

Gestão estratégica de custos e formação de preços: estudo de caso de uma pequena empresa de informática

Herbert Newton Mota Guerra (Universidade Federal de Minas Gerais - Brasil) hnmg@cepead.face.ufmg.br
Frederico de Santana Tescarolo (Universidade Federal de Minas Gerais - Brasil) fst@cepead.face.ufmg.br
Márcio Augusto Gonçalves (Universidade Federal de Minas Gerais - Brasil) marcio@cepead.face.ufmg.br
Cleonice Rodrigues Barbosa (Universidade Federal de Minas Gerais - Brasil) cleonice@nansen.com.br

Resumo

O presente trabalho se refere à gestão estratégica de custos e a política de preços de uma pequena empresa de informática – doravante denominada neste artigo como empresa X – localizada no interior do estado de Minas Gerais, fundada em meados da década de 80 e com atuação até meados da década de 90. A empresa atuou em um ambiente de grandes inovações tecnológicas e de grande competitividade, com as seguintes atividades: venda e aluguel de computadores e periféricos, desenvolvimento de software, realização de cursos e treinamentos e prestação de assistência técnica. O trabalho é constituído por conceitos de Contabilidade de Custos, seguidos por descrição das diversas fases da empresa e as estratégias adotadas em cada uma delas. Na parte final há considerações teóricas, relatando as diversas escolhas da empresa e o que poderia ser alterado, caso os sócios da mesma tivessem, na época, conhecimentos acadêmicos teóricos sobre formação de preços e estratégia de custos. Em seguida, são relacionadas as conclusões.

Palavras chave: Gestão de Custos, Informática, Pequena Empresa

Área Temática: Gestão de Custos nas Empresas de Comércio e de Serviços

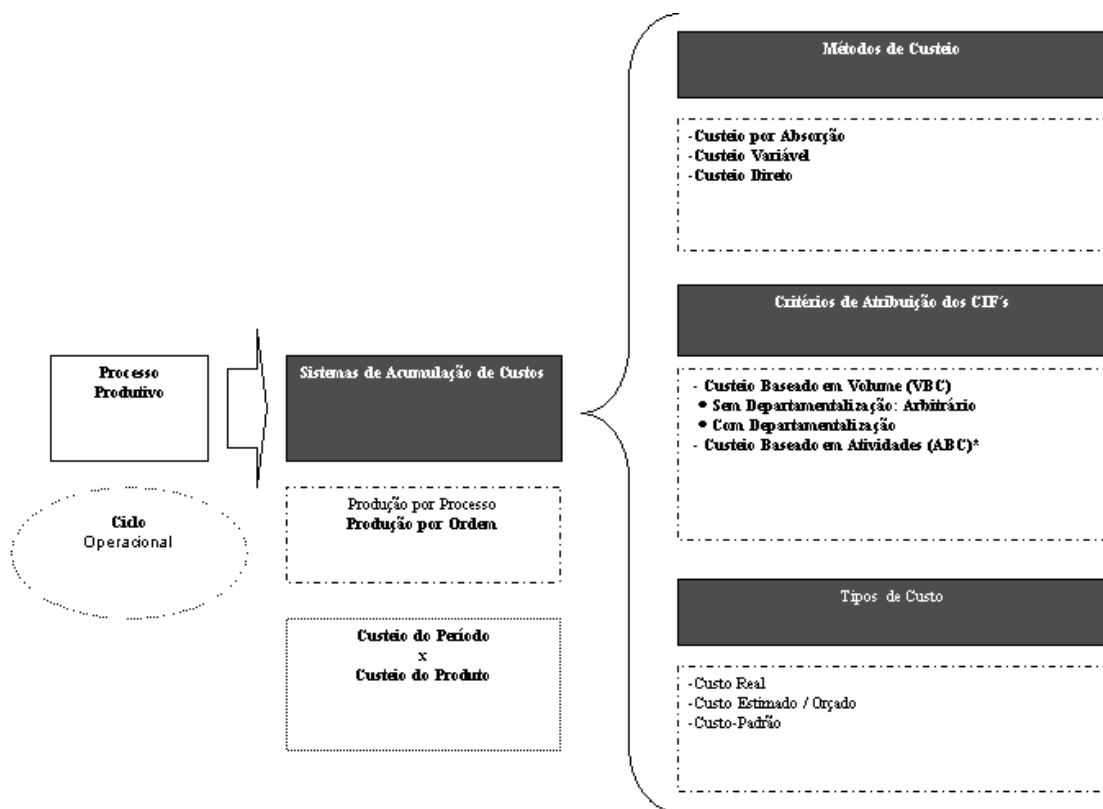
1. CONCEITOS DE CONTABILIDADE DE CUSTOS

Os conceitos de *sistema de acumulação de custos, métodos de custeio, critérios de atribuição de Custos Indiretos de Fabricação e tipos de custos* são utilizados indiscriminadamente quando se fala de custos, como ressaltam Gonçalves e Camargos (2005). A diferenciação entre estes conceitos é apresentada na Figura 1.

Por *sistema de acumulação de custos* entende-se pelas formas como os custos são incorporados aos produtos ou serviços, dividindo-se em dois sistemas de custeio: custeio por processo e custeio por ordem.

Os *métodos de custeio* definem como e quais das despesas devem compor os custos de um produto. São três os métodos: custeio por absorção, custeio variável e custeio direto. No método de absorção, tanto os custos diretos como os indiretos são apropriados ao produto, enquanto que no método direto, apenas os custos diretos são apropriados ao produto. Pelo método direto, evita-se o rateio dos custos indiretos, lançando-se estes como despesas na Demonstração de Resultados do Exercício Entretanto, o método direto fere alguns princípios legais, não podendo ser utilizado para as demonstrações. Já o método de custos variáveis, diferentemente dos outros dois, divide os custos em custos fixos e variáveis.

