CAPÍTULO 2

A Gestão Total dos Custos em Poucas Palavras

Desde o início do seu desenvolvimento, o conceito do TCM vem sendo refinado e enriquecido, à medida que gerentes o aplicam em numerosas empresas. Entretanto, para compreender o seu potencial, antes precisamos posicioná-lo no contexto dos sistemas de custos atualmente em uso.

Existem quatro níveis de sistemas de custos:

1. sistemas primários;
2. sistemas tradicionais;
3. sistemas integrados de informações; e
4. sistemas de Gestão Total dos Custos.

Nos *sistemas primários*, os controles são deficientes e, essencialmente, não fornecem nenhuma informação útil à gerência. Tais sistemas são, na atualidade, normalmente encontrados em organizações ou empresas novas, em rápido crescimento, que ainda não possuem os recursos para formalizar seus sistemas de controle.

Os *sistemas tradicionais* têm melhores controles, mas os sistemas de custos são independentes dos sistemas operacionais. As únicas circunstâncias sob as quais esses sistemas tradicionais são apropriados no ambiente de hoje são em empresas com:

1. poucas mudanças em produtos ou processos;
2. poucos produtos sendo fabricados ou poucos serviços sendo oferecidos; e
3. um processo altamente intensivo de mão-de-obra que produz bens e/ou serviços.

Nos *sistemas integrados de informações* os controles são excelentes e os sistemas estão plenamente integrados com os sistemas operacionais. Entretanto, a ênfase nesses sistemas não combina bem com a tecnologia operacional ou com o ambiente organizacional. Embora o atual ambiente possa ser orientado para máquinas e intensivo de materiais e custos indiretos, até mesmo os melhores sistemas integrados são orientados para a mão-de-obra, provendo pouca ajuda para o controle dos custos indiretos.

Finalmente, os *sistemas de Gestão Total dos Custos* (TCM), desenvolvidos pela Ernst & Young, são uma filosofia gerencial abrangente para a gerência pró-ativa dos recursos totais da empresa (materiais, de capital e humanos) e das atividades que consomem esses recursos. O TCM é um processo permanente de planejamento e aperfeiçoamento dos aspectos táticos e operacionais da empresa, provendo ao mesmo tempo as bases necessárias para apoiar o seu direcionamento estratégico.

As principais características do sistema do TCM:

- Focaliza a prevenção de custos ao invés de simplesmente reportá-los.
- Estabelece ligação direta entre desempenhos operacionais e objetivos estratégicos.
- Focaliza medições da lucratividade e dos fluxos de caixa dos produtos ou serviços, além dos fluxos e acumulação de custos.

- Incluem os custos das atividades comerciais e administrativas.
- Equipara a importância do uso de tecnologia para incremento dos lucros tanto quanto para a redução dos custos.
- Aloca os custos indiretos com base em análise de diretrizes causa e efeito.
- Torna-se uma forma de fazer negócios e não apenas uma função contábil.

Como deve ser evidente, o TCM é mais abrangente, flexível e pró-ativo que os outros. O que torna o TCM tão adaptável e eficiente? Em parte, a resposta está na natureza dos seus três princípios básicos, que são análise do *processo do negócio, custeio baseado em atividade* e *aperfeiçoamento contínuo*.

ANÁLISE DO PROCESSO DO NEGÓCIO

A abordagem do TCM baseia-se na crença de que a profunda compreensão dos processos do negócio e seu contínuo aperfeiçoamento são as forças motrizes que estão por trás da eficaz gerência de custos. Como uma empresa é um agregado de processos inter-relacionados, os executivos precisam desenvolver uma orientação para processos em sua filosofia gerencial.

As grandes companhias tendem a ver suas empresas como um grupo de departamentos. Isto é uma conseqüência do antigo paradigma da divisão de trabalho, que influenciou a maneira pela qual as empresas eram tradicionalmente organizadas. Por exemplo, o organograma de uma empresa industrial pode mostrar departamentos de engenharia de produto, engenharia de fabricação e de produção. Uma companhia de seguros pode ter departamentos de subscrição, de tarifação, de atuária e de processamento de pedidos de indenização. Es-

ses organogramas sugerem que cada departamento é composto por um grupo de tarefas que podem ser medidas e gerenciadas em separado. Este fenômeno cria barreiras interdepartamentais e ignora o fluxo de trabalho da empresa.

