

Avaliação da "normalidade" da estrutura de custos fixos da empresa

Israel Brunstein
Prof. da FEA-USP e da EPUSP

Celso Miori
Eng.º de Produção pela EPUSP e
Mestrando da FEA-USP

Resumo

Este trabalho aborda os fatores que afetam e determinam os custos fixos da empresa. De início, discorre-se sobre a conceituação de custos fixos e, em seguida, é apresentado um resumo de proposições sobre os seus condicionantes, bem como as críticas que podem ser feitas a muitas destas colocações. Na última parte é proposta uma abordagem sistêmica para a avaliação da adequação dos custos fixos de uma empresa.

Palavras-chave:

- custos fixos
- adequação dos custos fixos
- abordagem sistêmica dos custos fixos

INTRODUÇÃO

Ao longo de nossa carreira profissional, fomos por diversas vezes arguidos, por diferentes empresários, sobre a questão da “normalidade” dos custos fixos de suas empresas. O termo “normalidade” contido neste questionamento, refere-se à aceitabilidade do volume de gastos nesta categoria de custos, quando comparado a algum referencial de que fôssemos possuidores.

Os custos fixos representam um papel de fundamental importância no modelo econômico da empresa, que é apresentado e discutido na disciplina Programação Econômica da Empresa do curso de pós-graduação da FEA-USP. Há algum tempo, durante os trabalhos desta disciplina, repassamos à classe a questão que os empresários nos haviam formulado, especificamente através da pergunta: — “Como avaliar a “normalidade” da estrutura de custos fixos de uma empresa?” Os participantes organizaram-se em grupos para estudar e propor respostas à questão formulada.

Este trabalho de início aborda alguns conceitos relevantes sobre os custos fixos, para em seguida relatar, sucintamente, as colocações apresentadas pelos diversos grupos; as discussões que se seguiram às apresentações das respostas, incluindo as nossas opiniões, estão colocadas a seguir. Finalmente, é proposta uma abordagem que se propõe a ser sistêmica e integrativa para responder à questão proposta.

UMA CONCEITUAÇÃO DE CUSTOS FIXOS

Antes de nos lançarmos à discussão sobre a questão de como avaliar a adequação de uma dada estrutura de custos fixos de uma empresa, cabe conceituá-los mais claramente, de modo a precisar o significado que queremos emprestar-lhes neste documento.

Define-se *Custos Fixos* como gastos efetuados por uma empresa, em um dado período de tempo, que independem do específico volume de atividades desse período, ao menos dentro de uma certa amplitude. Os gastos referem-se, aqui, tanto aos relativos a bens ou serviços utilizados na produção de outros bens e serviços, como também aos destinados à obtenção de receitas. Para efeito deste trabalho, os gastos comumente denominados de despesas estão incorporados nos custos fixos, desde que sejam independentes do volume de atividades no período.

Assim, custos fixos ou constantes são aqueles que não variam com o nível de atividade, quer esta se refira à produção, à comercialização ou à administração de bens e/ou serviços. Eles acumulam-se com o passar do tempo, ou seja são custos do período. *Permanecem constantes em termos de valor a curto prazo, independentemente do volume de atividades, dentro de certo intervalo relevante.* Os custos fixos são provocados pela posse de ativos e colocação de fatores de produção em “estado de prontidão para operar.” Por isso, frequentemente, são também conhecidos como “custos de capacidade”

Os custos fixos podem ser de natureza geral e comum a todas as atividades e a todos os produtos, ou podem-se referir a uma atividade ou a um produto especí-

fico, ou, ainda, a um grupo de atividades ou a um grupo de produtos.

Os custos fixos são de dois tipos principais. Em primeiro lugar, certos custos fixos são decorrentes de decisões administrativas tomadas em períodos prévios; exemplos destes custos são depreciação, impostos e seguros. Em segundo lugar, certos custos fixos são estabelecidos por decisões administrativas a curto prazo; salários de supervisores, despesas de publicidade e pesquisa enquadram-se nesta segunda categoria. Eles podem oscilar por motivo de alteração da estrutura básica da empresa, dos métodos de operação e de modificações arbitrárias das políticas administrativas.

A lista a seguir enumera os principais fatores que devem ser considerados por uma empresa ao estabelecer e usar uma definição de custos fixos apropriada aos seus problemas e circunstâncias peculiares.

