



UNIVERSIDADE ESTADUAL DE CAMPINAS  
Instituto de Economia

**O PROCESSO DE GESTÃO ESTRATÉGICA NAS EMPRESAS:  
PROPOSTA DE METODOLOGIA PARA ANÁLISE DOS PRINCIPAIS  
DETERMINANTES DOS MOVIMENTOS E DOS GRAUS DE  
AUTONOMIA DAS UNIDADES PRODUTORAS**

**Luiz Antonio Teixeira Vasconcelos**

Tese de Doutorado apresentada ao Instituto de Economia da UNICAMP para obtenção do título de Doutor em Ciências Econômicas – área de concentração: Teoria Econômica, sob a orientação da Profa. Dra. Maria Carolina de Azevedo Ferreira de Souza.

*Este exemplar corresponde ao original da tese defendida por Luiz Antonio Teixeira Vasconcelos em 03/03/2011 e orientado pela Profa. Dra. Maria Carolina de Azevedo Ferreira de Souza.*

CPG, 03 / 03 / 2011

*Maria Carolina A.F. Souza*

Campinas, 2011

**Ficha Catalográfica elaborada pela Biblioteca  
do Instituto de Economia/UNICAMP**

Vasconcelos, Luiz Antonio Teixeira.

**V441p** O processo de gestão estratégica nas empresas: proposta de metodologia para análise dos principais determinantes dos movimentos e dos graus de autonomia das unidades produtoras/ Luiz Antonio Teixeira Vasconcelos. Campinas, SP: [s.n.], 2011.

Orientador: Maria Carolina de Azevedo Ferreira de Souza.

Tese (doutorado) – Universidade Estadual de Campinas, Instituto de Economia.

1. Gestão de empresas. 2. Empresas – Crescimento. 3. Taxa interna de retorno. I. Souza, Maria Carolina de Azevedo Ferreira de. II. Universidade Estadual de Campinas. Instituto de Economia. III. Título.

11-033-BIE

**Título em Inglês: The process of strategic management in business: proposal of methodology for examination of the key determinants of movements and autonomy degrees of the firms.**

**Keywords: Corporate governance; Corporate growth; Return on investment**

**Área de concentração:** Teoria Econômica

**Titulação:** Doutor em Ciências Econômicas

**Banca examinadora:** Prof<sup>a</sup> Dr<sup>a</sup> Maria Carolina de Azevedo Ferreira de Souza

Prof. Dr. Miguel Juan Bacic

Prof. Dr. Éolo Marques Pagnani

Prof. Dr. Leonel Mazzali

Prof. Dr. Wellington Rocha

**Data da defesa: 03-03-2011**

**Programa de Pós-Graduação: Ciências Econômicas**

Tese de Doutorado

Aluno: LUIZ ANTONIO TEIXEIRA VASCONCELOS

**“O processo de gestão estratégica nas empresas: proposta de metodologia para análise dos principais determinantes dos movimentos e dos graus de autonomia das unidades produtoras”**

Defendida em 03 / 03 / 2011

## COMISSÃO JULGADORA

*Maria Carolina A. F. Souza*  
**Profa. Dra. MARIA CAROLINA DE AZEVEDO FERREIRA DE SOUZA**  
Orientadora – IE / UNICAMP

*Miguel Juan Bacic*  
**Prof. Dr. MIGUEL JUAN BACIC**  
IE / UNICAMP

*Eolo Marques Pagnani*  
**Prof. Dr. ÉOLO MARQUES PAGNANI**  
IE / UNICAMP

*Leonel Mazzali*  
**Prof. Dr. LEONEL MAZZALI**  
USCS

*Wellington Rocha*  
**Prof. Dr. WELINGTON ROCHA**  
USP

Para

Lucinha, contigo o amor é tudo

André, serenidade e firmeza na batalha, Lilian e a netinha Isabela que benvirá

Ana Carla com Amanda que está chegando e Marcelo

Léo, meu neto querido, “gosto muito de você, leãozinho...”

D. Martha, nossa pequena mamãe, em pleno vigor dos seus oitenta e nove

Profª. Dra. Maria Carolina de A. F. de Souza, Carol, parceira de trabalho, amiga, orientadora *stricto e lato sensu*, pacientíssima e perseverante diante de alguém “inorientável”, por vezes desorientado. Espero que as lacunas e imprecisões do meu trabalho não lhe pesem, pois você não deixou de apontá-los em momento algum.

Prof. Dr. Miguel Juan Bacic, parceiro de trabalho, amigo, de frutífera convivência acadêmica e apoio incondicional em todas as etapas decisivas da elaboração deste trabalho e solidário na reta final, assumindo tarefas minhas na Graduação.

Direção do Instituto de Economia, hoje sob o comando do Prof. Dr. Mariano Laplane e professores representantes em órgãos superiores da universidade, pelo apoio firme e competente apesar da minha relutância.

Giancarlo Ciola, aluno, orientando e hoje colega, apoio no período recente assumindo tarefas minhas no curso de Especialização-Extensão.

Fátima e Cida, da Secretaria Acadêmica do Instituto de Economia, atenção carinhosa e competente.

Profs. Laércio Bisetto e Luiz Antonio Volpato, o incentivo, o humor de sempre e o empurrãozinho no final do trecho.

Prof. José Walter Martinez, velho amigo e companheiro de tantas lutas que já se vão longe, mas a vida é batalha e a luta continua.

## Resumo

O movimento das empresas, nas estruturas produtivas e segmentos de mercado em que estão inseridas, é resultado da influência de um conjunto numeroso de fatores de diversas naturezas, origens e abrangências. A ação desses fatores determinantes se concretiza de diferentes formas e geram distintos impactos nas empresas. Para a identificação dos efeitos desses determinantes e, simultaneamente, a verificação do poder e dos graus de autonomia da gestão para manejá-los é proposto um método de análise. A fundamentação conceitual, a estruturação e a formalização deste método compõem os principais objetivos deste trabalho. A base teórica essencial para o desenvolvimento desse método foi estabelecida a partir do processo de acumulação de capital na empresa que se manifesta concretamente na forma de um ciclo de investimento produtivo. O fator realimentador autônomo crucial é a acumulação interna na unidade. Os alicerces do modelo proposto estão assentados no desdobramento do ciclo do investimento produtivo em processos específicos e encadeados: geração do lucro → apropriação do lucro → formação do fundo de acumulação interna através da retenção parcial ou total do lucro líquido → crescimento da firma. Tais etapas e processos do ciclo de investimento produtivo podem ser vislumbrados concretamente através dos componentes técnicos do ciclo do investimento produtivo: o ciclo de vigência do arranjo técnico específico da firma, referido a um padrão tecnológico, os ciclos de vida dos produtos da empresa assentados em padrões qualitativos de oferta e demanda do mercado e o ciclo operacional determinado no interior da cadeia produtiva pelos padrões produtivos e de relações mercantis. Esses desdobramentos explicitam os processos técnicos e decisórios, a estruturação de seus componentes, as relações de determinação entre componentes de processos internos, os fatores determinantes originados de relações estabelecidas em âmbitos externos de determinações. Tais determinações afetam as ações gestão das empresas dependendo da forma com que elas estabelecem relações em transações mercantis na cadeia produtiva ou relações de poder no interior dos espaços concorrenciais ou ainda, conforme o modo de inserção nos espaços institucionais sócio-econômicos e geopolíticos. O exame do grau de autonomia das empresas nesse cenário de determinações e a formalização dos processos econômicos, através das grandezas e indicadores relevantes, tendo em vista as formas e as possibilidades de manejo dos seus componentes, completam a metodologia proposta. Dispõe-se, assim, de uma visão panorâmica dos fatores que afetam o campo de ação da gestão abrindo possibilidades e impondo limites às suas funções, como se propôs mostrar neste trabalho.

## **Abstract**

The movement of companies in the production structures and market segments in which they operate is influenced by a broad and diverse set of factors. The action of these factors impacts companies in different ways and cause different effects. In order to identify these determinants and their effects, while simultaneously analyzing the power and the degree of autonomy that the business administration have to manage them, we propose an analytical method. The reasoning, structuring and formalization of this model are main objectives of this study. The theoretical framework that supports the analytical model is the process of capital accumulation in the company which is manifested concretely as a cycle of productive investment. The autonomous and essential feedback of this cycle is the internal accumulation of capital into the firm. The foundations of the proposed method rely on the cycle of productive investment decomposed in its elementary steps: process of generating profit → appropriation of the total profit and retained net profit → constitution of the internal fund for capital accumulation → firm growth. Such steps and processes of the capital productive cycle of investment are split into their technical components: the economic life cycle of the specific technical arrangement of the firm endorsed by a technological standard, the life cycle of the company's products based on qualitative patterns of supply and demand in the market and the operational transaction cycle within the supply chain which depends on the standards of production and of market relations. These developments explain the technical processes and decision-making, the structuring of its components, the determination relations between components of internal processes, the determinants arising from other areas covering commercial transactions in the supply chain, power relations within the market and competitive forms of insertion in the socio-economic and geo-political spaces, within the institutional orbit. The investigation of the management process and yours autonomy in this scenario of determinations and the formalization of relevant economic processes, through measurements and relevant indicators, in view of the forms and possibilities to manage its components, complete the proposed methodology. This provides us with a panoramic view of factors affecting the management purview, opening opportunities and setting limits to their roles, as proposed in this thesis.

## Lista de Figuras

Figura 1 - Unidade produtora “máquina de crescimento capitalista” .....	46
Figura 2 - Unidade produtora “não tipicamente” capitalista .....	47
Figura 3 - Ciclos relevantes do capital produtivo .....	60
Figura 4 - Ciclo do processo de gestão estratégica das empresas.....	62
Figura 5 - O processo de gestão rebatido sobre os ciclos e das parcelas de investimentos em tecnologia, produto e operações .....	65
Figura 6 - Processo de acumulação do capital produtivo: geração, apropriação e retenção do lucro e crescimento da unidade .....	71
Figura 7 - Gestão da empresa: principais domínios, estruturas e processos .....	74
Figura 8 - Principais objetos de decisões da gestão nos domínios básicos do processo de acumulação .....	75
Figura 9 – Resumo das referências gerais para a análise dos determinantes da gestão do processo lucrativo nas empresas .....	89
Figura 10 - Determinantes da geração do lucro total.....	99
Figura 11 – Decomposição financeira da taxa de lucro .....	132
Figura 12 – Métricas do processo de geração do lucro desdobrado da taxa de lucro e da criação dos valores relevantes .....	139
Figura 13 - Métricas da apropriação do lucro total, distribuição e retenção de lucros próprios, formação do fundo de acumulação interna .....	140
Figura 14 – Determinações do movimento da empresa, de “fora para dentro” .....	142
Figura 15 – Encadeamento da criação de valor no processo de produção: desdobramento a partir do valor do produto.....	147
Figura 16 – Grandezas (fluxos e estoques) e indicadores de movimento do ciclo da acumulação produtiva.....	155
Figura 17 – Desdobramento da rentabilidade nos domínios da produtividade dos recursos: grandezas e indicadores agregados e unitários .....	162
Figura 18 – Desdobramento da rentabilidade nos domínios da lucratividade dos produtos: grandezas e indicadores agregados e unitários .....	184
Figura 19 – Ilustração resumida dos determinantes diretos e imediatos da apropriação do lucro, da acumulação interna e do crescimento da empresa .....	203
Figura 20 – Condições de referência para decisões de financiamento externo de recursos associados aos ciclos produtivos .....	209

## Lista de Quadros

Quadro 1 - Ilustração do ciclo de acumulação produtiva.....	52
Quadro 2 - Composição do valor bruto do produto, dos custos totais e do excedente produtivo .....	148
Quadro 3 – Composição do valor da margem de contribuição (ou potencial lucrativo) dos produtos.....	149
Quadro 4 – Composição e apropriação dos valores do lucro total e próprio .....	151
Quadro 5 – Formalização dos componentes da taxa de lucro ou rentabilidade do capital total: produtividade dos recursos e lucratividade do produto .....	156
Quadro 6 – Indicadores de movimento do processo lucrativo: ritmo de criação de valores.....	157
Quadro 7 – Indicadores de movimento do capital produtivo: ritmo de expansão do investimento .....	158
Quadro 8 – Formalização dos componentes e determinantes específicos imediatos da rotação do capital .....	166
Quadro 9 – Detalhamento dos fatores componentes do ciclo operacional e dos determinantes dos montantes de capital circulante e da necessidade de capital de giro .....	169
Quadro 10 – Componentes do preço de referência: dimensionamento prévio unitário a partir da atribuição de custo total e definição de lucro esperado .....	178
Quadro 11 – Composição da lucratividade dos produtos.....	185
Quadro 12 – Dimensionamento estimativo do preço de venda.....	196
Quadro 13 – Apropriação do lucro total e da destinação do lucro líquido na empresa: componentes básicos.....	204
Quadro 14 – Detalhamento dos determinantes da tomada de crédito externo .....	210

## Sumário

<b>INTRODUÇÃO.....</b>	<b>1</b>
1.1. CONCEITOS DE EMPRESA E DE MERCADO .....	9
1.1.1. <i>As dimensões econômicas da empresa: unidade produtora e o espaço concorrencial.....</i>	<i>13</i>
1.1.2. <i>As dimensões organizacionais e administrativas da empresa.....</i>	<i>19</i>
1.1.3. <i>O processo de formulação estratégica: integração dos fundamentos econômicos e organizacionais do movimento das empresas no mercado.....</i>	<i>26</i>
1.2. DETERMINANTES DO PROCESSO DE GESTÃO ESTRATÉGICA DAS UNIDADES PRODUTORAS .....	31
1.2.1. <i>Domínios do produto e sua destinação.....</i>	<i>32</i>
1.2.2. <i>Imposições do processo lucrativo .....</i>	<i>35</i>
1.2.3. <i>Crescimento da empresa, dinâmica do mercado e mudança: meios de expansão do investimento produtivo.....</i>	<i>41</i>
1.2.4. <i>O investimento produtivo como uma manifestação específica do processo de acumulação do capital em geral: impactos sobre a gestão das empresas nos mercados.....</i>	<i>48</i>
1.3. ANÁLISE DA COMPOSIÇÃO DO CICLO DE GESTÃO ESTRATÉGICA DA EMPRESA .....	55
1.3.1. <i>Unidades produtoras e desdobramentos do capital total: ciclo de acumulação agregada e segmentada em tecnologias, produtos e processos. ....</i>	<i>56</i>
1.3.2. <i>Ciclo completo do processo de gestão estratégica das organizações .....</i>	<i>61</i>
1.3.3. <i>A gestão da empresa em face do arranjo técnico de investimentos sobrepostos e inter relacionados.....</i>	<i>64</i>
CONCLUSÕES.....	68
<b>2. BASES DE FUNCIONAMENTO DA GESTÃO DAS EMPRESAS .....</b>	<b>73</b>
2.1 PRINCIPAIS DIMENSÕES DA ANÁLISE: NATUREZA E FORMAS DE MANIFESTAÇÃO DOS CONDICIONANTES DAS DECISÕES EMPRESARIAIS .....	77
2.1.1 <i>Decisões típicas do ciclo de vigência de um investimento produtivo.....</i>	<i>77</i>
2.1.2 <i>Dimensões e relações gerais: graus de liberdade e limitações dos processos decisórios nas unidades produtoras.....</i>	<i>81</i>
2.1.3 <i>Ação dos determinantes sobre os objetos de manejo da gestão .....</i>	<i>88</i>
2.2 DESDOBRAMENTOS DO PROCESSO LUCRATIVO SOBRE OS PROCESSOS DECISÓRIOS: PRINCIPAIS DETERMINANTES DA GESTÃO E GRAU DE AUTONOMIA DECISÓRIA. ....	96
2.2.1 <i>Determinantes da gestão no processo de geração do excedente produtivo e do lucro.....</i>	<i>97</i>
2.2.1.a <i>Nos domínios da produtividade .....</i>	<i>102</i>
2.2.1.b <i>Nos domínios da Lucratividade.....</i>	<i>114</i>
2.2.2. <i>Determinantes da gestão no processo de apropriação dos valores do excedente e do lucro total: regime fiscal – tributário e estrutura financeira do capital .....</i>	<i>124</i>
2.2.3 <i>Retenção do lucro, formação do potencial de acumulação interna e crescimento da empresa .</i>	<i>133</i>
CONCLUSÕES.....	138

<b>3. MODELO DE ANÁLISE DOS DETERMINANTES DOS MOVIMENTOS DAS EMPRESAS: DESDOBRAMENTO E FORMALIZAÇÃO DAS GRANDEZAS E INDICADORES DOS PROCESSOS RELEVANTES .....</b>	<b>145</b>
3.1. CRIAÇÃO DE VALORES NO PROCESSO DE PRODUÇÃO: MONTANTES E RITMOS.....	146
3.2. PROCESSO DE GERAÇÃO DO LUCRO .....	159
3.2.1 <i>Rotação do capital e manejo da eficiência e da eficácia produtiva dos recursos utilizados.....</i>	<i>160</i>
3.2.1.a Gestão do capital total .....	163
3.2.1.b Gestão da receita total .....	175
3.2.2 <i>Margem de lucro e manejo da eficácia lucrativa dos produtos .....</i>	<i>183</i>
3.2.2.a Gestão do montante de lucro total .....	184
3.2.2.b Gestão da receita total .....	194
3.3. PROCESSOS DE APROPRIAÇÃO E DESTINAÇÃO DO LUCRO, ACUMULAÇÃO INTERNA E FINANCIAMENTO AUTÔNOMO DO CRESCIMENTO.....	201
CONCLUSÕES .....	215
<b>CONSIDERAÇÕES FINAIS.....</b>	<b>221</b>
<b>BIBLIOGRAFIA .....</b>	<b>223</b>

## **Introdução**

A elaboração desta tese teve, em grande medida, inspiração em questões que surgiram ao longo de debates com alunos, com colegas professores da área de economia de empresa do Instituto de Economia e com gestores de empresas.

Durante muitos anos, seja nas atividades de ensino em disciplinas de graduação e especialização, seja realizando estudos e pesquisas nas áreas de economia e finanças aplicadas às empresas, desenvolvimento econômico regional e setorial, seja, ainda, participando de aplicações em empresas, ficou clara a necessidade do desenvolvimento de um método de análise da empresa que fosse consistente, no sentido de captar e incorporar às análises e interpretações de seus movimentos as complexas relações que se estabelecem intra e inter corporações e entre estas e os espaços socioeconômicos em que se inserem. Ao mesmo tempo, um método que fosse tecnicamente aplicável, tendo em vista as disponibilidades ou restrições que se encontram nas empresas, quando se busca a estruturação de bases de dados e sistemas de informações para gestão.

A constatação dessa necessidade impôs a condição de construir um método voltado, principalmente, à busca da incorporação dos fundamentos econômicos na abordagem da gestão das empresas. Isso foi feito para que se explicitassem, diante da complexidade do objeto da gestão, composto por um conjunto de processos operacionais e decisórios, os determinantes dos movimentos das empresas nos espaços concorrenciais e o grau de autonomia das unidades na definição dos seus próprios rumos, em face desses determinantes.

Esta tese é um resultado do esforço que foi desenvolvido nesse sentido, viabilizado, em grande parte, pela participação em diversos estudos e pesquisas, e que redundou na explicitação do principal problema aqui focalizado: potencialidades e limites da gestão para controlar os movimentos das empresas nos mercados.

A partir do problema assim enunciado, buscou-se construir um modelo integrado para análise do processo de acumulação interna na empresa. A proposição do modelo é baseada na compreensão da natureza do processo de produção, como processo de geração de lucro e sustentação de um potencial de crescimento com recursos próprios, que é a essência do que fazem as empresas nos mercados.

O eixo do desenvolvimento do modelo é a decomposição da taxa de lucro, em seus aspectos econômicos e financeiros. Justifica-se tal eixo, uma vez que tanto a teoria econômica quanto a prática generalizada da gestão empresarial apontam o resultado ou lucro esperado (estabelecido na etapa de planejamento estratégico) como o principal parâmetro que orienta as estratégias e as decisões de investimentos futuros das empresas. Ademais, é o resultado ou lucro efetivo que é administrado concretamente – no “presente”, ou na gestão em “tempo real”. Sendo assim, é necessário um método que garanta, ao longo dos períodos de produção e vendas planejados, a visualização desse resultado efetivo e possibilite a sua avaliação vis a vis o resultado esperado. Essa visibilidade somente pode ser obtida a partir do tratamento adequado das informações, propiciado pela correta compreensão dos fundamentos geradores dos resultados.

Não se trata do mecanismo de apuração, nem da fundamentação e da consistência das informações, pois tanto o ajuste da apuração como a qualidade das informações são objetos de desenvolvimentos constantes e atingem, em função do avanço dos sistemas de informação para gestão nas empresas, elevados graus de conformidade, confiabilidade e qualidade. Trata-se, sim, de um método que ofereça condições para que a gestão explique as cifras obtidas, compreenda sua estrutura e os fatores que as influenciaram. Portanto, o modelo proposto busca explicar a composição integrada do processo lucrativo e evidenciar que sua utilização pode contribuir para o entendimento das questões que envolvem o movimento da empresa no mercado, com reflexos identificáveis na taxa de lucro.

O enunciado de algumas questões centrais para explicar o movimento da empresa pode contribuir para deixar mais claro o desenvolvimento do método aqui proposto. A primeira questão que se busca equacionar, a partir de um cenário composto por uma empresa inserida num segmento do espaço concorrencial, focaliza os fundamentos da rentabilidade das unidades produtoras que aí se movem: quais são os fatores que explicam o nível de rentabilidade alcançado pelas empresas em um dado período?

Pretende-se mostrar que o exame da composição da rentabilidade do capital a partir de seus componentes mais importantes, propicia a identificação do peso relativo dos dois agrupamentos conceituais fundamentais de fatores que determinam os níveis obtidos para a taxa de lucro, quais sejam, a produtividade dos recursos aplicados (estimada pelos índices de rotação – *turnover* - do capital) e a lucratividade (expressa pela margem de lucro das vendas).

O conhecimento *ex post* dos níveis da taxa de rentabilidade, do índice de rotação do capital e da margem de lucro propiciam a compreensão da natureza e do impacto dos efeitos de um amplo conjunto de determinantes diretos sobre os níveis obtidos para a eficiência e eficácia produtivas e lucrativas. É possível, a partir dessa compreensão, identificar iniciativas da gestão para proceder a ajustes ou alterações, que estejam ao seu alcance, nos fatores componentes, em busca da estabilização da rentabilidade em torno de patamares desejados ou esperados; é possível, também, proceder a simulações que introduzam, por hipótese, variações tópicas factíveis em componentes diversos, de tal forma que sejam observados seus efeitos sobre os níveis de produtividade, lucratividade e rentabilidade.

Para essas simulações podem ser feitos alguns desdobramentos da questão inicial, para permitir detalhar mais um pouco o processo de construção do modelo. Por exemplo, em que agrupamentos fundamentais (produtividade e lucratividade) é possível agir, a curto prazo (para o mesmo arranjo técnico produtivo e mesma pauta de produtos), para elevar o patamar da rentabilidade? Que componentes é possível manejar a curto prazo, para conter a queda da taxa de lucro já verificada ou para evitá-la a partir de situações previsíveis? Ou ainda: qual o impacto de uma variação dos preços sobre o volume de vendas e qual o efeito sobre o volume de capital operacional utilizado?

Tendo em vista a natureza da empresa como fração do capital em função ou investimento produtivo que busca manter ou ampliar sua base de valorização, surgem outras questões cruciais para a gestão, por exemplo: a explicação detalhada *ex post* da rentabilidade, da rotação do capital e da margem de lucro da vendas permite que a gestão estenda a visão para o futuro? Ou ainda: quais são as perspectivas da empresa quanto à sua permanência no mercado, tendo em vista a rentabilidade efetivamente obtida vis a vis a esperada?

Essas questões exigem que a base de observação e análise da gestão se estenda para além do processo de geração do lucro e incorpore o conjunto do ciclo do investimento produtivo na unidade. Além do processo de geração do lucro (avaliado sinteticamente pela rentabilidade do capital) o ciclo do investimento produtivo abrange outros dois processos correlatos e integrados: o processo de apropriação do lucro, e o processo de retenção do lucro próprio ou acumulação interna para expansão. Para incorporar o ciclo do investimento produtivo ao eixo da análise, a referência inicial – baseada na composição da taxa de lucro - foi imersa no processo de

acumulação de capital produtivo<sup>1</sup>. E ambos, processo de geração do lucro e processo de acumulação de capital na unidade, foram postos diante das decisões de investimento, em especial a tomada de recursos externos para alavancar o ciclo de produção e vendas e, em determinadas condições, também a taxa de lucro do capital próprio.

Nota-se que a base para a análise da gestão, conforme a proposição aqui elaborada é suprida por um modelo um pouco mais complexo (em relação à referência inicial) que procede à composição dos fatores que determinam o processo de acumulação interna da empresa. Dessa forma permite visualizar outros indicadores de natureza econômico-financeira, tais como a composição da apropriação do lucro, a taxa de lucro próprio, a estrutura financeira do capital utilizado e a taxa de juros de eventuais aportes de capital operacional ou estrutural complementar através de capital de crédito externo.

A utilização do ciclo do investimento produtivo como referência permite a extensão dos limites de abrangência da fundamentação econômica da gestão empresarial, englobando as decisões sobre as perspectivas dinâmicas das empresas. O controle do processo de acumulação interna implica a visibilidade da capacidade de investimento autônomo das empresas, mas as decisões de crescimento não dependem apenas da disponibilidade ou não de recursos líquidos próprios.

Esse conhecimento (da capacidade de investimento autônoma) por parte dos gestores (e investidores) pode resultar em decisões de expansão, com menor ou maior amplitude, sem alteração no padrão tecnológico ou na pauta de produtos. Dentro de limites impostos pela taxa de crescimento do segmento de mercado, e num primeiro momento, a questão das perspectivas favoráveis da taxa de lucro obtida vis a vis a taxa esperada, ao lado da capacidade de ocupação de espaços de mercado disponíveis, podem guiar as decisões de investimento.

Se as perspectivas de crescimento do segmento e de estabilização da taxa de lucro em torno dos índices esperados se apresentarem favoráveis, o projeto de investimento pode apontar para dimensões que ultrapassem a capacidade de investimento autônoma a partir dos fundos de acumulação interna. As decisões de investimento podem, portanto, depender das condições de tomada de capital. Tais condições, a partir das relações entre taxas de juros e taxas de

---

<sup>1</sup> Da forma em que é conceituado e analisado em MARX (1970), cap. II, para o ciclo do capital produtivo, cap. IX, para rotação global do capital adiantado e cap.XV para efeito do tempo de rotação para a magnitude do capital adiantado, e MARX (1974), cap.I e cap.II para preço de custo, lucro, taxa de lucro, cap. IV para rotação e taxa de lucro e cap. VI, para os efeitos da variação de preço.

rentabilidades projetadas, podem aconselhar ou não, a complementação de capital através de fontes externas e, dessa forma, limitar as dimensões da expansão vis a vis o potencial disponível no segmento.

A consideração da dinâmica do setor de atividade econômica, concretizada através da introdução de mudanças na base técnica – englobando os arranjos técnicos de recursos e os insumos materiais - ou via abertura de possibilidade de inovações em produtos, com impactos nos mercados e segmentos em que a empresa atua, traz à tona outras questões para a gestão, por exemplo, quais as perspectivas de mudanças da base técnica que se apresentam como tendências ou já tenham visibilidade, ou que sejam dedutíveis de desdobramentos dos padrões atuais? Ou ainda, quais as perspectivas do ciclo de vida dos produtos e da manutenção/alteração da pauta de produtos da empresa? Cabe outra questão: quais as perspectivas da empresa diante dos movimentos, de produtos e tecnologias, já em curso no interior do espaço concorrencial?

Essas questões impõem mais uma exigência para a capacidade explicativa das referências utilizadas para as decisões da gestão. Dessa forma o modelo proposto para a análise deve suprir visibilidade para os ciclos dos produtos e das tecnologias no interior do ciclo do investimento produtivo. Ou seja, é desejável que a gestão disponha de capacidade de manejar os indicadores de rentabilidade, rotação do capital e margem de lucro, para recortes do investimento que correspondam a produtos associados a arranjos técnicos, de tal forma que tenha condições de avaliar as condições de retorno dos investimentos desdobrados ao longo dos seus respectivos e hipotéticos ciclos de vigência.

Espera-se, com a construção do modelo de análise proposto que abrange os determinantes dos movimentos da empresa a partir do processo lucrativo, desde a sua fundamentação teórica até a formalização de seus componentes, evidenciar, conforme a proposta básica aqui apresentada e desenvolvida, que o desdobramento da rentabilidade a partir dos recortes do capital produtivo propicia a visibilidade de decisões de investimento segmentadas no interior de uma estrutura produtiva integrada. Ou, em outros termos, que os determinantes do processo de gestão são os mesmos que afetam os movimentos das empresas e podem ser deduzidos ou analisados passo a passo a partir do desdobramento da taxa de lucro.

Considerando o objetivo do trabalho e o método para seu desenvolvimento, o texto está organizado em três capítulos, além da introdução e das conclusões.

No primeiro capítulo são abordados os principais aspectos conceituais que envolvem os objetos da análise (empresa, mercado, concorrência, gestão, estratégia, ciclos: do capital, do produto, da tecnologia, das operações) para a composição das referências teóricas do método proposto. Explicitam-se os conceitos de empresa como pólo de acumulação de capital produtivo, ciclo do investimento produtivo e peculiaridades das parcelas do investimento dedicadas a tecnologias e produtos.

No segundo capítulo, o método é estruturado a partir da dissecação do processo de acumulação de capital na unidade produtora, com eixo na acumulação interna. A partir desse eixo, são desdobrados os processos básicos (geração, apropriação e destinação do lucro) e identificados os principais fatores determinantes da produtividade dos recursos, da lucratividade dos produtos e apropriabilidade dos lucros. O desenvolvimento do método de análise culmina na construção de um quadro de referências para o exame do grau de autonomia das empresas na definição dos rumos de seu movimento, nesse cenário de determinações de diversas naturezas, abrangências e origens. Explicita-se a necessidade de levar em conta na análise dos movimentos das empresas, portanto na estrutura do modelo proposto, as relações da empresa com outras instâncias cruciais para sua dinâmica, tal como as relações transacionais - com as unidades de sua cadeia produtiva (supridores e distribuidores) -, as relações competitivas no espaço concorrencial e as relações institucionais na esfera pública regulamentadora.

