

## CAPÍTULO 3

# O Papel do TCM na Sustentação de uma Vantagem Competitiva

Na estratégia de negócios de hoje, as três ênfases prevalentes são *foco no cliente*, *gerência da qualidade total* e *concorrência baseada no tempo*. Essas três estratégias não são mutuamente excludentes. Uma empresa precisa ter bom desempenho em todas elas para alcançar participação importante em sua indústria. Em muitos casos, ações empreendidas para melhorar o desempenho em uma dimensão trazem resultados positivos para outras. Todavia, a partir de um nível aceitável de desempenho nas três dimensões, a empresa pode optar por conquistar sua vantagem competitiva sobressaindo-se em uma ou mais dessas áreas. O TCM pode ter um papel importante no apoio a todas essas estratégias.

### FOCO NO CLIENTE

Não muito tempo atrás, uma das frases mais encontradas nas declarações de objetivos empresariais era “satisfazer as ne-

cessidades dos clientes”. Essa linguagem mudou recentemente em muitas empresas, para refletir um novo nível de aspiração por interação com os clientes. Nessas empresas, uma nova frase típica é o objetivo de “estimular e agradar” o cliente.

Esta mudança de linguagem reflete o aumento do valor dado à vantagem que se pode obter por conhecer tão bem o negócio do cliente, a ponto de identificar necessidades que nem ele sabe que tem. Ela também significa que satisfazer as necessidades do cliente é uma condição necessária, mas insuficiente, para conquistar e manter a liderança em sua indústria. Ela significa que a chave para a liderança se baseia em compreender tão bem os processos do negócio, as diretrizes táticas e estratégicas e as personalidades dos seus clientes, que você pode usar eficazmente sua imaginação para desenvolver novas maneiras para agradá-los. Ela significa um elemento de surpresa.

Esta abordagem é, superficialmente, revigorante e sedutora. Porém, em última análise, o desejo de “estimular e agradar” o cliente precisa ser traduzido em novos produtos, novas características para antigos produtos e serviços e uma ampla gama de novos serviços. Algumas mudanças podem ser pequenas ou sutis, enquanto outras podem ser substanciais. Por exemplo, pode-se alterar a embalagem para adaptá-la a uma determinada maneira pela qual um cliente usa o produto ou serviço. Você pode alterar o seu método de faturamento para simplificar o processamento de sua fatura por parte do cliente. Você pode alterar os procedimentos seguidos por seus funcionários na comunicação com o cliente. Em vista das rápidas mudanças no ambiente da maior parte das indústrias de hoje, existe a elevada probabilidade de você vir a desenvolver toda uma nova geração de produtos e serviços.

Você pode elevar drasticamente a frequência de comunicação com o cliente. Também pode aumentar a variedade de pessoas de sua organização que interagem com os clientes. Ao invés das interações ocorrerem principalmente através de representantes de vendas e de serviços aos clientes, você pode encorajar ativamente a interação dos clientes com os técnicos,

engenheiros e o pessoal de operações. Na prática, todos os funcionários se empenham em atividades para servir os clientes e também se transformam em uma extensão da pesquisa de mercado. A própria pesquisa de mercado tradicional assume maior importância.

A abordagem é de fato estimulante. E também representa um grande desafio à tradição da contabilidade gerencial. Com maior variedade de produtos e serviços (e com grande parte dessa variedade individualizada para determinados clientes), o trabalho fica mais difícil. Ao mesmo tempo, torna-se mais importante saber quanto custam realmente produtos e serviços específicos e saber quais produtos, serviços e clientes oferecem efetivo potencial de lucro.

Sem essa base analítica, as políticas de apreçamento podem não transformar clientes satisfeitos em lucros satisfatórios. Ao contrário, pode ser fácil, para seus representantes de vendas, "dar de presente" as novas características e os novos serviços, se você não sabe quanto eles custam.

Existem muitas maneiras pelas quais o TCM apóia esta estratégia de foco no cliente. Três das mais importantes são:

1. *A análise de processos do negócio* utiliza as conclusões das pesquisas de mercado para garantir que todo trabalho executado em sua organização seja valorizado por seus clientes. Isso mantém os custos desses processos no mínimo, ao mesmo tempo que otimiza o valor.
2. *O custeio baseado em atividade* provê as informações de custos de que você necessita para decidir quais produtos e serviços oferecer e como apreçá-los. O ABC também delinea o custo real do atendimento à sua base de clientes.
3. *A medição de desempenho* mantém a atenção da empresa focalizada na realização das metas mais importantes para o sucesso lucrativo da sua empresa.