- *Controlabilidade:* todos os custos fixos são controláveis no longo prazo; alguns, inclusive, são passíveis de controles administrativos no curto prazo. Vários custos fixos são condicionados anualmente pelas políticas discricionárias da administração. Portanto, muitas vezes, uma das áreas de possíveis reduções de custo é a estrutura de custos fixos da empresa.
- *Relação à atividade:* os custos fixos decorrem do estabelecimento de uma capacidade de operação para a realização de alguma atividade. Podem ser influenciados por fatores outros que não a passagem do tempo, mas não pela realização de atividades.
- *Intervalo relevante:* custos fixos devem ser associados a um intervalo relevante de atividade. Há poucos (ou nenhum) que permanecem constantes desde o nível zero de atividade até a capacidade máxima. Os custos fixos de um nível de operação normalmente são diferentes dos de outros níveis, visto serem modificados por aumentos ou diminuições de capacidade. Portanto, na definição e classificação de custos é essencial que seja previsto um intervalo bem definido de atividade (intervalo relevante). É importante reconhecer que o citado intervalo estabelece limites definidos à interpretação de análises baseadas nesta classificação.
- *Condicionados pela administração:* a estimação de muitos custos fixos envolve a tomada de certas decisões administrativas prévias. Muitos deles dependem inteiramente de decisões administrativas específicas e poderão variar se essas decisões mudarem.
- *Aplicação prática:* não é necessário que um custo seja absolutamente fixo para assim ser classificado; um custo fixo é aquele constante para todos os fins práticos.

Queremos neste momento enfatizar o conceito de custo fixo aqui descrito: para nossas finalidades, custos fixos são aqueles gerados pela colocação dos bens à disposição da empresa em *estado de prontidão para operar*, estando, portanto, relacionados aos seus ativos e operações correntes. Nenhuma relação têm eles, em nosso entender, com a forma de financiamento destes ativos, ou seja, com a estrutura de capital da empresa. Portanto, despesas financeiras, ou quaisquer outras relacionadas com remuneração dos financiadores da empresa, não deveriam ser tratadas como custos fixos, ficando estes afetos às operações de produção, marketing ►

e administração. Esta distinção se faz necessária para que a questão de retorno sobre os ativos operacionais da empresa seja tratada pelo administrador separadamente da questão do retorno sobre o capital investido pelos seus acionistas.

SÍNTESE DO MATERIAL APRESENTADO PELOS GRUPOS DE TRABALHO

Grupo 1

Propõe a análise da “normalidade” dos custos fixos de uma empresa a partir do seguinte elenco de fatores:

Fatores internos:

- *Tecnologia utilizada*: quanto maior a intensidade de capital, maior a tendência à elevação de custos fixos.
- *Nível de produção*: a variação de capacidade instalada normalmente enseja alterações significativas nos custos fixos.
- *Fator humano*: a produtividade do pessoal não diretamente ligado à produção afeta a estrutura de custos fixos de uma empresa; quanto mais capacitado e produtivo for esse pessoal, menor será seu ônus aos custos totais do empreendimento.
- *Política de manutenção adotada*: um sistema adequado de manutenção preventiva implicará em um menor custo fixo a longo prazo.
- *Critério de depreciação utilizado*: se a depreciação for acelerada, o custo fixo será mais elevado.
- *Forma de obtenção do imobilizado*: a forma de obtenção do imobilizado (*leasing* ou compra) trará implicações diretas ao custo fixo da empresa.
- *Estratégia da empresa*: quanto mais inovadora a empresa, maior a tendência a custos fixos elevados.

Fatores externos:

- *Variáveis setoriais*: a estrutura econômica do setor a que a empresa pertence, bem como os seus padrões de performance, tem influência direta nos custos fixos da mesma.
- *Variáveis político-econômicas*: decisões governamentais de estímulo ou desestímulo a determinados setores trazem implicações diretas aos custos fixos das empresas a eles pertencentes.
- *Variáveis geográficas*: sistemas de estocagem e transporte diferentes ocasionarão custos fixos diversos.

Grupo 2

Na mesma linha básica do grupo 1, propõe a solução da questão apresentada a partir da análise dos seguintes fatores:

- *Custos fixos da concorrência*: analisando dados diversos de empresas concorrentes (políticas, balanços,

informações etc), podemos ter uma idéia de seus custos fixos e compará-los com os da empresa em questão.