Cada um desses departamentos contribui individualmente para a criação de um produto ou serviço. Porém, muitas atividades cruzam linhas departamentais para gerar o produto ou serviço. Este agrupamento de atividades é chamado de *processo*.

Por exemplo, considere um processo típico na estrutura de uma companhia de seguros de patrimônio e de vida.

PROCESSO: Emitir uma Apólice de Seguro de um Automóvel

1. Agente: Completa o pedido de seguro.
2. Subscrição: Estima o risco e atribui o fator de tarifação.
3. Tarifação: Codifica a apólice, calcula o prêmio e produz a apólice.
4. Garantia de qualidade: Verifica a apólice para que esteja completa e exata.
5. Expedição: Envia a apólice pelo correio.
6. Agente: Revisa e assina a apólice e envia a ou a entrega ao segurado.

Ver a organização como um grupo de processos, ao invés de uma hierarquia de departamentos, é o requisito conceitual mais importante para o aperfeiçoamento da sua contabilidade gerencial. Esta visão é importante por duas razões:

1. É a base para a realização de programas de aperfeiçoamento de processos ou de redução de custos; e
2. É a base para se iniciar programas de custeio baseados em atividades e programas de aperfeiçoamento contínuo.

A Análise do Processo do Negócio É a Base para o Aperfeiçoamento do Processo do Negócio

À primeira vista, esta orientação para processos pode parecer uma maneira conceitualmente fácil de se ver a organização. Na prática, porém, não é assim que as pessoas pensam e se comportam nas organizações. Os gerentes adquirem autoridade e poder em torno da hierarquia. As pessoas constroem suas carreiras construindo seus papéis funcionais de seus departamentos — aumentando o quadro, o orçamento e a extensão da responsabilidade que controlam. Contudo, o trabalho em si flui entre os departamentos. Somente quando se vê o trabalho em sua totalidade é que se pode identificar os pontos de alavancagem para simplificá-lo. O Quadro 2-1 ilustra a diferença entre essas duas visões. Cada um dos processos que ele mostra requer a participação de várias áreas funcionais. Nenhum departamento tem responsabilidade completa por qualquer processo.

Se você vê o trabalho somente sob a perspectiva de departamentos isolados seus esforços para simplificá-lo podem resultar simplesmente na transferência de problemas corrente abaixo, na criação de novos problemas, de complexidade ou retrabalho em outras partes da empresa. Isso acontece porque as pessoas e os sistemas, em outros pontos da organização, têm políticas, procedimentos e recursos baseados em pressupostos a respeito do trabalho, realizado fora de suas próprias áreas. A empresa como um todo se beneficia mais de aperfeiçoamentos feitos nos processos do negócio do que através de iniciativas individuais (por mais bem-intencionadas que sejam) dentro dos departamentos.

Somente dois tipos de aperfeiçoamentos são possíveis em um departamento isolado: aqueles que afetam outros departamentos e aqueles que não afetam. Se você se limitar a fazer aperfeiçoamentos em trabalhos que não afetam outras áreas, poderá estar se limitando a oportunidades menos significativas. Por outro lado, se você iniciar aperfeiçoamentos em trabalhos que afetam outras áreas (sem que elas sejam envolvidas no projeto e na execução dos mesmos), então o aperfeiçoamento será, na melhor hipótese, menos eficaz do que poderia. Mesmo que a produção do seu departamento melhore, o padrão do fluxo de trabalho para os departamentos que ficam corrente abaixo provavelmente será afetado.

Processos	Departamentos					
	Vendas	Marketing	Gerência de Pedidos	Engenharia	Compras	Contabilidade
Propostas/ Cotações	X	X				X
Negociação com o Cliente	X	X		X		
Entrada do Pedido	X	X	X			X
Engenharia do Pedido		X		X		
Aquisição de Insumos				X	X	X

Quadro 2-1. Processos *vs.* Departamentos.

Entretanto, todo processo de aperfeiçoamento empresarial precisa de algo que lhe dê foco. Esse elemento focalizador precisa ser real e lógico o suficiente para servir à organização através de uma ampla variedade de esforços de aperfeiçoamento. Caso contrário, o processo de aperfeiçoamento torna-se pouco mais que o modismo do ano. Uma sugestão para "melhorar tudo, em toda parte" não ajuda as pessoas que estão tentando identificar oportunidades de aper-

feiçoamento, nem sugere um modo lógico de agir a respeito do esforço para melhorar.