## GESTÃO DA QUALIDADE TOTAL

A segunda ênfase estratégica é a gestão da qualidade total (TQM — Total Quality Management), que tornou-se a estratégia dominante na indústria norte-americana na última década. Começando pela indústria automotiva e permeando quase todos os setores industriais e de serviços, as empresas têm implementado programas para melhorar a qualidade dos produtos/serviços desde o final dos anos 70 e o início dos anos 80.

Uma visão do processo é fundamental para esses programas:

Fornecedores → Insumos → Processo → Produto/  
Serviço → Clientes

Os insumos são processados para se criar um produto ou serviço. Somente as características do produto ou serviço que são valorizadas pelos clientes podem ser usadas para especificar os seus atributos de qualidade. Assim, a *qualidade* é definida como conformidade com as especificações. Para produzir produtos/serviços perfeitos, é preciso conhecer as especificações e concentrar-se na qualidade dos insumos e na confiabilidade do processo.

O elo comum mais importante entre o TQM e o TCM é esta visão do processo. Na verdade, definir os processos do negócio é fundamental para qualquer esforço de melhoramento do desempenho.\*

Existem, na realidade, dois cenários diferentes para a relação entre TQM e TCM:

\*Para maiores detalhes sobre a extensão em que as técnicas de aperfeiçoamento de processos são praticadas nos Estados Unidos, Japão, Canadá e Alemanha, veja *The International Quality Study: Top Line Finding* (American Quality Foundation e Ernst & Young), 1991.

1. Nas organizações em que o programa de qualidade lançou raízes, é visto como um sucesso pela alta gerência e influencia de fato as ações do dia-a-dia de todo o pessoal.
2. Nas organizações em que o programa de qualidade nunca foi iniciado ou (mais comumente) nunca lançou raízes.

Examinemos cada um desses cenários.

### Quando o TQM Já Permeia a Organização

Em organizações com programas de qualidade fortes e maduros, as pessoas geralmente já pensam com uma visão de processo. Elas vêem seu trabalho em termos da participação dele em um processo do negócio. Ferramentas e técnicas estão instaladas para monitorar e controlar a variabilidade do processo. As atividades não valorizadas pelos clientes foram declaradas supérfluas e em grande parte eliminadas. Quase todas as atividades de inspeção independente foram eliminadas; a responsabilidade pela qualidade agora está com a pessoa que transforma insumos em produtos. São formadas equipes de aperfeiçoamento de processos para resolver problemas da empresa.

Muitas das empresas que hoje possuem os programas de qualidade mais fortes perderam anteriormente participação de mercado, lucros ou ambos, devido à má qualidade dos seus produtos e serviços. Embora seus programas de qualidade tenham sido promovidos por toda a organização, os maiores aperfeiçoamentos ocorreram nos processos que fazem diretamente produtos para clientes externos ou a eles prestam serviços. As maiores oportunidades para aperfeiçoamento de processos e posterior eliminação de desperdícios nessas empresas estão em suas áreas administrativas.

Mais uma vez, existem muitas maneiras importantes pelas quais o TQM pode apoiar as empresas com estratégias de qualidade maduras. Três das mais comuns são discutidas aqui.

Em primeiro lugar, quando a atenção se volta para as áreas administrativas da empresa, é provável que certos "produtos" sejam considerados inaceitáveis em valor para os seus clientes. Um exemplo são os relatórios contábeis gerenciais. Muitos processos do negócio utilizam os dados contábeis para decisões tais como:

- Composição da linha de produtos/serviços;
- Apreçamento de produtos/serviços;
- Abandono de produtos/serviços;
- Remuneração de executivos; e
- Decisões de fazer ou comprar.