- *Programa de investimentos da empresa*: pode afetar significativamente a sua estrutura de custos fixos.
- *Tipo de negócio*: pode determinar que a empresa incorra em determinados gastos fixos não necessários em outros tipos de atividade.
- *Nível de utilização de capacidade produtiva*: um nível de ociosidade elevado pode onerar significativamente o *mix* de produtos comercializados pela empresa.
- *Estrutura organizacional das áreas de produção, vendas e administração*: deve ser racionalizada ao máximo, evitando custos fixos desnecessários.
- *Inversões em pesquisa e desenvolvimento de novos produtos e tecnologias*: podem afetar sensivelmente os custos fixos da empresa.
- *Posição no “gráfico do ponto de equilíbrio”*: cada ponto deste gráfico implica em um determinado nível de utilização da capacidade instalada; neste sentido, quanto maior este nível, maior a diluição dos custos fixos pela produção realizada.

Grupo 3

Aponta como principal indicador da “normalidade” dos custos fixos de uma empresa aqueles de sua concorrência.

Como indicadores secundários, menciona:

- nível de produção da empresa;
- tecnologia utilizada;
- participação de mercado (presente e pretendido);
- rentabilidade (presente e pretendida).

Grupo 4

Sugere a avaliação de custos fixos a partir das seguintes análises:

Análise do ambiente

- *Performance de empresas semelhantes*, no que se refere a custos fixos.
- *Posicionamento competitivo da empresa*, se líder, seguidora etc.
- *Tecnologia empregada*, pela empresa e pelo setor.
- *Localização geográfica*, que pode implicar em diferentes estruturas de custos de transporte e incentivos fiscais, com significativos reflexos na estrutura de custos fixos da empresa.

Análise interna

- *Análise dos componentes do custo fixo*, em detalhes, em função de:

- padrões de engenharia e tempos e métodos;
- dados históricos a respeito de cada componente;
- padrões de rentabilidade esperados pela empresa. ►

Grupo 5

Menciona como indicadores da adequação do nível de custos fixos de uma empresa:

- *os padrões históricos*, da própria empresa ou de empresas similares.
- *a taxa mínima de retorno aceitável dos acionistas*, condicionante importante para toda a estratégia de ação da empresa e, por conseguinte, com repercussões na sua estrutura de custos fixos.
- *a adequação da estrutura de capital da empresa*, relacionada à estrutura de ativos da empresa (em seus tipos básicos: permanente e circulante) e, conseqüentemente, à estrutura de custos fixos da empresa.
- *o questionamento periódico da relação custo/benefício de cada item significativa do custo fixo*.
- *a "componente arbitrária"*, totalmente determinada pela formação e personalidade dos administradores da empresa.

Grupo 6

Indica como itens a analisar:

- *a concorrência*, como parâmetro inicial de verificação e comparação.
- *a planta da empresa*, para avaliar a real necessidade de cada item da estrutura de custos fixos da empresa.
- *estratégia da empresa*, como o principal elemento de avaliação da estrutura de fixos.
- *indispensabilidade dos componentes de custo fixo em conjunturas de crise*, consideração bastante relevante no sentido de identificar aqueles itens de custo fixo realmente indispensáveis.

Grupo 7

Aponta como parâmetros para a avaliação da "normalidade" dos custos fixos:

- *Tamanho da empresa*: o crescimento da empresa normalmente implica na necessidade de novos tipos de custo fixo.
- *Volume de produção e vendas*: quanto maior o volume de produção e vendas, maior a possibilidade que a empresa tem de investir em tecnologia, informática, organização e outros itens de custo fixo.
- *Capacidade de absorção de custos pelo mercado*: retrações de mercado ou ingresso de novos concorrentes podem determinar a necessidade de ajustes na estrutura de custos fixos da empresa.
- *Complexidade do tipo de empresa*: empresas de alta tecnologia normalmente requerem estruturas de custos fixos mais elevadas.
- *Posição no mercado*: as empresas líderes, para manterem esta posição, são normalmente obrigadas a investir mais em pesquisa de novos produtos e mercados, elevando dessa forma o nível de seus custos fixos.

Grupo 8

Propõe que a questão da "normalidade" dos custos fixos de uma empresa seja discutida a partir de uma

perspectiva ampla, qual seja a sua estratégia de ação, traçada por seus dirigentes a partir de um diagnóstico do ambiente no qual se insere a empresa e de uma análise de seus pontos fortes e fracos relativamente à sua concorrência. Tal proposta, descrita em detalhes no próximo item deste trabalho, portanto, coloca a análise e validação de uma dada estrutura de custos fixos de uma empresa como uma função de suas diretrizes maiores em um dado instante, evitando, dessa forma, o risco de conclusões precipitadas e desprovidas de significado, tais como as que podem derivar da consideração enfática de padrões setoriais ou históricos (falácia sobre a qual discorreremos mais adiante).