Os critérios de atribuição de Custos Indiretos de Fabricação (CIF's) definem a forma como os custos indiretos serão distribuídos por produtos ou serviços. Os dois principais critérios são o Custeio Baseado em Volume (VBC) e o Custeio Baseado em Atividade (ABC). Os principais tipos de custo são os custos reais, custos estimados ou orçados e o custo-padrão.



(*) Primeira Geração

Figura 1: Esquema de Diferenciação de Alguns Conceitos-Chave da Contabilidade de Custos

Fonte: Gonçalves e Camargos (2005)

Por tipos de custos decorrem do método de custeio e pelo processo produtivo de custeio, referindo-se “(...) às opções de mensuração dos elementos obtidos pelo sistema de acumulação (...)” Gonçalves e Camargos (2005: 24).

Martins (2000) ressalta que o conhecimento de custos é vital pois dado o preço, o produto deve ser rentável e caso não seja deve-se verificar se é possível reduzir seus custos. Desta maneira, a contabilidade moderna atua a partir de Sistemas de Informações que permitam melhor gerenciamento dos custos, segundo este enfoque.

Fixação do preço de venda – Martins nos leva a uma reflexão sobre a formação do preço de vendas a partir dos gastos de “produzir e vender” adicionado a uma margem de lucro desejada. Isto nos remete ao RKW (abreviação de Reichskuratorium für Wirtschaftlichkeit), que consiste no rateio não só dos custos de produção como também de todas as despesas da empresa, inclusive financeiras, a todos os produtos.

“Ocorre que se esta fórmula pode até ser usada numa economia de decisão totalmente centralizada, dificilmente consegue ter sucesso numa economia de mercado, mesmo que parcialmente controlada pelo governo”. Afinal de contas, dentro do que se conhece numa economia de mercado (mesmo com restrições), os preços são muito mais decorrência dos mecanismos e forças da oferta e da procura. (MARTINS, 2000 pg. 237).

Já Horngren (2000) discorre sobre a influência de fatores como o mercado consumidor, os custos e a concorrência na fixação dos preços. Segundo ele, o preço para um produto ou um

serviço é o resultado da interação entre a demanda para o produto ou serviço e sua fonte. As decisões de fixação de preços devem, conseqüentemente, sempre ser baseadas na maneira como a demanda e a fonte serão afetadas. Três influências principais na demanda e na fonte são clientes, concorrentes, e custos.

Consumidores – Os consumidores influenciam os preços com seu efeito na demanda. As companhias devem sempre examinar as decisões de fixação de preços através dos olhos de seus clientes. Um preço demasiado elevado pode fazer com que os clientes rejeitem o produto de uma empresa e escolham outro competidor ou um produto substituto.

Concorrentes. Nenhum negócio opera-se em um vácuo. As companhias devem, conseqüentemente, sempre estar atentas às ações de seus concorrentes. Em um extremo, os produtos alternativos ou substitutos de um concorrente podem afetar a demanda e forçar um negócio para abaixar seus preços. Um administrador com conhecimento da tecnologia dos seus rivais, da capacidade de produção, e de políticas de operação pode estimar custos dos seus concorrentes, que é uma informação valiosa para ajustar seus preços. No outro extremo, um negócio sem um rival em uma situação dada pode utilizar preços mais elevados

A competição tem amplitudes internacionais. Daqui, os custos e as decisões de preço são afetados também por flutuações nas taxas de câmbio de moedas correntes dos países diferentes. Por exemplo, se o “yen” se enfraquecer de encontro ao dólar, os produtos japoneses tornam-se mais baratos em termos do dólar e podem perder competitividade em mercados globais.

Custos – Os preços sofrem influência dos custos porque afetam a fonte (a matéria prima). Quanto menor o custo relativo ao preço, maior a quantidade do produto que a companhia deve fornecer. Compreender os custos de entregar produtos permite às Empresas ajustar os preços, o que torna seus produtos atrativos aos clientes e maximizam as receitas. Na hora de computar os custos relevantes para uma decisão de preço, o gerente deve considerar custos em todas as funções do negócio.

As companhias que vendem produtos similares, tais como o trigo, o arroz e a soja, altamente competitivos, não têm nenhum controle sobre o ajuste de preços e devem aceitar o preço determinado pelo mercado, que consiste em muitos concorrentes e clientes. Nestes mercados, a informação do custo é um ponto chave, porque ajuda a companhia a se decidir no nível da saída que maximize a receita operacional. Em mercados como o de câmeras e telefones celulares, os produtos são diferenciados e os gerentes têm alguma discricção em ajustar preços. Todos os três fatores são importantes ao ajustar preços - o valor que os clientes dão ao produto, os preços que os concorrentes praticam em seus produtos, e os custos de produzir e de entregar. Como a competição diminui ou aumenta dependendo do mercado, o fator chave que afeta decisões de fixação de preço está na disposição dos clientes em comprar da sua empresa ou dos concorrentes.

Nesta mesma linha de pensamento Hansen e Mowen (2001), nos convidam à flexibilidade, segundo eles *“um contador de custos inteligente não produz uma única resposta, mas, ao invés disso, investiga para encontrar os motivos da pergunta para sugerir uma resposta apropriada”*. Um bom sistema de custos facilita as respostas a perguntas distintas: o preço de um imóvel para venda, deve ser o de mercado; para registro contábil o histórico; para fazer um seguro poderia ser o de reposição, e assim por diante.

2. O SURGIMENTO DA EMPRESA

A empresa iniciou suas atividades em 1983, ministrando cursos de linguagem Basic e revendendo microcomputadores compatíveis com as linhas SINCLAIR e TRS80. Os cursos tiveram sucesso devido à pouca concorrência, ao pequeno número de alunos por turma, ao elevado nível técnico de seu coordenador e à disponibilidade de computadores para as aulas práticas.