Finalmente, o terceiro capítulo é dedicado à formalização das principais grandezas, indicadores e relações, de tal forma que se componham quadros de referência que permitam a visualização do método na perspectiva de análise usada pela gestão das empresas no manejo concreto dos processos, tendo em vista a ação das diversas categorias de determinantes. Evidenciam-se as fontes das potencialidades e as fronteiras genéricas que afetam o grau de autonomia da gestão de uma unidade produtora. Vislumbram-se, de outra parte, a natureza e os tipos de limitações que vigoram, além de eventuais fontes potenciais de capacitação para alterar as fronteiras dos movimentos das empresas através de ações da gestão.

# **1. ASPECTOS PRINCIPAIS DOS FUNDAMENTOS ECONÔMICOS DO PROCESSO DE GESTÃO DAS UNIDADES PRODUTORAS NOS ESPAÇOS CONCORRENCIAIS**

O sentido geral da abordagem deste capítulo é a explicitação da natureza econômica essencial dos objetos de manejo e dos objetivos da gestão empresarial.

O ponto de partida é o detalhamento conceitual desses objetos e objetivos e, ao final, se propõe o processo de acumulação do capital produtivo na unidade, como o referencial lógico-teórico para a construção de um método de análise das bases de funcionamento da gestão da empresa, que identifique, a partir dos determinantes dos movimentos das empresas, os graus de autonomia da gestão na definição dos seus rumos.

Este método situa e, simultaneamente, problematiza a gestão no comando central do processo lucrativo, através da identificação e explicitação das potencialidades e limites de sua ação nas diversas etapas (geração, apropriação, destinação e acumulação interna do lucro) e compartimentos (produção, comercialização, logística, direção, etc.) do percurso cíclico do processo.

O pressuposto básico do qual se parte é que a gestão cuida dos movimentos das unidades produtoras, através de processos decisórios que resultam nas escolhas, execução e controle das ações concretas das empresas nos espaços e tempos relevantes. Esses processos decisórios se concretizam em situações diversas e com características muito diferentes conforme o tipo de empresa, modo de inserção e de setor de atividade.

Tais diferenças resultam dos distintos graus de poder ou de capacidade de resolução autônoma ou compartilhada, no âmbito das relações que estabelece com outras unidades semelhantes, ou outros agentes em geral, num cenário dinâmico – porque imerso num processo de mudança incessante, irregular e não totalmente previsível, ou controlado, pelas unidades -, que caracteriza a composição desses espaços em termos das tipologias de produtos, tecnologias, processos, padrões de concorrência e estruturas institucionais corporativas, sociais e públicas.

Paralelamente, sugere-se que os objetivos mais importantes das empresas estão consolidados na sustentação dinâmica de um processo lucrativo através da ocupação continuada de uma posição no mercado. Essa posição é expressa, fundamentalmente, pela participação

relativa da empresa nas vendas totais do segmento de mercado onde atua e é sustentada dinamicamente pela expansão da capacidade produtiva e das vendas.

É por meio da gestão estratégica que as empresas buscam alcançar esses objetivos, utilizando os mais diversos meios e ações, destacando-se os essenciais, tais como, desenvolver e produzir bens e serviços aceitos pelos clientes; através de suas vendas em padrões de qualidade e volumes continuados, estabilizar o processo de geração de lucros; por meio de um adequado manejo técnico e financeiro dos recursos, otimizar sua apropriação pelos detentores do capital individual da unidade e, finalmente, em condições adequadas de mercado, garantir o crescimento autônomo da unidade através da reinversão dos lucros gerados. Não é ocioso ressaltar que essa operação efetiva e recorrente da gestão estratégica das empresas se processa sem garantia *ex ante* da consecução de qualquer dos objetivos intermediários ou finais.

O aspecto relevante do conjunto dessas ações, ao alcance da gestão estratégica das empresas é, recorrentemente, o provimento de condições organizacionais (concretizadas em recursos e estruturas produtivas, processos, produtos e estratégias adequadas) para que se obtenha a manutenção continuada da sua posição no espaço concorrencial, via crescimento efetivo (absoluto e / ou relativo) da unidade produtora.

Para a finalidade pretendida, o capítulo se divide em três partes; a primeira é destinada a breve apresentação de algumas proposições já consagradas, elaboradas a partir de referências selecionadas, com objetivo de estabelecer uma base conceitual e ferramental de apoio, estruturada e consistente, para as análises e proposições aqui apresentadas.

A segunda parte trata da consolidação da proposição central do texto, qual seja, o detalhamento dos processos econômicos essenciais que sustentam os movimentos das empresas nos espaços concorrenciais.

Finalmente, a terceira parte trata da conceituação e detalhamento analítico do processo de gestão estratégica das empresas e as relações de determinação ou influências recíprocas que estabelecem entre si, processos econômicos e decisórios - estratégicos essenciais, ambos agindo com graus diversos de autonomia e interdependência funcional.

## 1.1. Conceitos de empresa e de mercado

O processo de gestão das empresas capitalistas é complexamente determinado porque está referenciado a diversas instâncias que implicam uma diversidade de objetos e objetivos para os quais a gestão deve prover o manejo adequado.

Esses objetos e objetivos conformam três instâncias bem definidas: a instância da organização, na qual a gestão deve prover as estruturas necessárias ao funcionamento dinâmico da empresa, compatíveis com as exigências dos processos que ela abriga; a instância da dinâmica econômica (ou movimentação) da empresa no espaço concorrencial, na qual a gestão deve assegurar a geração do lucro, municiando estratégias de desenvolvimento, produção e vendas dos produtos, diante da evolução da demanda e na presença de concorrentes; e, finalmente, a instância da dinâmica financeira do investimento, na qual a gestão deve garantir a apropriação do lucro e a criação e sustentação das condições de expansão do investimento no mercado.

Os conceitos de empresa e mercado devem ser apresentados como conceitos dinâmicos que devem dar conta dos movimentos de objetos reais – unidades produtoras em interação - que se caracterizam por comportamentos cíclicos de diversas naturezas e que, por isso, podem mudar, continuamente, a forma e o conteúdo dos processos de produção, de comercialização, de distribuição, das decisões, etc.

A abordagem desses conceitos e suas abrangências deve ser proposta supondo ausência de regularidades, de harmonias de forma, conteúdo ou dimensões dos movimentos e, ao mesmo tempo, presença ativa de variados graus de assimetria na distribuição e exercício do poder efetivo na formulação de estratégias das empresas e sua implementação.

Para tanto, as noções fundamentais que se resgatam são a de empresa como unidade elementar do processo de acumulação de capital produtivo<sup>2</sup> simultaneamente ao exame das formas de controle e sustentação de seus movimentos –, a de mercado como o espaço, com contornos minimamente identificáveis, no qual as empresas se movimentam, defrontando-se e estabelecendo entre si relações de concorrência e essa própria noção de concorrência, como a

---

<sup>2</sup> Para as noções de acumulação e ciclo do capital produtivo em geral e para o capital individual nas empresas, ver referências, principalmente, em MARX (1970), em especial cap.I e cap.II; MARX (1971), cap.XXIII; GUIMARÃES (1982), caps. 1 e 2, e BAPTISTA (2000), cap.2.

expressão das potencialidades e dos limites da autonomia das empresas para formulação de suas estratégias.

Ressalte-se que a apresentação que se faz nesta seção não é conduzida pela intenção de revisar a literatura pertinente; as referências bibliográficas citadas na abordagem dos diversos temas tratados têm como objetivo apoiar a preparação de proposição da síntese conceitual que envolve os objetos econômicos, empresa, mercado e suas relações, na forma de algumas proposições que possam ser utilizadas ao longo do texto. É um exame da abordagem de alguns autores em função do tratamento que dão aos temas fundamentais aqui examinados, quais sejam, as empresas como estruturas organizacionais que dirigem os movimentos de frações de capital produtivo, no mercado, explorando processos de produção determinados. Tais processos de produção são entendidos como base técnica de processos lucrativos. E o funcionamento dos processos lucrativos tem como eixo os ciclos de acumulação do capital concretizados, em última instância, no crescimento das empresas.

As empresas são essencialmente instituições econômicas; portanto, com peculiaridades históricas. A natureza histórica da representação formal da empresa implica, diretamente, ou de forma subjacente, a noção de mudança – movimento essencial da história –, vale dizer, a forma da manifestação concreta da empresa ou unidade produtora seria resultado recorrente e simultâneo de condições colocadas por ela própria, em função de seu poder econômico isolado ou compartilhado e de condições estabelecidas externamente a ela.

Essas injunções externas podem ter origem tanto em unidades semelhantes como ser postas por outros atores de distintas naturezas, sejam sociais, econômicos ou político-institucionais, sobre os quais elas podem agir ou ter algum grau de controle, estabelecer relações de natureza econômica; atores, porém, que atuam de forma autônoma em relação a cada uma e ao conjunto delas, com poder de regulamentar sua conduta.

Geralmente tais fatores respondem pelos impulsos, recorrentes e não regulares, geradores de mudanças em qualquer dos aspectos cruciais que envolvem o movimento das unidades, o movimento dos sistemas sócio-econômicos e dos domínios (ou fronteiras) geo - políticos que envolvem os espaços meramente econômicos ou especificamente concorrenciais.

O que ressalta nas análises teóricas dos movimentos das empresas nos mercados, é a importância da compreensão de seus fundamentos históricos a partir da idéia da empresa como matriz do processo de acumulação de capital produtivo e da idéia de mercado como o espaço

privilegiado de sua ocorrência, pois ali se manifesta como um processo de desenvolvimento de forças produtivas, de formas e relações de produção e reprodução da vida social tendo, porém, como eixo e finalidade última, a criação e recriação das condições de expansão do capital em geral<sup>3</sup>.

Por essas razões, a empresa é um local onde grande parte da população economicamente ativa e empregada permanece uma proporção significativa das horas de cada dia e dos dias ao longo de sua vida de trabalho; onde tais pessoas estabelecem entre si relações dentro de padrões e normas supridos pela organização que enfatizam as vinculações técnicas - profissionais e criam mecanismos e fóruns para incrementar tais relações em proveito de maior potencial de desempenho produtivo das pessoas e do conjunto da empresa.

E, reitere-se, a unidade produtiva como matriz desse processo é a unidade elementar de produção e reprodução incessantes desse movimento, que exerce grande impacto e influência no conjunto dos impulsos de progresso técnico e social, o que se concretiza com grandes e insanáveis defasagens setoriais, regionais, nacionais, internacionais.

A empresa exerce tal influência instituindo, objetivamente, os impactos sociais de todos os objetos que ela maneja (tais como: produtos, tecnologias, progresso técnico, progresso material no sentido de satisfação de necessidades a partir de capacitações e competências do trabalho humano, etc.) como meios de realização de seus objetivos em última instância, que são específicos e individualizados em termos de decisões dos rumos e apropriação dos resultados e podem ser resumidos na manutenção dinâmica de um investimento no mercado.

O processo de produção capitalista nucleado nas unidades produtivas está mergulhado num espaço que é um coletivo de frações de capitais produtivos – o espaço concorrencial ou mercado. E esse coletivo agrupa unidades com interesses da mesma natureza e, por isso, concorrentes a partir de diversas razões concretas, que tanto podem desdobrar-se em disputas com elevado grau de agressividade, como, em outras e variadas situações são passíveis de manejo conjunto.

Os mercados são espaços relevantes onde as unidades concorrem efetivamente e resultam de agregação *ex post*, vale dizer, o espaço concorrencial só existe a partir da unidade ou das unidades existirem e criarem os contornos, irregulares e mutantes, onde se movimentam. Além disso, as unidades nesses espaços se articulam e se relacionam, o que resulta em tipologias

---

<sup>3</sup> Ver, p.ex., MARX (1970), Parte III.

de estruturas – composição dos espaços concorrenciais –, de formas de concorrência e de inserção dessas unidades<sup>4</sup>.

Os desenvolvimentos históricos específicos e localizados acabam por conformar padrões para as relações entre as unidades ou conjuntos relevantes delas, tais como, cadeias, redes, arranjos produtivos, etc.; tais conjuntos se expandem no interior de espaços econômicos locais, regionais, nacionais ou internacionais, envolvendo, nesse movimento de expansão, compartilhamento (em distintos graus) de seus processos produtivos e decisórios – estratégicos.

No interior desse processo de desenvolvimento local e global, em medidas e proporções variadas e crescentes nos segmentos mais dinâmicos da economia, os movimentos das unidades se assentam em vínculos fortes, criando dependências recíprocas entre elas. Os movimentos do conjunto são mais intensos e exigem maiores esforços individuais de ajustes de ritmos e integração. Esse esforço é coordenado pela gestão das unidades individuais mediadas por mecanismos institucionais resultantes de ajustes internos das relações entre seus componentes ou de determinações externas de instituições de natureza pública.

São analisados em seguida os conceitos de empresa e mercado em três âmbitos de análise. Em primeiro lugar, é abordada a noção de empresa como objeto da gestão, na condição de uma unidade de produção inserida em espaços concorrenciais com características específicas quanto à dinâmica de funcionamento; em especial se busca a caracterização das empresas como pólos de acumulação de capital e dos mercados como delimitações de fronteiras econômicas para os embates de capitais em busca de espaços de expansão. Em seguida, o foco é deslocado para a visão administrativa desses objetos, particularmente as formas utilizadas pela gestão para o manejo dos movimentos das empresas nos mercados. Finalmente é analisado o processo de formulação estratégica, compreendido como um âmbito da gestão onde se integram, necessariamente, os aspectos econômicos e administrativos dos movimentos das empresas no mercado.

---

<sup>4</sup> Ver SYLOS-LABINI (1979), POSSAS (1985), TAVARES (1998), SILVA (2004), dentre outros, para as noções de mercado, estruturas de mercado, formas de inserção das empresas, padrões de concorrência e competitividade.

### **1.1.1. As dimensões econômicas da empresa: unidade produtora e o espaço concorrencial**

Empresa e mercado<sup>5</sup> são instituições básicas do sistema econômico, pois constituem sua estrutura técnica de produção. A compreensão do seu funcionamento e sua dinâmica é essencial para o exame de problemas relevantes em distintas abrangências da análise econômica.

No âmbito mais geral, o estudo das empresas e dos mercados é um dos eixos das investigações das complexas questões relacionadas ao processo de desenvolvimento econômico, que “preocuparam várias gerações de economistas”, quais sejam, “os processos de formação e acumulação de capital, as formas pelas quais se distribui a renda”, em suma, como se move e desenvolve o sistema de produção capitalista<sup>6</sup>.

Nos estudos sobre a constituição dos fundamentos para o desenvolvimento econômico, na perspectiva do conseqüente e correlato desenvolvimento da sociedade, bem como no âmbito da formulação de políticas econômicas em países cujos processos de desenvolvimento são problematizados em função, dentre outras causas correlatas, da insuficiência dinâmica destas instituições, deve estar reservado um espaço significativo para proposições a respeito da constituição e dinamização das empresas e mercados, tendo em vista a maturação do processo de produção nessas sociedades.

Isso porque “numa economia industrial de empresas privadas, a firma mercantil constitui a unidade básica da organização da produção. A maior parte das atividades econômicas é realizada por meio de firmas. Os padrões da vida econômica, incluindo tanto os padrões de consumo como os de produção, são em boa parte moldados pela multidão de decisões individuais tomadas pelos homens de negócios que orientam a ações das unidades mercantis que chamamos firmas”<sup>7</sup>.

No âmbito específico, como aqui se procede, numa perspectiva mais ajustada à unidade produtora, cujas características dinâmicas de funcionamento constituem o principal

---

<sup>5</sup> Empresa é identificada no texto também como unidade produtora, firma, fração do capital em função ou unidade de investimento produtivo. Mercado pode ser mencionado, também, como segmento de mercado ou como espaço concorrencial, indústria ou setor de atividade econômica.

<sup>6</sup> TAVARES (1998:12 e 13).

<sup>7</sup> A partir de PENROSE (2006). Essa afirmação, feita em 1959, parece ser ainda mais verdadeira atualmente, quando se sabe que um conjunto enorme de atividades econômicas, em especial serviços de natureza pública, que eram ofertados pelo próprio setor público, em inúmeros países, são hoje de responsabilidade de empresas que atuam no mercado.

objeto de análise deste trabalho, a conceituação de empresa e mercado deve ser buscada, preferencialmente, no contexto da teoria do crescimento da firma.

É no campo da análise dos fundamentos e das características dinâmicas desse processo de crescimento, nas influências recíprocas que exerce sobre as empresas isoladas e no sentido em que a expansão se dá, que se encontram as bases do funcionamento das firmas. A dinâmica de expansão das empresas é vinculada às mudanças quantitativas e qualitativas que se concretizam em produtos, tecnologias, processos e demandas de qualificação dos recursos produtivos, em especial, os graus de especialização do trabalho, dentre outros

Tais mudanças afetam as estruturas da organização administrativa das firmas, que também se alteram, desde a tipologia de serviços demandados internamente, passando pelas capacitações da direção às gerências e supervisões técnicas, até a própria forma jurídica das empresas. Além das influências trocadas por componentes internos, também há relações de mútua determinação, exercidas pelas empresas junto às outras firmas do mercado e demais instituições do sistema econômico.

No contexto da análise do crescimento da empresa, na medida em que a firma é definida como um *locus* de acumulação de capital, crescimento e lucros aparecem como objetivos complementares. Pode-se afirmar que os lucros são necessários para o crescimento da firma e que o crescimento é necessário para a manutenção e crescimento dos lucros.

Quando se reconhece a impossibilidade de utilização ilimitada de financiamento externo pela firma, sua taxa de crescimento fica condicionada por sua taxa de lucro; por outro lado, a sobrevivência da firma – e sua capacidade de gerar lucros – depende de sua posição na indústria e, portanto, de sua taxa de crescimento, e “se o lucro é uma condição para o crescimento, mas é buscado basicamente em benefício da firma (...) do ponto de vista da política de investimento, *crescimento e lucro se tornam equivalentes como critérios para seleção de programas de investimento* (...). Portanto, não importa se falarmos de ‘crescimento’ ou de ‘lucros’ como objetivo das atividades de investimento na firma”<sup>8</sup>.

Há ainda alguns aspectos estruturais internos das empresas, a partir dessa qualificação: “a firma (...) fica demarcada por duas características: 1. a existência de uma gerência central que ‘é responsável pela definição ou alteração da estrutura administrativa da firma, estabelecendo as políticas gerais e tomando decisões sobre aquelas matérias que não

---

<sup>8</sup> V. GUIMARÃES (1981:25), citando Penrose (1959). Na versão aqui utilizada PENROSE (2006).

tenham sido delegadas a nenhum executivo subordinado ou em relação às quais não tenham sido definidos princípios precisos anteriormente’- esta última categoria incluindo ‘pelo menos as principais decisões financeiras e de investimento da firma e o preenchimento dos cargos gerenciais mais elevados’; 2. a existência de um *pool*, real ou virtual, dos lucros de suas partes constituintes, sob o controle da gerência central que é responsável final por sua aplicação e pelas decisões de investir”, esclarecendo ainda que este conceito pode se referir a ampla tipologia de firmas, “desde a entidade jurídica que produz um só produto e opera uma única planta até o conglomerado financeiro (no qual uma gerência central distribui os recursos financeiros, opera um sistema de controle e, embora não interferindo nas decisões administrativas de suas unidades operativas, tem a capacidade de substituir os executivos em todos os níveis da organização), passando pelas firmas que atuam em diversos mercados e operam várias plantas, mas não incluindo as companhias de investimento”<sup>9</sup>.

A qualificação de pólo de acumulação de capital é adequada mesmo na situação em que as unidades produtoras não tenham plena autonomia quanto à formulação do conjunto das políticas relacionadas à apropriação e destinação do lucro por elas gerado e ao crescimento, como é o caso de subsidiária ou filial de empresa que atua internacionalmente.

Esta unidade subsidiária é denominada quase-firma, se refere a qualquer uma das eventuais divisões de uma firma multidivisional e “apresenta uma estrutura unitária; suas responsabilidades compreendem as rotinas de produção e comercialização e podem incluir decisões quanto a preços e promoções de vendas, alguma atividade de engenharia e pesquisa e o planejamento inicial de investimentos voltados para a expansão de sua própria produção (...) ademais assume-se que cada quase-firma é responsável por todos os produtos vendidos pela firma em um mesmo mercado, de modo que esta estará dividida em tantas quase-firmas quanto seja o número de mercados em que participa”<sup>10</sup>.

Outra abordagem, que examina os fundamentos do movimento das empresas a partir de sua competitividade, propõe que a firma seja entendida como “uma unidade de valorização de capital, dotada de autonomia decisória para definir e implementar suas estratégias de longo prazo. Neste sentido a firma é, também, uma unidade de decisão. (...) O objetivo básico da firma é

---

<sup>9</sup> GUIMARÃES (1981:25) e nota 1. O autor cita ainda as leituras de Penrose na versão aqui utilizada, PENROSE (2006:50-51), para a equivalência dos conceitos de lucros e crescimento e Weston, J. F. (1970) *The Nature and significance of conglomerate firms*, para a taxonomia das modalidades de empresa.

<sup>10</sup> V. GUIMARÃES (1981:26).

extrair o maior rendimento possível de seus ativos (tangíveis e intangíveis, cuja composição é também, e de forma crucial, objeto de decisão) no contexto do processo de concorrência, entendido aqui como um processo de rivalidade interfirmas pela apropriação de espaços no mercado”<sup>11</sup>.

Entendendo o mercado como o espaço concorrencial, é útil buscar a essência conceitual das relações que mantêm entre si firmas que possuem pautas produtivas com destinação semelhante, ou que suprem a mesma demanda: “a concorrência deve ser entendida (...) como um processo de defrontação (‘enfrentamento’) dos vários capitais, isto é, das unidades de poder de valorização e de expansão econômicas que a propriedade do capital em função confere”<sup>12</sup> ou ainda: “concorrência é o processo básico de interação das unidades econômicas em busca do lucro, mediante permanente esforço inovativo – da diferenciação dos concorrentes, da qual se destaca a dimensão ativa, transformadora e não apenas a sua usual dimensão passiva, de ajustamento e eliminação de lucros extraordinários”<sup>13</sup>.

Abrindo a amplitude do campo das influências que atuam para conformar as condições concretas nos espaços concorrenciais, inclui-se também o que é chamado de exigências seletivas de acordo com o ambiente institucional em que estão inseridos (ambos, mercados e empresas).

Nesse campo de determinações gerais as firmas se apresentam a partir de condições competitivas específicas que cada uma delas construa e sustente. A empresa é considerada como o “agente básico de competitividade, pois é nesta que se tomam decisões cruciais de investimento (relativas não só à sua intensidade, mas também à sua orientação) e é em seu interior que se criam, conservam e ampliam distintas capacitações”, que resultam “de processos complexos de aprendizado” e que “sustentam as condições a partir das quais as firmas adotam comportamentos estratégicos consistentes (...) condicionados, por um lado, pelo conjunto de ativos e capacitações que dispõem (e sua capacidade de deles extrair o maior rendimento possível) e, por outro, do ambiente de seleção – mercado - ao qual estão submetidas.” A firma é conceituada também, por decorrência da conceituação posta até aqui, como “um repositório de ativos específicos e capacitações – a chamada abordagem das capacitações dinâmicas – o que possibilita a (...)

---

<sup>11</sup> BAPTISTA (2000: 64).

<sup>12</sup> BAPTISTA (2000:67) a partir de POSSAS (1985:174).

<sup>13</sup> BAPTISTA (2000:64), a partir de POSSAS, M. (1996:73).

discussão dos condicionantes da eficiência dinâmica (ou schumpeteriana) e do *trade-off* entre esta e a eficiência estática (ou alocativa)”<sup>14</sup>.

Nessa abordagem estão colocados alguns atributos do conceito de empresa como unidade produtora que ressaltam questões fundamentais para os objetivos da análise, quais sejam, a noções de condicionantes dinâmicos das estruturas, em especial a estrutura técnica do capital das empresas. Pode-se depreender dessas proposições que tais condicionantes agem desde a “fundação” da empresa como forma de capital produtivo ou fração do capital em função até os momentos decisórios correntes do movimento de qualquer capital, a partir da construção de posições ativas que resultem em eficiência dinâmica dos recursos produtivos (tendo a inovação como o motor dessa construção) e que sejam possíveis de atingir ou conseguir (tais posições que incorporam inovações) em confronto alternativo, com a construção ou manutenção de posições que resultem em ganhos simplesmente de eficiência estática ou alocativa.

Ainda no campo das determinações gerais do movimento das empresas nos espaços concorrenciais cabe examinar as características da acumulação produtiva na unidade, a partir das distintas origens dos fatores que afetam o processo de crescimento da firma. Para isso recorre-se às explicações sugeridas por NELSON (2006: 9-11), em seu debate com a teoria neoclássica em função da proposição dessa teoria para que os fundamentos do crescimento econômico sejam examinados, e seus efeitos contabilizados, a partir da análise separada das influências exercidas por fatores diversos tais como, o avanço técnico, a intensidade do fator capital e a melhoria educacional.

Ressaltando a necessidade de reconhecer a imbricação entre esses fatores no interior dos processos históricos - concretos de desenvolvimento econômico e social, o autor afirma: “...essa ‘divisão’ não faz qualquer sentido. De um lado, porque os consideráveis aumentos de intensidade do fator capital – que tem constituído o aspecto característico do crescimento econômico moderno – foram induzidos e tornaram-se relevantes pelo desenvolvimento de novas tecnologias que produtivamente empregaram mais capital por trabalhador. Por outro lado, o desenvolvimento dessas novas tecnologias não teria vingado economicamente sem investimentos físicos que as colocassem em operação. Além disso, desde a última parte do século XIX, o trabalho que levou ao desenvolvimento de novas tecnologias tornou-se crescentemente relacionado a engenheiros treinados e a cientistas aplicados formados pelas universidades. Os

---

<sup>14</sup> BAPTISTA (2000:62 e 63).

avanços técnicos passaram a depender do desenvolvimento de certos tipos de capital humano. Mas não teríamos tido essa vasta expansão do sistema educacional, se a educação não tivesse propiciado significativas vantagens econômicas”.

O autor ressalta que as várias fontes de crescimento, mesmo que uma ou outra seja proeminente ou entendida como a principal ou ainda a mais importante, “precisam ser entendidas como mutuamente se apoiando uma a outra”. Argumenta em seguida: “...o avanço técnico constitui simultaneamente a principal força motora e o catalisador da geração e do apoio aos investimentos no novo capital físico e humano indispensáveis à sua realização. Por trás dos bastidores encontra-se um conjunto de instituições características do capitalismo moderno, as quais apóiam e canalizam a maioria dos componentes do processo de crescimento econômico”.

A abordagem de NELSON (2006: 9-11) destaca ainda a busca das explicações para as fontes de crescimento econômico num esforço conceitual em que “o avanço técnico e o crescimento econômico são vistos (...) por meio de um complexo conjunto de instituições: umas com fins lucrativos, outras privadas, mas sem fins lucrativos e outras governamentais. Mesmo entre as entidades privadas com fins lucrativos existe alguma troca e abertura no que se refere à tecnologia e a outras questões sobre rivalidades quanto à propriedade (...) entende-se que o conjunto vigente de instituições – privadas e públicas, rivais ou cooperantes – evolui através de um complexo conjunto de processos que envolvem tanto ações individuais como coletivas. As mudanças institucionais, assim como as tecnológicas, devem ser compreendidas como um processo evolucionário”.

Dessa forma, a empresa, vista isoladamente como pólo de acumulação de capital dotada de estrutura organizacional e o mercado, entendido como agrupamento de empresas que buscam a valorização de suas respectivas frações de capital, são instituições dotadas de autonomia relativa e, simultaneamente, estreita dependência da forma de organização social e da estrutura econômica específicas das sociedades em que estão inseridas.

O movimento das empresas e a conseqüente, e mutuamente reflexa, dinâmica dos mercados dependem crucialmente de condições estruturais e conjunturais postas por instituições externas a ambos. Assim, tanto do ponto de vista das relações técnico-econômicas quanto das relações político-institucionais, cada uma das unidades e o conjunto do espaço concorrencial que elas compõem, dependem de uma vasta diversidade de transações mercantis que as unidades estabelecem entre si, no interior de suas cadeias ou redes produtivas intra ou inter setorialmente,

bem como dependem, de outro lado e simultaneamente, de um amplo espectro de possibilidades ou restrições impostas pelas políticas públicas nas diversas dimensões do exercício da função do estado.

A compreensão dessas relações complexas que estruturam os conceitos de empresa e mercado é crucial para a finalidade da fundamentação teórica do método de análise da empresa que se busca formular neste trabalho.

### **1.1.1. As dimensões organizacionais e administrativas da empresa**

O pressuposto da existência de capacidade de manejo dos movimentos nas unidades está presente, seja de forma subjacente ou explícita, nas formulações da análise econômica, pois as proposições mais realistas e complexas sobre os determinantes dos movimentos das empresas nos espaços concorrenciais não aceitam a idéia de ajustes automáticos ou ações que sejam implementadas por decorrência de alterações provocadas em posições iniciais das unidades e, dessa forma, tudo se ajustaria de novo de forma relativa, às novas condições.

A idéia da qual se parte nesse tópico é que a argumentação de fundo da análise organizacional - administrativa é, necessariamente, afirmativa de uma busca permanente de ajuste entre as exigências de desempenho produtivo elevado e o perfil de recursos produtivos utilizados para essa finalidade<sup>15</sup>.

A gestão trabalha para essa finalidade, com representações dos objetos e objetivos das empresas que estruturem uma visão que mobilize a todos, em especial os gerentes e demais pessoas que ocupam posições executivas e que respondem direta ou indiretamente pelo andamento dos processos sob responsabilidade estratégica e operacional da empresa.

E faz isso a partir da idéia que a instituição seja uma unidade que concebe, desenvolve, produz e vende bens ou serviços de relevância para clientes com perfis de demanda muito bem delineados, aos quais a gestão tenha que ajustar e compatibilizar, crescente e incessantemente, os produtos oferecidos pela empresa.

---

<sup>15</sup> As dimensões econômicas e organizacionais - administrativas, que estamos abordando de forma separada, na realidade se manifestam simultaneamente e são tratadas dessa forma em alguns dos textos já referenciados, como pode ser observado, p.ex., em GUIMARÃES (1981), NELSON (2006) e BAPTISTA (2000); essas dimensões, de fato, expressam o mesmo fenômeno concreto. Aqui são tratadas de forma separada por razões analíticas em função de se ter estabelecido o eixo da explicação do processo de gestão no processo econômico.

O desdobramento desse argumento é que os esforços dedicados ao trabalho efetivo desenvolvido e às funções efetivamente desempenhadas, por todos e cada um dos membros ativos das empresas, são dirigidos para essa finalidade relacionada aos clientes, e permanentemente reciclada em busca de aperfeiçoamento do atendimento à sua demanda.