Pela transformação dos processos do negócio em objeto de esforços permanentes de aperfeiçoamento a longo prazo, você poderá determinar as características-chave de cada processo. Essas características podem ser deduzidas a partir de respostas a perguntas como as seguintes:

- Qual é o fluxo de trabalho necessário à conclusão do processo?
- Como o trabalho passa de uma atividade/pessoa para outra?
- Onde estão os gargalos?
- Em que pontos do processo a qualidade do resultado é imprevisível?
- Existem no processo etapas que são irrelevantes para os exigências dos clientes?
- Quanto tempo é consumido para se completar o processo?
- Quanto dinheiro custa a realização do processo?
- Quais são as causas da necessidade de atividades dentro do processo?

Uma vez conhecidos os atributos, você poderá selecionar um processo para aperfeiçoamento. Os critérios para a seleção de candidatos ao aperfeiçoamento podem variar em função dos *objetivos* da empresa. Em algumas situações, o objetivo pode ser a redução de custos. Em outras, pode ser melhorar a qualidade ou reduzir a duração do ciclo. É claro que esses objetivos não são mutuamente excludentes. Redução de custos, melhoramento da qualidade e redução da duração do ciclo são conseguidos através das mesmas abordagens analíticas aos processos. Porém, a seleção do processo ou subprocesso com maior potencial de aperfeiçoamento pode diferir em função do objetivo que domina o esforço de aperfeiçoamento.

A Análise do Processo do Negócio É a Etapa Fundamental para os Outros Componentes do TCM

Mesmo que o objetivo principal de um programa de aperfeiçoamento da contabilidade gerencial de uma empresa seja o custo de produto ou de cliente mais preciso, a análise do processo do negócio ainda pode ser a primeira etapa para a realização do mesmo. Ela também é a técnica organizadora para o aperfeiçoamento dos sistemas de indicadores de desempenho e das funções de apoio às decisões da organização.

Gestão dos Custos Através da Gestão das Atividades que os Consomem

Finalmente, vale a pena notar que a visão da organização como um conjunto de processos facilita a introdução de um novo e importante tema na contabilidade gerencial: os gerentes não podem administrar os custos diretamente. Em vez disso, eles gerenciam as atividades que os consomem. Somente pela mudança das atividades que compõem um processo ou através de ações para reduzir a demanda por essas atividades é que o gerente pode exercer impacto eficaz e sustentável sobre os custos.

CUSTEIO BASEADO EM ATIVIDADES

O segundo componente do TCM é o custeio baseado em atividades. Apesar da análise dos processos do negócio constituir o conceito fundamental para o aperfeiçoamento da contabilidade gerencial, o custeio baseado em atividades (mais conhecido como ABC — Activity Based Costing) transformou-se na expressão comum para descrever as novas técnicas de contabilidade gerencial. Neste livro, usamos a expressão "custeio baseado em atividades" para descrever as técnicas específicas de custeio de processos do negócio e de custeio de "objetos". Os objetos podem ser produtos, serviços, linhas

de produtos ou de serviços, clientes ou segmentos de clientes ou canais de distribuição.

O custeio baseado em atividades (ABC) é uma técnica para acumular os custos de um determinado objeto de custo, que representa o total real de recursos econômicos requeridos ou consumidos pelo objeto.

As organizações que vendem bens ou serviços já custeiam seus produtos para a avaliação de estoques ou para fins legais. Porém, muitas pessoas que precisam confiar nesses custos para a tomada de decisões internas consideram-nos incompletos e distorcidos. Eles são incompletos porque incluem somente os custos de aquisição ou produção dos produtos finais. Eles podem não incluir os custos para se armazenar, anunciar, distribuir ou vender o produto ou serviço. E são distorcidos porque cada produto tipicamente inclui uma parcela de custos indiretos alocada com base em algum critério arbitrário, como mão-de-obra direta, vendas em dólares, horas de máquina, custos de materiais, unidades produzidas ou qualquer outra medida de volume.