Havia uma sinergia entre as atividades: os alunos eram potenciais compradores de computadores e os compradores de computadores ganhavam descontos para se inscreverem nos cursos. Constatou-se, portanto, que desde o seu início a empresa teve uma política de oferecer soluções integradas para seus clientes, oferecendo conjuntos de produtos e serviços a preços mais competitivos, repassando os ganhos obtidos da sinergia de suas atividades aos consumidores de seus produtos e serviços.

3. O CRESCIMENTO DA EMPRESA

Com o surgimento da linha Apple no Brasil, a empresa conseguiu um grande crescimento de vendas devido ao seu relacionamento com um fabricante, que viria a ser o maior fabricante de computadores da citada linha no país. O fabricante em questão – doravante denominado fabricante Y, lançou um microcomputador com muito mais recursos que os concorrentes, com um preço inferior, uma vez que o mesmo era fabricado na região da Zona Franca de Manaus.

A empresa X, que, conforme citamos anteriormente, tinha a política de oferecer produtos e serviços a preços competitivos, rapidamente tornou-se revendedora dos microcomputadores do fabricante Y, revendendo-os a preços competitivos na região. A extrema competitividade do microcomputador do fabricante Y e a agressiva política de preços da empresa X fizeram com que o volume de vendas desta atingisse níveis elevados, proporcionando um melhor relacionamento comercial com o fabricante Y.

Deste relacionamento surgiu a possibilidade da empresa X adquirir vantagens competitivas no fornecimento de computadores do fabricante Y. A empresa se tornou assistência técnica autorizada do fabricante Y, sendo então a única empresa credenciada por este fabricante no interior de Minas Gerais. Tal fato assumiu ainda maior importância devido ao fato de que, naquela época, era grande o número de defeitos apresentados pelos computadores da linha Apple, uma vez que seus circuitos integrados não eram todos soldados às respectivas placas e, além disso, havia muita falha humana na sua operação, principalmente na colocação de placas de expansão em seus *slots* e na ligação de periféricos como *drives* e impressoras.

A política de preços do fabricante Y favorecia a empresa X. Havia descontos para exclusividade (aquelas vendas que só vendiam computadores da linha Apple do fabricante Y, como era o caso da empresa X), descontos para empresas que tinham assistência técnica autorizada, e descontos por quantidade. Neste ponto a empresa X conseguia negociar com o fabricante Y os maiores descontos disponibilizados por este, sob o argumento de que os volumes de vendas da empresa deveriam ser considerados sob o enfoque do potencial de vendas da sua área de atuação. Desta forma o fabricante Y fornecia computadores à empresa X com descontos que, no eixo Rio – São Paulo, eram proporcionados somente a revendedores que compravam mensalmente número consideravelmente maior de computadores do que a empresa X.

Além disso, o fabricante Y fornecia pacotes – conjunto de equipamentos constituídos do computador e mais quatro placas de expansão – que eram fornecidos a preços mais competitivos. Como a clientela da empresa X geralmente adquiria bom número de placas de

expansão, os produtos vendidos pela mesma tornaram-se ainda mais competitivos. O eventual excesso de placas que ficavam estocadas era fornecido a empresas de assistência técnica de outras regiões, as quais não tinham acesso a preços tão competitivos quanto aos da empresa X, nem tinham as condições de mercado que permitissem a compra dos pacotes completos, incluindo os microcomputadores. (As placas podiam ser usadas em quaisquer computadores da linha Apple o que fazia com que estas assistências técnicas absorvessem todos os estoques excedentes da empresa X).

Os descontos proporcionados à empresa X eram repassados a sua clientela, fazendo com que os preços da empresa X fossem extremamente agressivos em relação aos outros fornecedores de computadores do fabricante Y na região. Neste ponto, podemos questionar a política de preços da empresa X, uma vez que ela poderia ter se apropriado em maior escala dos descontos oferecidos, investindo, por exemplo, em treinamento de funcionários, ou aumentando a rentabilidade da empresa, em vez de repassar os ganhos em quase sua totalidade a sua clientela.

As vantagens de preços obtidas junto ao fornecedor Y e a agressiva política de preços da empresa X fizeram com que o volume de vendas desta aumentasse, proporcionando a empresa a obtenção do primeiro lugar em vendas dos computadores da linha Apple do fabricante Y no Brasil, quando se excluía os revendedores do eixo Rio e São Paulo.

Com gastos competitivos em nível de Brasil e com assistência técnica autorizada, a empresa X viu no setor de desenvolvimento de software uma oportunidade de expansão para suas vendas a empresas. Desta forma iniciou o desenvolvimento de software para equipamentos da linha Apple, criando inicialmente um sistema de faturamento integrado, o qual, em um de seus clientes, emitia mais de cem notas fiscais por dia.

Entretanto, a performance dos softwares, inicialmente, deixava muito a desejar. A linguagem era a Basic, bastante limitada, permitindo a abertura de apenas um arquivo por vez, e os computadores da época possuíam poucos recursos (memória de 48 K RAM, *clock* de um megahertz e unidade de armazenamento – *drive* – com capacidade de armazenamento de apenas 110 K por disquete. Para se ter uma idéia, os computadores de hoje tem memória cerca de 10.000 vezes maior, *clock* 3.000 vezes mais rápido e unidade de armazenamento cerca de 700.000 vezes maior.) Tais limitações causavam grandes despesas com manutenção da qualidade, necessitando de muito retrabalho na programação e grande numero de intervenções técnicas, de modo a suprir as limitações de hardware.