O sentido objetivo desses esforços é recorrentemente o mesmo: elevar as condições competitivas da empresa no segmento de mercado, através da oferta de produtos - previamente ajustados para adequação aos perfis de demanda atendidos -, que são desenvolvidos, elaborados, vendidos e entregues através de procedimentos e processos que alcancem o máximo desempenho produtivo possível ou, em outras palavras, através de incremento incessante da produtividade dos recursos utilizados, tendo em vista determinados padrões de qualidade.

No interior desse processo há outra recorrência: as demandas internas de ajustes da distribuição destes ganhos de produtividade. Por isso, a explicitação da função administrativa nas empresas deve encarar a complexidade do processo de busca desse ajuste, processo que gera uma tensão permanente e mobilizadora da gestão que, via de regra, consegue estabelecer soluções provisórias aceitas pelas partes.

A compreensão que se estabelece quanto às funções da gestão<sup>16</sup>, é que no exercício de suas múltiplas tarefas, desde os processos decisórios mais gerais e o comando sobre as formas de operação até a avaliação dos resultados de processos em curso ou propostos, a gestão é prisioneira de critérios econômicos (expressos por indicadores físicos ou monetários) em especial relacionados com a rentabilidade do capital (composta pela lucratividade dos produtos e a produtividade dos recursos); e, permanentemente, há um conflito latente ou explicitado quanto à distribuição (forma e proporção) dos ganhos de produtividade obtidos nas operações.

O exame de alguns argumentos representativos da visão dos objetos da gestão por parte da administração da organização evidencia que ambas as análises – econômica e administrativa -, embora tenham pontos de partida, princípios e métodos distintos e focalizem os mesmos processos sob outras perspectivas, guardam entre si relações estreitas no que tange às principais conclusões sobre as funções e ações da gestão e os resultados que buscam<sup>17</sup>.

---

<sup>16</sup> Como será visto mais a frente na seção 1.2, as funções primordiais da gestão abrangem a administração dos ciclos do processo produtivo, de comercialização, de logística, das finanças e da inovação técnica.

<sup>17</sup> Os textos de DEMING (1990), LOJKYNE (1995), MORGAN (1996) são exemplos, aqui utilizados, de autores que tem argumentações relacionadas a tais questões, embora de formas diferentes e sob distintos fundamentos. As visões de SIMON (1979), PENROSE (2006), NELSON (2006), BAPTISTA (2000), também serão utilizados, respectivamente, para complementar as argumentações quanto às premissas do processo decisório, da forma que a gestão trata o processo de

Em DEMING (1990:48), p.ex., a empresa é um sistema que se dedica (ou deveria dedicar-se) à produção de qualidade em todos os aspectos de seus processos, de suas relações na cadeia produtiva e de sua movimentação no mercado e, por isso mesmo e simultaneamente, se constitui numa espécie de base de desenvolvimento do conhecimento das pessoas que nela atuam.

Essa ligação necessária que ele propõe, entre a produção sustentada da qualidade total e um processo educacional suprido no interior da empresa, está fundamentada numa construção conceitual que visa o desenvolvimento de uma estrutura para colocar a empresa no caminho das mudanças que ela deve operar, sobre suas próprias estruturas e fundamentos de gestão, para construir ou reconstruir, incessantemente, sua capacidade competitiva e aparelhar-se para sustentar tal capacidade em patamares elevados diante dos concorrentes.

A construção ou reconstrução da capacidade competitiva seria o resultado final de um encadeamento de processos, que teria como ponto de partida a obtenção de melhor qualidade em todos os aspectos de processos e produtos, que resulta em aumento da produtividade. O encadeamento proposto é que melhor qualidade e maior produtividade incrementam a competitividade, o que resulta em aumento das vendas e das condições de sustentação do crescimento da firma via conquista de novos mercados de qualidade, e, finalmente, culminaria com a elevação da capacidade competitiva do ponto de vista da empresa e o aumento do emprego como impacto mais geral no sistema econômico<sup>18</sup>.

Se essa noção de construção sustentada de capacidade competitiva, a partir da qualificação plena e dinâmica de recursos e processos, for articulada com a noção da empresa como sistema, é possível observar também como o autor conceitua o mercado consumidor e o processo concorrencial, mesmo que ele não tenha explicitado tais conceitos, em função dos objetivos de sua análise.

No conjunto do sistema proposto, o mercado consumidor é um componente externo que exerce a função de cancelar, ou não, em última instância, o processo de produção para

---

crescimento da empresa e da visão da gestão sobre o papel da inovação para construção de capacidade competitiva sustentada. A pergunta fundamental que conduz essa parte continua sendo a mesma: quais as noções relevantes de empresa, mercado e concorrência, para a finalidade de identificação e análise dos objetos da gestão ?

<sup>18</sup> Interpretando dessa forma, o autor parece estar baseado em princípios de economia, de grande proeminência nas décadas de 40 e 50, em especial no imediato pós-guerra, de influência schumpeteriana (v. o papel decisivo da inovação nas proposições fundadoras da gestão para a qualidade total) e keynesiana (v. a importância decisiva atribuída por Deming, ao aumento do emprego, como principal consequência do aumento das vendas pela captura de novos mercados, o que, na verdade, é decorrência do crescimento da empresa).

qualquer empresa. De outro lado, o processo de concorrência está subjacente à movimentação da empresa tendo em vista suas vendas, portanto, tanto o mercado como a concorrência estão referidos à dinâmica do produto.

Nas bases de sua construção conceitual, Deming considera ainda, criticando as formas e condutas administrativas então vigentes<sup>19</sup>, que a identificação de todos os recursos produtivos, em última instância e diretamente – que ele não diz, mas que parece ser inevitável como tendência de controle distribuído da operação lucrativa - a “centros”, “unidades” ou a fatores geradores de lucro implicaria em sub-otimização desses recursos.

Tal identificação de recursos aos resultados finais gerados por eles (ao lucro, em especial) inclui, evidentemente, as pessoas envolvidas nos processos, pois sua participação se efetiva enquanto recursos produtivos, através de sua força de trabalho concretizada em capacitações profissionais – tecnicamente responsáveis, em última instância, por partes específicas de processos no interior das empresas - e, simultaneamente, se articulam às atividades produtivas como cidadãos membros da comunidade, com aspirações e projetos que transcendem os limites do ambiente em que trabalham e dos seus próprios projetos de trabalho.

Essa identificação ou classificação das pessoas (ou grupamentos) como centros de lucro se constituiria, para o autor, na atribuição a elas de papel social que ressalta aspectos fortemente negativos para as suas vidas e carreiras. Tais pessoas, de fato e ao contrário, necessitam de reconhecimento e valorização que ressaltem seus valores intrínsecos, pessoais, familiares, profissionais, etc., com os quais se identificariam efetivamente.

Os caminhos para o desenvolvimento das forças produtivas são, de fato, conflitantes<sup>20</sup>, pois de um lado é necessário trabalhar sob parâmetros rígidos impostos pela negociação com clientes – que o próprio Deming aponta como meios e objetivos fundamentais do processo de produção sob a égide da qualidade total - e que implicam diretamente, na lucratividade, p.ex., e, de outro lado, seria indispensável que nenhum indivíduo que atuasse ao longo do processo fosse privado, por qualquer razão, de sentir-se satisfeito com o que faz.

Essa é uma proposição que exigiria da gestão uma conduta de grande envergadura em dois planos.

---

<sup>19</sup> Ele escreve em meados da década de 1980, exortando os empresários e administradores norte americanos a “revolucionar” suas maneiras e métodos de gestão no sentido de tentar retomar as condições competitivas de suas empresas, tendo em vista o avanço consolidado das empresas japonesas em inúmeros segmentos industriais.

<sup>20</sup> Ver MARX (1974a). Esse um dos fundamentos visão desse autor sobre o sistema capitalista.

O primeiro mais geral, no âmbito das capacitações mais amplas da direção, elevado grau de compreensão dos seus reais objetivos no interior da empresa, em cuja administração, ademais de cuidar da implantação, acompanhamento da execução e avaliação dos resultados das operações correntes e planejar as ações futuras, exerceria ainda<sup>21</sup> o papel de coordenadora de um amplo programa de educação para o aprendizado e aperfeiçoamento profissional permanente do quadro de funcionários.

O segundo, mais específico e a partir dessa compreensão geral, ela deveria dispor de capacidade para criar mecanismos que permitissem a implantação de um sistema que fosse baseado nos princípios da qualidade total e, simultaneamente, criasse condições concretas para que as questões relacionadas à distribuição dos ganhos de produtividade – ou qualquer outro aspecto que pudesse gerar divergências de fundo, em especial aquelas oriundas de processos que individualizam e discriminam elementos componentes do sistema – fossem tratadas de forma institucionalizada e regulamentada.

Particularmente os critérios de distribuição, que deveriam ser objeto de esclarecimentos amplos por parte da direção o que, provavelmente, impediria que essas questões se tornassem fontes de conflito potencial ou efetivo no interior da empresa.

Essa última exigência – a eliminação das fontes de conflito distributivo no interior das firmas - envolve uma contradição insanável, pois as empresas não colocam, em geral, o processo lucrativo como um objeto de decisões em todos os níveis ou mesmo de ampla publicação. Ao contrário, é um processo que tem visibilidade apenas nos comitês dirigentes mais elevados e daí para outras camadas, gestoras ou operadoras, as decisões são anunciadas como normas, políticas ou programas *ad hoc*, a ser cumpridos.

A propósito dessa aparente impossibilidade de evitar a sub-otimização de recursos, que Deming (1990), na apresentação dos fundamentos dos princípios administrativos que propõe, critica e que atribui ao suposto equívoco de estabelecer o lucro como eixo da gestão dos processos nas empresas, é útil tomar o exemplo dado por Lojkyne<sup>22</sup>: “a integração destas novas práticas gerenciais num sistema sempre dominado pelos critérios de rentabilidade, de retorno do

---

<sup>21</sup> Dedução a partir dos princípios administrativos sugeridos em DEMING (1990), cap.1.

<sup>22</sup> Em LOJKINE (1995:168), dentre outros apresentados nesse texto, num trecho que o autor critica as justificativas e os predicados ou atributos de teor “revolucionário” que alguns autores apontam para as novas formas de organização e novas práticas gerenciais, em especial as células ou círculos de qualidade.

investimento e de *cash flow* conduz a idênticos processos de marginalização e de crise organizacional”.

Ou ainda, em outro trecho, sobre os problemas enfrentados no processo de implantação e consolidação dos círculos de qualidade, além de desdobramentos indesejáveis para a organização advindos do dinamismo desses grupos, que tendem a, “cedo ou tarde, ultrapassar as fronteiras temáticas que a direção lhes fixou, acabando por se defrontar com a hostilidade dos controles intermediários” há também desdobramentos inevitáveis no campo da divisão dos ganhos de produtividade: “no decorrer do tempo, os participantes esperam, para além de gratificações simbólicas, retribuições tangíveis (em termos de formação, de remuneração, de evolução na carreira, promoção...). Quando essas expectativas não são atendidas os círculos se desmobilizam”.

Outro aspecto que interessa ressaltar é o entendimento da dimensão organizacional - administrativa das empresas como o “complexo sistema de comunicações e inter-relações existentes” em seu interior, sistema que “proporciona a cada membro [da empresa] parte substancial das informações, pressupostos, objetivos e atitudes que entram em suas decisões” resultando, portanto, num conjunto compreensivo de relações mutuamente estáveis, no interior do qual qualquer membro da organização sabe o que esperar das ações e reações dos outros<sup>23</sup>.

Essa organização ou esse sistema que articula e estrutura a administração ou a gestão das empresas funciona alimentado por decisões que, por sua vez, são resultados de processos decisórios que se constituem, de fato, em “mecanismos que influenciam as decisões dos seus membros de modo a dar consistência a [elas] e fazer com que [...] se harmonizem com os objetivos gerais da organização”; tais processo decisórios são derivados de premissas, vale dizer, as unidades elementares de análise da decisão são as premissas estabelecidas para um amplo e diversificado conjunto de aspectos relevantes que envolvem as atividades das empresas, tais como os objetivos gerais e específicos das decisões, os objetos envolvidos, os meios de consecução – consubstanciados em recursos de qualquer natureza que sejam da própria empresa ou complementares supridos por fontes disponíveis - das ações preconizadas, as justificativas das decisões, os aspectos relacionados ao tempos de implementação e aos espaços de transcurso das

---

<sup>23</sup> Conforme SIMON (1979: XIV).

ações em cada tempo, além das premissas globais quanto à viabilidade econômica dos resultados das combinações de todas as premissas que sustentam cada decisão específica<sup>24</sup>.

Esse processo que exige estudos, análises de possibilidades, confronto de resultados, ponderação de valores objetivos corporativos, individuais e sociais, dentre outras exigências, é coordenado pela gestão em seus vários compartimentos sendo o processo concreto executado por pessoas preparadas para essa tarefa e tudo transcorre sob restrições balizadas por limites, dentre os quais: “a) aqueles decorrentes de sua capacidade para *executar* e b) os limites de sua capacidade de *tomar decisões corretas*. À medida que estas limitações são removidas, a organização administrativa aproxima-se do seu objetivo de elevada eficiência. [...]. A teoria administrativa tem que se interessar, por conseguinte pelos fatores que determinarão com que capacidade, valores e conhecimento o membro da organização realiza seu trabalho. Estes são os *limites* da racionalidade com os quais os princípios de administração devem preocupar-se” [...] “Fato importante que se deve ter sempre presente é que os limites da racionalidade são móveis, e o que é mais importante, a própria consciência de sua existência pode alterar esses limites” [...], esclarecendo-se que o conceito de “*comportamento racional* (...) refere-se à racionalidade sempre que esse comportamento é avaliado em termos dos objetivos mais amplos da organização, pois, conforme já foi mencionado, a diferença entre as finalidades do indivíduo e da organização global é apenas um desses elementos não racionais com os quais a teoria tem que lidar.”<sup>25</sup>

Em suma, as dimensões econômica e administrativa aproximam-se conceitualmente dos objetos e processos reais que contemplam a empresa, o mercado e a concorrência de forma bastante diversa, embora em alguns aspectos, complementares e, em geral, compatíveis com as questões e problemas que cada uma delas busca equacionar.

Em conjunto, tais dimensões devem ser utilizadas para explicitar as funções e os graus de autonomia da gestão no controle dos processos relevantes que ocorrem nas empresas, o processo produtivo *lato sensu*, o processo lucrativo e processo de crescimento. A fundamentação teórica da natureza das capacitações organizacionais e administrativas supridas pela gestão das empresas, brevemente apresentada aqui, permite visualizar as principais fontes de determinantes do grau de autonomia da gestão das firmas na definição dos rumos dos seus movimentos, uma das finalidades do método de análise proposto nesta tese.

---

<sup>24</sup> Essa idéia de que as decisões passam a ser consideradas como “derivadas de premissas” é qualificada por SIMON (1979) – publicado, originalmente, em 1947 –, como “uma inovação técnica de suma importância para a análise do processo decisório”.

<sup>25</sup> SIMON (1979:40-41)

### **1.1.2. O processo de formulação estratégica: integração dos fundamentos econômicos e organizacionais do movimento das empresas no mercado**

Fora do âmbito das abstrações e postulações teóricas colocadas no desenvolvimento das análises econômicas e organizacionais e no interior do campo de abstrações e definições de políticas, diretrizes e ações concretas a implementar, representado pelo planejamento estratégico das empresas, tanto as questões administrativas como as econômicas de todas as naturezas e prazos, são postas em análise e equacionadas, conjuntamente.

Mais do que isso, fazem parte desse conjunto de questões articuladas no campo da formulação estratégica os interesses de diversas naturezas e fontes, tais como os interesses dos próprios gestores que podem incluir, explícita ou implicitamente, interesses de grupos de trabalhadores; os interesses dos componentes da alta direção e suas camadas assessoras; os interesses dos investidores proprietários fundadores ou não e os demais investidores num conjunto que poderia ser chamado de agrupamento de interesses difusos, dentre outros interesses<sup>26</sup>.

A abordagem analítica que engloba os movimentos das empresas nos mercados deve partir do processo decisório interno que responde pela formulação de suas estratégias. A formulação das estratégias abrange e articula, necessariamente, tendo em vista a natureza das decisões e os objetivos que se buscam atingir a partir delas, todos os aspectos relevantes envolvidos na configuração das potencialidades e dos limites colocados para tais movimentos.

Essa configuração de potencialidades e limites é construída a partir do exame articulado e estruturado de variados conjuntos de fatores, desde o espaço concorrencial – incluindo sua cadeia produtiva – e os espaços institucionais que involucram mercados em geral e empresas em particular, até os fatores originados no interior das empresas e sobre os quais ela tem graus maiores de liberdade para agir e conformar suas características.

É possível visualizar o grau de complexidade do processo decisório observando seu funcionamento em situações de fundamental importância para a dinâmica competitiva, tais como “no contexto do processo de concorrência, entendido aqui como um processo de rivalidade inter

---

<sup>26</sup> Como pode ser verificado nos códigos de governança corporativa do IBCG (2009).

firmas pela apropriação de espaços de mercado... [ela] enfrenta um conjunto de decisões complexas e cruciais - porque de impossível, difícil ou custosa reversibilidade – entre as quais: (i) aquelas relativas a investimentos em ampliação da capacidade instalada; (ii) as decisões relativas à entrada/saída de mercados (decisões de diversificação / especialização); (iii) a opção pela entrada em determinada trajetória tecnológica (e o próprio “timing” desta decisão), particularmente em situações de indefinição entre trajetórias concorrentes; (iv) as decisões relativas aos investimentos efetuados em Pesquisa e Desenvolvimento e, em particular, às estratégias tecnológicas adotadas. Note-se que todas as decisões envolvem mudanças substantivas na composição do portfólio de ativos (potencialmente geradores de rendimentos mas também dotados de baixa liquidez) possuídos pela firma – daí sua importância – na definição / redefinição das condições de sobrevivência / crescimento da firma”<sup>27</sup>.

Observa-se nesse conjunto de decisões – e no desdobramento de cada uma em etapas, identificadas as respectivas premissas - a natureza complexa das articulações entre as etapas e entre as premissas, exigidas para que se estabeleçam e se integrem os fundamentos do conjunto do processo decisório; a contrapartida dessas exigências no interior das empresas é o elevado grau de capacitação que a gestão deve mobilizar para sustentar os ciclos decisórios.

Complementarmente, ressalte-se que esse conjunto de decisões de difícil reversibilidade acaba por estabelecer as linhas referenciais para outros processos decisórios que abrangem períodos de planejamento e execução de ações concretas.

Duas noções estão associadas a tais processos: a noção de estratégia e a de rotina<sup>28</sup>. A primeira entendida como um “processo de adequação de meios e fins - marcado por sua complexidade e cercado de incerteza” e definida como “uma sucessão temporal formulada antecipadamente, de linhas de decisão e ação coerentes”. A segunda como representação genérica, de “um padrão de solução repetitivo para problemas semelhantes, incorporado em pessoas ou organizações (entre as quais a firma)” [...] ”apresentam um forte componente tácito e específico e, mais importante do que isto, constituem uma forma mais importante de armazenamento do conhecimento de cada firma ou, em outras palavras, sua memória (continuamente renovada)”.

---

<sup>27</sup> BAPTISTA, M. (2000:64-65).

<sup>28</sup> Observações e citações que constam nessa página e na seguinte, sobre estratégia, rotina, incerteza e a institucionalidade do mercado, foram colhidas em BAPTISTA (2000:67 e 70) citando POSSAS (1996: 86) para o conceito de estratégia, NELSON & WINTER, (1982: cap. 5) para os conceitos as noções de rotina e rotinização.

Ao lado dos limites internos agem outros condicionantes das decisões empresariais, fora do controle da gestão. A noção de incerteza, como se sabe, compõe o cenário do campo das determinações gerais do processo de gestão das empresas e tem implicações sobre a organização dos espaços institucionais que suprem balizamentos amplos para as unidades básicas do sistema econômico.

Nos espaços mais amplos, a partir da perspectiva da instabilidade sistêmica sugerida pela “indeterminação ou plurideterminação de trajetórias individuais” das unidades produtoras e como conseqüência fundamental da incerteza sistêmica: “a presença inevitável de instituições – definidas genericamente como ‘as regras do jogo de uma sociedade ou mais formalmente, as restrições visualizadas que conforma a interação humana, que conferem ao sistema relativa estabilidade, ao fornecerem uma ‘âncora’ para formação de expectativas e, portanto, para a definição de estratégias”.

No espaço mais próximo da empresa, onde ela se defronta diretamente com concorrentes a partir de inserções e estratégias específicas, também são traçados contornos institucionais, pois “a dinâmica do sistema é resultante de formas de regulação que definem o funcionamento dos mercados e indústrias [...] as instituições demarcam os contornos da própria formação das regras de comportamento e das condições contextuais sob as quais se dá a operação de mecanismos econômicos, vale dizer, são parte integrante do próprio mercado ao cumprirem o papel de mecanismos de seleção ex ante, o que implica impossibilidade de: (a) separar as variáveis estritamente econômicas de seu contexto institucional; (b) assumir que as variáveis estritamente econômicas sobredeterminam o seu contexto institucional; e (c) reduzir todos os elementos extra- econômicos a interferências ou correções excepcionais de um sistema autocontido e ótimo do ponto de vista de seu desempenho. Em outras palavras, o mercado é, em si, uma construção institucional”.

Uma dissecação conceitual-ferramental dos fundamentos do processo de formulação estratégica permite a visualização mais rápida da integração efetiva dos eixos econômicos e administrativos do processo.

O processo de construção de estratégias competitivas combina objetos, objetivos, meios, justificativas, tempos e espaços, para definir e implementar ações concretas em todos os campos de atuação da gestão, ações essas expressas de forma sintética, nos movimentos das empresas nos espaços concorrenciais.

Os objetos abrangem todos os processos em curso na empresa e destinados a efetivar a produção, a comercialização, a logística (suprimento, distribuição), o tratamento e distribuição da informação, os serviços técnicos administrativos, dentre outros.

Os objetivos podem ser hierarquizados e envolvem resumidamente: em primeiro lugar, como objetivos primários, a produção e vendas de bens e/ou serviços em condições conhecidas e controláveis de eficiência produtiva e eficácia operacional; em seguida, como alicerce fundamental e parte integrante dos objetivos-fins, a obtenção de resultados concretizados tanto em volumes de vendas para segmentos predeterminados – sob condições controláveis de eficácia competitiva - como na geração e apropriação de lucro em dimensões e taxas previamente estabelecidas, vale dizer, em condições controláveis de eficácia lucrativa; finalmente, o objetivo de última instância da empresa, a sustentação dinâmica da sua posição no mercado, que significa a manutenção ou expansão absoluta ou relativa de suas vendas nos segmentos onde atua, através dos novos investimentos em capital operacional ou estrutural, em condições controláveis de efetividade acumulativa.

Os meios abrangem todos os recursos produtivos disponíveis (insumos, base técnica e instalações, trabalho humano) que devem ser dinâmica e adequadamente combinados, inclusive e principalmente via incorporação de inovações, pela ação da gestão no sentido de criar e sustentar as condições de eficiência produtiva e eficácia lucrativa almejadas.

As justificativas das ações, das políticas e das estratégias, em geral, estão relacionadas com os objetivos, sendo que os principais e recorrentes são aquelas que cercam os embates pela ocupação de espaços (via de regra, maiores em volume ou em valor agregado e/ou melhores em qualidade) nos segmentos de mercado onde as empresas atuam.

Finalmente, os tempos e espaços de concretização das ações se referem aos ciclos relevantes, tais como os ciclos de vida dos produtos, das tecnologias, ao ciclo das operações, aos prazos de realização do caixa, dentre outros; os espaços relevantes são os segmentos de mercado específicos, que necessitam de ajustes particulares de inserção.

A observação das ferramentas construídas a partir de métodos de formulação de estratégias competitivas permite uma visualização da efetiva integração dos objetos econômicos e administrativos na composição dos estudos e análises que sustentam as formulações. A partir dessa composição são identificados atributos competitivos advindos do interior das unidades e que configuram gradientes de capacitações, além de formas de conduta que são características e

específicas de cada empresa e que conferem a elas determinados graus de competitividade diante das condições vigentes no segmento e no conjunto da sociedade em que atuam, a partir de avaliação feita em confronto direto com as correspondentes capacitações competitivas dos concorrentes<sup>29</sup>.

Essa técnica de análise por confronto de atributos correspondentes pode evidenciar condições de sustentação efetiva de vantagens competitivas de unidades diante de outras do mesmo segmento relevante ou, inversamente, apontar situações de desvantagens em confrontos semelhantes para qualquer atributo.

As condições competitivas avaliadas num momento qualquer podem chancelar movimentações de avanço ou recuo, em situações de vantagem ou desvantagem competitiva. As conclusões da análise poderão ter maior ou menor tempo de vigência em função do tipo de atributo que a sustenta. As condições são mutáveis e as capacitações internas também, ressaltando, em especial os esforços a que empresas devem se submeter para criar um caminho de superação das vantagens dos concorrentes, a partir do desenvolvimento de competências diferenciais.

A ênfase com que a formulação estratégica convencional aborda a concorrência, para suas finalidades, está focalizada no produto. Também a concorrência é sustentada em função da ocupação de espaços no mercado, mais especificamente, nos segmentos de cada produto.

Ficam implícitos, portanto, o embate de capitais e os movimentos dos investimentos produtivos, que estão na base da ocupação de espaços no mercado e que explicam os objetivos em última instância da permanência continuada das empresas nesses espaços e que, por isso, permitem a visualização mais completa dos determinantes do grau de autonomia da gestão das empresas no controle do processo lucrativo operado através da produção e comercialização de produtos.

---

<sup>29</sup> Um exemplo é a ferramenta de “análise das forças que dirigem a concorrência na indústria” associada à análise de outros conjuntos de fatores que influenciam a formulação estratégica, tais como: as capacitações efetivas ou passíveis de construção a partir dos recursos das empresas diante dos riscos e oportunidades competitivas visíveis, os condicionantes oriundos dos valores dos implementadores e proprietários e os valores, interesses e regulamentações emanadas do conjunto da sociedade, que limitam ou ampliam o campo de ações estratégicas, os valores e a visão que compõem os interesses da comunidade interna, etc.; ferramentas estas, propostas pelo grupo do Institute for Strategy and Competitiveness da Harvard Business, em especial as proposições contidas em PORTER (1986:16-19), de ampla utilização, em versões mais desenvolvidas e adaptadas às condições particulares de diferentes culturas organizacionais e formas de inserção no mercado.

## **1.2. Determinantes do processo de gestão estratégica das unidades produtoras**

A identificação das principais categorias de determinações que sustentam ou condicionam os processos decisórios e as ações, decorrentes e recorrentes, que respondem pelo funcionamento das firmas, pode ser feita a partir da compreensão dos objetos, objetivos e processos mais importantes que caracterizam os movimentos das empresas nos mercados e das relações relevantes que se estabelecem entre eles (empresas, mercados, objetos, objetivos e processos).

Essa compreensão pode ser alcançada a partir da elaboração de um quadro de referências conceituais que propicie uma visão prévia, a mais completa possível, do campo de ação da gestão (ou da organização administrativa, como denomina Simon) sobre os fundamentos de tais objetos, objetivos e processos.

A montagem desse quadro de referências é feita através de aproximações conceituais sucessivas. O ponto de partida é noção de empresa como unidade produtora de bens e serviços e o mercado como um espaço concorrencial que abriga um conjunto de empresas que têm em comum a produção e venda de produtos que tenham destinações semelhantes. O ponto de chegada é a noção da empresa como uma fração de capital em função, na forma de um investimento produtivo, cujo objetivo em última instância é sustentar dinamicamente (na presença de mudanças de variada natureza e diferentes impactos sobre a unidade) uma base de geração e apropriação de lucro, por tempo indeterminado.

A permanência desse investimento depende do dinamismo efetivo da empresa, concretizado pela capacidade de manter taxas de crescimento que sejam compatíveis com a estabilização ou expansão de sua participação relativa e, simultaneamente, tenham compatibilidade com as expectativas de rentabilidade dos investidores e com as perspectivas de manutenção dinâmica do investimento.

Este percurso analítico de aproximações conceituais, que geram proposições para a visualização dos fundamentos econômicos e os tipos de determinantes que estabelecem as possibilidades e limites das ações da gestão das empresas, é apresentado nos tópicos seguintes da seção.

A separação que se faz a seguir, na abordagem dos conceitos de empresa, mercado e concorrência, tem finalidade meramente lógica – expositiva e foi utilizada no intuito de permitir

introduzir as áreas e funções da gestão das empresas, através de agregações sucessivas de elementos dos processos básicos (produtivo e lucrativo) e relações complexas à análise. Os conceitos de produto, processo produtivo, lucro, processo lucrativo, dinâmica e processo de crescimento da empresa, são, de fato, indissociáveis em seus movimentos no interior dos mercados sob algum regime concorrencial.

### **1.2.1. Domínios do produto e sua destinação**

Uma primeira aproximação ao conceito de empresa envolve a noção mais comum e simplificada para a qual a empresa é uma unidade produtora de bens e serviços, de qualquer natureza, destinados a satisfazer demandas de segmentos específicos de clientes – corporações privadas ou públicas, instituições em geral, pessoas, famílias, etc. – distribuídos em diferentes segmentos. Tais bens ou serviços são ofertados diretamente pelas unidades produtoras ou indiretamente pelas unidades distribuidoras e adquiridos pelos clientes, em transações econômicas (compra e venda) mediadas pelos preços, que são formados pelas empresas produtoras, eventualmente a partir de negociação com clientes com base em estratégias competitivas estabelecidas tendo em vista o padrão de concorrência.

O espaço concorrencial, ou mercado, para essa primeira aproximação do conceito de empresa seria, então, o conjunto de unidades produtoras de bens e serviços que tenham a mesma destinação quanto à sua utilização por parte dos clientes, embora resultem de processos de produção não necessariamente homogêneos quanto aos insumos, técnicas de produção e formas de comercialização e distribuição utilizadas.

Esse conjunto de unidades configura o mercado, que se caracteriza pela vigência de determinados padrões de concorrência que podem conformar distintas estruturas, contemplando desde mercados pulverizados e distribuídos de forma esparsa, espalhados regionalmente ou mercados especializados e dinâmicos até mercados concentrados com abrangência global.

As diferentes estruturas de mercado se caracterizam, resumidamente, quanto ao grau de concentração das vendas e das bases técnicas produtivas, da existência, ou não, e sustentabilidade de liderança de preços e/ou do processo de inovação, exercida por um subconjunto relevante de unidades, e distintas formas de inserção das empresas.