Sistematização do material apresentado pelos grupos de trabalho

A partir das proposições dos grupos, pode-se considerar a questão da "normalidade" de uma dada estrutura de custos fixos de uma empresa como decorrente da análise dos seguintes fatores:

- Fator "emergência", em casos de margem de contribuição insuficiente para a cobertura dos custos fixos.
- Fator "adequação", que engloba a consideração de:
 - padrões históricos;
 - custo de reposição de instalações;
 - orçamento "base zero";
 - taxa de retorno mínima atrativa;
 - competitividade intencional;
 - crises;
 - estrutura de capital da empresa.
- Fator "setorial", incluindo aspectos específicos do setor no qual opera a empresa e da tecnologia de que se utiliza.
- Fator "planejamento estratégico", onde devem ser analisadas questões ligadas a:
 - ambiente;
 - mercado;
 - desenvolvimento da empresa;
 - benefícios fiscais.

PROPOSIÇÃO DE UMA ABORDAGEM SISTÊMICA PARA A AVALIAÇÃO DA "NORMALIDADE" DE UMA DADA ESTRUTURA DE CUSTOS FIXOS

A partir da análise e crítica do material apresentado pelos grupos de trabalho, podemos:

- Identificar e descrever alguns vícios de raciocínio frequentes no trato da questão.
- Apresentar uma proposta para o encaminhamento integrado do problema proposto.

Os itens que se seguem tratam, pela ordem, dos tópicos acima mencionados. ►

Algumas falácias comumente observáveis na análise da questão dos custos fixos

A reflexão sobre o material colhido junto aos grupos de trabalho nos permitiu identificar diversas premissas, raciocínios ou conclusões incorretas, que podem levar o administrador a decisões equivocadas a respeito dos custos fixos. Tais imperfeições são a seguir resumidas:

- **A falácia do “padrão setorial”** — Este ponto de vista pressupõe a existência, questionável, de padrões setoriais de custos fixos e, além disso, que estes sirvam como ponto de partida para o julgamento dos custos de estrutura de uma dada empresa. Um duplo engano. Em primeiro lugar, porque os mercados, crescentemente dinâmicos e complexos, têm levado as empresas à tendência de diferenciação nos produtos e serviços oferecidos, como forma de garantir sua competitividade e desenvolvimento, dificultando, portanto, a comparação e o estabelecimento de “padrões”. Em segundo lugar, porque, como decorrência disso, o ponto de partida para a avaliação dos custos fixos de uma empresa deve ser a sua estratégia específica de ação, fruto das diretrizes maiores fixadas pelo seu corpo diretivo.

Os custos da concorrência devem ser tidos apenas como um elemento acessório da análise, sempre referenciados às estratégias peculiares de cada competidora.

- **A falácia dos “padrões históricos”** — Utilizar padrões históricos para avaliar custos fixos correntes significa admitir no presente a continuidade das políticas e programas de ação que geraram os custos do passado, o que é, em vista da aceleração da dinâmica de evolução que hoje se observa no ambiente empresarial, no mínimo, arriscado.

Além disso, com o uso do padrão histórico, pode o empresário ser levado a aceitar no presente a ineficiência passada de sua empresa.

- **A falácia da “lista de fatores”** — A abordagem de solução da questão dos custos fixos através de uma simples lista de fatores é uma forma de minimizar o problema e aumentar sobremaneira as probabilidades de decisões que não atendam aos interesses maiores da empresa no longo prazo. Por mais completa que seja a lista, essa forma de abordagem, apresentada pela maioria dos grupos de trabalho, tem em si inerente o risco de se tornar uma simples “colcha de retalhos”, onde diversos aspectos do problema são, um de cada vez e, inadequadamente analisados, sem compor, portanto, um todo coeso e coerente de conteúdos, derivado das diretrizes maiores da empresa.

Desvincular a questão dos custos fixos daquelas que lhe são hierarquicamente superiores (sintetizáveis na figura da “estratégia de ação da empresa”) corresponde a dar ao problema enfoque meramente analítico, não sistêmico e integrativo, levando, portanto, no máximo, ao simples ganho em eficiência e não, como seria desejável, em eficácia.