Quatro perguntas podem ajudá-lo a avaliar a probabilidade de existir distorções significativas em seus cálculos de custos de produtos ou serviços:

- Você tem produtos/serviços que são intuitivamente mais fáceis ou difíceis de projetar e/ou produzir?
- Você tem gerado ou oferecido nas mesmas instalações produtos/serviços de alto e baixo volume?
- Você tem uma base de alocação de custos indiretos orientada para volumes (mão-de-obra, horas de máquina, unidades produzidas)?
- Os custos indiretos (de apoio e vendas e administrativos) representam uma parcela importante dos custos totais da sua empresa?

Perguntas semelhantes podem ser feitas para outros "objetos".

- Você tem uma combinação de clientes de alto e baixo volume?
- Alguns clientes são mais fáceis ou mais difíceis de serem atendidos?
- Alguns clientes concentram as suas compras em produtos de margens elevadas mais do que outros clientes?
- Alguns clientes exigem padrões de qualidade mais elevados do que outros?
- Alguns clientes exigem serviços adicionais?

Se você respondeu "sim" a muitas dessas perguntas pode estar se baseando em custos distorcidos para tomar decisões.

Que Diferença Faz a Distorção?

As conseqüências de custos distorcidos dependem das decisões que você toma com base nos cálculos de custos. Essas decisões podem ser divididas em duas categorias: aquelas cujo principal efeito é *externo* (dentro do mercado) e aquelas cujo principal efeito é *interno* (dentro da sua empresa).

Foco Externo Uma categoria importante de decisões baseadas em custos envolve questões mercadológicas: que produtos/serviços oferecer e que preços cobrar por eles. Se o seu produto/serviço é uma *commodity* para a qual o mercado determina o preço, sua decisão baseada em custos pode ser tão fundamental quanto a decisão de permanecer ou não no mercado com esse item. Outras decisões desse gênero enfocam as oportunidades a serem perseguidas:

- Quais contratos disputar e a que preço.
- Quais clientes perseguir.
- Quais produtos manter em linha.
- Quais produtos promover.
- Quais serviços oferecer.
- Quais serviços serão cobrados à parte e quais os que,

simplesmente, serão incluídos no preço do produto ou em um pacote geral de serviços.
- Como encorajar (isto é, remunerar) a força de vendas para que trabalhe para maximizar as margens e não as receitas.

O caso mais extremo, porém mais ilustrativo de resultados desastrosos da distorção nos custos de produtos, pode ser chamado de "espiral da morte". Considere este exemplo:

Uma empresa tem uma fábrica que produz produtos de altos e baixos volumes. Essa fábrica recebe alto nível de apoio de funções indiretas que, em sua maior parte, não se baseia em volume. (Por exemplo, o volume de produção não é um fator na determinação do tempo que um planejador de produção leva para planejar e liberar uma ordem de fabricação. Esse processo depende muito mais da complexidade do produto do que do volume a ser produzido.) Os custos indiretos são alocados a todos os produtos usando-se um fator de alocação de custos indiretos, válida para toda a fábrica, aplicada de acordo com a quantidade de mão-de-obra direta do produto. Como resultado dessa alocação de custos indiretos, os produtos de alto volume são sistematicamente sobrecarregados, ao contrário daqueles de baixos volumes. Os custos calculados são usados como base para a determinação dos preços a serem fixados nos contratos para novos pedidos.

Com o passar do tempo, cada vez menos pedidos são recebidos para os produtos de altos volumes e cada vez mais para aqueles de baixos volumes. Embora o volume de produção da fábrica tenha diminuído, as funções indiretas de apoio não decrescem proporcionalmente. Assim, os custos indiretos são agora divididos entre menos produtos, causando o aumento dos custos calculados. Mais contratos são perdidos, levando à divisão dos custos indiretos entre ainda menos produtos.