A liderança é concretizada, especialmente, na capacidade efetiva de desenvolvimento de novos produtos, processos ou serviços correlatos, na capacidade de diferenciação de produtos existentes e de determinação de preços e, finalmente, as estruturas se caracterizam, também, pelo grau de capacitação das empresas ou de um grupo delas, para formulação de estratégias competitivas que conduzam a dinâmica de determinados mercados.

A noção de concorrência, nessa primeira aproximação, emerge diretamente dos conceitos formulados a partir do produto, tanto para empresa como para mercado. A concorrência é também baseada no produto e decorre do fato do mercado ser composto por empresas que produzem bens e serviços com destinação semelhante, o que coloca, imediatamente, a possibilidade do cliente escolher dentre várias ofertas do mesmo produto.

Essa noção de concorrência é uma “conseqüência” do conceito de produto e de unidade produtora (empresa), a partir de um encadeamento lógico: a produção de produtos equivalentes e passíveis de diferenciação acarreta ofertas de produtos com mesma destinação, portanto concorrentes porque semelhantes, embora passíveis de diferenciação. A oferta chega ao mercado a partir da formação de preços passíveis ou não de negociação com clientes o que fecha o ciclo, concretizando a demanda do segmento de mercado que pode ser dirigida a qualquer das unidades que produzem e ofertam tais produtos.

Essa primeira aproximação dos conceitos de empresa, mercado e concorrência via produto, enfatiza as noções de processo de produção e de demanda de segmentos específicos do mercado, demanda que pode ser suprida pelas unidades produtoras que tenham capacidade de oferta específica e possibilidade de ser acionadas pelos clientes.

As formulações apontadas para os conceitos das instituições básicas do sistema econômico têm fundamentos semelhantes, assentados na noção do produto-mercadoria, avaliado a um determinado preço de mercado e dotado de valor de uso, cuja adequação às necessidades deve ser providenciada e sustentada dinamicamente, pelo processo de produção em todas suas etapas, incluindo a pesquisa e o desenvolvimento do produto.

Tais conceitos e desdobramentos são fartamente utilizados para fundamentar a formulação de estratégias de vendas por parte das unidades produtoras supridoras do segmento, para mobilizar o esforço interno de vendas e as formas de comunicação dos atributos dos produtos aos clientes.

Essas noções são indispensáveis e compõem um quadro quase completo de referências para os departamentos que administram a produção e as relações com o mercado, valer dizer, relações com clientes na presença de concorrentes.

Compõe esse quadro um amplo conjunto de ferramentas, bases de dados, sistemas de informação, processos decisórios, formulação estratégica e ações no sentido do desenvolvimento e diferenciação do produto e segmentação do mercado, a partir da capacitação da empresa – da base técnica até a sistematização de informações sobre perfis de clientes – para a formulação de estratégias de ajuste de produtos, custos e preços competitivos num cenário dinâmico e mutante em função dos movimentos da própria unidade ou de concorrentes (iniciativas primárias) e das reações (iniciativas reflexas) dos clientes.

De forma semelhante ao que foi apontado para a gestão do mercado, essas noções abrangem, também, conjuntos relevantes de objetos da gestão do processo produtivo, implicando a visualização de atributos relacionados aos padrões técnicos produtivos inclusive as considerações sobre as tecnologias e inovações técnicas, que tem impacto decisivo na construção dos perfis de qualidade dos produtos ou, dito de outra forma, do desenvolvimento da capacitação da unidade para produzir em condições de eficiência produtiva<sup>30</sup> que permitam graus de liberdade no manejo dos custos, dado o preço, que redundarão no atendimento aos perfis da demanda dos clientes.

Pode se questionar, porém, se tal valor de uso, que se concretiza, em última instância, no efetivo atendimento da demanda de clientes, a partir de iniciativas diversas (que incluem: mobilização das ações estratégicas de ajuste produtivo da qualidade da pauta dos produtos aos perfis dos segmentos de mercado, diante de movimentos semelhantes por parte dos concorrentes), é suficiente para garantir as condições de sustentação dinâmica das vendas e a permanência das empresas no mercado.

Em outra formulação: a satisfação da demanda originada dos perfis de clientes atendidos pela empresa seria um fundamento dinâmico suficientemente abrangente, para sustentar a permanência da unidade produtora em seu mercado ?

---

<sup>30</sup> V. seção 1.2.b, a seguir.

## 1.2.2. Imposições do processo lucrativo

A mera satisfação das necessidades ou desejos dos clientes embora dê conta do conceito de produto e processo de produção (inclusive, para ambos, em termos dinâmicos, via atualização, inovação, etc.), não basta para sustentar a permanência da empresa no mercado, mesmo diante da suposição de crescimento das vendas.

É necessário que o processo de geração de resultados também esteja funcionando de forma adequada, tendo em vista sustentação do investimento produtivo que caracteriza a natureza essencial da empresa.

Tais resultados podem ser vislumbrados a partir de alguns parâmetros gerais de avaliação que são postulados e demonstrados *ex ante* – desde as etapas fundadoras das unidades e em qualquer momento que envolva decisões internas de investimento -, e verificados *ex post* – a cada ciclo de avaliação estratégica através da análise de resultados obtidos - para qualquer empreendimento produtivo capitalista: a eficiência produtiva e a eficácia lucrativa.

O parâmetro da eficiência produtiva está referido à composição dos recursos produtivos utilizados e sua verificação *ex ante* é estritamente técnica e financeira. Depende da capacidade de demonstração prévia das possibilidades de se fazer o melhor uso possível – a partir de gradientes limitados apenas pelo tipo de recursos que se trate, de capacitação técnica para o manejo e execução dos processos – do conjunto de recursos mais adequada que seja acessível à capacidade de investimento disponível. Isso ocorrendo, é possível estabelecer como objetivo específico dos processos operados a partir dos recursos produtivos envolvidos a obtenção de custos médios relativamente baixos (em comparação aos custos médios resultantes da - ou relativos à - eficiência produtiva do conjunto de produtores que compõe o espaço concorrencial relevante), o que só poderá ser verificado *ex post*.

O fato do parâmetro de eficiência produtiva poder assumir, em qualquer processo concreto valores ou graus diversos, significa que não se trata de uma constante técnica que deva ser atingida a partir dos cálculos da engenharia de produção para uma base técnica específica; ao contrário, é possível pensar num grau de dinamismo para a eficiência de um conjunto de recursos produtivos, mesmo que pensada no interior uma mesma base técnica, tendo em vista as distintas possibilidades de melhoria da utilização dessa base, criadas a partir da intensificação das capacitações, em especial do aumento do grau de especialização trabalho ou de treinamentos

específicos da força de trabalho, combinadas ou não com ferramentas, equipamentos, instalações ou máquinas de qualquer tipo<sup>31</sup>.

No sentido amplo, o parâmetro de eficiência produtiva pode ser referido a diversas agregações dos recursos utilizados numa empresa, para determinados períodos e volumes de produção. Seu sentido geral e de maior agregação, expressa - para dados volumes de produção e períodos de referência -, o potencial de uso adequado às finalidades projetadas, do conjunto dos seus recursos produtivos em seu funcionamento corrente; isso impõe o entendimento de que todos os recursos da empresa podem ser avaliados por parâmetros de eficiência e mobilizados em programas de melhoria de produtividade, retirando a exclusividade da força de trabalho da base produtiva, que em qualquer processo produtivo é a responsável, diretamente e em última instância, pela criação ou agregação de valor no processo, como p.ex., a transformação industrial ou a produção de bens, numa indústria, ou as atividades efetivas de execução de qualquer processo de produção de serviços.

Por sua vez, o parâmetro da eficácia lucrativa está assentado na geração e apropriação dos resultados, em especial na forma de lucros. A verificação da eficácia lucrativa *ex ante* é feita via demonstração das possibilidades e condições previsíveis para obtenção de níveis adequados de resultados, a partir da projeção de níveis de vendas, estruturas de custos e padrões de eficiência produtiva, compatíveis com a composição de custos e a formação de preços adequados para o *mix* de produtos que compõe a receita.

Tais pressupostos projetam a geração de lucros em montantes e taxas pré - estabelecidos em geral para prazos determinados, montantes e taxas estas que só podem ser avaliados *ex post* e essa avaliação se constitui no ponto crucial da análise do grau de sucesso obtido a partir de estratégias formuladas para qualquer período de planejamento.

Uma segunda aproximação ao conceito de empresa, portanto, deve incorporar os objetivos relacionados à obtenção dos resultados, de forma mais geral avaliados pelos parâmetros apontados (eficiência produtiva e eficácia lucrativa) ou mais especificamente pelos indicadores de produtividade dos recursos (relação entre as vendas totais e o capital total utilizado), de lucratividade dos produtos (relação entre os resultados obtidos e as vendas totais) ou,

---

<sup>31</sup> A propósito ver as proposições contidas em DEMING (1984) sobre o processo de aperfeiçoamento constante que representa sua visão sobre as potencialidades de desenvolvimento de qualquer base técnica produtiva dada, e a visão dos neoschumpeterianos abordada em BAPTISTA (2000) sobre as competências e capacitações dinâmicas.

sinteticamente, pelo indicador de rentabilidade do capital (relação entre os resultados obtidos e o capital total utilizado).

Assim, a empresa pode ser definida como uma unidade geradora de lucros (a partir de excedentes produtivos brutos<sup>32</sup>), através de processos de produção, venda e distribuição de bens ou serviços de qualquer natureza destinados a atender demandas de clientes, de forma semelhante a qualquer das unidades que compõem, ao lado dela, o espaço concorrencial relevante.

A geração continuada de lucros passa a subordinar as demais condições para permanência no mercado, ou seja, os produtos e as necessidades dos clientes são meios de realização do objetivo essencial das empresas. Embora necessário e indispensável, não basta, agora, que tudo funcione bem quanto aos padrões de eficiência da utilização dos recursos produtivos, nem no campo do atendimento de perfis específicos de segmentos de clientes na presença de concorrentes; torna-se indispensável, simultaneamente, que isso ocorra em condições adequadas de geração e apropriação de parcelas pré - determinadas de lucro.

Esse aperfeiçoamento do conceito da empresa, que avança de unidade supridora ou de “atendimento de necessidades” de clientes e incorpora noções de produção e apropriação de lucros, impõe um reexame do conceito de mercado, que essencialmente - do ponto de vista da produção de bens e serviços -, é um espaço de embate entre empresas que atendem as “mesmas necessidades”.

A disputa, que até então, poderia ser reduzida ao volume das vendas obtido pelas empresas num dado período, tendo como indicador - síntese de posicionamento estratégico a participação relativa das vendas da unidade no total das vendas de um dado segmento, passa agora a ser balizada pelo montante lucro obtido para um volume de vendas determinado, vale dizer a noção de mercado passa a incorporar a idéia de um espaço de movimentação de unidades geradoras de lucro.

Essa formulação sugere, de imediato, que o processo decisório que define as perspectivas de qualquer empresa para o futuro num “dado” mercado abrange espaços mais

---

<sup>32</sup> O excedente produtivo bruto corresponde à diferença entre o valor de venda e os custos de produção *lato sensu*; o excedente líquido ou lucro à diferença entre o excedente bruto e os impostos, cf. GONÇALVES (1976). O valor agregado significa o que de fato foi incorporado ao produto no processo em que ele foi gerado (na produção), ou seja, os insumos foram transformados em produtos pelo concurso de trabalho e meios de produção, que “transferiram” seus valores efetivamente pagos por eles aos produtos na forma de custos de produção; em seguida, no mercado tais produtos são valorizados pelos preços de venda que são os custos de produção *lato sensu* acrescidos de impostos sobre a transação de vendas, além dos lucros; portanto, no mercado, incorporam-se ao valor de produção *lato sensu* (custos dos insumos, custos do trabalho mais custos de operações, custos da estrutura organizacional, comercial, financeira, além dos gastos com comercialização e distribuição) os valores sem contrapartida de utilização de recursos do processo de produção específico de que se trate, quais sejam os tributos e os lucros.

amplos, além desse determinado mercado. Enquanto se olha o mercado como agregação de empresas que produzem um determinado tipo de bem ou serviço, as perspectivas de crescimento ficariam limitadas a esses produtos.

Na medida em que o mercado é o conjunto de empresas geradoras de lucro, mesmo que “através” de um dado tipo de produto, as perspectivas de crescimento se ampliam e não ficam limitadas a esse tipo de produto.

Há muitas possibilidades de formulação de estratégias para estabelecer e sustentar uma posição absoluta ou relativa de obtenção de lucros e todas elas exigem mais providências da gestão da empresa do que, simplesmente, vender determinados volumes (quantidades) de um dado produto.

A aproximação ao conceito de mercado a partir da exigência da obtenção de índices adequados para a eficácia lucrativa, além dos índices de eficiência produtiva, mostra um conjunto de unidades disputando a ocupação de maiores espaços a partir de estratégias baseadas no potencial lucrativo de cada posição ocupada.

Isso impõe a qualificação e separação do mercado em subespaços identificados em função do lucro potencial que ofereçam e, a partir dessa partição qualificada e quantificada, a seleção de segmentos privilegiados para a atuação de cada unidade.

O cenário explicativo da dinâmica das empresas muda. A compreensão sobre as raízes dos movimentos estratégicos intensos incorpora o lucro, conceito abstrato, sem expressão concreta no mercado, ao contrário do produto. Ao mesmo tempo alarga-se a amplitude para identificação das razões porque ocorrem trocas de posição entre unidades ou deslocamentos forçados de posição em distintas estruturas de mercado do segmento em que a empresa atua.

A seleção de segmentos por parte das empresas, a partir da repartição do mercado, implica que alguns deles não sejam ocupados por nenhuma delas, situação que cria espaço para o surgimento de outras empresas com estruturas produtivas, lucrativas e pauta de produtos adequada a tais segmentos.

A concorrência, portanto, passando a ser por espaços de maior potencial lucrativo, implica em exigências estratégicas mais complexas, o que impacta fortemente a composição da demanda interna de recursos para investimentos em processos, produtos, etc., além de criar, nas dimensões mais gerais da base produtiva, uma hierarquia de compartimentos de atividades

econômicas tendo em vista a possibilidade efetiva de incorporar capacitações e competências estratégicas.

Grande parte desses segmentos de mercado que admitem tal padrão de inserção das empresas foi criada pelas próprias empresas, através da introdução de novos produtos ou de inovações radicais ou incrementais em produtos, processos, formas de vendas, distribuição, etc., de tal forma que os novos segmentos nascem e permanecem por períodos de tempo indeterminados.

Em suma, para a noção de empresa como unidade produtora de lucros, as noções de mercado e concorrência se alteram, extrapolam as considerações relacionadas ao produto e ampliam seus domínios, para abrigar conjuntos de empresas com capacidade de formular estratégias de ocupação de posições hegemônicas que garantam a possibilidade de sustentar margens e taxas de lucro acima da média da indústria. Isso ocorre quando é factível o exercício da liderança, em especial a de preços, fundamentada na oferta de diferenciais absolutos ou relativos de qualidade, sustentáveis e, em muitos casos, protegidos por garantias econômicas ou extra econômicas<sup>33</sup>.

A concorrência se faz em torno desses segmentos privilegiados. Nos espaços já existentes através de reestruturação da pauta de produtos via diferenciações ou aperfeiçoamentos em aspectos essenciais dos produtos e não apropriáveis de imediato por todos os principais contendores. Os novos espaços concorrenciais são criados a partir da oferta de novos produtos que podem resultar de inovações em insumos materiais, produtos, processos, tecnologias, dentre outras.

A geração do lucro - em determinados montantes e proporções - estabelece uma condição para vigência de processos de produção e vendas de um determinado produto, na ausência do que se impõem mudanças estratégicas que recomponham os patamares de resultados requeridos, o que pode ou não ser viável ou factível.

Dessa forma, se amplia a abrangência dos atributos que compõem os quadros de referência para a gestão das empresas, assumindo proeminência na estrutura da gestão, diante dos compartimentos de produção e vendas, dois outros compartimentos: a área das finanças (incluindo controladoria) e a da inovação técnica.

---

<sup>33</sup> Cf. SYLOS-LABINI (1980) para as estruturas oligopólicas de mercado.

O departamento de gestão das finanças corresponde ao conjunto de processos e objetos da gestão que respondem, em última instância, pela implantação (ou não) e manutenção (ou não) de todos os processos em curso na empresa, pois é o supridor de fundos financeiros para toda e qualquer decisão que envolva aportes de dinheiro, a partir da chancela cuidadosamente fundamentada em análises prévias e viabilização econômica e financeira de propostas ou projetos.

O departamento de gestão de inovações e mudanças abrange os processos e objetos que respondem pelo desenho das perspectivas da atuação da empresa diante do futuro que se vislumbra para a pauta de produtos, a base técnica utilizada e as formas de comercialização e distribuição. Tal desenho é traçado, tendo em vista as tendências visíveis ou previsíveis quanto às principais mudanças que estão ocorrendo e que podem impactar a empresa, o mercado, as formas de concorrência e o conjunto de relações dela com a cadeia produtiva (supridores, unidades compartilhadas e clientes) e com o conjunto das instituições e normas que afetam os seus movimentos.

Esse departamento de inovação e mudança não se concretiza, necessariamente, como uma divisão da organização administrativa, da forma que foi enunciado para as áreas de produção, mercado e finanças; se constitui, antes de tudo, numa política que perpassa todas essas divisões, influenciando a visão delas com relação às potencialidades dos processos em vigência e das perspectivas e tendências de mudanças que poderiam ser vislumbradas em cada área e desenvolvidas, no sentido de identificar as principais fontes de inovações internas ou externas à empresa, que permitam criar diferenciais com potencial de geração de vantagens competitivas; essa área poderia ser denominada de gestão de inovações ou de tendências e mudanças.

Essa aproximação ao conceito de empresa também pode ser questionada: a geração de lucros garante a permanência continuada - a sustentação dinâmica da posição - da empresa no mercado? Ou ainda: a empresa permanecerá no mercado, vale dizer, aquele investimento produtivo específico será mantido enquanto estiver gerando lucros ?

### **1.2.3. Crescimento da empresa, dinâmica do mercado e mudança: meios de expansão do investimento produtivo.**

Ao longo do tempo e a qualquer prazo, a obtenção e estabilização de determinado nível (montantes e taxas) de lucro são requisitos indispensáveis para a permanência das empresas no mercado.

A geração e a apropriação continuadas de lucros e sua retenção<sup>34</sup> pela empresa resultam na formação de um potencial de acumulação interna cuja justificativa crucial é permitir decisões de crescimento com elevada autonomia em função da disponibilidade de fundos. É claro que os montantes de lucros retidos podem financiar qualquer projeto dos investidores da empresa, mas a sustentação de uma posição num dado espaço de mercado só tem sentido se existir horizonte para a expansão da empresa naquele espaço.

A função primordial da gestão estratégica da empresa, nesse panorama decisório com elevado grau de autonomia, é viabilizar o processo lucrativo e identificar ou criar espaços de expansão da empresa no mercado, tendo em vista o tipo de dinamismo que se verifique em relação à evolução das vendas totais (composição, tipologia de inovações, intensidade) e decorrentes movimentações dos concorrentes no interior desse espaço concorrencial, em busca de alteração – de melhora - em suas posições relativas<sup>35</sup>.

Um terceiro parâmetro geral (além dos parâmetros de eficiência produtiva e eficácia lucrativa) pode ser utilizado para avaliar as condições dessa sustentação dinâmica da posição da empresa no mercado.

Trata-se do indicador de efetividade acumulativa que está referido, de um lado, ao horizonte de crescimento potencial e, de outro, ao funcionamento do processo de acumulação interna da empresa. Esse potencial configura os limites das decisões de investimento e crescimento da empresa com recursos próprios; sua verificação *ex ante* se faz via demonstração, preditiva, das possibilidades reais de crescimento da firma a partir da capacidade de formulação de estratégias de expansão das vendas nos variados segmentos onde atua.

---

<sup>34</sup> Dadas as políticas de distribuição de dividendos e de novas chamadas de capital nas empresas de capital aberto ou as políticas de distribuição de lucros entre os sócios e de novas injeções de capital, nas empresas limitadas ou ainda qualquer política de distribuição de lucros, diversificação do investimento com recursos próprios ou busca de fontes externas para investimento em uma empresa qualquer.

<sup>35</sup> O indicador mais comum que se utiliza para avaliar as posições relativas dos concorrentes, num dado espaço concorrencial, é a participação das vendas de cada um no total das vendas do mercado, num dado período.

O crescimento efetivo, verificado *ex post*, depende do grau de acerto e de ajuste das estratégias e tendo em vista os perfis dos segmentos escolhidos para a expansão, os movimentos, autônomos ou reflexos, dos concorrentes na mesma direção; dessa forma, o potencial de acumulação torna-se crescimento efetivo através da reinversão dos lucros retidos e, eventualmente, de aportes complementares de capitais próprios ou externos.

Dependendo do dinamismo da empresa, concretizado nas iniciativas estratégicas autônomas para inovar ou na sua capacidade de resposta aos movimentos e mudanças no mercado, tais como expansões, contrações, estagnações, alterações de padrão tecnológico produtivo, modificações no padrão de consumo final ou produtivo, no padrão de concorrência, no padrão de relações com fornecedores e clientes, entrada de novos concorrentes, surgimento de produtos sucedâneos, dentre outros, ela poderá, ou não, se capacitar para a sustentação ou melhora de sua posição geradora de lucro

Se a gestão da empresa não for capaz de gerar iniciativas ou de responder de forma adequada e retomar sua capacidade competitiva, ela poderá ser forçada a rever as condições da permanência da unidade no mercado, pelo menos em termos da participação relativa e, no limite, redimensionando para níveis mais baixos ou suspendendo sua produção nesses segmentos.

O conceito de mercado para a empresa geradora de lucros destinados, preferencialmente, a sustentar a expansão do investimento, se refere a espaços concorrenciais específicos onde se expressa com total clareza a noção relevante de concorrência, que está referida ao embate dos capitais em busca de valorização continuada<sup>36</sup>.

As unidades produtoras concorrentes se defrontam, então, como frações de investimentos em busca de valorização no mesmo espaço produtivo, através das estratégias competitivas assentadas em produtos, que na verdade assumem seus papéis definitivos de meios de realização dos objetivos maiores.

De fato, o produto é uma forma de exercitar a concorrência que não se esgota em si mesma. A aceitação do produto no mercado é um aspecto indispensável da sustentação da capacidade competitiva de um dado capital<sup>37</sup>, mas não basta. É necessário sustentar as condições adequadas ao funcionamento do processo lucrativo e, paralelamente, dispor de capacitações e

---

<sup>36</sup> Por isso que foi chamada de “primeira aproximação” a noção de concorrência focada meramente no produto. A qualificação de “relevante” aqui utilizada não dispensa o produto, mas o situa como veículo da concorrência de capitais. Ver BAPTISTA (2000) e POSSAS (1985).

<sup>37</sup> Essa discussão será retomada, a partir de diversos planos de abordagem, mais para frente nesta seção e na próxima.

competências dinâmicas para a empresa abrir novos espaços ou aproveitar os espaços disponíveis para o crescimento no segmento de mercado em que atua.

Assim sendo, a noção de capacidade de gerar iniciativas próprias ou de responder adequadamente às iniciativas de concorrentes (antigos ou novos) que provoquem mudanças no espaço concorrencial, deve ser incorporada ao conceito de empresa para que se tenha total clareza da complexidade do objeto da gestão empresarial.

O acabamento adequado para o conceito de empresa incorpora, portanto, usando a metáfora sugerida por Schumpeter, a noção de “máquina de crescimento” capitalista, para a qual tudo o mais são instrumentos para consecução desse objetivo. Produtos, lucros, organização administrativa são meios estratégicos e complexos para prover as condições e identificar espaços de crescimento do investimento produtivo.

A empresa é uma unidade geradora de lucros cuja finalidade<sup>38</sup> é crescer; para isso se utiliza de meios dos mais variados, em especial os produtos (que devem atender demandas específicas de clientes), os lucros (que devem ser gerados em montantes e taxas compatíveis com suas expectativas de crescimento) e uma organização administrativa que se constitui, de fato, num conjunto estruturado de competências e capacitações que devem ser atualizadas recorrentemente, pois delas dependem a identificação de caminhos a seguir e a fundamentação das escolhas das trajetórias a adotar.

A gestão empresarial, assim, abrange todos os campos mencionados (resumidamente: produção, comercialização e mercado, logística, finanças, inovações e mudanças, organização administrativa) na construção conceitual que se propôs acima. Suas determinações específicas, em termos das potencialidades e dos limites de sua atuação, devem ser identificadas nesse conjunto amplo de objetos e processos.

Finalmente, cabe uma referência à diversidade de tipos e modos de inserção e de atuação das empresas nos mercados, com o intuito de refletir sobre as possibilidades de generalização da conceituação aqui proposta.

Para sintetizar a abordagem, são sugeridas duas modalidades de organização que representariam algo como as modais extremas de uma tipologia de inserção de empresas no sistema econômico.

---

<sup>38</sup> Em última instância este é objetivo de todas as empresas “tipicamente capitalistas” como será visto mais adiante.

A primeira modalidade se refere ao conjunto de empresas que corresponderiam, tipicamente, à noção de “máquina de crescimento”. São firmas que constroem recorrentemente as bases para tomar iniciativas ou responder às iniciativas oriundas do interior ou exterior do espaço concorrencial, para a incorporação dinâmica de parcelas de mercado, parcelas essas, novas ou tomadas de concorrentes já existentes e abrange dois tipos de empresas. Um deles, o mais importante do ponto vista econômico e financeiro, corresponde à forma de inserção mais freqüente do grande capital e engloba as empresas que pertencem aos segmentos dinâmicos, mais concentrados em termos técnicos e econômicos e que respondem pela maior parte da produção de seus respectivos setores de atividade econômica. O outro tipo, alternativamente, agrupa as empresas inovadoras, de pequeno porte, mas com elevado potencial de crescimento no médio prazo.

A segunda modalidade, que se refere às empresas que corresponderia à noção de “não tipicamente capitalista”. Corresponderia à forma de inserção mais freqüente das empresas que atuam num conjunto muito grande e disperso de segmentos de baixo dinamismo, mas que concentram o maior número de firmas individuais de micro ou pequeno porte na estrutura econômica.

Um extremo dessa tipologia – as máquinas de crescimento - abrangeria as empresas que se identificam diretamente como investimentos, nas quais a visibilidade dos interesses dos investidores é plena (p.ex. sua participação direta em comitês decisórios nas empresas concentradas e a presença de investidores de risco nas inovadoras de pequeno porte), envolvendo, no limite superior, quanto à modalidade e à qualificação da estrutura da organização administrativa, a adoção de padrões de gestão, como p.ex., o conceito-ferramenta de governança corporativa.

No outro extremo – as não tipicamente capitalistas - estariam as empresas para as quais a lógica de funcionamento como investimento está oculta e o empreendedor tem participação plena no processo produtivo-lucrativo, incluindo, é claro, os papéis de gestão. São empresas em que as noções de investimento produtivo e interesse do investidor ficam obscurecidas, mais parecendo empresas de trabalhadores e não de investidores.

De forma simbólica ou metafórica, a primeira modalidade abrangeria as empresas “típicas dos investidores” de outro as empresas “típicas dos empreendedores”.

Tendo em vista a ênfase na conceituação desenvolvida até agora, sobre a noção de investimento produtivo em permanente busca de expansão de sua base de valorização, é indispensável que se examinem as bases concretas de atuação da gestão, de forma detalhada, diante dessas hipóteses distintas e extremas de inserção das unidades nos espaços concorrenciais, quais sejam, de um lado as empresas típicas de investidores e, de outro, as empresas típicas dos empreendedores.

Tais hipóteses foram estabelecidas tão somente para permitir que se inclua na análise que se propõe neste trabalho a situação de um grande número de empresas da estrutura econômica que, de fato, podem permanecer no mercado por prazos indeterminados (e longos em muitos casos) sem a pressão para o crescimento, tendo como objetivo estrito sua própria permanência. Isso se explica por várias razões, em geral relacionadas com as funções desempenhadas por essas unidades produtoras na cadeia produtiva, bem como em função de características setoriais, regionais ou locais de sua inserção no mercado.

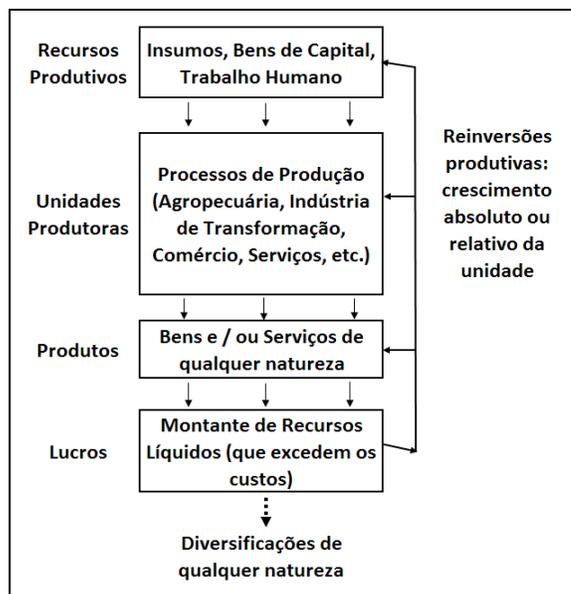
A primeira hipótese focaliza a inserção típica de uma empresa capitalista, que ocupa uma posição relevante - seja líder, organizadora de cadeias ou redes, supridora de terminais organizadoras, dependente de relações em cadeia, subordinada, supridora autônoma de serviços de qualquer natureza, etc. - num espaço caracterizado pela vigência de determinado padrão de concorrência, como está ilustrado na Figura 1<sup>39</sup>.

A visualização dessa inserção destaca a importância do ciclo gerador de lucros como um dos fatores cruciais da dinâmica econômica das empresas e permite a análise dos elementos fundamentais em que se assentam seus movimentos nos mercados; observe-se que há um ciclo realimentador do empreendimento capitalista: geração – apropriação - reaplicação dos sucessivos montantes de lucro, sustentando, como componente exclusivo ou complementar, o crescimento das unidades produtoras ou, em termos gerais, justificando sua permanência intencional no mercado.

Tais inserções tipicamente capitalistas (os chamados investimentos produtivos típicos) caracterizam-se pela ocupação de uma posição lucrativa num espaço objeto de concorrência que opera a partir de diversos mecanismos e padrões.

---

<sup>39</sup> A Figura 1, para a finalidade que se destina, simplifica a apropriação do lucro, não explicitando algumas modalidades comuns, tais como a distribuição do lucro (sócios, dividendos, empregados, etc.) e a apropriação social, via impostos diretos sobre o lucro.