Uma metodologia mais complexa para o trato da questão dos custos fixos, que leve em conta *sistematicamente* todos os fatores, relevantes, se faz, portanto, necessária. Uma sugestão a esse respeito é resumida no tópico “proposta de solução sistêmica para a questão da ‘normalidade’ dos custos fixos”

- **A falácia da “análise individual e simplista de cada fator”** — Mais grave que a mera listagem de fatores (frequentemente incompleta e com componentes não coesa e coerentemente inter-relacionados) é o modo simplista que pode presidir à análise de cada um deles.

De forma geral, confunde-se índices, valores, porcentagens, classificações com os conceitos e realidades, sempre mais complexos, que pretendem eles, de forma parcial, representar.

Como exemplo do que queremos nos referir, um dos grupos sugere que o posicionamento competitivo de uma empresa seja avaliado pela sua participação percentual nas vendas da indústria por sua classificação em uma de duas categorias: “líder” ou “seguidora”

Ora, a avaliação do real posicionamento competitivo de uma empresa é algo muito mais complexo que isso, envolvendo a consideração de inúmeros fatores, que, inclusive, podem variar, conforme a natureza da atividade em consideração.

Por isso, a metodologia de análise do problema deve ser abrangente e flexível o suficiente para abarcar o maior número possível de diversidades; uma situação complexa não pode ser respondida simples e rapidamente, através do cálculo e análise de alguns índices ou porcentagens. Devem prevalecer no trato do problema o senso crítico, a percuciência, a inteligência e o talento, os quais jamais podem ser substituídos por índices ou porcentagens, estes, no máximo, elementos de suporte da análise.

- **A falácia do “imediatismo” na análise** — Observada de formas diferentes nas proposições apresentadas por dois grupos de trabalho:

- Um deles sugere que a vigilância sobre custos fixos é terrivelmente importante em períodos recessivos; esta afirmação traz em seu bojo a idéia, tão frequente em nosso meio empresarial, de “cortes” nos custos, muitas vezes impensados, nas retrações de mercado, como se não fosse importante sobre eles refletir e a eles controlar em outras épocas. Tal postura conduz a pelo menos dois tipos de problemas:

- evita o questionamento de custos fixos em períodos de recuperação de mercado, transferindo as ineficiências ao consumidor e deixando de tornar a empresa mais ágil e competitiva no longo prazo.
- possibilita o (muitas vezes indevido) “corte” de recursos humanos e despesas de pesquisa nas áreas de novas tecnologias e produtos, em épocas recessivas, destituindo a empresa da capacidade de se diferenciar em relação à concorrência, importante em qualquer conjuntura econômica.

- o outro grupo, ao citar como um dos fatores a considerar “a capacidade de absorção de custos pelo mercado”, propõe implicitamente que, “enquanto o mercado assimilar, devemos repassar-lhe os aumentos de custo; só quando os consumidores ou concorrentes reagirem é que iremos analisar a questão a fundo” O administrador com tal mentalidade, não pouco frequente na prática, erra duas vezes:

- primeiro, por deixar de melhorar sua competitividade em períodos de retração de mercado, quando as elevações de preço não são bem digeridas pelo mercado;

- segundo, por deixar de realizar lucros maiores em períodos nos quais o mercado assimile melhor aumentos de preço.

A postura apenas reativa, observável em muitas empresas do país, que jamais cogitam sobre a possibilidade de se antecipar a mudanças ambientais previstas ou sobre a possibilidade de influir nas suas alterações, é causa freqüente de insucesso empresarial.

• **A falácia da “análise do gráfico do ponto de equilíbrio”** — Tal análise, citada como relevante por alguns grupos de trabalho, dá idéia apenas do grau de alavancagem operacional obtido com a variação do volume de vendas para uma dada estrutura de custos fixos, nada dizendo sobre a adequação desta estrutura aos objetivos e estratégias da empresa. Portanto, não cabe a utilização de tal gráfico na análise da questão proposta. Além disso, este modelo tem várias limitações significativas, derivadas das seguintes hipóteses:

- que o conceito de variabilidade de custos seja válido, isto é, que os custos possam ser classificados com realismo em fixos e variáveis; os primeiros sendo aqueles que não variam com as alterações do volume de vendas ou do nível de atividade, dentro de um intervalo relevante de operações (incorrem com a passagem do tempo e permanecem relativamente constantes a curto prazo); e os últimos, alterando-se em proporção direta ao volume de vendas ou nível de atividade, dentro de um intervalo relevante;
- que o preço de venda não se altere em função de modificações no volume físico de vendas;
- que haja somente um produto ou, no caso de vários produtos, que sua distribuição relativa seja constante;
- que as políticas administrativas básicas em relação às operações permaneçam essencialmente uniformes;
- que o nível geral de preços se mantenha inalterado a curto prazo;
- que haja uma sincronização entre vendas e produção, ou seja, que os estoques se conservem constantes ou nulos;
- que a produtividade dos recursos empregados na produção e comercialização permaneça constante.