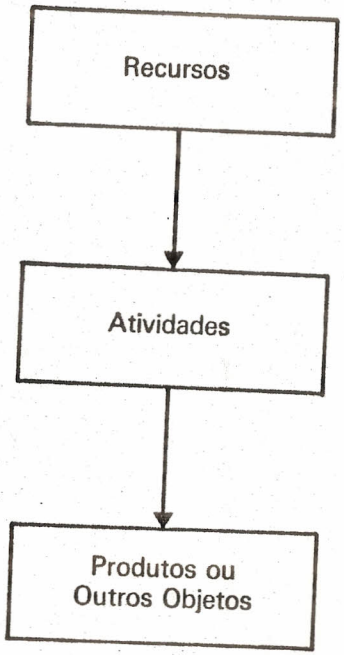
Esta história é familiar a muitos executivos. Ela é particularmente perturbadora quando um executivo acredita que os concorrentes estão desenvolvendo melhores técnicas de custeio. Enquanto todos os concorrentes em um mercado possuem sistemas de custeio relativamente iguais (mesmo que sejam deficientes) nenhum deles tem, individualmente, uma vantagem ou desvantagem significativa. Porém, logo que um deles desenvolve sistemas de custos melhores, os outros podem ficar em séria desvantagem, caso haja uma distorção sistemática em seus cálculos de custos.

Entretanto, calcular custos mais precisos de produtos ou serviços não é a única solução necessária para que a sua empresa se mantenha competitiva em custos.

Foco Interno Para o foco externo, a pergunta relevante é: "Quanto custa realmente o produto/serviço?" Uma vez que você acredite saber quanto custa o produto/serviço, o que faz se não gostar do número? Você está limitado às opções de elevar o preço que cobra por ele, abandoná-lo ou conviver com um produto eufemisticamente chamado de líder de prejuízos? De modo nenhum. Além de saber quanto custam produto/serviço/cliente, você também quer saber *por que o custo é o que é e — caso não goste dele — o que pode fazer a respeito?* A capacidade para responder a essas duas perguntas internas provém da associação deliberada da análise do processo do negócio com o custeio baseado em atividades.

Uma Visão Global da Técnica

Vamos, inicialmente, primeiro considerar a técnica ABC e depois ver como esta importante associação pode ser conseguida. (Ver Quadro 2-2.) A lógica do custeio baseado em atividades é simples. As empresas despendem recursos para executar atividades. Elas executam atividades para beneficiar produtos, serviços ou outros objetos de custo. A meta, no custeio baseado em atividades, é refletir a causalidade entre re-



Quadro 2-2. Modelo Lógico para ABC.

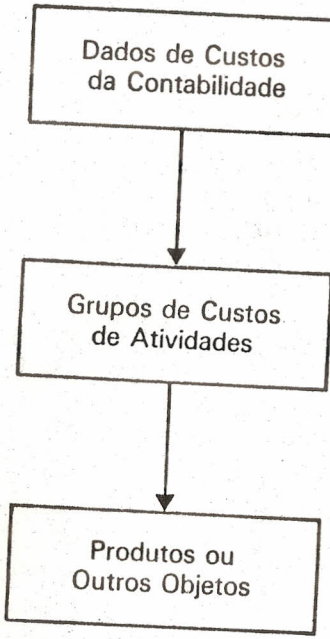
cursos, atividades e objetos de custo na alocação dos custos indiretos. Por exemplo, salários, custos das instalações e de computador podem ocorrer para apoiar as atividades de planejamento da produção. Estas atividades são executadas para apoiar os produtos individuais. Neste exemplo, o custo de cada produto deve refletir o custo da atividade de planejamento de produção exigida para apoiá-lo.

À primeira vista, a técnica ABC parece exigir sistemas de coleta de dados extremamente elaborados. Isso não é necessariamente verdade. As empresas podem querer alocar os custos indiretos aos objetos com maior exatidão, mas também

estão buscando maneiras de simplificar, ao invés de complicar, o trabalho que o seu pessoal executa. Para continuar com o mesmo exemplo, a técnica ABC não exige que os membros da equipe de planejamento da produção comecem a registrar quanto tempo gastam com o apoio a cada produto individual. Ao contrário, a técnica ABC utiliza dados já existentes como conseqüência natural do trabalho.

As decisões de planejamento da produção são analisadas e, a seguir, comunicadas a toda a organização através de um sistema computadorizado de planejamento e controle (neste caso, um sistema MRP-II). A técnica ABC pode obter os dados necessários para seus cálculos esquadrinhando os arquivos do MRP-II e determinando quantas transações de planejamento de produção foram processadas para cada produto. Na verdade, a própria existência de um amplo banco de dados é precisamente aquilo que torna exeqüível a implementação de sistemas ABC. (Uma observação: em sua infância — antes de receber a sigla ABC aquilo que as pessoas hoje chamam de "custeio baseado em atividades" era chamado de "custeio baseado em transações".) (Ver Quadro 2-3.)