**Figura 1 - Unidade produtora “máquina de crescimento capitalista”**

Fonte: Elaboração própria

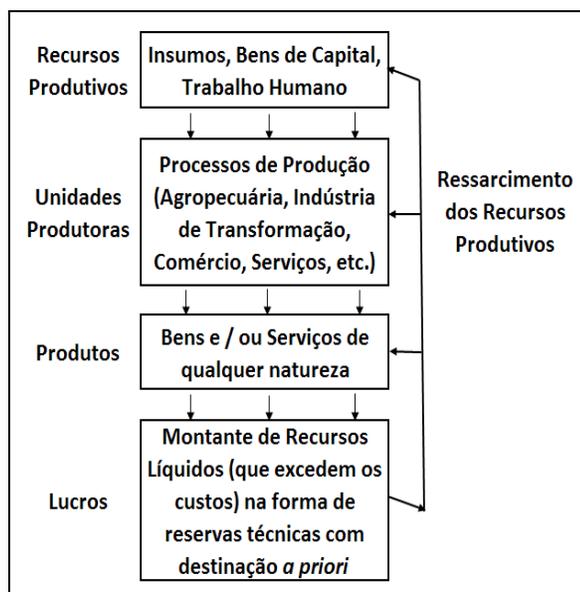
Nessas empresas, a geração continuada de excedentes líquidos, ao mesmo tempo em que é o objetivo da sua presença no mercado, é também o meio crucial de sustentação das condições de maior autonomia relativa para a sua permanência dinâmica.

Esse dinamismo implica a presença de tensões de crescimento sobre a base de acumulação daquela unidade, acarretando incorporação de inovações em produtos, em processos produtivos, comerciais, etc., ou meramente a expansão da capacidade produtiva atual, no sentido estrito ou no sentido amplo, incluindo os processos comerciais, logísticos e de gestão.

A segunda hipótese, no outro extremo, se refere a uma empresa aqui denominada como não tipicamente capitalista no sentido em que não está submetida, durante períodos de tempo indeterminados *ex ante*, à tensão para crescer. Por essa razão, podem manter-se por períodos relativamente longos com a mesma capacidade produtiva, ou ainda tem condições de crescer até limites pré-determinados e relativamente baixos de expansão de capacidade.

Ressalte-se, que há uma grande proporção das empresas nos mais diversos mercados cuja dinâmica tem tais características, ou seja, cuja permanência não é objeto de pressão permanente por parte de outras unidades relativamente semelhantes no mercado, embora dependa da sustentação de níveis capacitação e competências, que em muitos casos são exclusivas.

Assim, há formas de inserção, particularmente relacionadas às micro e pequenas unidades produtoras (embora não exclusiva sequer abrangendo a todas) em que a permanência delas no mercado é fruto das condições existentes para manutenção do grau de exclusividade da oferta ou para sustentação dos contratos de suprimento, nos contextos local, regional, nacional ou internacional e setorial em que atuam. Nessa situação é que tais unidades são denominadas de empresas não tipicamente capitalistas (ver Figura 2), em oposição, à situação das empresas tipicamente capitalistas (denominadas “máquinas de crescimento”).



**Figura 2 - Unidade produtora “não tipicamente” capitalista**

Fonte: Elaboração própria

Nos casos em que não há pressão para crescer, a geração continuada dos montantes pré-determinados de pro labore (contido nos custos totais) e de lucros (ou meramente reservas técnicas contidas no excedente produtivo) garantem a permanência da empresa no mercado.

Cabe, portanto, incorporar tais aspectos ao conceito de empresa e, por conseguinte, abrir mais um campo de variações para a compreensão integral dos determinantes dos movimentos concretos das unidades produtoras e da função indispensável e complexa do processo de gestão estratégica para suprir seu funcionamento sustentado, em princípio, por tempo indeterminado.

#### **1.2.4. O investimento produtivo como uma manifestação específica do processo de acumulação do capital em geral: impactos sobre a gestão das empresas nos mercados.**

A fração de capital social que corresponde a cada empresa cumpre funções produtivas específicas como meio de valorização do capital.

Uma empresa capitalista é uma unidade produtora de bens e serviços, cujos objetivos estão relacionados em última instância, não simplesmente com o suprimento de demandas de consumo ou produção, mas sim com a obtenção, em sucessivos e - a priori – indeterminados, períodos de tempo, de determinados níveis de rentabilidade.

Há modalidades diversas de empresas, de tal forma que essa unidade elementar de investimento, na sua expressão concreta mais complexa, pode não corresponder a uma única função produtiva, a uma única base técnica ou unidade física.

Uma determinada fração de capital em função, cujo processo de valorização é objetivo de sua presença no mercado e objeto da gestão empresarial, embora responda a um comando unificado nos domínios dos investidores, pode exigir diversas estruturas e distintas camadas gestoras nos domínios da organização, funcionando, efetivamente, como dimensões ou divisões de um capital que é centralizado em termos de comando decisório e distribuído, enquanto função produtiva.

No mesmo caminho de construção de proposições sobre os fundamentos econômicos que estabelecem as possibilidades e os limites para a ação da gestão das empresas, é útil – mesmo que apenas de forma esquemática – a visualização do processo de acumulação do capital em geral, para situar o capital produtivo e evidenciar suas peculiaridades, como um circuito específico de valorização do investimento.

Essa representação retrata as unidades produtoras (empresas, firmas) como expressões de formas particulares de vigência do ciclo de investimento de capital em geral. Concretamente as empresas são ciclos específicos de investimentos produtivos que trocam, de forma recorrente, recursos líquidos com o circuito geral do capital. Este circuito geral, percorrido pelo capital na forma financeira, é utilizado como uma base *stand by* que abriga, provisoriamente,

lucros retidos e ainda não reinvestidos na órbita produtiva, substituindo em períodos determinados a valorização via ciclo produtivo, pela valorização estritamente financeira.

O estabelecimento dessa abordagem visa, fundamentalmente, ressaltar que o objeto privilegiado da análise, que aqui se procede, é o movimento do capital ou a dinâmica do investimento, que pode assumir para uma mesma fração em função, formas específicas ou gerais ao longo de períodos determinados.

O tratamento de tal objeto é também, aqui, considerado como a essência das atividades da gestão estratégica das empresas – do processo decisório no nível mais elevado e abrangente da gestão -, como se procura demonstrar, de forma recorrente para diversos planos de análise.

Ressalte-se que a constatação básica, da qual se parte, é que o processo de acumulação do capital em geral contém, como uma modalidade, o processo de acumulação produtiva e, simultaneamente, tal processo de acumulação geral abriga, provisoriamente, por períodos de variada duração, parcelas líquidas de capital liberadas pelos processos de acumulação produtivos específicos.

Essas parcelas que compõem o potencial de acumulação produtiva em ciclos específicos permanecem provisoriamente nesse circuito geral enquanto não se transformam em acumulação produtiva efetiva, ou seja, enquanto não são reinvestidos na expansão das atividades de base produtiva já em funcionamento ou na instalação de novas unidades.

Além disso, o circuito geral é também o supridor complementar de recursos líquidos para financiar, em proporções maiores ou menores, e ao lado dos recursos próprios, as expansões no ciclo do investimento produtivo.

O processo de acumulação produtiva do capital, sendo o de maior complexidade, coloca um conjunto numeroso e mais significativo de obstáculos para o controle do processo de realização do ciclo completo dos investimentos, sejam isolados ou conglomerados, para qualquer fração de capital.

Isso implica maiores graus de riscos em todos os aspectos, desde os riscos de mercado ou competitivos, mais diretamente inteligíveis, pois as unidades produtoras atuam, exatamente, nesses espaços - que são caracterizados pela vigência de padrões concorrenciais que, em função dos riscos, exigem formulações estratégicas recorrentes -, até riscos estritamente financeiros, que se manifestam de diversas formas, desde aqueles que se enraízam internamente a

cada empresa em função da tipologia de financiamento adotada até os que respeitam outras lógicas de realização, que tem vigência fora dos mercados produtivos específicos, se manifestando nas órbitas que se movem as mercadorias financeiras em geral.

Essas características do ciclo do investimento produtivo, quanto aos níveis de riscos, ao lado da expansão quantitativa e qualitativa das modalidades de mercadorias financeiras, impulsiona o avanço de uma visão “financeirizada” da gestão financeira do capital produtivo. A principal manifestação dessa visão na empresa é o exercício, por parte da gestão isolada, de fortes pressões no sentido da redução, em todas as áreas e dimensões possíveis, dos riscos associados às estratégias estabelecidas.

Tais pressões vão desde o estabelecimento de parâmetros mais rígidos para as decisões fundadoras de novas inversões, expansões simples de operações, ou decisões relacionadas com inovações (em produtos, processos, técnicas de produção, etc.), até pressões para redução do tempo de efetivação dos ciclos de realização dos capitais individuais, tanto dos investimentos operacionais – cujo ciclo é tipicamente de menor duração, os chamados recursos de curto prazo -, como das inversões estruturais, cujos ciclos tendem a ser de prazos mais extensos, mas, em última instância, dependem do ritmo de incorporação do progresso técnico que caracteriza os distintos agrupamentos tecnológicos em uso

Nesse contexto “interno” do processo de acumulação produtiva e no sentido de cancelar o encurtamento de prazos de realização, atua com grande desenvoltura e dinamismo o processo de inovação, em sentido amplo, e através de diversos estratagemas, que são postos em ação para reduzir ciclos de vida de produtos e de tecnologias (ou de versões deles), prazos e custos de operações, contemplando todos os compartimentos das unidades produtoras, tais como produção, comercialização, logística, distribuição, gestão, dentre outros.

O que se postula nesta seção, e como um dos argumentos da proposta metodológica da tese, é o processo de acumulação produtiva como a expressão real mais complexa de um processo de acumulação de capital, mais geral, de maior grau de abstração, do tipo  $D - D'$ , onde  $D' = D + \Delta D$ , sendo  $D$  o montante de capital no início de um dado período de produção e  $\Delta D$  é o montante de lucro (recursos líquidos gerados e apropriados, que correspondem às receitas totais subtraídas dos custos totais) no final desse período; a manutenção ou permanência dinâmica

desse ciclo, enquanto aplicação de capital concreta numa dada modalidade de investimento, depende de diversos fatores<sup>40</sup>.

Dentre estes fatores, os mais importantes se referem às cifras relacionadas ao montante,  $\Delta D$ , e à taxa de lucro,  $\Delta D / D$ , num dado período de análise prospectiva ou retrospectiva, dependendo do tempo real em que se toma a decisão, prévio ou posterior às ações concretas.

O processo de acumulação produtiva desdobra o ciclo  $D - D'$  em sua expressão mais complexa e de maior impacto - em amplitude, intensidade e profundidade - no conjunto do sistema social e econômico. Em sua vigência, a geração e realização de um determinado  $\Delta D$  depende da estruturação de um conjunto diversificado de recursos e processos produtivos, que se combinam, se sucedem, se articulam e se coordenam com outros ciclos de mesma natureza ou não.

Conquanto, em termos abstratos, o ciclo  $D - D'$  seja essencialmente o mesmo em qualquer segmento da economia e em qualquer tipo de investimento, na acumulação produtiva ele assume sua dimensão de maior complexidade, como está ilustrado de forma resumida no Quadro 1.

Na modalidade produtiva, o primeiro volume de dinheiro ( $D$ ) corresponde aos desembolsos dinâmicos do montante de investimento que abrange o conjunto dos recursos produtivos que põem em funcionamento uma unidade de produção, recursos estes que correspondem ao seu projeto, implantação e sustentação inicial.

Este investimento é representado pelo montante de capital produtivo utilizado nos processos de produção, comercialização e distribuição nas unidades produtivas que, devidamente organizados, combinados e postos em funcionamento, resultarão nos produtos (bens ou serviços) de diversa natureza, que, por sua vez, vendidos e entregues, vão gerar a receita que, finalmente, em condições determinadas, desde que superem os custos adequadamente conceituados e dimensionados, implicarão na obtenção de rendimentos líquidos em dinheiro que, a cada período de produção (na verdade de operações, pois tal período compreende também a geração de caixa), corresponde aos lucros gerados e apropriados naquela unidade de produção.

---

<sup>40</sup> As referências gerais para a expressão dos ciclos  $D - D'$ ,  $D - M - D'$  e  $D - M - P - M' - D'$  foram retiradas de MARX (1970), cap. I.

### Quadro 1 - Ilustração do ciclo de acumulação produtiva

**D** (*expressão monetária de montantes de recursos produtivos avaliados no início de um dado período de produção*) → **M** (*Mercadorias: recursos produtivos de todo tipo, combinados sob distintos padrões técnico-produtivos e organizacionais, concretizados em correspondentes estruturas técnico-produtivas e organizacionais que operam processos de produção de variada natureza e dinamismo*) → **P** (*Produtos: bens e serviços de qualquer natureza, resultados do processo de produção e disponíveis para vendas via processos de comercialização, distribuição, etc.*) → **M'** (*Mercadorias: bens e serviços vendidos*) → **D'** (*expressão monetária do montante inicial acrescido dos recursos líquidos gerados pelas vendas, subtraídos os custos incorridos num dado período de produção*)

Ou

$$\mathbf{D \rightarrow M \rightarrow P \rightarrow M' \rightarrow D'}$$

Onde o sub-ciclo [ **M** → **P** → **M'** ], corresponde ao ciclo produtivo *lato sensu* (produção, comercialização, distribuição, recebimento das vendas)

Fonte: Expressão do ciclo a partir de MARX (1970), cap. I. A explicitação sugerida para os significados das grandezas são de elaboração própria.

As etapas seguintes do ciclo completo correspondem às mercadorias que compõem os meios de produção (insumos e bens de capital), ao produto, ou seja, aos bens e serviços de qualquer natureza produzidos num dado período e à mercadoria (M') em sua forma final de valor de troca, ou seja, o valor do produto vendido naquele período.

Finalmente, D' corresponde à expressão monetária, também necessariamente estimada para um período determinado, do montante inicial (D) de investimentos em Recursos Produtivos acrescidos dos rendimentos líquidos ( $\Delta D$ ) oriundos da operação de produção e das vendas, neste período.

Há, portanto, um longo caminho a percorrer que impõe um conjunto de investimentos, cuja expressão mais agregada é D, com componentes diferenciados quanto às suas características técnicas, que implicam também variadas formas de manifestação quanto aos ciclos microeconômicos de realização do capital em cada uma das frações específicas em que se divide o capital total de uma unidade produtora, sugerindo que haja, também, diferenças significativas quanto ao manejo, pela gestão da empresa, dos objetos que as compõem.

A observação mais detida do ciclo desdobrado sugere a conveniência de separar circuitos de diferentes naturezas técnicas que compõem o ciclo agregado  $D - D'$ .

Para visualizar tais ciclos de realização das frações específicas é necessário expressar o ciclo de realização do capital de tal forma que se tornem compreensíveis e identificáveis tais frações relevantes do capital e as características técnicas do seu funcionamento efetivo ao longo do processo de geração do produto, da receita e do lucro.

A sugestão é usar o produto (ou agrupamento relevante deles) como referência para o desdobramento, pois, como foi visto na conceituação de empresa, mercado e concorrência, esse é o conceito fundador das estratégias competitivas das empresas. O produto é também o objeto que nucleia as exigências de padrões técnicos produtivos a ser utilizados tendo em vista os padrões de concorrência vigentes nos segmentos onde as empresas atuam.

O roteiro apresentado a seguir sintetiza a proposição de formas de expressão desagregadas para o ciclo  $D - M - P - M' - D'$  e para a relação  $D' = D + \Delta D$ . O que se quer com isso é a visualização dos ciclos do capital produtivo desdobrados nos ciclos que o compõem, especificamente os ciclos da tecnologia, dos produtos e das operações.

O primeiro passo é a identificação, para um determinado período, dos valores das receitas, custos totais e lucros referidos aos produtos ou famílias de produtos.

Os lucros correspondem à relação entre a receita total e os custos totais. Como as receitas e custos totais são agregações de receitas e de custos dos produtos da pauta de produção da empresa e supondo que seja possível a identificação dos custos totais de cada família relevante de produtos, é possível desdobrar os lucros – em qualquer das agregações mais utilizadas no processo decisório, lucros brutos ou líquidos - de forma correspondente. Ou seja, de início teríamos  $M'$  e  $\Delta D$ , desdobrados para produtos ou famílias tecnologicamente relevantes de produtos.

O segundo passo corresponderia à identificação dos recursos produtivos usados no período aos produtos e aos processos e respectivos arranjos técnicos que assentam as operações produtivas *lato sensu*; ou seja, as mesmas bases em que foram identificadas as receitas e os lucros (em função dos custos, também identificados).

Essa identificação para o caso dos recursos das bases técnicas de produção, comercialização e distribuição, é um pressuposto da análise e é considerada como parte do

planejamento do uso destes recursos, vale dizer, os recursos são alocados a produtos e processos, incluindo os recursos estruturais das bases técnica produtiva e organizacional.

A partir daí, seria possível a decomposição do ciclo  $D - M - P - M' - D'$  da acumulação produtiva em ciclos desagregados do tipo  $D_{ji} - M_{ji} - P_{ji} - M'_{ji} - D'_{ji}$ , para os quais  $D_{ji}$  e  $D'_{ji}$  são frações dos recursos produtivos da empresa, dedicados a produtos isolados ou famílias tecnologicamente relevantes de produtos (i) submetidos ao ciclo daquele determinado arranjo técnico ou ao ciclo de vigência daquela tecnologia (j).

Cada um desses ciclos ( $j = 1$  a  $m$  e  $i = 1$  a  $n$ ) está referido a uma divisão relevante do investimento produtivo e identificável a um produto ou agrupamento de produtos.

Dessa forma estariam estabelecidas as bases para a análise dos ciclos  $D - M - P - M' - D'$  desagregados em ciclos  $D_{ji} - M_{ji} - P_{ji} - M'_{ji} - D'_{ji}$ , para as (m) tecnologias ou arranjos técnicos específicos e para os (n) produtos ou agrupamentos tecnologicamente relevantes de produtos da pauta da empresa.

Estariam determinadas também as desagregações correspondentes a  $D'_{ji} = D_{ji} + \Delta D_{ji}$  o que permitiria a gestão da geração de resultados para cada fração do capital desagregada por produto e arranjo tecnológico respectivo, inclusive a taxa de lucro ( $t_{ji} = \Delta D_{ji} / D_{ji}$ ).

É possível vislumbrar um conjunto com múltiplos componentes, algo como um portfólio técnico de investimentos, cuja composição tem amplitude variada e dependente da pauta de produtos, do grau de heterogeneidade tecnológica e do ciclo de validade econômica de cada uma delas na unidade produtora, bem como das características do ciclo de vida do produto no mercado.

A noção de composição técnica dos recursos produtivos numa empresa ou, como foi denominado acima, o investimento produtivo visto como um portfólio técnico, pode assumir grande importância como ferramenta de apoio à compreensão dos objetos e processos que, de fato, servem de referência para as decisões estratégicas nas empresas.

O que se deve ressaltar aqui são as diferenças estritas e, simultaneamente, a interdependência funcional que têm entre si os ciclos financeiros e produtivos de acumulação de capital em termos de suas estruturas de gestão.

Há grande diversidade de demandas de competências profissionais exigidas para o adequado funcionamento do ciclo do investimento produtivo.

São competências para operar e gerir um processo complexo de realização do capital, que tem início na escolha do padrão tecnológico e organizacional dos recursos produtivos passando pela estruturação de compartimentos diversos, tais como produção, comercialização, distribuição, finanças, logística, inovações, etc. e finaliza com a realização do capital, que se concretiza na geração e apropriação dos montantes de lucros e a expansão de sua capacidade produtiva e/ou comercial conforme o poder efetivo da fração de capital isolada para ocupar os espaços concorrenciais disponíveis.

Quando se focaliza o capital produtivo, portanto, pode-se estar diante de unidades econômicas com porte e poder de mercado diversos, tais como empresas gigantes, grandes, médias, pequenas ou micro. Tais empresas podem pertencer a conglomerados, grupos econômicos ou blocos de capital, grupos de indivíduos ou um só indivíduo; em qualquer dos casos, a unidade produtora é sempre uma fração do capital ou um componente do conjunto do investimento social.

Contudo, os interesses que as conduzem podem ser ou não isolados e esse fato marca e caracteriza definitivamente os distintos graus de autonomia ou de poder (respeitadas as limitações colocadas fora do mercado pelas exigências relacionadas ao interesse público ou em função de legislação restritiva, dentre outras) das unidades para determinar seus próprios destinos ou movimentos no interior do espaço concorrencial, além de estabelecer também a tipologia de competências organizacionais e estratégicas exigidas das unidades existentes ou entrantes potenciais nesse espaço.

### **1.3. Análise da composição do ciclo de gestão estratégica da empresa**

O que se faz nesta seção é a apresentação de algumas proposições sobre a estrutura do processo de gestão das empresas, em especial sobre a natureza dos seus objetos efetivos – os principais: tecnologias, produtos e processos – que são distribuídos, demandando, portanto, e simultaneamente, esforços permanentes de integração, de aprimoramento do seu controle individualizado e de administração das interfaces e defasagens de períodos de validade econômica.

A integração é exigida porque tais objetos distribuídos, embora interdependentes e articulados, têm lógicas econômicas próprias, específicas e diferenciadas, o que implica

montantes distintos de investimentos, diferentes ciclos de vida e, por conseqüência, diferentes ciclos de realização dos respectivos montantes destes investimentos<sup>41</sup>.

O processo de gestão estratégica das empresas desempenha duas funções primordiais em todo seu ciclo que, resumidamente, engloba o planejamento, a execução e a avaliação de um amplo conjunto de ações; uma função é a identificação e caracterização de todos os objetos que devem ser tratados de forma individualizada e prover as estruturas para seu funcionamento adequado e a outra é criar estruturas que integrem e permitam a interação destes objetos, sustentando o adequado funcionamento do conjunto.

### **1.3.1. Unidades produtoras e desdobramentos do capital total: ciclo de acumulação agregada e segmentada em tecnologias, produtos e processos.**

O investimento produtivo total, para a finalidade da gestão estratégica, embora seja objeto de estimativas rigorosas em cada período de análise relevante e seja efetivamente usado como referência para o dimensionamento das grandezas e indicadores decisórios gerais (p.ex., a taxa de lucro e a relação produto/capital), não é administrado concretamente nessa dimensão.

Ao contrário, a gestão estratégica se ocupa das frações desse investimento total representadas por recortes concretos, identificáveis e diretamente administráveis, tais como as tecnologias (ou arranjos técnicos com base em determinado padrão tecnológico), os produtos e as operações produtivas no sentido amplo. Essas frações são identificadas aos componentes do capital estrutural ou fixo (as tecnologias e os produtos) e ao capital operacional ou circulante (as operações produtivas *lato sensu*), que se caracterizam por seus ciclos de realização ou de validade econômica.

O ciclo da tecnologia tem sua expressão concreta numa estrutura complexa, que inclui recursos de variados tipos e distintas naturezas.

---

<sup>41</sup> Nesse sentido, deve ser mencionado que há plena coerência técnica na utilização crescente e abrangente das ferramentas informacionais por parte das empresas. Em particular os sistemas integrados de gestão empresarial, com sua arquitetura desenhada, precisamente, a partir dessa concepção de integração de objetos distribuídos, com o rigor da disponibilização centralizada de bases de dados originais e bancos de informações de graus variados de processamento que alimentam cada um dos sistemas específicos de objetos particulares e, simultaneamente, propiciam a integração e o tratamento criterioso das interfaces.

O marco inicial desse ciclo é a incorporação de técnicas e capacitações produtivas ou organizacionais, o que pode ser feito via planejamento e desenvolvimento (ou aquisição) de inovações tecnológicas dos processos produtivos (básicos ou organizacionais). Os recursos desse ciclo envolvem ainda o desenvolvimento de capacidade de operar as novas bases técnicas e processos, na forma de provimento de trabalho humano com qualificação adequada; o ponto final é o descarte (ou substituição, aperfeiçoamento) da tecnologia, com ou sem sobrevida produtiva.

Os recursos cuja reposição total deve ser providenciada nesse ciclo são tratados, conceitualmente, como capital estrutural ou fixo, ou seja, com período de validade ou utilização produtiva que extrapola o ciclo operacional e se esgota ao final da vida econômica da tecnologia ou do padrão produtivo.

Os investimentos em tecnologia devem garantir a sustentação da capacidade de incorporação, através de desenvolvimentos próprios ou aquisição, de inovações técnicas geradoras de novas aplicações da mesma tecnologia, de novos bens ou serviços, ou de novas tecnologias ou padrões produtivos e organizacionais.

Tais gastos de investimento devem ser repostos, portanto, ao final do período de validade plena da tecnologia em uso; as principais modalidades de gastos nesse ciclo são: investimentos (geradores de custos com depreciações e amortizações) em sistemas de produção de tecnologia, que envolvem o desenvolvimento de capacidade de pesquisa, planejamento, projeto, desenvolvimento e teste de inovações técnicas; instalações, equipamentos, ferramentas, trabalho humano com qualificação adequada, etc.

O ciclo de vida do produto, por sua vez, se inicia com o planejamento e desenvolvimento de novos produtos, tem vigência ao longo de sua presença na pauta produtiva da empresa e se encerra com sua retirada de linha, em muitos casos com sobrevida no mercado, gerando a continuidade por tempo indeterminado de demandas relacionadas com apoio à utilização pelos clientes ou à assistência técnica; o ciclo do produto envolve as etapas do projeto técnico, as interfaces com o ciclo da tecnologia (via adequação da base técnica: processos, máquinas, equipamentos, ferramentas, instalações, dispositivos de apoio), pelo desenvolvimento e teste, o processo de produção e de vendas corrente (ciclo operacional) e o apoio ao cliente ou usuário através de eventuais atividades de manutenção ou assistência técnica.

Os recursos que devem ser repostos totalmente nesse ciclo são tratados, no âmbito da gestão financeira, assim como no caso das tecnologias, como capital estrutural ou fixo, ou seja,

recursos cuja utilização extrapola o transcorrer de ciclos operacionais específicos. Isso implica que os principais componentes de gastos nesse ciclo estão relacionados com os investimentos - que são geradores de custos com amortizações e depreciações - em capacitação técnica e bens de capital, tais como *staff* de planejamento, projeto, desenvolvimento e produção do produto; instalações, equipamentos e ferramentas, divulgação e programas de marketing, etc.

São recursos cuja utilização deve prover a capacitação contínua da empresa quanto ao processo de incorporação de novos produtos; sua reposição, por isso mesmo, deve se dar ao longo de todo o tempo em que um determinado produto constar na pauta produtiva da empresa.

A validade (ou possibilidade de utilização) dos recursos envolvidos nesse ciclo (de uso exclusivo para uma dada linha de produtos) se esgota ao final do ciclo de vida do produto. Cabe ressaltar, mesmo antes de conceituar o ciclo operacional, que o ciclo de vida de qualquer produto contém uma quantidade (de dimensões variáveis e, em geral, indeterminadas *ex ante*), de ciclos operacionais, gerados ou processados ao longo do seu transcurso.

Finalmente, há o chamado ciclo operacional cujo ponto inicial é a aquisição de recursos produtivos para utilização no processo e cujo ponto final é o recebimento das vendas dos produtos.

Ao longo desse ciclo, que tem interface com os ciclos da tecnologia e do produto, são repostos todos os recursos cuja utilização plena se dá nos processos de produção e comercialização dos produtos, ou seja, os recursos que se dissipam (se incorporam aos bens ou serviços) em alguma etapa do processo produtivo ou que são gastos em atividades de apoio, gestão, comercialização, logística ou financiamento dos clientes, num dado período de tempo.

Os recursos que se renovam totalmente nesse ciclo são os únicos considerados, no âmbito da gestão financeira corrente, como cíclicos *stricto sensu*, porque compõem o capital circulante; os principais exemplos são: insumos materiais, insumos energéticos, força de trabalho, serviços produtivos, sistemas de apoio, tais como: sistema de vendas e assistência ou manutenção, sistema de distribuição, estrutura organizacional, *pro labore*, manutenção e financiamento do capital circulante, gastos gerais, etc.<sup>42</sup>

A renovação desses recursos implica repor as condições de produção (de acordo com os volumes produzidos), de comercialização, de distribuição e as condições de apoio, gestão da

---

<sup>42</sup> Ademais dos custos gerados pelo uso dos recursos apontados, compõem o capital operacional os gastos com tributos indiretos (que incidem sobre as transações mercantis), dentre outros.

produção e da empresa (de acordo com as estruturas disponibilizadas) e as condições de financiamento de clientes (de acordo com as políticas comerciais); tais recursos, portanto, têm sua validade relacionada com a sustentação das operações correntes, considerando tanto o produto como a tecnologia, em plena vigência de seus ciclos de vida (ou períodos de validade econômica).

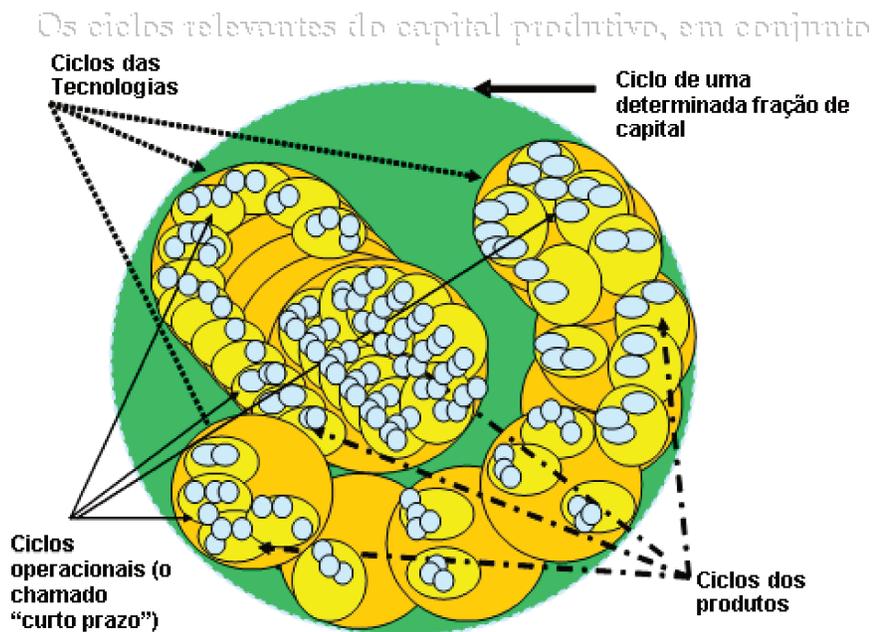
Torna-se visível a função essencial desempenhada nas empresas pela área de gestão das inovações (ou das tendências e mudanças, como foi sugerido alternativamente). Tais inovações impactam todos os componentes técnicos e departamentos das corporações, com destaque para os padrões técnicos apropriáveis numa dada empresa e que determinam os ciclos de vida da tecnologia e dos produtos.