Uma proposta de solução sistêmica para a questão da “normalidade” dos custos fixos

Como já mencionamos, para avaliar a “normalidade” de uma dada estrutura de custos fixos, é preciso visualizar a questão em termos abrangentes, considerando a empresa como uma organização inserida em um meio ambiente complexo e dinâmico, composto de inúmeros agentes que, com ela e entre si, interagem. Ou seja, é preciso dar à questão uma “abordagem de planejamen-

to estratégico”, possibilitando que a avaliação da adequação da estrutura de custos fixos da empresa possa ser referenciada à sua estratégia global de ação.

Utilizar para isso uma metodologia confiável é ainda mais importante. Entre outras, podemos citar a “Abordagem Ecológica de Planejamento Estratégico”, que permite a compreensão do ambiente empresarial a partir dos princípios e conceitos da Ecologia Biológica.

A analogia, não só possível como convenientes em todas as fases do trabalho de análise ambiental e elaboração de planos, se fundamenta no pressuposto de que existe um equilíbrio dinâmico no relacionamento entre os vários agentes do ambiente empresarial, permitindo a identificação de suas regras comportamentais, a partir de uma análise exaustiva das formas de relacionamento agente a agente.

A abordagem recomenda que os elementos que, direta ou indiretamente, interajam com a empresa e capacitados a alterar-lhes o *status quo* sejam agrupados em classes evidenciando as suas “forma” e “importância” comportamentais na manutenção do equilíbrio dinâmico de todo o ambiente, ou mesmo de parte dele.

Estas regras de comportamento, ou “regras do jogo”, nem sempre são suficientemente claras para que, numa rápida análise, possam ser identificadas e avaliadas: há o risco de que uma ou mais falsas interpretações sejam prejudiciais ao funcionamento e à competitividade da empresa. Para que seja garantida a clareza na determinação e avaliação das “regras do jogo”, é preciso que, agente a agente, se analisem os vários aspectos (“fatores”) do seu relacionamento com a empresa. Segue-se um exemplo de lista parcial de possíveis agentes e fatores ecológicos, para o caso de uma empresa produtora de bens de consumo:

Agente Ecológico	Fator Ecológico
Fornecedores	Quantidade, qualidade e variedade de suprimentos <ul style="list-style-type: none"> • Pontualidade na entrega • Competitividade em preços • Facilidades de pagamento
Revendedores	<ul style="list-style-type: none"> • Cobertura na área de concessão • Cumprimento das normas do fabricante • Apoio promocional
Consumidores	Volume de compras <ul style="list-style-type: none"> • Regularidade nas compras • Lealdade a marcas

Uma forma de se evitar desperdício de tempo neste esforço de análise, devido ao normalmente grande número de agentes e fatores envolvidos, é utilizar o esquema proposto a seguir, onde os agentes ecológicos são agrupados segundo suas principais funções, facilitando a identificação das principais “regras do jogo”. Por ele, um sistema relativamente complexo, como é o caso do Setor de Informática no Brasil (fig. 1), por exemplo, pode ser visualizado de uma forma mais simples (fig. 2), onde se categorizam as organizações do ambiente segun-