No que se refere aos estoques, a empresa X apresentava-os bem reduzidos, contando com os rápidos prazos de entrega dos fornecedores. Além disso a empresa adotava a política de emprestar um de seus equipamentos ao comprador, quando necessário, enquanto chegava o equipamento deste, quando ela não tinha estoque. Estratégia importante adotada pela empresa X foi o acordo de Data Base de Faturamento, adotado junto ao fabricante Y. Considerando a alta inflação da época, os preços aumentavam mensalmente e tinham o ponto de compra ótimo no ultimo dia útil de cada mês. Pelo citado acordo, a empresa X conseguia adquirir produtos do fornecedor Y durante o inicio e meados do mês seguinte, com base nos preços praticados no mês anterior, porem com data base de faturamento no ultimo dia deste. Desta forma, não era necessário a existência de grandes volumes de estoques para aproveitar o preço do ultimo dia do mês anterior.

Com o surgimento dos computadores da linha 16 bits – os PCs, a empresa expandiu o seu setor de desenvolvimento de software e se voltou mais ao atendimento às pessoas jurídicas. Como já era grande o número de empresas que ministravam cursos na região, optou por descontinuar o segmento de cursos, só realizando, eventualmente treinamentos para empresas

referentes a utilização de softwares específicos, como planilhas eletrônicas, sistema operacional, processadores de textos e banco de dados.

O fabricante Y lançou rapidamente um computador PC compatível, com preços competitivos. Como a empresa X mantinha as vantagens competitivas junto ao fornecedor Y, continuou se destacando na venda do computador desta empresa, inclusive participando de concorrências, com sucesso, junto a entidades públicas.

Simultaneamente, a empresa X investiu no setor de assistência técnica, adquirindo equipamentos avançados como osciloscópio, testador eletrônico de circuitos integrados e estação de solda de temperatura controlada, bem como elevada quantidade de partes e peças de reposição. A empresa então iniciou suas atividades no segmento de contratos de manutenção, opção pelas quais os clientes pagavam um valor fixo mensal para ter assistência técnica rápida, nos quais a mão de obra respectiva e as peças de reposição, com pequenas exceções, eram de responsabilidade da empresa X. Tal atividade era bastante rentável à empresa X, pois permitia distribuir as despesas do Setor de Assistência Técnica para grande número de clientes, inclusive para aqueles que não tinham adquirido seus computadores na empresa X. Além disso, os contratos garantiam a empresa X uma renda fixa mensal que cobria as despesas do Setor de Assistência Técnica, permitindo à empresa um constante investimento no setor, o qual trazia para a empresa ainda vantagens competitivas na hora da venda dos computadores, pois os clientes preferiam comprar equipamentos daquelas revendas que também fornecessem assistência técnica autorizada.

No que se refere ao desenvolvimento de software, os PC compatíveis ofereciam características mais avançadas, como *clock* de 4,77 megahertz, memória de 640 K RAM e unidade de armazenamento de 20 Megabytes, o que, para a época, foi um grande avanço em relação aos computadores da linha Apple. De igual modo, surgiram linguagens de programação mais poderosas, como o MBASIC, o DBASE, o DBASE PLUS e o CLIPPER, caracterizando este último por ser um compilador, o qual possibilitava a proteção dos códigos fontes dos softwares pelas empresas desenvolvedoras.

No setor de software, eram elevados os custos de desenvolvimento, devido aos poucos recursos proporcionados pelos softwares de desenvolvimento e as dificuldades contratuais existentes no desenvolvimento da primeira versão de um software para um cliente específico. Embora os preços fossem altos quando comparados aos preços atuais, somente a venda de maior número de cópias de um mesmo software permitiria o aumento da rentabilidade, pois nem sempre o primeiro cliente pagava todo o custo do desenvolvimento respectivo. Constatase hoje que a empresa cometeu um grande erro no setor de desenvolvimento de software, pois ficou com uma grande linha de produtos, os quais tiveram altos custos de desenvolvimento, porém caracterizados pelo pequeno número de cópias vendidas. Além disso, geralmente cada cópia necessitava de alguma quantidade de adaptações, fazendo, com raras exceções, que os produtos não pudessem ser revendidos através de canais de distribuição externos, em outras regiões.

Devido à alta inflação da época, tornava-se difícil o financiamento dos computadores pela empresa X. A empresa então investiu em um nicho de mercado bastante rentável – o aluguel de computadores. Como a empresa X tinha gastos competitivos na aquisição de computadores do fabricante Y, o qual também tinha preços competitivos em relação aos outros fornecedores e, além disso, a empresa X tinha uma boa estrutura de assistência técnica, o aluguel de equipamentos, fornecido conjuntamente com o contrato de assistência técnica, fornecia excelentes resultados a empresa X, com retorno bruto mensal superior a 12% do valor de venda do equipamento.

A renda obtida pelas vendas e aluguéis de equipamentos, bem como pelo setor de assistência técnica financiaram o setor de desenvolvimento de software, o qual, conforme já foi mencionado, nem sempre obtinha do primeiro cliente os recursos gastos no desenvolvimento do respectivo produto.

A empresa X, além dos computadores do fabricante Y revendia ainda impressoras do fabricante W, as quais ofereciam vantagens de performance sobre o maior fabricante do mercado e preço competitivo. Com respaldo na estrutura de assistência técnica constituída para os produtos do fabricante Y, a empresa X conseguiu credenciar-se como assistência técnica autorizada do fabricante W, adquirindo nova vantagem competitiva, pois tinha acesso as peças de reposição e a serviços exclusivos do fabricante W. Assim sendo, a empresa X fornecia soluções em informática compostas de venda ou aluguel de computadores do fabricante Y, de impressoras do fabricante W, contratos de assistência técnica e desenvolvimento de softwares realizados pela própria empresa.

A linha de produtos da empresa X ainda se constituía de placas e softwares de rede local, os quais, na época, eram vendidos separadamente e com preços muito superiores aos atuais. A empresa X também conseguiu ser credenciada como assistência técnica autorizada do fabricante de redes locais, fornecendo ainda suporte aos softwares do citado fabricante.