Os dados de custos contidos no livro contábil da empresa são reorganizados em *grupos de custos de atividades* e, em seguida, os valores nesses grupos são alocados a produtos/serviços ou outros objetos de custos com base em um fator causal. (Na segunda parte deste livro, mostraremos detalhes de várias implementações de ABC que resolvem muitas das questões práticas para a realização de uma análise ABC de custos.) Uma vez concluído o custeio do objeto, os custos são comparados com os preços de venda ou com as receitas, para se analisar a lucratividade por produto, serviço, cliente e assim por diante.



Quadro 2-3. Modelo de Implementação para ABC.

MELHORIA CONTÍNUA

O terceiro componente do TCM é a melhoria contínua. O tema mais constante hoje em dia nas empresas é a necessidade de liderança, de atitudes e de estruturas de apoio que promovam o melhoramento contínuo do desempenho da empresa. E os alvos para melhoria contínua cobrem todas as dimensões da empresa:

- A qualidade dos produtos e serviços.
- A capacidade de respostas às necessidades dos clientes.
- A qualidade de vida no trabalho.
- O tempo necessário para se colocar novos produtos ou serviços no mercado.
- A capacidade para identificar necessidades e exigências dos clientes.
- A saúde financeira e a prosperidade da empresa.
- A capacidade para alavancar os ativos (isto é, fazer mais com menos).
- O TCM tem dois papéis importantes para ajudar uma organização a entrar (e permanecer) em um caminho de melhoria contínua:

1. O TCM provê um meio para medir o desempenho; e
2. O TCM fornece informações para apoiar decisões, táticas e estratégicas fundamentais.

Melhoria implica mudança. Significa que você sabe qual foi o seu desempenho ontem e que saberá quando houver melhorado esse desempenho. Melhoria exige que o desempenho seja medido. Sem essa medição, você estará, apenas, supondo se houve ou não melhora. A menos que as medidas cubram todas as dimensões importantes do desempenho, aquilo que parece uma melhora pode ser uma simples mudança de desempenho, uma troca de melhor desempenho em uma dimensão por pior desempenho em outra.

As medições do desempenho não substituem a liderança comunicativa, mas podem auxiliar a liderança na comunicação dos objetivos de desempenho.

Medição do Desempenho

Existe, porém, uma diferença entre medir alguma coisa e torná-la um objetivo. Como destaca Duncan McDougall, "podemos medir para acompanhar o progresso em direção a

um objetivo, mas também devemos medir para manter as restrições". (Duncan C. McDougall, "The Principal of Slack Ropes or Managing on Objectives", em *Operating Management Review*, primavera de 1987.) Uma abordagem é medir todas as dimensões importantes do desempenho, mas buscar aperfeiçoamento em apenas uma área por vez. Dessa forma, não se permite nenhum recuo em qualquer dimensão do desempenho, ao mesmo tempo em que se procura melhorar os objetivos estratégicos.

Em muitas empresas, o sistema em vigor de medição do desempenho é, na verdade, um impedimento ao aperfeiçoamento contínuo. Com freqüência, o sistema financeiro interno é o mais formal e mais público sistema de indicadores de desempenho de que a empresa dispõe. Quando isso ocorre, a consecução de resultados financeiros favoráveis pode se tornar o principal motivador do comportamento. Embora o sucesso financeiro seja um objetivo primordial para qualquer empresa, um foco restrito poderá criar problemas, caso não seja adequadamente equilibrado.

O problema é triplo:

- O enfoque nos resultados financeiros a curto prazo pode diluir o esforço para se atingir objetivos estratégicos a longo prazo.
- Em um esforço mal orientado para conseguir resultados financeiros favoráveis, os gerentes podem produzir em excesso (por exemplo, estoques) para absorver os custos fixos indiretos ou receber as horas-padrão de trabalho. Ações como essa são diretamente contrárias aos objetivos estratégicos de aumento de produtividade, redução do ciclo de produção e eliminação do desperdício na empresa.
- Os resultados financeiros são, às vezes, calculados em termos de discrepâncias em relação aos orçamentos ou aos padrões e estes dois normalmente são "congelados" por um ano. Entretanto, a atitude de aperfeiçoamento contínuo nunca vê a meta como estando congelada. Ao contrário, pelo aperfeiçoamento contínuo, a consecução de uma meta significa "elevar o padrão" e fixar uma nova meta.