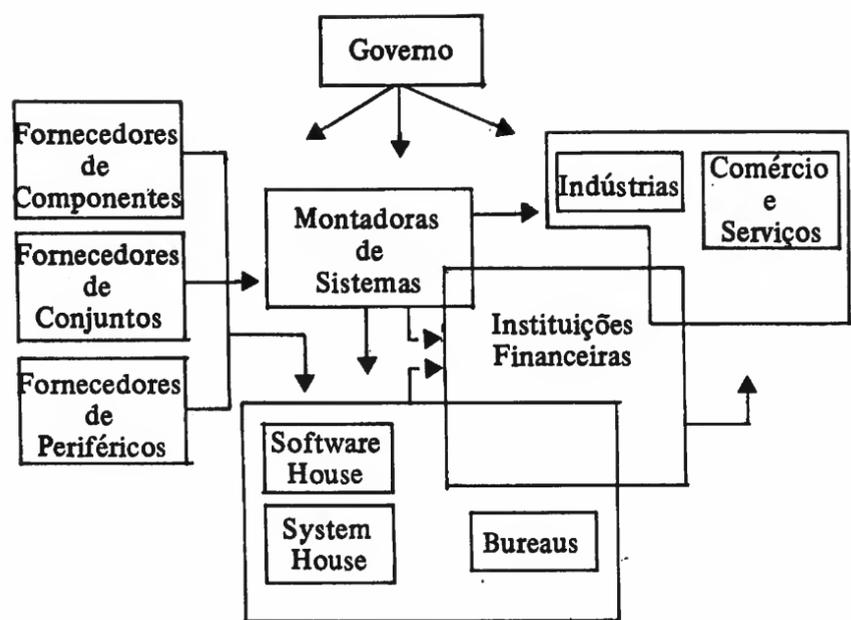


Figura 1

Ambiente do Setor da Informática



Figura 2

Representação do Ambiente do Setor da Informática Segundo a Abordagem da Ecologia Empresarial

do o seu tipo de participação, facilitando o entendimento das suas interações com a empresa analisada e outros agentes. Além disso, fica possível a identificação e avaliação de várias formas de atuação de um mesmo agente, evidenciando claramente a sinergia positiva ou negativa delas decorrente; conforme pode ser observado no exemplo do setor de informática, é notório o grande interesse e alto poder de influência exercido pelas instituições financeiras neste ambiente, já que atuam:

- *como usuários*, pois têm, como característica básica, a necessidade de manipulação de grande massa de informações.
- *como agentes complementares*, auxiliando, através de mecanismos de financiamento ou *leasing*, a venda de sistemas de processamento de dados, normalmente de alto valor unitário.
- *como agentes concorrentes*, pois são os principais

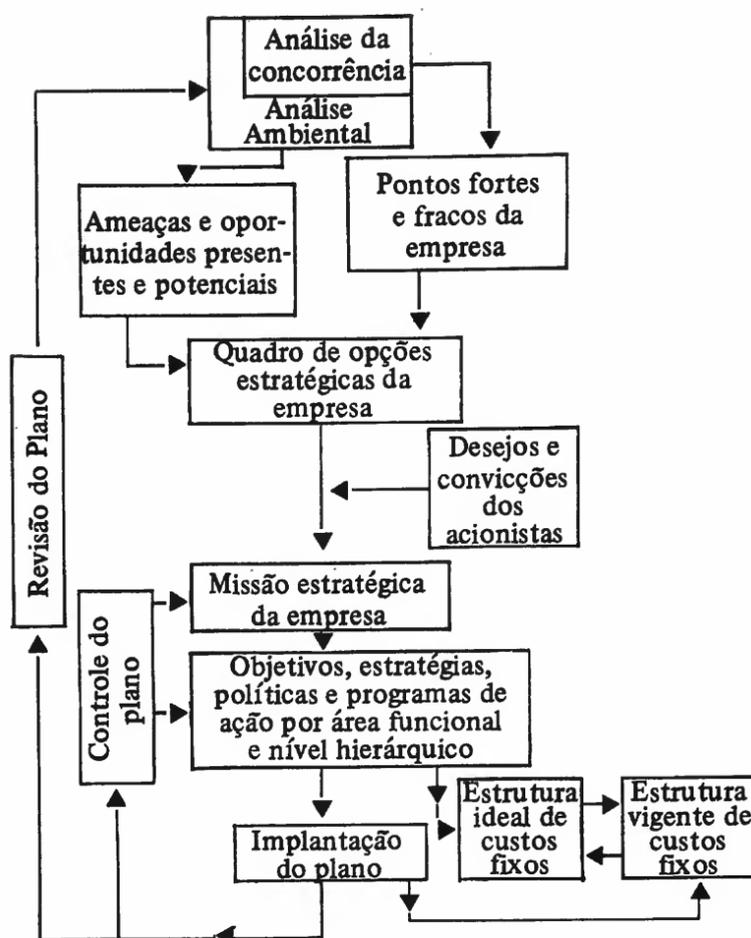


Figura 3

Abordagem sistêmica para a avaliação da estrutura de custos fixos de uma empresa

acionistas das grandes montadoras nacionais de mini-computadores.

- *como agentes fornecedores*, dando o suporte financeiro necessário às empresas do setor.