Quando os gerentes vêem essas decisões como sendo tomadas no contexto de um processo do negócio, podem questionar os seus insumos e também o próprio processo. A TCM provê técnicas (em especial, custeio baseado em atividades e ferramentas de apoio às decisões) para mudar as especificações dos insumos contábeis para esses importantes processos do negócio. Além disso, na implementação do custeio baseado em atividades e das técnicas de apoio às decisões, muitas vezes as primeiras etapas de análise podem ser completadas rapidamente. Esta velocidade é possível porque as empresas que possuem programas de qualidade maduros geralmente já definiram as atividades que compõem seus processos do negócio.

Em segundo lugar, uma vez resolvido o problema inicial de qualidade, o desafio passa a ser o de se fazer do "aperfeiçoamento contínuo" uma realidade. As técnicas de indicadores de desempenho da TCM impedem que a complacência ou retrocessos se insinuem no desempenho da organização.

Em terceiro, quando os gerentes vêem realmente todo o trabalho executado na organização em termos de atividades dentro de processos do negócio, os sistemas de planejamento financeiro, orçamentação e controle da organização evoluem naturalmente para refletir essa visão. A orçamentação e con-

trole do TCM, baseada em atividades, é a técnica que estrutura as informações financeiras ao redor dos processos do negócio.

### Quando o TQM Não Lançou Raízes na Empresa

O segundo cenário ocorre quando a alta gerência adotou o movimento pela qualidade como uma força importante, mas não a força motriz da empresa. Isso acontece com frequência em empresas que nunca perderam (ou ganharam) participação de mercado devido à qualidade dos seus produtos ou serviços. Por exemplo, as empresas de bebidas e alimentos e os laboratórios farmacêuticos, juntamente com muitas organizações de serviços (tais como companhias de seguros ou instituições de serviços financeiros), podem não ter concorrido com base na qualidade de produtos/serviços, mas têm visto os melhoramentos nas empresas que se apaixonaram pela qualidade e querem esses melhoramentos para si mesmas.

Como disse um executivo, “fazemos um produto popular e de alta margem. Temos sido poupados da concorrência intensa que é baseada em qualidade ou em custos. Mas o lado negativo dessa história é que, com o passar dos anos, nós nos tornamos esbanjadores, ineficientes e completamente desleixados em muitas áreas da empresa. E temos sido lentos na adoção de técnicas e tecnologias que podem nos tornar mais eficientes. Preciso simplificar radicalmente minhas operações, mas posso me dar ao luxo de fazê-lo sem precisar fazer demissões em massa”. Outros executivos não têm tanta sorte; as demissões periódicas passaram a fazer parte da rotina de gerenciamento de seus orçamentos.

Em situações como essa, pode ser que o programa de qualidade não tenha sido suficientemente focado para “lançar raízes” e mudar de fato a mentalidade de um número suficiente de pessoas. Pior ainda, o programa pode ter começado com grande espalhamento e palavrório. Nesses casos, o TCM pode ser uma maneira eficaz de focar e revitalizar um pro-

grama de melhoria de desempenho, sem parecer ser pouco mais que apenas mais uma moda passageira. O TCM pode ajudar a tornar isso possível de duas maneiras importantes.

Em primeiro lugar, a análise de processo do negócio provê uma técnica para definir os processos, dividi-los em atividades e identificar as oportunidades para eliminação de desperdícios, melhorar a qualidade, reduzir os custos e os tempos de ciclos e acrescentar flexibilidade. Caso a redução de custos ou o corte de pessoal sejam imperativos, a técnica de análise de processos analisa as atividades de forma a que as reduções tenham maior probabilidade de ser sustentáveis. Ela o faz atacando as causas básicas das atividades e garantindo que o impacto sobre as atividades antecedentes e conseqüentes foi comunicado e compreendido por todas as partes.

A análise de processos do negócio não é uma técnica exclusiva do TCM. Entretanto, como ela é a etapa fundamental para o custeio baseado em atividades, para a melhor medição do desempenho e melhor apoio às decisões, pode ser posicionada e empregada eficazmente dentro do contexto de um projeto de TCM.

Em segundo lugar, o TCM pode ser útil quando a empresa não está consciente da magnitude dos melhoramentos possíveis em suas operações. Um sistema de Gerência de Desempenho que seja diretamente relevante para os fatores críticos de sucesso da organização e inclua comparações com o desempenho de outras organizações pode desempenhar um papel importante na definição e na monitoração dos objetivos de desempenho.