Nesta época os sócios da empresa X criaram uma segunda empresa, na área de Marketing, que editava um pequeno jornal com temas relacionados a informática e que era distribuído gratuitamente a seus clientes. Tal empresa foi criada única e exclusivamente para utilizar as verbas de propaganda dos fabricantes fornecedores da empresa X, que tinham uma política de contribuir com uma alíquota entre 2 e 4% das compras para publicidade, desde que o revendedor contribuísse com idêntico valor. Com a criação desta empresa, os gastos correspondentes à empresa X eram repassados aos mesmos sócios, na empresa de Marketing, obtendo a empresa X um ganho de 2 a 4% adicionais, uma vez que as despesas do jornal eram cobertos por anúncios de empresas clientes. Ressalte-se que tal procedimento era de conhecimento dos respectivos fabricantes, os quais não criaram obstáculos, devido à divulgação de seus produtos e aos elevados volumes de venda da empresa X.

No que se refere aos Recursos Humanos, a empresa contratava funcionários jovens, com salários relativamente baixos e com pouca experiência de mercado. À medida em que evoluíam, passavam a receber comissões crescentes sobre o faturamento do setor. Tal fato ocorria tanto na assistência técnica quanto no setor de software. Além disso os funcionários administrativos, depois de certo tempo na empresa, também recebiam comissões sobre o faturamento. Cabe destacar que tais comissões se referiam apenas a resultados quantitativos, não sendo mensurados quaisquer critérios de qualidade na realização dos serviços, na época.

4. O DECLÍNIO DA EMPRESA

O sucesso da empresa X sofreu grande revés com o Plano Collor. A falta de liquidez então ocorrida resultou na diminuição de vendas da empresa trazendo em consequência a inviabilidade de bancar os investimentos do setor de software. Desta forma a empresa foi obrigada a diminuir seu pessoal, principalmente dos setores administrativo e de desenvolvimento de software, sem conseguir obter o retorno dos recursos investidos neste último setor e sem conseguir “empacotar”, ou seja, tornar padronizados, os diversos softwares até então desenvolvidos.

As dificuldades da empresa cresceram com a saída do mercado do fabricante Y. Grande parte das vantagens estratégicas da empresa foi eliminada e a empresa viu-se obrigada a enfrentar os ônus da escolha de um fornecedor exclusivo de computadores. Para piorar a situação da

empresa X, nesta época, com a abertura do mercado, surgiram muitos montadores de computadores os quais nem sempre adotavam os procedimentos contábeis e tributários de maneira correta, muitas vezes vendendo computadores ou partes dos mesmos sem nota fiscal ou contrabandeados, apresentando condições de concorrência que a empresa X não podia enfrentar.

A empresa X teve de mudar sua localização, até então privilegiada, constituída de uma ampla casa de dois andares em uma esquina bem movimentada no centro da cidade, para uma localização menos nobre e de menores dimensões, porém de despesa bastante inferior, compatível com a sua nova realidade.

Muitas alternativas foram tentadas, em busca de condições competitivas de fornecimento de computadores com outros fornecedores confiáveis, mas nenhuma relação de fornecimento tão favorável quanto a conseguida por muitos anos com a parceria com o fornecedor Y.

A empresa viu então suas receitas diminuírem sistematicamente ao longo do tempo. Seu setor de software ficou reduzido a apenas duas pessoas e o setor de assistência técnica não conseguia grande crescimento em número de contratos de manutenção, uma vez que as vendas da empresa, as quais geravam a maioria dos contratos, diminuíram acentuadamente.

Como diferencial no que se refere a política de preços, a empresa utilizou uma estratégia de fornecimento de três cursos de auto-treinamento em disquete gratuitos na compra dos equipamentos. Como os preços praticados no mercado eram muito próximos, os softwares, que eram vendidos avulsamente por preços elevados, eram um fator que aumentava o benefício da solução oferecida pela empresa, sem correspondente aumento de custo final para os clientes.

5. O TÉRMINO DAS ATIVIDADES DA EMPRESA E AS BARREIRAS DE SAÍDA

A persistência dos baixos resultados levou a estudos sobre o encerramento das atividades da empresa, em meados da década de 90. Fator importante para tal decisão foi a ocorrência de um roubo de equipamentos da empresa, que gerou grandes prejuízos para os sócios.

Entretanto, uma questão se impunha – como valorizar os ativos da empresa e enfrentar as barreiras de saída, uma vez que a empresa não apresentava resultados suficientes para que fosse vendida em condições aceitáveis?

A estratégia adotada pela empresa foi a venda do departamento de assistência técnica, o qual ainda se constituía na única assistência técnica autorizada do fabricante de impressoras W na região e era rentável devido aos contratos de assistência técnica que possuía em carteira. O contrato de venda estabelecia que o pagamento seria realizado a prazo, em 24 parcelas mensais corrigidas pelo IGPM, e que neste prazo todas as garantias dos produtos vendidos pela empresa X teriam mão de obra gratuita da empresa compradora da assistência técnica. A empresa compradora adquiriu todos os equipamentos de manutenção, a biblioteca técnica, os equipamentos de backup, as peças e partes de reposição, os contratos de assistência técnica, o cadastro de clientes e o contrato de assistência técnica autorizada junto ao fabricante de impressoras W. Além disso a empresa compradora contratou os técnicos em eletrônica da empresa X, os quais já tinham recebido treinamento e dispunham de bom relacionamento junto à clientela. Com o acordo realizado, a transação foi boa para ambas as partes – a empresa X conseguiu valorizar seus ativos, evitar problemas de garantias com seus clientes e ainda contar com mão de obra gratuita na assistência técnica por mais dois anos. Já a empresa compradora, que já tinha uma estrutura de assistência técnica de equipamentos médico-hospitalares, conseguiu ampliar suas receitas de serviços, sem grande desembolso inicial,

realizando também uma sinergia com suas atividades e contratando funcionários experientes, bem relacionados com os clientes e sem a necessidade de realizar treinamentos no setor de informática.