No período recente, tem-se intensificado o peso da capacitação, disponível e potencial, para o desenvolvimento de tecnologias e de produtos nas corporações, como fator decisivo para influenciar as decisões de investimentos produtivos e as escolhas setoriais dos investidores. É enorme a pressão para elevar as taxas e encurtar os prazos de retorno dos valores investidos e, nessa situação, tecnologias e produtos que alcançam significativa penetração no mercado e, simultaneamente, alcancem elevados ritmos de inovação, são os que melhor se adequam aos interesses últimos dos investidores.

Uma ilustração das relações entre os ciclos relevantes do capital produtivo pode ser vista na Figura 3, que busca mostrar o que seria uma decomposição molecular de uma fração qualquer de capital produtivo representada pelo investimento total de uma empresa que atua num espaço concorrencial, desdobrado em parcelas técnicas que representam os montantes específicos de investimentos em tecnologia, produtos e processos.

A principal representação que se busca na ilustração é a das relações de nucleação, chancela e sobreposição dos ciclos relevantes que compõem a dinâmica de acumulação produtiva e que são os objetos privilegiados da gestão estratégica das empresas.

A representação dos investimentos desdobrados através dos seus ciclos de vida (ou de validade econômica) parte da constatação que todo investimento produtivo nucleia o desenvolvimento de famílias sucessivas de tecnologias que chancelam produtos e processos possíveis ou viáveis no interior de um dado padrão tecnológico.



**Figura 3 – Ciclos relevantes do capital produtivo**

Fonte: Elaboração própria

O produto nucleia o desenvolvimento de processos, específicos para cada família ou modelo e que se reproduzem ano longo do seu ciclo de vida, através de uma sequência de ciclos operacionais.

Os ciclos operacionais garantem a oferta do produto ao mercado em condições econômicas adequadas à demanda, o que, responde, em cada ciclo operacional transcorrido, pela permanência do produto em pauta, pela utilização reiterada do padrão tecnológico correspondente e, finalmente, pela realização dos lucros naquele ciclo.

O investimento produtivo, em cada momento, se manifesta como um conjunto de sobreposições de determinações referidas ao padrão técnico-produtivo, à pauta de produtos e aos arranjos de operações e processos, de tal forma que um ciclo chancela ou sustenta o outro até quando uma dada e específica fração de capital permanecer em operação produtiva, ou até o limite do prazo de validade dessa fração de capital. Esse limite é indeterminado *ex ante*, sendo função das características dinâmicas dos seus componentes, ou seja, da duração dos ciclos de vida das tecnologias e dos produtos e da validade econômica (sustentada pela eficiência

produtiva, eficácia lucrativa e efetividade acumulativa, dinâmicas) de processos produtivos tecnicamente específicos<sup>43</sup>.

Os ciclos de vida dos produtos e das tecnologias são fatores que geram tensões recorrentes e exigem posições ativas e competências específicas da gestão estratégica. As capacitações estratégicas, decisórias e operacionais são desenvolvidas com referência a essas bases concretas.

A visibilidade das demandas de competências para planejar, operar e avaliar resultados em cada ciclo é decorrente da compreensão das particularidades que caracterizam o funcionamento do processo de produção em cada um desses ciclos. Ou seja, o ponto de partida para a conjugação de interesses de gestores no interior das empresas é estabelecer os controles sobre os objetos efetivos que são operados na base e manejados pela gestão. E esses objetos são os componentes concretos dos ciclos relevantes: o ciclo operacional, o ciclo de vida do produto e ciclo de vigência da tecnologia.

Resta examinar as principais características do processo de gestão estratégica das empresas, a partir dos conceitos enunciados e as principais ferramentas de controle, coordenação e decisão que permitem a adequada visibilidade dos objetos e processos relevantes que sustentam os movimentos das unidades produtoras nos mercados.

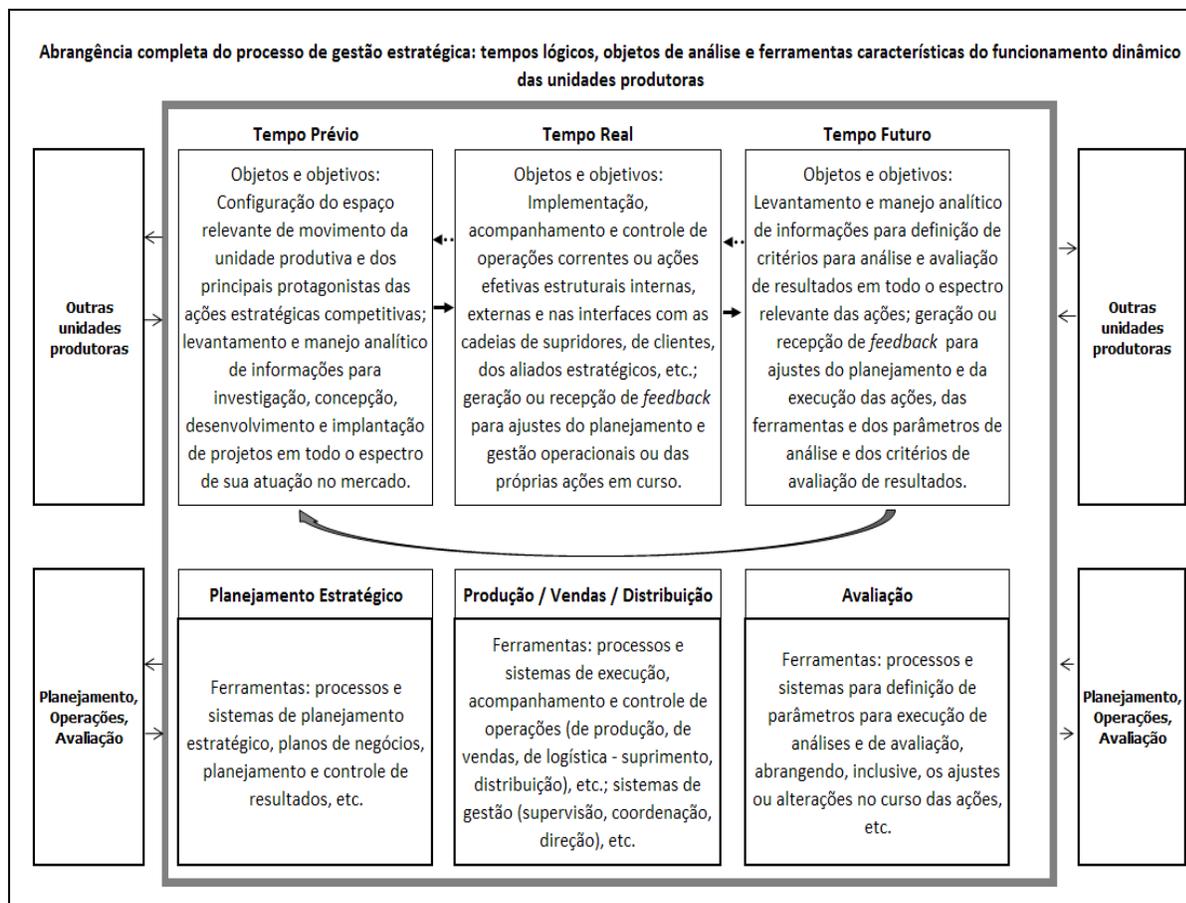
### **1.3.2. Ciclo completo do processo de gestão estratégica das organizações**

É possível desenhar agora outro percurso cíclico, de natureza distinta dos demais, pois não opera diretamente os processos básicos e sim organiza, dirige, controla, coordena, avalia e opera mudanças em suas bases e seu funcionamento corrente, atividades que correspondem às funções características da gestão das unidades produtoras<sup>44</sup>. Esse percurso cíclico se concretiza, basicamente, em três etapas, a que correspondem distintos momentos lógicos e temporais (ver ilustração na Figura 4).

---

<sup>43</sup> Há outros aspectos importantes das determinações sobre os processos e ciclos aqui mencionados que poderiam ser objeto de análises complementares, que não caberiam nesse trabalho, mas devem ser citados, tais como: a) a visão dos domínios do processo de inovação técnica, endógenos e/ou exógenos e seu impacto sobre cada um dos ciclos; b) nos ciclos de vida dos produtos, a abordagem mais detalhada da chancela do mercado, que corresponde a um vetor, predominantemente, exógeno; c) o processo inovador na unidade e tipologia das relações da unidade com o conjunto do processo inovador (local ou internacional).

<sup>44</sup> Conforme sugerido na seção 1.2: funções administrativas do processo produtivo, de comercialização, de logística, das finanças e da inovação técnica.



**Figura 4 - Ciclo do processo de gestão estratégica das empresas**

Fonte: Elaboração própria

A primeira etapa corresponde ao tempo prévio, que é o momento do planejamento e dos estudos preparatórios para viabilização de projetos de todo tipo e abrangência no interior da organização e em suas interfaces. A segunda etapa se refere ao tempo presente, o momento de implantação de ações nos diversos compartimentos operacionais produtivos e organizacionais. Finalmente, a terceira etapa abrange o tempo futuro, momento de análise, avaliação e geração de parâmetros de ajustes para procedimentos ou bases operativas ou decisórias das etapas anteriores.

No transcurso do tempo real ou histórico essas etapas se processam de forma simultânea, pois a gestão age em todas as instâncias de suas funções. Em cada etapa a gestão responde pelo manejo de conjuntos específicos de objetos e objetivos utilizando-se de tipos também específicos de ferramentas.

Os três princípios básicos e complementares (da eficiência produtiva, eficácia lucrativa e efetividade acumulativa), que estabelecem os fundamentos e objetivos que conduzem as funções no conjunto do processo de gestão são aplicados a cada um desses momentos. Em especial na construção de parâmetros, consistentes e de manejo ágil, para os processos de avaliação dos graus de consecução das metas e objetivos estabelecidos nos planejamentos e, ainda mais destacadamente, na geração de parâmetros de ajustes ou realimentação de procedimentos nas etapas anteriores.

Todos os processos são implementados com padrões de eficiência produtiva, eficácia lucrativa e efetividade acumulativa, estabelecidos a partir de especificações técnicas prévias de recursos, processos, produtos, preços ajustados a perfis de segmentos de mercado e tipo de concorrência e perspectivas de expansão da demanda dos segmentos em que atua.

Os padrões prévios para os parâmetros básicos do funcionamento dos processos produtivo, lucrativo e acumulativo, são as referências utilizadas também para fechar o ciclo de gestão. A partir da análise do funcionamento dos processos e resultados obtidos em períodos relevantes do movimento da empresa, esses padrões são reavaliados e, eventualmente, a cada novo período relevante de planejamento do movimento podem ser alterados ou ajustados a novos patamares, em função da evolução das capacitações para o manejo adequado dos recursos e processos ou alterações nas próprias bases dos processos.

Tendo em vista que as firmas atuam em cadeias ou redes produtivas é possível pensar na dimensão compartilhada de seus respectivos ciclos de gestão. Essa dimensão de compartilhamento implica no manejo de objetos, objetivos, ferramentas e tempos de gestão nas interfaces da organização com todas as outras com que se relaciona nas cadeias ou redes produtivas a que pertence<sup>45</sup>.

Isso significa que uma unidade produtora qualquer pode ser vista como um elo de uma cadeia ou um nó de uma rede produtiva, sugerindo um elevado grau de complexidade nos mecanismos de prospecção e controle de informações que sustentam os processos decisórios em todas as camadas de cada uma das organizações que compõem tais cadeias ou redes produtivas.

Nesse contexto de compartilhamento, é necessário levar em conta que os princípios (p.ex. definição de padrões para os parâmetros básicos de planejamento, operação e avaliação de

---

<sup>45</sup> Sobre as determinações e influências oriundas das instâncias externas, em especial aquelas geradas nas interfaces das empresas no interior da cadeia produtiva, ver RICHARDSON (1972) e (2003) e TEECE (1991).

resultados) que sustentam a gestão estratégica em uma unidade sustentam-na, também e com padrões próprios e específicos, em todas as demais corporações da cadeia ou rede a que pertencem.

A busca, isoladamente e em conjunto, dos objetivos subjacentes a estes parâmetros cria, entre tais unidades, variados graus de dependência em suas relações de cooperação, competição ou ambas, relações estas que envolvem a troca seletiva de informações técnicas, econômicas ou estratégicas. Essas relações e trocas de informações exigem o manejo adequado dos processos de produção, organização e disponibilização dos variados tipos de informação corporativa e dos mecanismos de compartilhamento do conhecimento organizacional.

De outro lado e com maior grau de complexidade, o contexto de compartilhamento criado pelas relações na cadeia produtiva coloca a exigência de compatibilidade entre as movimentações correntes das unidades nos mercados, incluindo as dimensões e tipos mudanças envolvidas nas expansões projetadas. Em alguns casos, quando há assimetria forte entre os projetos de expansão de unidades com elevado grau de compartilhamento, ocorre a incorporação da unidade menos dinâmica pela unidade hegemônica para garantir a realização dos planos de investimento.

Tal processo de gestão, do ponto de vista das suas capacitações estruturais “internas” e seus limites de ação – estabelecidos tanto a partir dessas capacitações como das características e tipologia da inserção da empresa no mercado -, será tanto mais efetivo quanto melhor sucedidas (no tempo futuro) forem as estratégias formuladas (no tempo prévio) e os fluxos retroalimentadores de informação decisória que sustentam a geração e manutenção continuadas e dinâmicas dos fluxos e dos estoques de conhecimentos produtivo (no sentido amplo) e competitivo, disponíveis nas corporações.

### **1.3.3. A gestão da empresa em face do arranjo técnico de investimentos sobrepostos e inter relacionados**

A base da proposição deste tópico é o desdobramento, já analisado, do investimento produtivo agregado das empresas, em suas parcelas componentes relacionadas, em primeiro lugar aos investimentos em tecnologia - englobando todas as bases técnicas, tais como as produtivas, comerciais, organizacionais, logísticas, etc. -, em seguida aos investimentos nos produtos e,

finalmente, aos investimentos em processos operacionais, conjunto de componentes esse que foi chamado de portfólio técnico do investimento produtivo total de uma empresa.

A sugestão para visualizar o que se propõe é que o processo de gestão – em especial seus tempos lógicos e respectivas atividades e ferramentas – seja identificado no interior dos ciclos específicos e diferenciados de realização que caracterizam o movimento efetivo dos componentes desse portfólio técnico, de tal forma que se enxergue o ciclo de gestão aplicado ao movimento cíclico de cada um deles (ver Figura 5).

As atribuições concretas da gestão estratégica empresarial: dirigir e controlar a realização cíclica do investimento produtivo agregado numa unidade de produção, desdobrado em parcelas relevantes ao longo dos respectivos ciclos de vigência				
Tempo Prévio	Tempo Real			Tempo Futuro
Planejamento Estratégico	Produção / Vendas / Distribuição			Avaliação
-----> Tempo histórico ----->				
1. Ciclo de validade econômica da fração do capital produtivo se concretiza num investimento produtivo (K): tecnicamente denominado de empresa ou unidade produtora, etc; corresponde ao prazo ou ciclo de vigência (CK) de um determinado investimento produtivo e, para as considerações feitas aqui, independe da mudança na composição da propriedade patrimonial				
... CK ...				
2. Ciclos de vida das tecnologias (inovações radicais, residuais; com ou sem eliminação de uma pela outra), compreende as etapas: estudos, pesquisas, concepção, desenvolvimento, implementação - utilização, aperfeiçoamentos, descarte; tecnologias, Ti, i = 1 a n; parcelas de investimento KTi; Ciclos: CTi na vigência do ciclo CK.				
CT1 ...	CT2...	CT3 ...	CTi ...	CTn
3. Ciclos de vida dos produtos, compreende as etapas: estudos, pesquisas, desenvolvimento, produção, aperfeiçoamentos, descarte; produtos, Pj, j = 1 a m; parcelas de investimento KPj; Ciclos: CPji na vigência dos ciclos CTi e CK				
(CP11...CP21...CPj1...CPm1)...	(CP12...CP22...CPj2...CPm2)...	(CP1n...CP2n....CPjn...CPmn)...		
4. Ciclos operacionais, equivalem ao prazo de rotação médio do capital circulante, vale dizer, partem do início do processo de produção e finalizam no recebimento efetivo das vendas; parcelas de investimento Kck, k = 1 a p; Ciclos: COkji na vigência dos ciclos CPj, CTi e CK.				
(CO111...CO211...COk11..COp11) ...	(CO121...COk11...COpm1) ...	(CO112...COk2...COpmn) ...		
Obs.: para qualquer momento vale a relação $KT = \sum KTi + \sum KPj + \sum KCOk$ ou seja, considera-se que é sempre possível dimensionar os totais dos investimento distribuídas em tecnologias, produtos e operações e, conseqüentemente, estimar o investimento agregado				

**Figura 5 – O processo de gestão rebatido sobre os ciclos e das parcelas de investimentos em tecnologia, produto e operações**

Fonte: Elaboração própria

Essa focalização da gestão permite identificar os procedimentos, fatores, ferramentas e condições em que se faz o manejo de cada investimento em seu momento prévio - nas etapas de planejamento e desenvolvimento -, em seu momento presente - nas etapas de produção, comercialização e distribuição - e, finalmente, em seu momento futuro - nas etapas de análise e avaliação dos resultados e geração de ajustes retroalimentados para as outras etapas.

Se a empresa é entendida como uma composição de investimentos sobrepostos e inter relacionados – deve-se buscar explicitar as estratégias das empresas a partir destes fundamentos, da dinâmica destes investimentos, cada um em separado e, simultaneamente, todos, no conjunto da unidade produtiva; isso implica necessariamente, em estudar e compreender os ciclos relevantes dos capitais que se concretizam (se objetivam) nos componentes deste portfólio técnico.

A partir daí, é possível reformular (ou reforçar) algumas hipóteses e interpretações usuais a respeito das relações das unidades em suas cadeias, redes e entre elas e os fatores (exógenos ou endógenos) dinâmicos que afetam os padrões produtivos, tais como o processo de inovação, os padrões de concorrência e os graus exigidos de competitividade e suas relações com a capacitação da força de trabalho, da qualificação do conjunto de recursos físicos; os ritmos de incorporação de novas tecnologias, novos processos, novos produtos, novos insumos, novas habilidades técnicas, etc.; os papéis desempenhados pelas políticas locais em algumas áreas cruciais relacionadas aos aspectos anteriormente listados, dentre outros fatores; é possível também verificar ou equacionar de forma melhor articulada e integrada, hipóteses ou interpretações, que explicam as superações, as rupturas relacionadas aos produtos e aos processos, causadas pelas modificações nos padrões tecnológicos que são introduzidas via incorporação gradual ou radical das inovações.

O que se pretende com o desdobramento do ciclo do investimento produtivo agregado em seus componentes técnicos e econômicos relevantes (tecnologia, produto e operações correntes) é incluir nas proposições conceituais aqui desenvolvidas a lógica e os fundamentos que presidem e sustentam a gestão das frações de capitais produtivos, diante da predominância da órbita financeira sobre as demais órbitas que constituem os domínios do capital produtivo; essa proposição implica uma das fontes de maior relevância dos determinantes dos movimentos das

empresas no mercado, balizando, portanto, os graus de autonomia das empresas na definição dos seus próprios rumos<sup>46</sup>.

A predominância da lógica financeira na gestão estratégica das principais unidades de capital produtivo nos maiores mercados de bens e serviços de qualquer natureza teria como uma de suas manifestações, a repartição da unidade produtora em “unidades de negócios” e a gestão articulada e integrada dessas unidades, cuja principal característica seria a de funcionarem, virtualmente, como empresas isoladas, com grupos gestores e objetivos e estratégias próprias e formas de avaliação específicas.

Para isso (inclusão nos fundamentos conceituais da análise proposta) e por isso (relevância dos ciclos componentes do ciclo do investimento produtivo agregado para a compreensão da complexidade dos objetos da gestão) é que são sugeridas as partições do capital e de seu ciclo, de tal forma que se tornem visíveis os desdobramentos do conjunto do investimento produtivo em seus componentes articulados e interdependentes, constituídos, resumidamente, pelas tecnologias, produtos e processos. Assim, além da divisão convencional utilizada para a base técnica do capital (que respeita os ciclos de utilização e reposição, mais longos para o capital fixo e curtos para o capital circulante) se propõe uma divisão complementar, em investimentos relacionados às tecnologias, aos produtos e aos processos.

No interior dessas unidades de investimento produtivo, o essencial, como ocorre em qualquer empresa, inclusive as de pequeno e médio porte, seria sustentar o funcionamento típico do ciclo do investimento produtivo que culmina na formação do fundo de acumulação interna.

A diferença básica entre as unidades de grandes corporações e as empresas isoladas (não pertencentes a grupos ou grandes corporações), é que nessas últimas, o fundo de acumulação interna é administrado na própria unidade, com participação plena da gestão.

Nas unidades produtivas dos grandes grupos o papel dos gestores seria semelhante até a formação do fundo de acumulação, mas não incluiria as decisões de investimento e crescimento. Nesta tese, o modelo proposto é assentado no processo de acumulação interna e não

---

<sup>46</sup> Como sustentam diversos autores, dentre eles, BRAGA (1997:215), que sugere uma função-objetivo,  $F_i = f(F_i, I_{pt}, X)$ , “na tentativa de captar, numa formulação mais abstrata, o cálculo capitalista que orienta o crescimento e lucratividade geral das corporações [grandes empresas modernas]”, onde as finanças gerais ( $F_i$ ) incluem um conjunto numeroso de operações fora do circuito produtivo *stricto sensu*, mas que centralizam os fundos de acumulação interna das unidades produtivas e, reciprocamente, irrigam as frações de investimentos produtivos distribuídos;  $I_{pt}$  “denota o investimento tecnologicamente inovador (...) que transcende as necessidades de uma linha de produto, e, assim, abre o horizonte de participações multissetoriais”, o que caracteriza um objetivo funcional quase exclusivo das grandes corporações;  $X$  é a produção de *tradables*, o que espalha a produção pelo mundo todo, embora a montagem tenda a localizar-se no país sede.

dá ênfase para as decisões de investimento e crescimento (embora aborde de passagem em diversos trechos) e sim ao circuito econômico-financeiro que o alimenta. Portanto o modelo pode ser aplicado a qualquer unidade de investimento produtivo.

O desdobramento do ciclo do capital produtivo agregado está referido, em uma unidade produtora qualquer, à repartição do seu investimento total em diversas frações de investimentos vinculadas, concreta e consistentemente, aos ciclos de vida econômica dos objetos neles contidos.

Assim, podem ser separados e constituídos em unidades de negócios, além da própria empresa, um produto, uma família de produtos, uma dada tecnologia, um conjunto articulado de tecnologias, um determinado processo ou uma família de processos correlatos, cada grupo desses sendo administrado como uma fração de investimento isolada, embora estruturada, articulada e interdependente no interior de uma organização centralizada.

No limite dos desdobramentos dessa proposição estaria um postulado referente ao poder decisório no interior das empresas, que contaria com a presença formal do investidor no comitê central e a empresa, portanto, teria um tipo de condução hegemônica, em última instância, com base nos interesses diretos dos investidores, expressos em espaços formais da organização, hegemonia essa que se espalharia pela rede ou cadeia de relações da unidade, além de se concretizar em um ou mais estabelecimentos de firmas ou empresas.

Nas empresas isoladas ou de menor porte essa repartição só adquire sentido nas situações em que as unidades produtoras tiverem algum grau de controle sobre os ciclos de vida dos produtos e das tecnologias, mesmo que compartilhado com parceiros fornecedores de tecnologias ou distribuidores de produtos.

## **Conclusões**

À guisa de conclusão parcial segue um balanço das interpretações e proposições formuladas até aqui que servirão como referências para outras partes do texto, ademais de constituir-se na fundamentação do eixo lógico-teórico do método de análise sugerido neste trabalho.

A conceituação relevante de empresa é a que ressalta as raízes essencialmente econômicas das implicações e exigências dinâmicas que agem sobre o seu processo de gestão, na

medida em que ela é, no sentido estrito, uma unidade de investimento produtivo. A justificativa, em última instância, do investimento produtivo representado pelas empresas tipicamente capitalistas é a ocupação de uma posição lucrativa no espaço concorrencial que exige da gestão capacitações e competências para sua sustentação dinâmica, no sentido de mudança e crescimento, ou seja, o objetivo-fim dessa empresa no mercado é manter sua posição lucrativa, de forma absoluta ou relativa. Em geral tal objetivo-fim se impõe para as empresas capitalistas típicas, como uma pressão para o crescimento.

Há outras noções e conceitos, de objetos e espaços correlatos, que devem ser mencionados para ampliar a compreensão do conceito de empresa. Alguns mais abrangentes, tais como os conceitos de mercado (ou espaço concorrencial) e concorrência, que tem determinação complexa e grande variabilidade estrutural em função da vigência de diversos padrões que se estabelecem, tanto do lado das relações com os clientes em distintos segmentos como do lado do padrão das relações com concorrentes.

A partir desse entendimento do conceito de empresa, o compartimento de gestão (sua “organização administrativa”, como denomina Simon) é, rigorosamente, uma ferramenta para ordenar e concatenar todos esses processos técnicos que devem canalizar seus resultados para um único caudal, que é o processo de investimento. Todas as áreas ou divisões da gestão devem, em última instância, estar referidas ao processo lucrativo que alimenta o processo de investimento.

O processo de geração e apropriação de lucros, ao mesmo tempo em que é o objetivo-meio mais importante e a justificativa da presença da empresa no mercado representa, também, a principal fonte, autônoma, de fundos para a sustentação do investimento, ou seja, o processo lucrativo é o principal componente estrutural-estratégico do objetivo-fim.

A duração do ciclo de alimentação-realimentação do investimento produtivo pelo processo lucrativo que, por sua vez, é alimentado-realimentado pelo processo produtivo, é em princípio indeterminada e, em geral e teoricamente, permanece em movimento enquanto a valorização (em montantes e taxas) do capital investido estiver nos patamares esperados pelos investidores.

A permanência de um dado investimento produtivo alimenta-realimenta as demandas sobre a estrutura da gestão, que pode ser totalmente remodelada em função de novas perspectivas colocadas, ou qualquer tipo de alteração que se imponha para os rumos estratégicos da empresa,

pelos detentores do capital através da direção superior – esta também, parte da gestão, portanto suscetível a mudanças radicais de comando e perspectivas.

Os papéis fundamentais no manejo e operação de todos os meios disponíveis para consecução dos objetivos, respondendo pelo suprimento das capacitações essenciais que acabam resultando na abertura das possibilidades para o crescimento da firma, são desempenhados, em última instância, pelo trabalho humano. Em seus variados graus de especialização e capacitação, distribuído em diversos planos das atividades da empresa exercendo distintas funções (desde as operações até a direção), o trabalho humano é o eixo das potencialidades criadas e sustentadas nos domínios do produto, da tecnologia, da inovação (de variada natureza).

De forma consistente com a conceituação de empresa como máquina de crescimento capitalista e do mercado com um espaço de confronto de capitais na forma de frações produtivas, o processo de acumulação do capital nas unidades se apresenta como a referência teórica mais adequada para alicerçar a construção de um método de análise das potencialidades e limites da ação da gestão nas empresas.

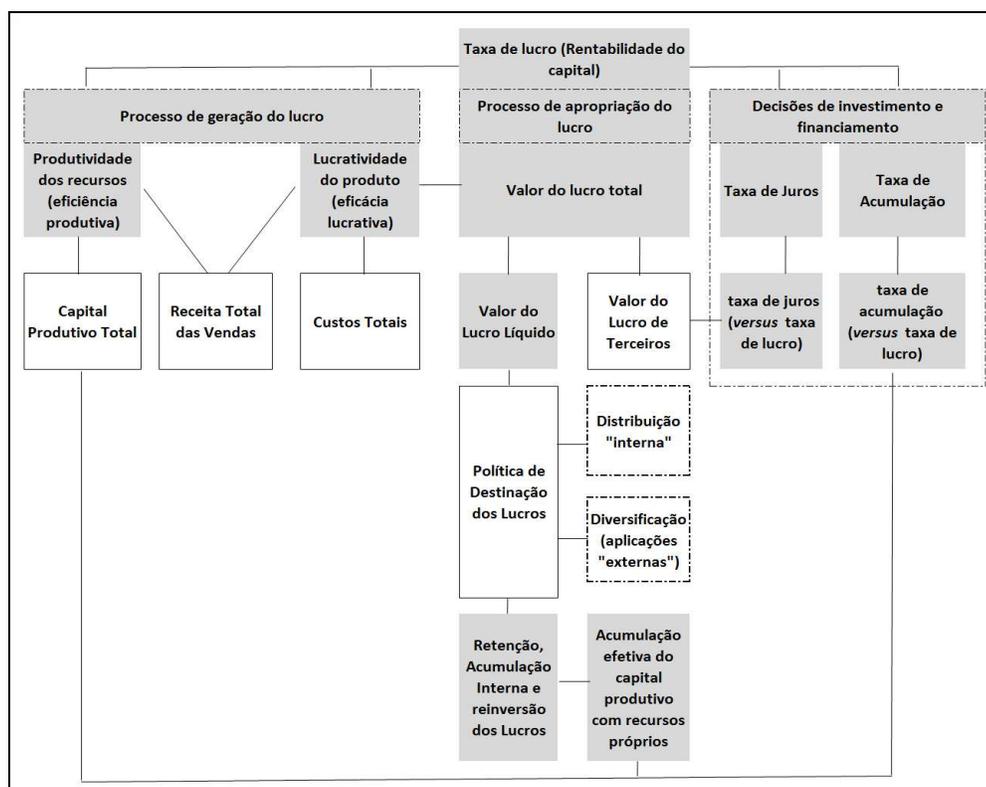
O processo de acumulação de capital nas unidades produtivas se constitui no principal objeto da análise da dinâmica das empresas nos mercados, tanto no campo de estudos do interesse da análise econômica, quanto nas aplicações no âmbito da gestão estratégica das empresas. Ademais, comporta a visão do ciclo do investimento produtivo, que pode ser decomposto em ciclos técnicos específicos.

De uma forma ou de outra, todas as decisões e ações concretas, todos os procedimentos que envolvam o estabelecimento de relações internas ou externas (e respectivos impactos recíprocos), em suma, todos os movimentos de uma unidade produtora, em última instância, estão referidos ao processo de sustentação dinâmica de sua posição no espaço concorrencial, processo este que se concretiza com a efetivação da acumulação produtiva ou do crescimento das firmas.

No âmbito da determinação da amplitude e dos rumos dessa permanência sustentada, é a forma com que a gestão provê o funcionamento da operação lucrativa que garante o exercício concreto de determinado grau de autonomia relativa em suas decisões. De outro lado, a qualidade com que a gestão opera o processo lucrativo depende da sua capacitação para o crescimento que está relacionada, em primeiro lugar, ao tipo de inserção da empresa no mercado e, em função dessa inserção, à capacidade de formular e aplicar políticas adequadas quanto à combinação de

recursos, pauta de produtos, manejo de processos e todo o conjunto de procedimentos que afetam o desenvolvimento do processo lucrativo.