O Que É Necessário para que os Sistemas de Medição Espelhem as Metas e Objetivos?

São três os tipos de mudanças necessárias na maior parte dos sistemas de medição. O primeiro é *um alinhamento com os fatores críticos de sucesso da empresa*. Fatores críticos de sucesso são os atributos que uma empresa precisa possuir, ou as ações que precisa desempenhar especialmente bem, para sobreviver e prosperar. É vital que o sistema de medição do desempenho de uma empresa reflita seus fatores críticos de sucesso.

Um rápido exercício pode determinar se existe uma lacuna séria entre as medições usadas para dirigir a empresa e os fatores críticos para seu sucesso. Pegue uma folha de papel. Ao longo da margem esquerda, relacione de cima para baixo os elementos de desempenho atualmente medidos. No alto da folha, relacione da esquerda para a direita os fatores críticos de sucesso. Para cada indicador de desempenho, marque o fator crítico de sucesso apoiado por ela. Se você for como a maioria das pessoas que fazem este exercício irá invariavelmente descobrir fatores críticos de sucesso que não são adequadamente apoiados por medidas. Além disso, quase sempre existem medidas que não apóiam nenhum dos fatores de sucesso da empresa.

O segundo tipo de mudança necessária nos sistemas de medição do desempenho é *uma estrutura que propicie equilíbrio e integração entre as medidas financeiras e não-financeiras*. A maioria das empresas tem muitas medições financeiras. Entretanto, essas medições, sozinhas, não são suficientes. São necessárias medidas operacionais, ou não-financeiras, para se gerenciar a empresa no nível de processo, onde se incorre em

custos e onde estes devem ser controlados. Pessoas, nos níveis inferiores da organização, freqüentemente não compreendem ou não conseguem se relacionar com essas medidas financeiras.

É preciso haver um equilíbrio em duas áreas importantes, com respeito às indicadoras de desempenho. É preciso haver um equilíbrio entre as medidas financeiras e não-financeiras. Dentro das medidas não-financeiras, é preciso haver equilíbrio entre as medidas de eficiência, eficácia, produtividade, utilização, velocidade e qualidade.

Com muita freqüência, medimos *eficiência* (que é uma medida de quão bem estamos indo) sem medir a *eficácia* (que mede se estamos ou não fazendo as coisas certas). Conseqüentemente, podemos estar indo muito bem nas coisas erradas sem sabê-lo. *Produtividade* (a medida da produção para um determinado conjunto de insumos), *utilização* (os usos dos recursos), *velocidade* e *qualidade* completam as medidas não-financeiras necessárias para conferir abrangência e relevância ao sistema de medição.

O equilíbrio funcional também precisa ser melhorado nas práticas de medição do desempenho de muitas organizações. Normalmente, as empresas não medem de forma eqüitativa toda a cadeia de valor. Por exemplo, elas podem medir em excesso as operações e submedir a eficácia do *marketing* — ou simplesmente deixar de medir o *marketing*.

O terceiro tipo de mudança necessária nos sistemas de indicadores de desempenho é *um formato que reflita o espírito de aperfeiçoamento contínuo*. Para que as medidas de desempenho ajudem a promover as metas de aperfeiçoamento contínuo,elas precisam ser calculadas e apresentadas de forma a mostrar o progresso ao longo do tempo. Não basta mostrar somente o desempenho do período em curso. Cada medida precisa ser relatada no contexto de uma *tendência*. É necessário que o leitor possa ver se o desempenho corrente é melhor, pior ou igual àquele em períodos anteriores.

Existe um grande valor em se ver progressos significativos sendo alcançados ao longo do tempo, à medida que os esforços constantes para melhorar o desempenho realmente mostram resultados. Mas a apresentação do desempenho no contexto de tendências ainda não é suficiente para levar uma organização rumo ao desempenho de nível internacional. Uma empresa pode cair na armadilha de se comparar somente consigo mesma. Além de acompanhar seu próprio desempenho ao longo do tempo, deve também comparar-se quanto ao desempenho de outras organizações. Esta abordagem à medição é conhecida como Referenciamento Competitivo, *comparação com as melhores práticas* ou *comparação melhor da classe*.