A receita garantida por 24 meses, juntamente com os contratos de aluguel e manutenção de softwares garantiam à empresa X as condições mínimas para continuar suas atividades, em busca de uma solução de descontinuidade que não oferecesse prejuízos para os clientes, funcionários e para os sócios. Durante tal período o sócio recém formado poderia estudar para concursos públicos, visando a obtenção de um emprego compatível com sua formação acadêmica (dois cursos superiores e a época terminando a segunda especialização).

Uma vez solucionada a questão no que se referia a assistência técnica e a valorização dos ativos do setor, restava a solução quanto ao setor de software. A estratégia adotada foi a criação de uma nova empresa, tendo como sócios um dos sócios da empresa X e um programador que trabalhava na empresa. A nova empresa adquiriu, em condições de pagamento amplamente parceladas, os direitos autorais de todos os softwares desenvolvidos pela empresa X, bem como os contratos de manutenção e de alugueis de software desta. Todos os clientes foram informados da aquisição e a nova empresa ficou responsável tecnicamente pela continuidade dos serviços às empresas clientes, sem qualquer tipo de prejuízos a estas.

Como ultimo passo do processo de saída do mercado, decorridos dezesseis meses da venda do setor de assistência técnica, a sede da empresa X mudou-se para uma pequena sala contígua à sala do contador da empresa, onde apenas uma funcionaria administrativa trabalhava, de modo a manter a empresa em condições de continuidade.

Com a saída de um dos sócios houve o termino de atividades da empresa X, que encerrou suas atividades sem contenciosos tributários e trabalhistas e sem causas cíveis com os clientes e ainda preservando parcela razoável do patrimônio investido pelos sócios.

6. CONSIDERAÇÕES

6.1. Sinergia de atividades versus custos

A avaliação de uma empresa pode ser viabilizada através da mensuração de suas forças e a correção de suas fraquezas. Uma forma de se avaliar o desempenho é através de análises financeiras.

O fato de a empresa X possuir diversas atividades no ramo de informática e conseqüentemente diversas fontes de renda, contando com uma estrutura administrativa enxuta e com custos fixos diluídos nestas atividades proporcionou a empresa algumas vantagens competitivas no que se refere a gastos, mas também trouxe algumas dificuldades. Em relação a concorrência, uma vantagem num mercado que, em sua maioria era constituída por empresas atuantes em apenas um ou dois dos segmentos da área de informática, estava na diversificação dos produtos (atividades) da empresa, que se protegia contra riscos específicos de cada um dos produtos pela diversificação de suas atividades. Entretanto a diversidade de atividades dificultava o controle dos gastos por atividade, mais isso não era uma característica exclusiva da empresa X.

Teles (1997) ressalta que, em especial no Brasil, as altas taxas de inflação e a interferência da legislação fiscal foram os principais fatores que dificultaram o uso dos sistemas de informação gerenciais nas empresas, principalmente antes do plano real. A despeito dos esforços dos profissionais da área contábil para gerar informações não distorcidas pelo efeito inflacionário, não havia como evitar o impacto da inflação sobre a administração financeira

das empresas. Indicadores incompletos eram utilizados para minimizar o difícil entendimento da administração financeira para o empresário que passou a ser administrada pelas disponibilidades apenas.

Dessa forma, a contabilidade desenvolvida até a implementação do plano real, como caracteriza Martins (2003), é uma contabilidade financeira, voltada a prestar informações a *stakeholders* externos a empresa. Esta contabilidade tem um fim muito mais voltado ao atendimento das demandas tributárias e legais do governo. Os outros dois tipos de contabilidade apresentados pelo autor são a contabilidade gerencial e a contabilidade de custos. O objetivo da contabilidade gerencial é abastecer a administração da empresa de informações que subsidiem as decisões gerenciais, sem se preocupar com as exigências legais. Já a contabilidade de custos disponibiliza informações para a análise dos gastos da empresa em determinado período.

6.2. Cadeia de valor *versus* valor agregado

Um conceito amplamente difundido nas décadas de 1990 e 2000 é o conceito de cadeia de valor apresentado por Porter (1985). Como demonstram Shank e Govindarajan (1997), o entendimento dos custos de uma empresa pode ser formulado segundo dois princípios diferentes: o de valor agregado e o de cadeia de valor.

Pelo conceito de valor agregado, a empresa adota um enfoque de custos em grande parte interno à empresa. Começando a considerar a gestão de custos no pagamento aos fornecedores (atividades de compras de suprimentos), terminando sua análise nos encargos aos consumidores (atividades de vendas de produtos finais). Segundo este enfoque, não existe necessidade de entendimento dos processos realizados pelas empresas fornecedoras (a montante na linha produtiva) nem tampouco pelas empresas clientes, que estão entre a empresa analisada e o cliente final.

Já pelo conceito de cadeia de valor ou cadeia de suprimentos, o enfoque é mais amplo e exterior a empresa. Entende-se por cadeia de valor:

“(...) o longo caminho que se estende desde as fontes de matéria-prima, passando pelas fábricas dos componentes, pela manufatura do produto, pelos distribuidores, e chegando finalmente ao consumidor através do varejista (...)” (Novaes; 2001; 38).

No exemplo em estudo, a empresa tinha uma preocupação em repassar a seus clientes os beneficiados decorrentes das vantagens competitivas obtidas pela empresa, bem como de procurar junto a seus fornecedores alternativas na cadeia de valor para diminuir o preço final de seus produtos. Os sócios não conseguiram aumentar as suas margens de ganho e verificamos que também os funcionários não obtiveram aumento de suas remunerações como poderia ter ocorrido, de modo a tornar a distribuição dos benefícios mais equitativa.