Como referência inicial para o método de análise proposto, uma visão articulada das suas principais instâncias e relações está sugerida na Figura 6.



**Figura 6 – Processo de acumulação do capital produtivo: geração, apropriação e retenção do lucro e crescimento da unidade**

Fonte: Elaboração própria

O eixo da análise é o processo de acumulação produtiva (no centro da Figura 6) que é estruturado a partir de duas ordens de determinações; uma predominantemente econômica, onde a gestão maneja a eficiência produtiva dos recursos acionados por processos e a eficácia lucrativa dos produtos (no lado esquerdo da Figura 6).

A outra, predominantemente financeira, no âmbito da qual a gestão maneja a eficácia apropriativa dos processos, a partir da proporção de lucros líquidos extraída do valor do lucro gerado, além de manejar o fundo de acumulação interna formado pelos lucros retidos e cancelar

projetos para sua utilização em novos investimentos no interior da unidade (do lado direito da Figura 6).

Ademais, a partir da hipótese, também sugerida nesse capítulo, que as unidades produtoras na condição de frações de investimentos sejam controladas concretamente, na condição de parcelas técnicas de investimentos, sobrepostos e articulados, é necessário identificar tais parcelas em suas especificidades. Mesmo levando em conta que a empresa funciona com a aparência de “conjunto monolítico” (porque as parcelas técnicas são estruturadas em função produtiva), e, por isso, seria aparentemente impossível dissociar os componentes, quando em funcionamento.

Tais componentes têm distintos graus de hierarquia ou poder de subordinação, ou, no mínimo, poder de coordenação, diante dos demais; então, nesse sentido hierárquico, os componentes são específicos e tratados como subfrações de capital cujas dinâmicas de funcionamento são imbricadas no interior da mesma unidade, e que, simultaneamente, têm determinados graus de autonomia relativa.

O tratamento da fração do capital como um agregado de subfrações técnicas permitiria a estruturação do processo de acumulação e o controle do processo lucrativo com autonomia relativa em cada uma delas.

A partir dessa visão de fracionamento técnico é sugerida a idéia de que a gestão financeira trate os componentes dos ciclos das tecnologias, dos produtos e operacionais correntes, como detentores de autonomia relativa um diante do outro e dotados de movimentos próprios, embora interdependentes, separados em percursos cíclicos específicos.

A gestão desses percursos cíclicos seria feita de forma independente e articulada, com processos decisórios peculiares e com graus variados de autonomia relativa, embora, reiterar-se, operacionalmente sintetizados num conjunto único denominado fração do capital em função ou, simplesmente, ativo da unidade produtora.

A partir de tal visualização dos horizontes da gestão, é possível deduzir que, tendo em vista as diversas formas de inserção e os distintos papéis desempenhados, as unidades produtoras tenham capacitações individuais para o exercício efetivo de diferentes graus de autonomia nas decisões sobre os rumos de seus movimentos.

## **2. BASES DE FUNCIONAMENTO DA GESTÃO DAS EMPRESAS**

Os objetivos do presente capítulo abrangem a proposição e o desenvolvimento da estrutura de um método para abordagem de questões relacionadas aos graus de autonomia da gestão das empresas no manejo do processo decisório e das demais funções que desempenha no interior das organizações empresariais.

O ponto de partida para essa proposição é a escolha do ciclo do investimento produtivo como eixo da abordagem da forma sugerida no capítulo anterior.

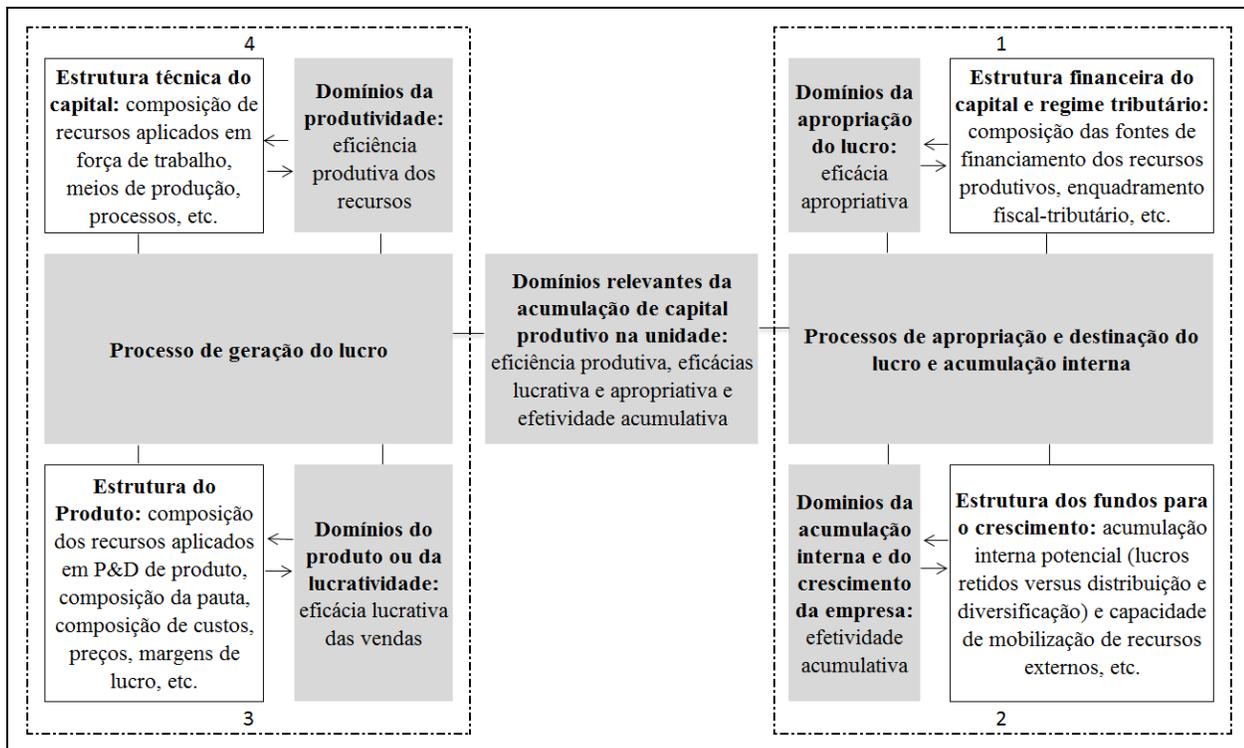
O ciclo do investimento na unidade produtora corresponde ao processo de acumulação de capital particularizado para uma empresa, o que garante, desde logo, a satisfação da exigência básica, que se estabelece para o método proposto, quanto à visibilidade dos processos econômico, financeiro e de do próprio processo de gestão para distintos grupos de interesses.

Os principais interessados são os gestores internos, mas há também interesses de natureza externa e específica, sejam isolados ou compartilhados.

A ênfase da construção é colocada nos interesses dos gestores e o percurso de estruturação do método é baseado na investigação passo a passo dos determinantes da gestão das empresas e dos graus de autonomia e controle que ela detém para efetivar as decisões e implementar as ações planejadas.

O modelo é construído sobre uma base ampla de processos resultantes da dissecação do processo de acumulação de capital na unidade, com ampla visibilidade dos objetos da gestão nos seus domínios básicos. O desdobramento do processo de acumulação, que está ilustrado nas Figuras 7 e 8, é feito com focos na produtividade, na lucratividade (ver quadrantes 1 e 4) e nos processos de apropriação, acumulação interna e crescimento (ver quadrantes 2 e 3). Esses processos são tratados como objetos da gestão empresarial e estruturam seus principais compartimentos e processos decisórios.

Este gradiente de poder decisório é constatável quando se observa, de um lado, o exercício, por parte de algumas empresas, de significativo grau de hegemonia sobre segmentos de mercados e sobre os determinantes da dinâmica setorial; tais empresas são capazes de organizar extensas cadeias produtivas, influenciar políticas locais ou regionais e sustentar a expansão de diferentes conjuntos de atividades econômicas.

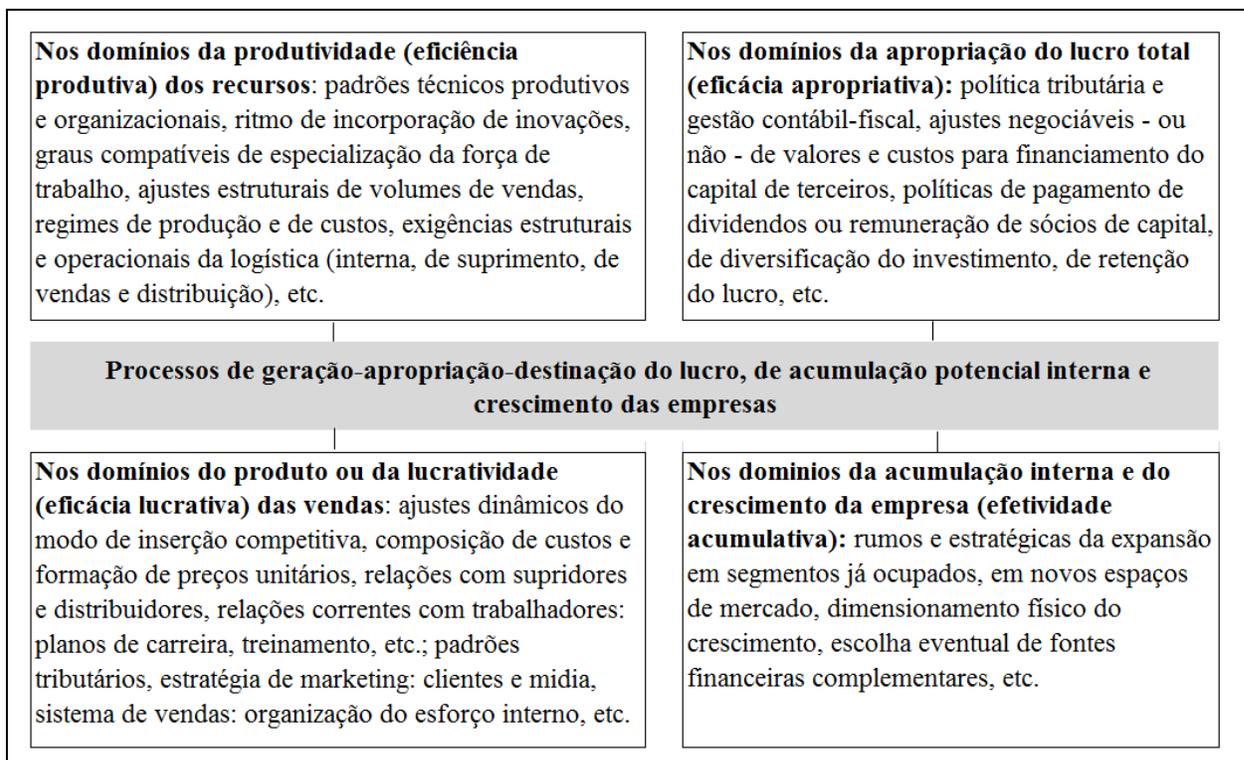


**Figura 7 – Gestão da empresa: principais domínios, estruturas e processos**

Fonte: Elaboração própria

De outro lado, há um grande número de unidades produtoras que cumprem funções subordinadas e, mesmo que preencham espaços econômicos importantes, são dependentes de estratégias das unidades organizadoras da cadeia produtiva ou de outras políticas das empresas maiores ou mesmo de políticas de natureza pública, dispondo, por isso, de menor poder autônomo de decisão.

Se o pressuposto é a existência desse gradiente, seu detalhamento analítico pode ser feito a partir da investigação e análise das restrições e limites que se estabelecem para os processos decisórios sob responsabilidade da gestão das empresas. Em confronto, devem ser examinados os graus de autonomia que a administração das unidades pode exercer na formulação de estratégias, no manejo de processos e meios para consecução de objetivos, tendo em vista os condicionantes gerais ou específicos, postos pelas dimensões sócio-político-econômicas dos espaços onde se movimentam as unidades produtoras.



**Figura 8 – Principais objetos de decisões da gestão nos domínios básicos do processo de acumulação**

Fonte: Elaboração própria

Tais condicionantes devem ser entendidos como fronteiras, mais largas ou mais estreitas, de diversas naturezas estabelecidas para os movimentos das empresas e advindas de diversos âmbitos e esferas de ação dos agentes sociais e econômicos, tais como fatores que representem incentivos ou limitações de ordem legal, institucional, setorial, regional ou que ajam no interior da estrutura dos mercados, fatores estes que criam condições que podem afetar as empresas de distintas maneiras, que dependem em última instância, do tipo de empresa e da forma particular da sua inserção nos espaços concorrenciais.

O modelo é proposto a partir da suposição básica que a gestão tenha algum conhecimento e capacidade de controle do seu processo produtivo interno e das características e limites de funcionamento dos processos de geração e apropriação dos lucros associados a cada linha de produto. Ademais, que a gestão tenha competências e capacitações mínimas para identificar o potencial inovativo e a dinâmica dos respectivos segmentos de mercado e, por causa

dessa capacidade, tenha visão, minimamente suficiente, sobre os potenciais de expansão de cada um dos segmentos em que atua.

A estruturação do método busca identificar a correlação de forças que se estabelece nas diversas relações que as empresas mantêm com inúmeros agentes econômicos, sejam relações competitivas, cooperativas ou ambas. Isso para possibilitar a visualização das bases que assentam e do grau de efetividade do poder das empresas para definir seus próprios rumos. E é por isso, reitere-se, que os mecanismos determinantes ou condicionantes decisórios devem ser entendidos como fatores demarcadores de limites e possibilidades de ação ou da formulação e implementação de políticas e estratégias, referidas aos diversos compartimentos em que se demandam processos decisórios empresariais e os distintos espaços que tais decisões, efetivamente, alcançam.

Associadas aos espaços, processos, estruturas e domínios na condição de fontes ou origens dos fatores determinantes dos movimentos das empresas e do campo de ação da gestão, são propostas tipologias para apoiar a elaboração dos cenários onde atuam os determinantes sobre a gestão e investigado o grau de controle que ela é capaz de exercer sobre os efeitos dessa ação no âmbito de sua atuação concreta.

As tipologias propostas separam as diversas estruturas (de recursos produtivos: técnicos, financeiros), de produtos, financeiras, as distintas modalidades de processos relevantes no interior das empresas; além desses recortes há outras tipologias sugeridas que são relacionadas à natureza das dimensões (institucionais, concorrenciais, transacionais, estruturais internas) onde se localizam as fontes de determinações ou ainda a tipologia que agrupa as decisões de acordo com seu alcance ou grau de complexidade (decisões de ruptura, correntes e de ajustes externos).

Para essas finalidades, o capítulo está dividido em duas partes. A primeira é dedicada à proposição das diversas tipologias que estruturam o método.

Na segunda parte é feita a identificação e qualificação, em detalhe, dos variados graus de autonomia que as empresas podem dispor para definir os rumos de seus movimentos, no interior dos processos de geração do lucro.

## **2.1. Principais dimensões da análise: natureza e formas de manifestação dos condicionantes das decisões empresariais.**

O desdobramento do processo de acumulação de capital na unidade, de início, identifica e recorta os processos básicos que a sustentam, a geração dos lucros, a apropriação e destinação dos lucros gerados, a retenção do lucro líquido e formação do fundo de acumulação interna e o crescimento ou acumulação efetiva na unidade produtora.

Em seguida, examina estes processos básicos a partir de seus determinantes, originados nos espaços e dimensões reais onde estão inseridos, com ponto de partida na dimensão interna da própria unidade produtora, chamada dimensão estrutural organizacional. Avança para as interfaces das relações transacionais mercantis que a unidade estabelece com outras semelhantes em sua cadeia produtiva, em seguida; amplia para a dimensão do espaço concorrencial onde as unidades se defrontam em busca da ocupação de posições em permanente disputa e, finalmente, para a dimensão institucional onde todas as unidades e dimensões anteriores estão imersas.

Esse percurso permite o levantamento de uma ampla variedade de fatores que afetam os processos básicos e as competências gestoras sobre eles. Tendo em vista natureza cíclica do processo econômico e do próprio processo de gestão, de início é sugerida a categorização das decisões ao longo do ciclo de vigência do investimento produtivo.

### **2.1.1. Decisões típicas do ciclo de vigência de um investimento produtivo**

A unidade produtora capitalista é um pólo concentrador de processos econômicos e administrativos submetidos a processos decisórios que conduzem à tomada de alguns caminhos e ao abandono de outros e que tem como base de escolha, em última instância, a lógica lucrativa.

Os caminhos a trilhar são definidos tendo em vista critérios estabelecidos a partir de princípios e fundamentos específicos de cada empresa, com ajuda de metodologias articuladas a bases de dados e informações que permitem a identificação e avaliação de qual (ou quais) desses caminhos alternativos propicia a geração dos resultados mais significativos, buscados em cada caso concreto. Há uma variedade de situações nas quais a gestão exercita a decisão e um conjunto

de objetivos e resultados que permitem a avaliação das escolhas em cada caso e sob diversos aspectos e hipóteses.

Por isso, é útil situar a análise no interior do ciclo de vigência de determinado investimento produtivo para o que são necessárias a construção e sustentação de capacitações técnicas operativas e gerenciais também diversificadas.

Em geral, o ciclo completo de escolha tem total visibilidade e controle tão somente na alta direção das empresas, dada a hierarquização quanto ao grau de autonomia nos processos decisórios<sup>47</sup>. Essa hierarquização permite pensar em uma tipologia de decisões relativas à implantação, à manutenção e ajustes dinâmicos de projetos, processos ou procedimentos, ao longo do ciclo de vigência dos investimentos produtivos. Esse aspecto hierárquico exige que se desenvolva a análise reconhecendo o grau de complexidade que implica a vigência de distintas instâncias decisórias, em especial o fato das organizações, em todos os casos, se constituírem em estruturas compartimentadas e com fluxos de informação de reciprocidade assimétrica entre os compartimentos.

As decisões podem ser agrupadas, de modo simplificado, em três modalidades a que correspondem situações, objetos e objetivos distintos: decisões de ruptura, decisões de sustentação corrente das atividades ou decisões operacionais e decisões de ajustes às mudanças externas<sup>48</sup>.

A tipologia foi elaborada levando em conta as estruturas produtiva e organizacional das empresas e as relações que elas mantêm internamente e com outros agentes. Considera especialmente as pessoas - detentoras de capacidade de trabalho concretizada em competências e capacitações individuais e coletivas - como sujeitos cruciais do movimento da empresa, tanto operando os processos básicos, produtivos ou administrativos, quanto tomando decisões e implementando as ações correspondentes, como se detalha a seguir.

O primeiro conjunto abrange as decisões relacionadas à estruturação do investimento, que ocorrem em situações de ruptura, tais como a abertura da empresa - ou implantação do

---

<sup>47</sup> O contexto, as atribuições e o nível de decisão da camada superior da gestão das empresas são tratados, dentre outros, por CHANDLER & DAEMS (1994); sobre as escolhas estratégicas, ver, dentre outros, CHILD (1972).

<sup>48</sup> Os critérios de agrupamento, das situações ou momentos, dos processos e dos objetos de decisão não buscam ser originais, mas são de responsabilidade do autor e se prestam a abordar os objetos da análise da forma em que estão dispostos em função dos objetivos do presente trabalho. Por outro lado, a tipologia decisória sugerida não se refere, especificamente, a nenhuma proposição teórica nem tem a pretensão de assumir posição no interior do debate amplo que se faz na literatura administrativa sobre a questão. Quando identificada correspondência, intencional ou não, com proposições conhecidas, elas são mencionadas.

investimento produtivo -, criação de novas linhas de produtos, novos arranjos tecnológicos, novos mercados, etc., ou em qualquer momento que se imponha algum ajuste estrutural a partir de mudanças radicais, tópicas ou conjunturais e originadas tanto no interior da empresa como em suas interfaces.

Nesse conjunto estão contidos os processos decisórios de maior grau de dificuldade e de maior exigência de recursos, sejam internos e dedicados (de alta especialização) ou externos (que impõem a capacidade de mobilização por parte da direção da empresa) ou a combinação de ambos.

As condições e os patamares potenciais de eficiência e eficácia produtivas, lucrativas e apropriativas e de efetividade acumulativa estão colocadas nesse momento decisório. Os padrões estruturais, tanto o produtivo quanto o organizacional, são determinados e implantados no âmbito das decisões de ruptura.

O segundo conjunto de decisões está referido ao funcionamento corrente ou a manutenção da empresa no mercado, incluindo os processos de avaliação de decisões diante de resultados de operações, geradores de *feedback*.

Esse conjunto abrange as decisões que tratam da permanência da unidade em operação e que se processam recorrentemente, ao longo do tempo, no interior de estruturas técnicas organizacionais “dadas” e que podem ser consideradas, em cada rodada típica do ciclo operacional, como bases técnicas produtivas e de gestão, com variabilidade estrita, pois ostentam graus de eficiência produtiva dentro de faixas com limites estimados e conhecidos.

Contudo, ampliando a abrangência para os ciclos dos produtos e das tecnologias, e em função do processo inovativo incremental, o funcionamento corrente da empresa pode gerar *feedback* sobre a estrutura e provocar alterações tópicas em qualquer de seus compartimentos, tais como, o produtivo, o de comercialização, de logística de suprimentos e distribuição, o organizacional, etc.

Assim sendo, a partir do funcionamento corrente ou das exigências para sustentação dinâmica do investimento, haveria algum grau de abertura estrutural para a efetivação de mudanças a partir da incorporação de inovações incrementais ou tópicas. Tais modificações, evidentemente, não são instantâneas e sim fruto de planejamento e, embora não sejam decisões de ruptura, têm relação com a estruturação do investimento, tratando-se efetivamente de um ajuste estrutural imposto por mudanças conjunturais.

A possibilidade de efetuar tais ajustes estruturais tem por conseqüência a ampliação dos limites de produtividade associados a uma dada estrutura, resultando, ao longo do tempo, na possibilidade de dinamizar sua eficiência produtiva com decorrentes impactos positivos para a manutenção ou, até mesmo, para ampliação dos limites do grau de eficácia lucrativa da estrutura.

As decisões operacionais, implementações e *feedback* correspondem à ocupação de fato, das gerências intermediárias que cuidam das atividades internas e das interfaces mercantis com a cadeia produtiva – distributiva, ademais das atividades internas que se referem às fricções competitivas junto aos concorrentes, constituindo-se do que se poderia chamar de “parte visível” da gestão das empresas.

O terceiro conjunto de decisões trata, de um lado, dos ajustes de produtos, tecnologias, processos, etc., aos marcos regulatórios institucionais e, de outro, da adaptação do funcionamento das unidades às mudanças em determinados padrões de regulação. Esses dois tipos de ajustes têm como objetivo garantir a compatibilização do funcionamento da empresa com as normas legais vigentes, em qualquer dos sentidos mencionados.

Tais referências institucionais representam normas, padrões, estímulos, restrições ou exigências de variada natureza e abrangência, que incluem, p.ex.: regras que restringem, limitam ou incentivam a localização espacial das empresas; que estabelecem o tratamento que deve ser dado às questões do meio ambiente; que balizam a relação com trabalhadores de base e demais funcionários (tais como, encarregados, supervisores, gerentes, diretores, etc.); que definem as modalidades de enquadramentos fiscais e tributários; que impõem padrões ou certificações para as relações nas cadeias produtivas, dentre outras que, em suma, afetam as atividades, os produtos e as transações de todo tipo, além de resultarem na imposição de limites inferiores ou superiores para os níveis de eficiência produtiva, eficácia lucrativa e efetividade acumulativa das empresas nos diversos setores de atividades econômicas<sup>49</sup>.

Os processos decisórios desse conjunto tratam do enquadramento das atividades a um conjunto de regras dadas. Há, porém, em muitos casos, possibilidades de escolhas para as empresas em busca de desfrutar de vantagens ou criar diferenciais de inserção; tais escolhas e buscas podem exigir elevados graus de capacitação e competência interna ou elevados

---

<sup>49</sup> Sobre os fatores institucionais, marcos regulatórios macroeconômicos, microeconômicos setoriais, funcionais na cadeia produtiva, regionais e locais e seus impactos no processo de gestão estratégica das empresas ver, dentre outros, BAPTISTA (2000), GUIMARÃES (1982), POSSAS (1996), RICHARDSON (1972), TAVARES (1998), TEECE (1991), TEECE & PIZANO (1994)..

investimentos na aquisição de competências externas para desenvolver complexas operações de natureza fiscal, tributária, patrimonial ou financeira que garantam a implementação das formas mais adequadas de utilização das possibilidades colocadas nesses espaços institucionais.

As categorias decisórias apontadas ajudam a vislumbrar os variados grupos de objetos sobre os quais age a gestão das empresas e os principais objetivos que buscam; explicitam também as razões pelas quais a análise do processo decisório é de natureza essencialmente política<sup>50</sup>.

Contudo, tais categorias ainda não esgotam o conteúdo de um quadro mínimo de referências para a análise do processo de gestão das empresas. Há que incluir outras considerações para permitir melhor compreensão desse processo, como se fará a seguir, analisando as diversas dimensões e relações que se estabelecem no interior da estrutura organizacional e fora dela, nas quais se situa uma diversidade de determinantes dos processos empresariais.

### **2.1.2. Dimensões e relações gerais: graus de liberdade e limitações dos processos decisórios nas unidades produtoras**

Há um conjunto bastante numeroso de fatores que exercem influências, de distintas naturezas e em variadas instâncias, sobre o processo de gestão dos movimentos dos capitais produtivos que atuam no interior de distintos espaços, exercendo diferentes funções. No sentido de ampliar o quadro geral de referências para análise que se quer, é conveniente visualizar algumas das dimensões mais importantes em que estão imersos as decisões tomadas ao longo do ciclo de gestão das empresas.

São propostas para tanto, quatro grandes dimensões articuladas: a dimensão estrutural-organizacional, a dimensão transacional ou das relações de cooperação mercantil, a dimensão concorrencial, e finalmente, a dimensão institucional.

---

<sup>50</sup> Sobre a complexidade e as premissas ou determinantes do processo decisório, dentre outros, ver CHANDLER & DAEMS (1994), CHILD (1972), SIMON (1979). Esses autores desenvolvem estudos, pesquisas, análises e proposições, a partir de perspectivas mais amplas do desenvolvimento, da história e da evolução concreta das estruturas das organizações e das funções da gestão. Reitere-se que aqui, ao contrário, a abordagem é específica, privilegia os processos econômicos, em especial a acumulação interna, e busca ressaltar os impactos, funções e tarefas que tais processos impõem sobre a estrutura da organização e os graus de autonomia da gestão no desempenho de suas atribuições decisórias.

Em diversos pontos da abordagem das dimensões, suas características e fatores geradores de influências no processo decisório empresarial, há a qualificação das origens dessas influências, de forma direta como, internas, externas ou nas interfaces relevantes. Isso é feito mesmo se reconhecendo a dificuldade em separar o interno do externo em inúmeras situações decisórias e o provável – e indesejável - aprisionamento da argumentação nesse disjuntivo, diante dos processos reais que tem múltiplas interfaces determinantes, onde o “interno” e o “externo” se complementam ou se misturam em parcerias, alianças estratégicas, funções complementares, dentre outras modalidades de cooperação, mercantilizadas ou não. Buscou-se superar esse aprisionamento através do estabelecimento do poder decisório (ou poder da gestão) da unidade como o centro da análise, ao lado da suposição que tal poder não seja pleno e tenha gradações visíveis e identificáveis, pois dependem das relações que as empresas estabelecem com os diversos grupos de agentes do sistema econômico.

Examinam-se a seguir essas quatro dimensões básicas e se procede a uma identificação dos espaços e relações, no interior dos quais se pode investigar as possibilidades e os limites mais importantes que se apresentam, nos diversos momentos e instâncias de decisão em que as empresas estabelecem os rumos a seguir e as escolhas de objetivos a alcançar e de meios para sua consecução.

A primeira é a dimensão estrutural-organizacional ou interna, que abrange os fatores advindos do conjunto de relações que se estabelecem no interior da estrutura da organização e, por isso mesmo, são específicos de cada uma, a partir da tipologia de competências técnicas-produtivas e técnicas-organizacionais exigidas e disponíveis ou acessíveis às unidades, de acordo com sua inserção no mercado e sua capacidade de investimento. Essa dimensão que corresponde ao processo de criação e sustentação da capacitação e das competências internas em todos os compartimentos operacionais e níveis decisórios da unidade produtora.

Um dos processos de maior relevância e impacto na dimensão organizacional interna é o que trata da formação e sustentação do quadro de competências e especializações de trabalho, através do manejo adequado de determinadas políticas (p.ex., políticas de treinamento, de especialização ou aperfeiçoamento técnico, planos de carreira, benefícios, etc.); uma proporção significativa das decisões estruturais é dependente da qualificação desse quadro de competências do trabalho humano.

Observe-se que a estrutura organizacional é direcionada para funções determinadas, dentre elas, para citar apenas as básicas, a função produtiva *stricto sensu*, a função de mercado, a função financeira e a função logística (como sínteses das atividades de gestão e ajustes de interfaces funcionais). Trata-se, portanto, de uma estrutura que admite ampla variabilidade de arranjos internos, o que evidencia também a existência de diferenciais importantes quanto às possibilidades e limites para as ações concretas – na forma de processos decisórios e operacionais de ampla tipologia - conforme a modalidade, o tamanho, o mercado, a inserção, dentre outros diferenciais de cada empresa.

Isso significa que há grande diversidade de gradações na amplitude do exercício efetivo do poder decisório nas empresas. Algumas unidades ou conjuntos de unidades que desfrutam de elevada autonomia para definir seus rumos em diversas instâncias. Por outro lado, há empresas cujas ações são dependentes, em grande medida, de movimentações de outras, o que resulta no exercício de um poder decisório ínfimo, concentrado em questões operacionais e relacionado à eficiência técnica produtiva ou ainda a ajustes orçamentários e acompanhamento financeiro de resultados que se sustentam, em geral, em patamares rigidamente negociados ou mesmo estabelecidos via imposições unilaterais.

Nessa dimensão estrutural, os fatores determinantes da gestão devem ser buscados no amplo campo das responsabilidades e competências dos procedimentos e processos técnicos produtivos ou organizacionais; em suma, a partir de todos os processos que são manejados pela gestão da empresa e sobre os quais, potencialmente e em geral, a gestão deve exercer os níveis mais elevados de autonomia no controle. É a dimensão, por excelência, do exercício da capacitação administrativa dinâmica das empresas para controlar e desenvolver continuamente – incorporando inovações próprias ou não – todos os processos técnicos (produtivos, comerciais, organizacionais, logísticos, financeiros, etc.) e os próprios processos decisórios em todos os níveis.