Da determinação e avaliação das mencionadas “regras do jogo” e da comparação, segundo os aspectos relevantes, com a concorrência de mesma espécie, podemos chegar a dois tipos de conclusões:

- quais são as ameaças e oportunidades, presentes e potenciais, que se apresentam, não só à empresa analisada, mas à indústria como um todo.
- quais são os pontos fortes e fracos da empresa, isto é, fatores de facilitação ou obstaculização ao aproveitamento das oportunidades e ao combate das ameaças identificadas.

Estes elementos permitem ao analista produzir e fornecer aos dirigentes da empresa um quadro de opções estratégicas factíveis de adoção pela empresa*, cada uma com diferentes níveis de risco e, decorrentemente, com diferentes consequências no seu desempenho e competitividade, a longo prazo.

Da análise destas opções pelos acionistas da empresa e/ou por sua diretoria, à luz de seus desejos e convicções, decorre a escolha de uma delas, que se transforma então, no que pode ser chamado de “motivo central”

* Metodologias específicas para a geração de alternativas estratégicas são também objeto de estudo na Ecologia Empresarial.

ou “missão estratégica” da empresa, a expressão-síntese do tipo de posicionamento por ela pretendido no setor, face à evolução ambiental prevista.

A partir daí, a “missão da empresa” deve ser detalhada ou “explodida” por sua área funcional e seu nível hierárquico, de tal forma a configurar claramente objetivos, estratégias, políticas e programas de ação para cada setor da empresa.

Esta “explosão”, ao se processar, vai, automaticamente, configurando a estrutura de custos fixos ideal para a empresa, tanto na produção como no marketing e administração. Esta deve, então, ser confrontada à estrutura vigente, permitindo avaliação consciente quanto à sua “normalidade”

A implantação de modificações, tanto na área de custos fixos como em qualquer outra, fica então facilitada e plenamente justificada, pois as ações em qualquer setor estão coesa e coerentemente relacionadas com os objetivos maiores da empresa.

Os exemplos que se seguem contribuem para esclarecer o afirmado:

- Uma empresa que, por uma opção estratégica, quer se tornar inovadora (lançadora de produtos), deve investir em pesquisa e desenvolvimento, criando departamentos de engenharia e pesquisa de mercado, o que, a despeito de elevar os seus custos fixos em relação a concorrentes específicos, está perfeitamente consonante com a diretriz definida.
- Uma empresa que, por escolha estratégica, se decide por investir em tecnologia de ponta no seu processo produtivo, é outro caso de custos fixos, na área de

produção, superiores à concorrência, o que, entretanto, está concorde com seus objetivos maiores.

É importante lembrar que o desempenho da empresa na execução de sua missão estratégica, isto é, sua eficiência gerencial na implantação do plano estratégico definido, aliada às hoje constantes mutações ambientais, na forma de alterações nas “regras do jogo”, exigem permanente controle e reavaliação dos planos estabelecidos, o que leva a modificações na natureza e composição da estrutura ideal de custos fixos da empresa e, em decorrência, mudanças nos parâmetros de comparação da estrutura real, em um processo dinâmico de aprimoramento gerencial.

O esquema a seguir sintetiza as etapas do processo de planejamento descritas, não sendo, contudo, objetivo deste trabalho detalhá-las; somente isso, porém, poderia melhor sensibilizar o leitor sobre a real potencialidade da ferramenta de planejamento ora tratada.

A metodologia acima sumarizada apresenta, em relação às demais, duas grandes vantagens:

- não é apenas um “estudo técnico” feito por analistas especializados, pois exige não só a participação do corpo diretivo da empresa, mas também o seu comprometimento com uma determinada opção estratégica, escolhida, como dissemos, à luz de seus desejos e convicções, ou seja, a técnica trabalha “para” o empresário e não “pelo” empresário. Não procura mudar suas convicções, mas sim torná-lo consciente delas e dos resultados a que provavelmente levarão;
- exige, em todas as fases da elaboração e execução do plano, a participação do médio escalão, fundamental para o sucesso de qualquer processo de planejamento.

ABSTRACT

This paper studies the elements which affect and settle the company's fixed costs. Initially it runs through the concept of fixed costs and, later on, it makes a summary of propositions about the factors it is determined by, as well as the criticism that might be made to these propositions. In the second part is proposed a systemic approach to evaluate the adjustment of fixed costs in a determined company.

Uniterms:

- fixed costs
- fixed costs adjustment
- fixed costs systemic approach

Recebido em março/1988