De certo modo, a empresa procurou tratar seu processo produtivo de uma perspectiva de cadeia de valor, restringido por fatores circunstanciais, como a inflação e da decorrente falta de integração entre os atores do processo produtivo causado pela dificuldade de mensuração de custos.

6.3. “Custos” de qualidade

Existiu na empresa, e persiste até hoje, de acordo com Gonçalves e Camargos (2005) falta de consenso sobre os conceitos de gastos, custos, despesas, perdas e investimento. Por gastos ou

dispêndio, os autores consideram todos os sacrifícios financeiros despendidos por uma empresa objetivando o recebimento de bens e serviços mediante pagamento ou promessa de pagamento. Por sua vez, custos são a parte dos gastos diretamente relacionados aos fatores de produção, enquanto que as despesas são a parte dos gastos decorrentes das atividades de obtenção de receita após a etapa de fabricação. Perda caracteriza o consumo anormal ou involuntário de recursos (bens ou serviços) sem obtenção de receita. Finalmente, investimento corresponde a gastos realizados em função de aquisição de bens ou serviços que são “estocados” nos ativos da empresa. Em nosso exemplo, o investimento em treinamento é estocado em conhecimento dos funcionários da empresa que utilizarão esta para otimizar o desempenho de suas atividades.

Dessa forma, a empresa tinha perdas relativas a qualidade do serviço prestado, considerando que os equipamentos da época apresentavam muitos defeitos e softwares de desenvolvimento de programas apresentavam poucos recursos, necessitando, portanto, de muitas intervenções de técnicos de eletrônica e de programadores. Este esforço repetido em corrigir uma atividade já realizada, caracterizava perdas com retrabalhos e revisões, agravados pelo fato dos técnicos nem sempre terem os conhecimentos teóricos necessários a realização de suas atividades. A empresa poderia ter investido mais no treinamento dos citados funcionários. Além disso, a política de comissionamento adotada pela empresa poderia mensurar também aspectos qualitativos, fato este que não aconteceu, em vez de mensurar apenas variáveis quantitativas.

6.4. Dinamicidade do mercado

O setor de informática caracteriza-se por uma obsolescência extremamente rápida e pela diminuição de preços dos produtos de maneira absurdamente elevada, a que Porter (1985) nomeou de obsolescência programada. Com intuito ilustrativo, apresentamos a evolução dos custos e capacidades de um winchester. No início da década de 90 um disco winchester de 20 megabytes era vendido por valor correspondente a cerca de 1.000 dólares comerciais. Hoje um disco winchester de 80 gigabytes, portanto de capacidade 4.000 vezes maior, e vendido por valor inferior a 100 dólares, além de ser extremamente mais rápido e de melhor qualidade. Portanto, verifica-se que o custo por megabyte e hoje cerca de 40.000 vezes menor.

Em mercados onde se compete pela estratégia de posicionamento segundo liderança de custos (Hansen e Mowen: 2001), é fundamental reduzir gastos em todas as atividades que não agregam valor ao produto final. Para o cliente, valor é a relação entre os benefícios provenientes de um produto pelos custos de aquisição dos mesmos. O valor agregado a um produto depende diretamente da percepção de valor aferida pelos clientes em relação ao incremento dos custos. Um setor em que o enfoque em gerenciamento destes gastos é indispensável é o setor de estoque. A atividade de estoque é uma atividade que não agrega valor ao consumidor final, entretanto significa aumento de custos. O estoque é uma medida de segurança contra incertezas sobre as atividades de fornecimento de matérias primas ou medidas de precauções que devem ser adotadas antecedendo a atividades que são gargalos no processo produtivo. Um eficiente gerenciamento destas atividades e um estreitamento das relações com fornecedores buscando minimizar os níveis de incerteza permitem uma redução dos volumes de estoques. Trabalhar com estoques enxutos é um objetivo que traz consigo significativa diminuição de gastos, bem como aumento de percepção de valor.

6.5. Taxa de inflação, financiamento e investimento

O fluxo de caixa (FC) constitui o caixa líquido efetivo contrapondo-se ao lucro líquido contábil (LLC) que uma empresa gera durante um período especificado. O conceito de FC

apresentado por Campos Filho (1999) se diferencia do LLC em alguns aspectos: o FC é uma medida dinâmica que representa a disponibilidade de dinheiro em caixa para fazer frente as suas obrigações financeiras. Já o LLC é uma medida de resultado de exercício financeiro-contábil, representando um valor estático. Como ressalta o autor, é possível a uma empresa permanecer no mercado com LLC negativo, mas é impraticável se manter no mercado com FC negativo. Um fluxo de caixa negativo representa a impossibilidade de honrar compromissos. Com um fluxo de caixa negativo, necessita-se de financiamento para fazer frente aos gastos, levando ao chamado ciclo financeiro.

As empresas podem ter duas bases de valor separadas mais relacionadas: ativos existentes, que provêm lucros e fluxos de caixa; e oportunidades de crescimento, que representam as oportunidades de realizar novos investimentos que incrementarão os lucros e os fluxos de caixa futuros. A capacidade de aproveitar as oportunidades de crescimento frequentemente depende da disponibilidade do dinheiro necessário para adquirir novos ativos e os fluxos de caixa dos ativos existentes muitas vezes são a fonte primordial de recursos empregados para realizar novos investimentos. Com os valores das taxas de juros do período analisado, estimadas em aproximadamente 17%, e as incertezas do cenário econômico, era muito arriscado o uso de financiamento externo para realizar investimentos em novos projetos, ou na expansão dos projetos realizados. A conjuntura econômica, associada às incertezas de um mercado até então emergente, tornavam de difícil mensuração os fluxos de caixa futuros que poderiam advir de novos investimentos.