### CONCORRÊNCIA BASEADA NO TEMPO

A terceira ênfase estratégica nas empresas americanas hoje em dia é a *concorrência baseada no tempo*. Mais uma vez a indústria automotiva, reagindo a pressões do exterior, intro-

duziu as novas regras de concorrência. Essas novas regras (geralmente chamadas de "concorrência baseada no tempo") estão sendo agora adotadas por um número cada vez maior de empresas.

A concorrência baseada no tempo enfoca o cliente, abrange melhoramentos de qualidade e gerencia estrategicamente os custos. E, além de atacar essas questões, acrescenta a velocidade como a arma competitiva mais versátil. A amplitude de possibilidades da concorrência baseada no tempo é praticamente infinita:

- Tempo para processar um pedido de indenização em uma companhia de seguros.
- Tempo para transferir fundos em operações bancárias internacionais.
- Tempo para projetar um novo modelo de automóvel.
- Tempo para desenvolver novas aplicações de *software*.
- Tempo para transmitir o pedido de um cliente à pessoa responsável pelo preenchimento do pedido.

Os benefícios a serem alcançados pelo paradigma da concorrência baseada no tempo podem ser significativos. Você pode:

1. Elevar sua produtividade.
2. Converter mais rapidamente recursos investidos em dinheiro.
3. Aumentar os preços que cobra.
4. Reduzir seus riscos.
5. Aumentar sua participação de mercado.

Se você abordar seu programa de melhoria empresarial com foco no tempo poderá pagá-lo com o item 1 e ainda gozar os benefícios dos itens de 2 a 5. Por outro lado, se você abordar seu programa de melhoramento tendo em mente ape-

nas o item 1 terá somente a elevação da produtividade. (Seus concorrentes ainda poderão derrotá-lo.)\*

O TCM pode ajudar a apoiar esta estratégia de concorrência baseada no tempo de quatro formas importantes. Primeira, a análise de processo de negócio é a técnica principal para a análise dos tempos dos ciclos de todos os processos do negócio e para a identificação de oportunidades que visam simplificá-los. Sua ligação com as técnicas ABC, aplicadas no nível de processo, combina as variáveis de custo, tempo e qualidade de um negócio, associando desta forma um impacto financeiro quantificável ao tempo.

Segunda, para se manter a organização focalizada no objetivo de tempo pode ser necessária uma mudança nas medições usadas para se monitorar o desempenho. É óbvio que precisam ser implementadas medidas que reflitam a dimensão temporal do desempenho. Mas, o que é igualmente importante, você pode querer eliminar alguma mensuração tradicional, que focaliza exclusivamente produtividade ou utilização.

Terceira, também é muito importante que suas técnicas de orçamento de investimentos em ativos fixos não sejam usadas de forma a sabotar a meta de comprimir o tempo. Para aumentar a sua capacidade de responder rapidamente a um cliente, você pode querer explorar a possibilidade de adicionar capacidade extra em pontos-chave dos seus processos de prestação de serviços. Este tipo de investimento dificilmente passaria por um teste de ROI (*return on investment*/retorno sobre o investimento), no qual o retorno é medido apenas em termos de economia de custos. Para justificar esse investimento em capacidade adicional você poderá precisar atualizar suas técnicas para justificação de investimentos em ativos.

Finalmente, na concorrência baseada no tempo, existe in-

\*Esta descrição da concorrência baseada no tempo foi adaptada de uma palestra de George Stalk, "Ligar a Organização para Concorrer no Tempo", feita na Reunião Anual da Operations Management Association (Associação de Gerência de Operações) de 1991, em Waco, Texas

tenha pressão para se acelerar o desenvolvimento de novos produtos e serviços, e os ciclos de vida de produtos e serviços, individualmente considerados, estão ficando sempre mais curtos. O tempo no qual é possível recuperar o custo de desenvolvimento também é reduzido. O custeio por ciclo de vida e o custeio por metas podem prover a estrutura analítica de apoio às decisões de projeto, que essencialmente, ditam a lucratividade final de um produto ou serviço.