Tomada de Decisões

Além das medições de desempenho, o aperfeiçoamento contínuo exige um bom apoio às decisões. O apoio relevante para questões operacionais deve ser desenvolvido a partir da orientação para processo do comportamento de custos e nas informações de custeio baseado em atividades. Isto permite que a empresa utilize informações baseadas em atividades em muitas áreas diferentes do negócio, tais como avaliação de investimentos de capital, custeio por ciclo de vida e custeio por metas. (Exploraremos esses tópicos mais amplamente nos capítulos 12 e 13.)

Avaliação de Investimentos de Capital Uma das decisões mais críticas tomadas pelos executivos, em termos de posicionamento competitivo, é o investimento em instalações, equipamento e tecnologia. A futura saúde financeira da empresa está intimamente ligada às decisões de investimentos.

Como são justificados, hoje, os investimentos? Até pouco tempo atrás, a maioria das empresas tomava essas decisões determinando o montante de economia em mão-de-obra direta e multiplicando esse valor por um fator referente aos custos indiretos para determinar a economia total. Hoje, a maioria das

empresas reconhece que os custos indiretos — seja na produção ou na administração — não são uma função da mão-de-obra direta, mas da variedade, da complexidade e das atividades.

A identificação direta dos custos que mudam em conseqüência do investimento é sempre o melhor método para se avaliar novos investimentos. Mas esta abordagem tem limitações, porque o efeito da mudança sobre o processo nem sempre pode ser medido em dinheiro.

Duas organizações (a CAM-I e o Departamento de Comércio dos Estados Unidos) desenvolveram, testaram na prática e introduziram novos modelos de justificação de investimentos. Esses modelos utilizam tanto dados objetivos como subjetivos. Por exemplo, melhoria da qualidade, redução do tempo de ciclo, melhores serviços, maior flexibilidade e assim por diante melhoram a posição competitiva. Todos esses fatores são usados nos modelos de avaliação, além das reduções de custos diretamente identificáveis.

Custeio por Ciclo de Vida Os ciclos de vida dos produtos estão ficando cada vez mais curtos. Isto têm determinadas implicações para os negócios. O "tempo para comercializar" tem claramente importância competitiva. Além disso, os custos iniciais de desenvolvimento, projeto, construção de protótipos, validação de processos, engenharia de qualidade, comercialização, promoções e assim por diante ocorrem muito tempo antes de ser gerada a primeira receita.

Os princípios integrados da TCM podem prover idéias valiosas para a gerência dos ciclos de vida dos produtos, fornecendo:

- A base para o custeio dos estágios do ciclo de vida.
- Um mecanismo para a compreensão das relações de compensações de custos entre os estágios do ciclo de vida.
- A compreensão do custo total do produto ao longo do ciclo de vida.

- A compreensão de "quando e se" o investimento total no desenvolvimento do novo produto foi recuperado.
- Uma base para a simulação de mudanças de processos durante o ciclo de vida.
- Uma metodologia para melhorar a utilidade, a qualidade e a flexibilidade à medida que evolui o ciclo de vida.

As técnicas de *custeio por ciclo de vida* fornecem informações aos responsáveis pelas decisões (particularmente os engenheiros de projetos e os gerentes de produtos/serviços), para ajudá-los a avaliar os impactos potenciais, a longo prazo, de suas decisões a curto prazo. Essas técnicas mudam a ênfase do controle de custos das atividades em que os custos são incorridos para as atividades em que os custos são determinados.

Custeio por Metas Uma técnica intimamente ligada ao custeio por ciclo de vida é o custo por metas. Este é freqüentemente associado aos métodos japoneses de custos. Por meio desta técnica de gestão de custos, o custo "permissível" para um produto é calculado levando-se em conta a participação de mercado e a margem de lucro. Na prática, o custo do produto/serviço é especificado como um dos requisitos a serem satisfeitos pela equipe de desenvolvimento do produto/serviço. Algumas vezes, tornam-se necessários aperfeiçoamentos nos processos em nível estratégico para que a organização possa atingir o custo "alvo".

Esta exposição conclui nossa visão geral dos três princípios-chave do TCM. O Capítulo 3 faz um esboço de como você pode aplicá-lo à sua própria empresa.