Para evitar a necessidade de empréstimos para financiar suas atividades, e atentando para a necessidade de manutenção de fluxos de caixa positivos, a empresa, para tornar seu produto mais competitivo, se propôs a alugar seus equipamentos para os clientes como mais uma opção. Com essa atividade, obtinha alto índice de retorno e uma receita fixa mensal por um período mínimo de 12 meses, ao fim do qual o rendimento obtido no aluguel do equipamento já tinha coberto o custo do mesmo.

6.6. Atividades de fornecimento

O estreitamento das parcerias com os membros da cadeia de valores é uma estratégia defendida por autores como Porter (1985), Novaes (2001) e Dornier et al. (2000). Entretanto, a concentração das atividades de suprimentos em apenas um fornecedor ou cliente, ao mesmo tempo em que permite ganhos de escala, tem um fator de risco que precisa ser considerado: a dependência da empresa para com o fornecedor ou cliente.

Enquanto o fabricante Y estava atuante, a empresa contou com grandes vantagens estratégicas, seja nos preços obtidos, na própria relação por preço dos produtos do citado fabricante e na assistência técnica autorizada. Entretanto a empresa não estava preparada para a saída do mercado do fabricante Y. Quando da retirada deste fornecedor do mercado, a empresa X teve grandes dificuldades na localiza e não conseguiu outro fornecedor que lhe oferecesse condições tão vantajosas.

Com as incertezas decorrentes do que aconteceria no início do Plano Collor, a empresa X optou por antecipar o pagamento de salários de empregados e se estocar em produtos de baixo custo, principalmente disquetes e demais suprimentos. Tais estratégias se mostraram corretas, mas insuficientes para enfrentar a falta de liquidez decorrente do plano Collor. Quanto ao término da reserva de mercado, a empresa X falhou ao não se prevenir para a eventual saída do mercado do fabricante Y, fato este que veio a ocorrer rapidamente. Como estratégia alternativa, podemos citar hoje a opção anterior por um maior investimento no setor de desenvolvimento de software, com mais dedicação dos sócios a este setor e maior treinamento

dos funcionários, de modo a viabilizar financeiramente este setor, tornando-o independente dos recursos obtidos nas vendas e alugueis de equipamentos e nas receitas do setor de assistência técnica.

7- CONCLUSÕES

De acordo com a Teoria Contingencial (Drury, 1992), não existe melhor designe para a contabilidade gerencial. Para cada empresa, cada ramo de negócio, é preciso que se desenvolva uma estrutura de indicadores gerenciais e de custos para subsidiar as atividades gerenciais.

No período em que a empresa estudada esteve atuante, conforme já mencionado (Martins: 2003), a instabilidade econômica dificultava o desenvolvimento de informações gerenciais atreladas a valores financeiros, sendo utilizado no período indicador de demonstrações de resultados e controles atrelados a valores quantitativos, como estoques e quantidade de equipamentos, mobiliários e outros bens tangíveis.

Fatores como ambiente externo a empresa, estratégia competitiva e tecnologia devem ser utilizados na definição dos mecanismos de controle e gerenciamento de custos das empresas. Entretanto, conforme observado no caso estudado, a empresa X não tinha uma definição clara de suas estratégias de atuação, o que dificultava a determinação de um modelo de gerenciamento de custos adequado. A empresa tampouco dominava a tecnologia necessária para o controle da qualidade de seus produtos, incorrendo diversas vezes em longos trabalhos de revisão de qualidade dos serviços efetuados.

O ciclo de vida da empresa e de seus produtos também é fator determinante das estratégias de custos a serem adotadas. Em cada etapa do ciclo de vida (desenvolvimento, lançamento, maturação e declínio) uma estratégia de posicionamento no mercado e uma metodologia de gerenciamento de custos diferentes pode ser a mais indicada para a empresa. Na empresa X, notadamente decorrente da falta de planejamento estratégico, as atividades de gerenciamento de custos se demonstraram ineficientes, se não ausentes para fazer frente à administração das atividades da empresa.

REFERÊNCIAS

CAMPOS FILHO, A. **Demonstração dos fluxos de caixa**: uma ferramenta indispensável para administrar sua empresa. São Paulo: Atlas, 1999.

DORNIER, Philippe-P. et al. **Logística e operações globais**: texto e caso. São Paulo: Atlas, 2000.

DRURI, C. *Management and Cost Accounting*. 3ed. London: Chapman & Hall. 1992. 874p.

GONÇALVES, M. A., CAMARGOS, M. A. **Sistemas de Acumulação de Custos, Métodos de Custeio, Critérios de Atribuição de Custos e Tipos de Custo**: uma Diferenciação Didático-Teórica para o Ensino da Disciplina Contabilidade de Custos. 2005.

HANSEN, R., MOWEN, M. M. **Gestão de Custos**: contabilidade e controle. São Paulo: Thomson-Pioneira, 2001. Cap. 13. 422-466.

HORNGREN, CHARLES T. **Cost Accounting**: A managerial emphasis. International Edition 10th edition: Prentice-Hall, Inc. 2000.

PORTER. M. E. **Vantagem competitiva**. Rio de Janeiro: Campus, 1985.

MARTINS, E. **Contabilidade de custos**. 9^a ed. São Paulo: Atlas, 2003. 378 p.

NOVAES. A. G. **Logística e gerenciamento da cadeia de distribuição**: estratégia, operação e avaliação. Rio de Janeiro: Campus. 2001.

TELES, E. L. A demonstração do fluxo de caixa como forma de enriquecimento das demonstrações contábeis exigidas por lei. **Revista Brasileira de Contabilidade**. Brasília, ano XXVI, n.5, p.64-71, jul./1997.

SHANK, J. K., GOVINDARAJAN, V. **A revolução dos custos**: Como reinventar e redefinir sua estratégia de custos para vencer em mercados crescentemente competitivos. 2 ed. Rio de Janeiro: Campus. 1997.