A mensagem deste texto é clara: você não deve gerenciar seus negócios nos anos 90 com um sistema de contabilidade de custos dos anos 40. O atual ambiente de negócios é expressivamente diferente daquele que existia quando foram desenvolvidos os sistemas de gestão dos custos mais tradicionais. As estruturas mudaram. Os imperativos estratégicos mudaram. Em particular, o movimento pela qualidade provou que a chave para melhorar o desempenho (inclusive dos custos) é concentrar-se nos seus processos do negócio e seus clientes.

Nos últimos anos, os inovadores em gestão dos custos provaram outro ponto: as técnicas do TCM fornecem melhores informações, que podem realmente ajudar uma empresa a progredir em direção às suas metas estratégicas.

A análise de processo de negócio é a base para se reconhecer oportunidades para melhoramentos, especialmente nas áreas de custos indiretos de sua empresa. O custeio baseado em atividades oferece um aumento, muito necessário, na exatidão dos cálculos de custos usados em algumas das mais importantes decisões tomadas pelas empresas — decisões a respeito de produtos a oferecer, de sua promoção e apreçamento, do uso de fornecedores externos e de estratégias para clientes.

O melhoramento contínuo exige que o sistema de indicadores de desempenho da empresa apóie suas metas estratégicas e seus fatores de sucesso. Ele também exige que os insumos de custos para a orçamentação de investimentos em ativos fi-

xos e o desenvolvimento de novos produtos sejam apoiados por informações de custos relevantes.

A parte um deste livro delineou a Gestão Total dos Custos e os princípios que a compõem para mostrar como o TCM pode ajudá-lo a sustentar sua vantagem competitiva no complexo mercado global. A seguir, a parte dois descreve os detalhes, ou o “como” praticar a Gestão Total dos Custos.

## Apêndice para parte I: Checklist para Autodiagnóstico

Sintoma	Problema TCM	Principal Técnica TCM
<b>OPORTUNIDADES PARA MELHORAR O DESEMPENHO</b> Lead Time insatisfatoriamente prolongado	Pode haver atividades que adicionem tempo de ciclo, mas não agregam valor	Análise do tempo de ciclo/custo dentro da análise do processo do negócio
Custos VG & A estão altos e/ou percentualmente subindo em relação aos custos totais	Nº 1: Pode haver oportunidades para reduzir este custo indireto sem reduzir serviços valorizados pelos clientes Nº 2: Muitos dos custos de VG & A podem ser incorridos para promover, vender e entregar produtos/serviços aos clientes. Nesse caso, os custos de produtos/serviços usados para a tomada de decisões internas precisam refletir esses custos "abaixo da linha"	Nº 1: Análise do processo do negócio/custeio de processos baseado em atividades Nº 2: Custeio de processos/serviços baseado em atividades
Giros lentos dos estoques	Investimentos custosos em recursos estagnados	Análise do processo do negócio focalizando a gestão de capital de giro Custeio de processos baseado em atividades
Custos VG & A estão altos e/ou percentualmente subindo em relação aos custos totais Fluxo do trabalho "enrolado"	Alto conteúdo de custos sem valor agregado	Análise do processo do negócio Custeio de processos baseado em atividades
Custos indiretos altos e/ou em ascensão	Pode haver atividades em execução que adicionam custo ao processo, mas não agregam valor para o cliente	Análise do processo do negócio Custeio de processos baseado em atividades
Você implementou o ABC e confia que seus custos de produtos agora refletem com exatidão todas as atividades indiretas. O custo de alguns produtos é inaceitavelmente alto, mas a análise não sugere oportunidades para melhorar os custos	Projetos de aperfeiçoamento que focalizam exclusivamente os cálculos de custos de produtos provêem soluções incompletas	Custeio baseado em atividades associado à análise do processo do negócio

Sintoma	Problema TCM	Principal Técnica TCM
<b>OPORTUNIDADES DE APERFEIÇOAMENTO DA CONTABILIDADE DE CUSTOS</b> A mão-de-obra é uma porcentagem baixa do custo total, mas os custos indiretos são alocados com base no conteúdo de mão-de-obra	Alta probabilidade de custos de produtos distorcidos	Custeio baseado em atividades
Produtos/serviços difíceis não têm preços superiores	O custo real dos produtos/serviços pode estar obscurecido e suas análises de lucratividade de produtos podem ser imprecisas	Custeio baseado em atividades
História recente de conquista de maior parcela de pedidos para produtos de baixo volume ou de perda de pedidos importantes para produtos de alto volume	O sistema de alocação de custos indiretos pode estar subcusteando de forma sistemática os produtos de baixo volume e sobrecusteando os de alto volume	Custeio baseado em atividades
Os materiais constituem uma alta porcentagem do custo total	Os custos de aquisição de materiais podem estar sendo alocados aos produtos usando uma técnica ilógica	Custeio baseado em atividades
As decisões de fazer/comprar são baseadas em informações sobre os custos dos produtos	Produtos/serviços viáveis/lucrativos podem ser desnecessariamente eliminados das suas operações	Custeio baseado em atividades
A oferta de produtos/serviços tornou-se mais complexa, com muitos novos produtos, serviços e características sendo freqüentemente oferecidos	Quanto maior a proliferação de produtos/serviços, maior a probabilidade de a contabilidade de custos tradicional prover uma avaliação imprecisa de custos e lucros individuais	Custeio baseado em atividades
Produtos de alto e baixo volumes são produzidos conjuntamente	Alta probabilidade de custos de produtos distorcidos	Custeio baseado em atividades
Você quer concentrar os esforços de marketing nas combinações mais lucrativas de produtos/segmentos de clientes e não está claro que combinações são mais lucrativas	Analisar atividade por clientes e ou segmentos de clientes é tão importante quanto analisar por produto	Custeio de clientes baseado em atividades

<i>Sintoma</i>	<i>Problema TCM</i>	<i>Principal Técnica TCM</i>	
<b>OPORTUNIDADES DE MELHORIA CONTINUA</b>	Os ciclos de vida dos produtos estão em declínio	Reduz-se o tempo para a recuperação dos custos de desenvolvimento dos produtos. Suas atuais análises para previsão do pay-back podem ser inadequadas	Aperfeiçoamento contínuo; custeio do ciclo de vida
	Os principais projetos que apóiam as metas estratégicas (p.ex., melhoram a qualidade ou elevam a flexibilidade) frequentemente fracassam nos testes de ROI	As técnicas tradicionais de ROI proporcionam pouco apoio para a avaliação de benefícios que não reduções de custos	Avaliação de investimentos de capital
	Os investimentos em ativos fixos são baseados em economias de mão-de-obra mais custos indiretos incrementais baseados na mão-de-obra	Projetos economicamente viáveis podem ser rotineiramente rejeitados	Aperfeiçoamento contínuo; Avaliação de investimentos em ativos
	As medições de desempenho superenfazizam os resultados financeiros em nível de departamento e oferecem poucos entendimentos sobre o desempenho operacional	As medições de desempenho precisam ser relacionadas aos fatores críticos de sucesso e também equilibradas entre financeiras e não-financeiras	Aperfeiçoamento contínuo; indicadores de desempenho

**PARTE DOIS**

**PRINCÍPIOS DO TCM**

**Introdução aos Princípios  
do TCM**

Nesta segunda parte do livro, examinaremos mais de perto os três princípios mais importantes do TCM: *análise de processo do negócio, custeio baseado em atividades e melhoria contínua*. Explicaremos suas origens, como funciona cada um deles e daremos sugestões práticas a respeito de como aplicá-los melhor.

A seqüência segundo a qual descrevemos estes princípios é importante. Começaremos pela análise de processo do negócio (BPA) como base para todas as técnicas do TCM. Nos três capítulos dedicados ao BPA, você verá como compreender e documentar os processos do negócio e também como usar essa análise para melhorar a qualidade, a velocidade e o custo dos próprios processos.

Teremos, a seguir, cinco capítulos sobre custeio baseado em atividades, onde mostraremos como expandir a análise de processos para calcular os custos de processos, produtos, serviços e clientes.

Finalmente, nos dois últimos capítulos da parte dois, mostramos como usar a ótica de processo/atividade para os custos em apoio ao seu objetivo de melhoramento contínuo. Isto envolve o aperfeiçoamento das medições de desempenho e das informações usadas para apoiar decisões específicas a respeito de:

1. investimentos em programas de melhoria da qualidade;
2. decisões sobre desenvolvimento de novos produtos e serviços; e
3. decisões sobre a aquisição de novos ativos fixos.