Nesse cenário “interior” das empresas os atores contracenam numa estrutura com papéis políticos objetivados em habilidades profissionais e perfis determinados de especialização, em sistemas de relações impessoais (no sentido de não se basear em, nem buscar, empatias, mas sim concatenação de funções especializadas entre pessoas) estabelecidos com distintas expressões de hierarquia – técnica, funcional, patrimonial, p.ex. – onde se destaca a função de gestão, como poder organizador imediato, de fato, em qualquer nível.

A segunda dimensão, transacional (ou das articulações inter-organizações ou inter-estruturas), abrange as determinações oriundas das relações estabelecidas nas transações mercantis (compra e venda, cooperação, parcerias, etc.) e ressaltam, portanto, as interfaces que se estabelecem entre as unidades no interior das cadeias produtivas e supridoras em que estão inseridas. Pode ser entendida como uma dimensão inter-organizacional, igualmente exigente de capacitações internas, de parte a parte, para garantir eficiência produtiva e eficácia lucrativa para o conjunto.

As relações de transação mercantil se manifestam tanto de formas tecnicamente específicas e características das estruturas econômicas e das interfaces produtivas de cada espaço como também em função da tipologia de inserção das empresas nesses espaços.

O alinhamento estratégico de fornecedores, produtores e distribuidores num processo produtivo qualquer, envolve o conjunto de planos e ações mais trabalhado pela administração das empresas e concentra processos decisórios cujas escolhas têm importância crucial para o alcance e sustentação de patamares de eficiência produtiva e eficácia lucrativa de cada unidade e do conjunto.

Aqui também pode haver diferenciações na forma de inserção entre as unidades, acarretando em alguns casos o exercício de poder assimétrico de fornecedores sobre produtores ou vice-versa, o que conduz a fricções negociais nas transações que se tornam tensas e sensíveis a questionamentos, mudanças ou rupturas unilaterais.

Para essa dimensão transacional ou das interfaces estruturais, deve-se buscar outro conjunto de fatores determinantes, tais como: papéis e funções das unidades em seu próprio espaço de movimentação (seu mercado), em especial o tipo de sua inserção e do poder de mercado que desfrute, ou, ainda, a situação da unidade em função da correlação de forças entre ela e as demais unidades para frente e para trás na cadeia produtiva que possa lhe assegurar alguma posição diferencial nas negociações. Sobre esses fatores, embora as empresas possam ter alguma forma isolada ou compartilhada de controle, não têm, em geral, plena autonomia decisória.

O cenário transacional, então, é composto por atores internos que contracenam com atores externos da mesma natureza e com objetivos complementares e não antagônicos, de tal forma que nessa cadeia de relações mercantis se impõem negociações que resultem adequadas

para ambos os lados, estabelecendo determinações mercantis de natureza cooperativa, onde os atores são levados a viabilizar, mutuamente, sua permanência em cena.

Essas determinações dependeriam das múltiplas e variadas formas de relações que se estabelecem entre as unidades nas cadeias produtivas, dependendo da tipologia de sua inserção, da posição que ocupam na cadeia produtiva e de seu poder de mercado. Esse poder de mercado se concretiza nas capacitações e competências para impor ou negociar regras para o estabelecimento de transações ou para o exercício concreto de vantagem competitiva – geradora e preservadora de assimetria de poder nas relações diretas -, reconhecida e não contestada pelos demais componentes da cadeia produtiva.

A dimensão seguinte é o espaço concorrencial e abrange as relações de fricções entre as unidades do mesmo espaço ou espaços correlatos e que se manifestam de formas diversas, embora sempre usando como veículo o produto, em toda a sua abrangência conceitual, representando, em última instância, o embate de capitais em busca da ocupação ou ampliação de espaços de valorização. Essa dimensão se caracteriza, basicamente, pelas estruturas de mercado e pela forma de inserção das unidades tendo em vista as diferentes funções que desempenham; há estreita relação entre a dimensão concorrencial e as dimensões transacional-mercantil e estrutural-organizacional, pois os determinantes concorrenciais dependem fortemente da forma e da qualidade das articulações entre uma empresa, seus fornecedores e clientes.

As relações concorrenciais podem incluir também algum tipo de cooperação ou de arranjos entre estruturas na forma de alianças estratégicas para finalidades específicas ou não. Nessa situação as fricções competitivas se deslocam do espaço imediato, onde se defrontavam as unidades - agora aliadas - para outro espaço da mesma natureza (concorrencial), mas com características mais amplas e referidas, em geral, a outras regiões econômicas do mesmo espaço nacional ou a espaços internacionais, a partir da possibilidade de ganhos de competitividade que possam ser compartilhados, pelo menos em algum momento estratégico.

A dimensão concorrencial é o campo institucional (no sentido de que é instituído *ad hoc*) das confrontações de estratégias. Abrange, portanto, os fatores que expressam as correlações de forças competitivas que se estabelecem entre as unidades que concorrem num determinado segmento de mercado.

Neste campo, portanto, o grau de autonomia decisória, a capacidade de determinação de uma unidade (sobre os caminhos que quer trilhar), se coloca diante dos graus de autonomia e capacidades de determinação de todas as demais que tenham acesso ao mesmo segmento.

A dimensão concorrencial é a essência do lado “de fora” de uma particular empresa, é seu espaço externo. É assim, de fato, para todas as empresas daquele segmento, embora cada uma possa ter capacitação diferenciada para tratar com tais determinações emanadas do conjunto das outras, vale dizer, cada uma tem um “lado de fora” específico que pode ser diferente em cada caso; cada uma pode ter um exterior particular. O corolário dessa constatação é que há uma tendência imanente de concentração econômica em qualquer segmento de mercado, pois as estratégias dominantes que se estabilizem no controle de um determinado segmento podem incorporar unidades que, num dado tempo, não desenvolvam capacitações para construir estratégias alternativas ou adaptativas que se anteponham ou se aliem - de forma autônoma, efetiva ou virtualmente - às dominantes.

No cenário concorrencial, atores internos contracenam com atores externos de natureza e objetivos semelhantes e antagônicos - cuja consecução pode ser mutuamente excludente; sendo assim, os atores têm objetivos semelhantes, mas diretamente conflitantes e seu papel político é superar os antagonistas. Essa superação pode se manifestar de formas diversas, envolvendo desde a eliminação do oponente, até a incorporação de um pelo outro, passando por alianças estratégicas para acumular forças em confrontos com terceiros.

A quarta dimensão é a institucional, exterior às unidades e aos espaços concorrenciais em que elas se inserem; exterior, portanto, às instituições básicas dos sistemas econômicos. É o espaço externo de fato, para todas as empresas, cadeias produtivas e segmentos de mercado e abrange os fatores determinantes advindos de âmbitos totalmente desvinculados tanto das unidades isoladas como do seu conjunto. É a dimensão predominantemente geradora de restrições ou incentivos que afetam as empresas isoladas e os conjuntos ou segmentos produtivos específicos a que pertencem, agindo de fora para dentro e afetando diretamente, tanto o mercado quanto cada uma das unidades.

Os determinantes oriundos dessa dimensão decorrem de condições estabelecidas por instituições que suprem os contornos e limites amplos para a inserção e permanência dinâmica das unidades em qualquer segmento no interior de sistemas econômicos delimitados por

fronteiras geopolíticas e características específicas em espaços locais, regionais, nacionais ou internacionais.

Alguns exemplos de tais contornos e limites podem ser: normas legais, regras gerais ou específicas relacionadas ao sistema fiscal ou tributário, criação de linhas específicas de restrições ou incentivos, políticas econômicas gerais, setoriais, regionais, locais, etc.

A dimensão institucional produz determinações originadas, predominantemente, a partir do sistema social e econômico em qualquer âmbito geopolítico de que se trate, com injunções de diversos tipos e abrangências. Trata-se de um espaço envoltório de regulamentações, que condicionam e delimitam a amplitude da movimentação das empresas e sobre as quais as empresas, em geral, não têm opção no campo estratégico, para o exercício autônomo ou compartilhado de algum tipo de controle sobre eles.

Nessa dimensão há, ainda, um conjunto de aspectos relacionados, especificamente, com as instituições locais que afetam as possibilidades e limites da gestão, em questões tais como, as demandas de recursos de infraestrutura pública (sistema viário, suprimentos básicos: água, energia elétrica, etc.), os regimes tributários, etc.

Isso exige que se considere na análise um conjunto diverso de aspectos, tais como: políticas e regulamentações institucionais emanadas das instâncias públicas específicas (p.ex.: as referências microeconômicas setoriais, recortadas por aspectos locais – distritais ou municipais -, regionais, nacionais ou internacionais) ou gerais (p.ex.: as referências macro econômicas de maior amplitude, envolvendo questões nacionais, internacionais, etc.); padrões concorrenciais marcados por regras locais e criação das capacitações e competências que resultam em vantagens competitivas peculiares ao local; transações relevantes da cadeia de suprimentos e demais relações mercantis locais, onde se imponha a criação de competências negociais, nas estruturas individuais, para consolidar posições sustentáveis nessas relações.

A dimensão institucional estabelece regulamentações que afetam as categorias econômicas e financeiras manejadas pelas unidades, disciplinando de alguma forma seu processo decisório - estratégico e operacional - com impactos identificáveis em seu desempenho econômico e financeiro dinâmico.

### **2.1.3. Ação dos determinantes sobre os objetos de manejo da gestão**

A análise do grau de autonomia decisória das empresas para definir os caminhos a trilhar pode ser feita usando, em princípio, a construção de um quadro de referência que articule as categorizações apresentadas até aqui, a tipologia decisória simplificada e a tipologia das dimensões dos espaços onde se insere o processo decisório, acrescidas do seu desdobramento sobre os processos econômicos relevantes.

Para isso é sugerida a construção de uma matriz de fatores e influências de diversas naturezas que atuam nos espaços decisórios das empresas, com a finalidade de vislumbrar as principais condicionantes de competências que se impõem para a ação da gestão de uma unidade isolada, no controle dos principais processos econômicos nas empresas e na consecução dos seus objetivos relevantes.

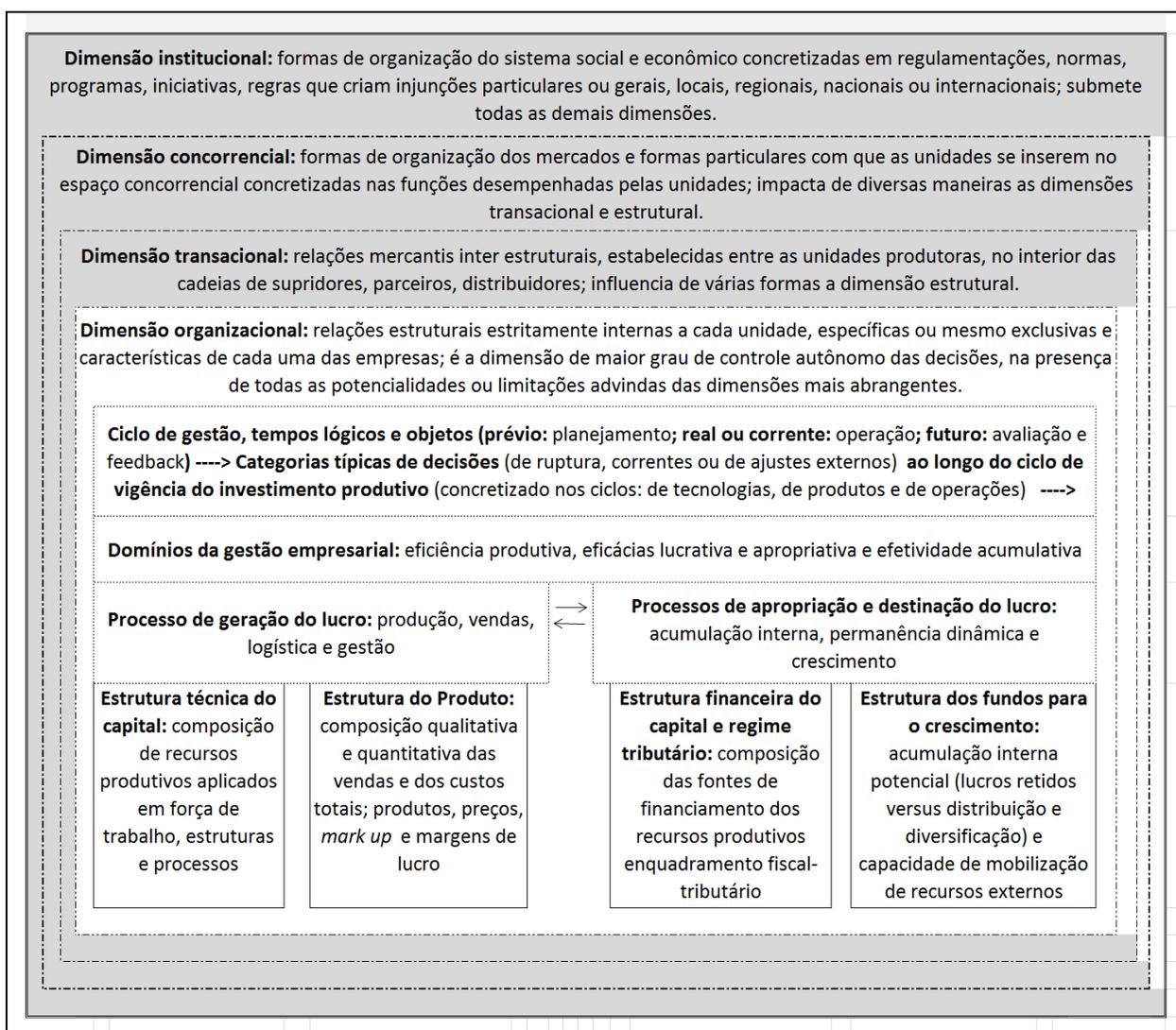
De um lado, a matriz incorpora as quatro grandes dimensões que abrigam fatores que atuam sobre o processo decisório criando condicionantes ou determinantes sobre os quais a gestão empresarial tem graus diferenciados de controle: estrutural-organizacional ou interna, transacional-mercantil, concorrencial e institucional.

De outro lado, a matriz inclui os três conjuntos de demandas de competências decisórias típicas do ciclo de investimento produtivo, a saber, as decisões de ruptura ou crescimento, as decisões de manutenção ou funcionamento corrente e as decisões de ajustes às mudanças institucionais ou às referências regulatórias do sistema econômico e social.

Finalmente, as categorias decisórias e os conjuntos de fatores condicionantes das decisões são desdobrados sobre os processos de geração, apropriação e destinação do lucro e sobre o processo de crescimento da empresa. Uma ilustração da estrutura proposta para a análise, com as dimensões, a tipologia de fatores e objetos mais importantes, está disponível na figura 2.4.

O pressuposto básico dessa abordagem é que a partir da implantação de uma empresa no mercado e enquanto ela ali permanecer, portanto ao longo do ciclo de vigência de uma fração de capital produtivo, estabelecem-se relações entre a dimensão organizacional que controla esse ciclo e outras dimensões semelhantes, tais como as organizações supridoras ou distribuidoras ou as organizações concorrentes, dimensões essas que controlam ciclos de vigência de outros capitais produtivos.

Todas essas unidades funcionam no interior de estruturas produtivas envolvidas em estruturas sócio-econômicas e o conjunto está imerso numa dimensão institucional pública que supre as regras de conduta social, legal e fiscal das demais dimensões.



**Figura 9 – Resumo das referências gerais para a análise dos determinantes da gestão do processo lucrativo nas empresas**

Fonte: Elaboração própria

O exame detalhado dessas relações é que permite vislumbrar, no interior dessas estruturas produtivas e espaços concorrenciais, os fundamentos e as características políticas da função de gestão das organizações que respondem pelo funcionamento corrente dos ciclos de

capital. A ilustração da interação entre as dimensões, as decisões, os ciclos que caracterizam o funcionamento das unidades produtoras, as estruturas e processos relevantes e os domínios da ação da gestão, consta na Figura 9.

O desdobramento e análise dos determinantes da gestão do processo lucrativo permitem apontar os principais fatores imediatos que explicam o funcionamento dos processos relevantes e, conseqüentemente, fundamentar as explicações sobre o grau de autonomia da gestão das empresas no manejo desses fatores e suas interfaces.

Na instância interna, a dimensão estrutural-organizacional, a gestão age com máximo grau de liberdade, porém assim o faz no interior de uma base técnica “dada” e estruturada a partir de implantação de projetos de iniciativa própria, na vigência da ação de condicionantes colocados pelas dimensões das relações externas. Ou seja, essa dimensão corresponde a uma estrutura interna - construída autonomamente nos limites colocados pelos distintos determinantes externos – que cria um espaço de ação para a gestão que lhe confere grau elevado de autonomia no manejo de objetos previamente ajustados a essa estrutura.

A instância interna tende a ser a dimensão de máxima autonomia relativa de controle, no interior da qual a gestão age com máxima autoridade e liberdade de criação de procedimentos específicos, processos e soluções exclusivas, liberdade essa que abrange, inclusive, ajustes dinâmicos da própria estrutura interna.

Nas instâncias externas, que assumem formas de manifestações diversas - de interfaces cooperativas, tal como a dimensão transacional, ou de antagonismo como a dimensão concorrencial ou ainda de imposição de normas, como a dimensão institucional -, a gestão de uma unidade qualquer tem menor poder autônomo.

Há situações em que uma unidade pode compartilhar amplamente o poder decisório, ajustando os interesses de forma adequada para as partes, como ocorre em algumas relações mercantis que envolvem transações de suprimentos ou distribuição. Alternativamente, há situações em que os processos decisórios se isolam, se individualizam, como ocorre em relações concorrenciais de confrontação de estratégias, ou ainda, há situações em que não há precisamente o que decidir, mas a gestão age mesmo assim, em busca de ajustes possíveis quando da adequação aos marcos regulatórios, na dimensão das relações institucionais.

A visão mais nítida do panorama analítico que se busca estabelecer envolve a articulação às dimensões e instâncias já formuladas dos objetos da gestão das empresas. Isso é feito incorporando o processo lucrativo nesse quadro de dimensões analíticas.

A compreensão do funcionamento desse processo, bem como da dinâmica dos principais domínios que ele abrange, é crucial para explicar os movimentos das empresas nos mercados, em especial as potencialidades e os limites de sua expansão.

O processo lucrativo se desdobra em quatro componentes articulados e interdependentes, a saber, a geração, apropriação e destinação do lucro (incluindo a retenção e a formação do potencial de acumulação interna) e, articuladamente, o processo de crescimento da empresa, que resulta na expansão do investimento produtivo que lhe corresponde.

O processo mais geral e abrangente é de geração do lucro que está referido diretamente ao objetivo em última instância das empresas capitalistas. Esse processo compreende o conjunto dos componentes que afetam o desempenho agregado da empresa, sintetizado pelo indicador de sua eficácia lucrativa (expresso em geral pela taxa de lucro, relação entre o montante de lucro e o do montante de recursos produtivos utilizados num dado período); a eficácia lucrativa se concretiza como a capacidade de uma unidade produtora, a partir de sua movimentação no mercado, gerar montantes e taxas de lucro compatíveis com os valores esperados.

O conceito de eficácia lucrativa, assim enunciado, pressupõe a definição prévia dos valores que se buscam para os resultados mencionados (montante e taxa de lucro), impondo-se, portanto, a existência de um sistema de planejamento ou um projeto que permita vislumbrar tais cifras a partir de fundamentos, hipóteses, objetivos e meios de consecução, livremente formulados, demonstrados e viabilizados em cada caso.

A partir dessa agregação da eficácia lucrativa, é possível desdobrar dois outros processos específicos, que estruturam a taxa de lucro. O primeiro deles está referido ao desempenho produtivo do conjunto dos recursos utilizados, a partir da geração do produto agregado, que é denominado de domínio da produtividade do conjunto dos recursos produtivos, cuja expressão sintética é o índice de rotação do capital ou a relação entre os valores brutos do produto – dimensionados pela receita total - e dos recursos utilizados – dimensionados pelo capital total.

A produtividade agregada dos recursos sintetiza os componentes dos indicadores da eficiência e da eficácia produtivas, a partir da estruturação e utilização de uma base técnica que envolve um conjunto de recursos aplicados nos processos de produção *stricto sensu* e demais processos auxiliares de apoio e de gestão.

O outro domínio estruturante da eficácia lucrativa, contido no processo de geração do lucro, está relacionado ao desempenho do produto agregado na unidade produtora e seus desdobramentos individualizados, na condição de geradores elementares dos resultados, e é denominado domínio do produto ou da lucratividade dos produtos; abrange os indicadores da eficácia lucrativa desses produtos, tanto no plano agregado, como no âmbito dos produtos isolados.

A expressão sintética da lucratividade é o indicador da margem de lucro do produto agregado, medida pela relação entre o montante de lucro (diferença entre o valor total da receita das vendas e o valor total dos custos) e o valor total da receita. No âmbito dos produtos isolados, a eficácia lucrativa é medida, potencialmente, através do conceito de excedente bruto (ou margem de contribuição) do produto, que revela os diferenciais de capacidades relativas dos produtos para a geração de excedentes para fazer frente aos gastos estruturais e gerar lucros. Ou seja, produtos que ostentam maiores margens brutas de excedente (relação entre o excedente bruto de um produto e sua respectiva receita) apresentam potenciais mais elevados de lucratividade.

O lucro gerado pelas unidades produtoras é apropriado por elas em condições determinadas, que dependem da estrutura financeira (em especial as condições de financiamento) dos recursos utilizados, além de fatores relacionados às políticas tributárias (originadas da órbita institucional) e às políticas praticadas pela empresa para a distribuição de lucros e a diversificação de investimentos.

Para levar em conta tais aspectos na análise, é útil estabelecer outros dois processos relevantes. Ambos são decorrentes do processo de geração do lucro, pois se concretizam, tão somente, a partir do desempenho do produto (eficácia lucrativa agregada e individualizada) e da produtividade (ou da eficiência produtiva agregada ou individualizada para compartimentos técnicos – produtivos).

O primeiro corresponde ao processo de apropriação e destinação do lucro com decorrente criação de potencial interno de acumulação ou capacidade de expansão com recursos próprios, por isso denominado de processo de acumulação interna. O outro se refere ao processo

de crescimento efetivo da unidade, e depende da criação das condições crescimento via acumulação interna e a posterior concretização da expansão da empresa no mercado.

O potencial de crescimento depende, de um lado, do montante de acumulação interna disponível e da capacidade de mobilização de recursos de fontes externas adequadas (em termos de montantes e taxas). De outro lado, depende das condições dinâmicas existentes no espaço concorrencial vis a vis à capacidade de ação das unidades aí atuantes, pois o crescimento pode ser concretizado pela mera ocupação de espaços disponíveis ou através de formas de maior complexidade, tais como a criação de novos espaços (via inovações de produtos, segmentação da oferta, etc.), o deslocamento de concorrentes pela ocupação de espaços em que atuavam ou ainda via incorporação ou fusão.

As expressões mais importantes que sintetizam as condições de expansão das unidades são o indicador de acumulação interna ou de potencialidade acumulativa, que estabelece os limites ou condicionantes principais do potencial de crescimento a partir de recursos próprios, portanto de componentes da instância interna da gestão, e o indicador de efetividade acumulativa, que dimensiona e ajusta estrategicamente a expansão efetiva da empresa num dado período, nos limites disponíveis – efetivos ou potenciais - no espaço concorrencial e no âmbito da capacidade de mobilização de recursos (próprios e complementares) por parte da unidade.

Todos esses processos (geração, apropriação e destinação do lucro), bem como o processo de crescimento das empresas, estão imersos em ciclos de validade econômica de tecnologias (conjuntos estruturados de recursos técnicos, combinados em arranjos com base em conjuntos de máquinas, mecanismos, dispositivos, ferramentas, métodos e força de trabalho com graus de especialização e tipologia de qualificação, p.ex.) que operam processos para produção de bens e serviços, também com ciclos de vida determinados, em sucessivos ciclos operacionais suscetíveis de manejo para ajustes nos níveis obtidos de eficiência e eficácia produtiva.

Isso significa que há um grande potencial dinâmico nesse conjunto de processos, tendo em vista as mudanças que podem ser introduzidas a partir de alterações de várias naturezas em qualquer um dos componentes dos ciclos econômicos envolvidos.

Tais alterações podem ser originadas nas próprias instâncias internas (na dimensão estrutural) por iniciativa de uma unidade isolada ou, em instâncias de interface, por iniciativa de fornecedores ou distribuidores às quais uma unidade isolada deve se adaptar de forma negociada ou compulsória. Há mudanças, ainda, que podem advir de instâncias externas típicas, por iniciativa

de concorrentes, passíveis de respostas autônomas dos demais componentes do mercado. Finalmente, há alterações que podem ser emanadas das dimensões institucionais e requerer ações imediatas ou a qualquer prazo, de adaptação das unidades às novas regras vigentes.

A análise das condições de manejo da gestão no interior dessas dimensões<sup>51</sup> se faz num percurso “de dentro para fora”, primeiro com referência na unidade e depois com base na cadeia produtiva a que pertence, e assim por diante, para as dimensões concorrenciais e institucionais.

De início a abrangência abordada é, estritamente, o interior da organização, onde se busca explicitar os determinantes que sejam específicos para a sustentação da dinâmica do processo lucrativo naquela unidade.

Essa abrangência é denominada “interna”, embora inclua relações econômicas assentadas em transações entre unidades e agentes que compõem sua cadeia ou rede produtiva mais próxima, tais como colaboradores ou aliados. Esse fato não contradiz a denominação de internos, atribuída aos determinantes, mas sim, incluem as transações mais diretas de cada unidade ao conceito; tais transações são vistas como objetos compartilhados do processo lucrativo de cada organização. Rigorosamente a dimensão organizacional dos determinantes da lucratividade poderia ser dividida em duas subdimensões. Uma delas conteria os fatores cujo controle fosse de responsabilidade exclusiva de uma determinada organização e poderia ser denominada dimensão organizacional interna; a outra abrangeria os fatores determinantes cuja influência dependesse tanto da gestão interna da organização como da sua capacidade de manejo das relações com a gestão interna de outras unidades da cadeia produtiva e poderia ser chamada de dimensão organizacional compartilhada.

Em seguida são abordadas as interfaces corporativas, num percurso recíproco “do interior de uma para o interior de outra”, onde se objetiva explicitar os aspectos que sustentam o funcionamento dinâmico do processo lucrativo do conjunto “supridores - produtor final – distribuidores”, que responde pela dimensão transacional mercantil.

A partir daí, a análise abrange os espaços externos à unidade produtiva, nos quais elas se encontram imersas e onde atuam duas categorias de determinantes: os de origem concorrencial e os de origem institucional.

---

<sup>51</sup> Vale aqui a observação feita na nota anterior. O interior da organização deve ser entendido como o espaço onde ela exerce, via gestão estratégica, o controle em maior grau, com maior autonomia decisória e de forma mais estrita.

Os determinantes concorrenciais serão considerados, em parte, como específicos, tendo em vista os padrões competitivos em vigência e as peculiaridades da inserção das empresas que reservam distintos papéis para unidades líderes vis a vis as unidades que desempenham funções coadjuvantes, complementares ou de apoio às líderes. A outra parte destes determinantes, em especial aqueles fatores que advêm das relações controladas de forma assimétrica pelas unidades de maior poder de mercado, serão considerados como determinantes gerais da lucratividade, ou em outras palavras, determinantes da lucratividade de um conjunto articulado de unidades.

Os determinantes externos oriundos da dimensão institucional se referem aos espaços sócio-econômicos mais amplos, onde se localizam e se organizam os espaços concorrenciais (estruturados pelas unidades que o compõem), envolvendo as ações e agentes de natureza pública que impactam o movimento das organizações em seus espaços e que englobam tributos, regulamentos, normas, que organizam, articulam, estimulam ou restringem os movimentos das unidades a partir da instituição de leis ou regras.

Isso implica que os movimentos das unidades, em qualquer caso, não se assentam nem dependem, exclusivamente, do poder de mercado da unidade que pode lhe conceder condições peculiares de autonomia decisória, nem das intenções, objetivos ou capacitações peculiares das unidades produtoras, nem sequer das formas específicas de estruturação dos espaços concorrenciais. Pode haver determinantes, em especial na dimensão estrutural-organizacional, sobre os quais as empresas podem agir com elevado grau de autonomia, mesmo estando em posições subordinados ou com algum grau de dependência nas relações mercantis ou concorrenciais, diante dos demais componentes do segmento de mercado ou da cadeia produtiva a que pertence.

O pressuposto da análise é que a gestão das empresas não dispõe de competências plenas (no sentido do conjunto dos predicados técnicos disponíveis, num dado momento) nem autonomia total (no sentido do conjunto dos predicados políticos para ação) para agir em qualquer situação, seja em momentos de decisões de ruptura, de funcionamento corrente e avaliação ou de ajustes institucionais.

A partir desse pressuposto se indaga, passo a passo, quais os fatores – elementos componentes dos determinantes - que agem no sentido de criar, sustentar ou ampliar as possibilidades ou restrições ao grau de autonomia e competência da gestão ao longo do ciclo de

um determinado investimento produtivo, como tais fatores afetam direta ou indiretamente a obtenção de certa rentabilidade. Como base concreta que sustenta a busca de explicações para as indagações passo a passo, é utilizado o processo lucrativo desdobrado nos seus componentes relevantes, geração, apropriação, destinação e reinversão de lucros numa unidade produtiva.

Além dessas considerações, a análise também coloca o interesse dos investidores como componente da competência e autonomia decisória da gestão empresarial, completando o quadro de tomadores de decisões e conferindo ao conjunto denominado de “gestão empresarial” o poder efetivo de ponderar sobre qualquer aspecto e etapa do processo decisório e qualquer tipo de decisão.

## **2.2. Desdobramentos do processo lucrativo sobre os processos decisórios: principais determinantes da gestão e grau de autonomia decisória.**

O objetivo da seção é a identificação detalhada e articulada dos determinantes do processo decisório e das possibilidades e formas de ação sobre eles. Isso é feito através do mapeamento estruturado dos componentes desses determinantes, utilizando-se do quadro referencial sugerido na seção anterior, de tal forma que se visualizem os principais fatores, originados nas diversas instâncias que geram influência sobre as escolhas dos caminhos agindo, em qualquer circunstância, sobre os processos econômicos de responsabilidade, estrita ou compartilhada, da gestão das empresas.

Tendo em vista esse objetivo, estabeleceu-se como objeto fundamental da análise o processo lucrativo, entendido como síntese relevante do numeroso conjunto de objetos<sup>52</sup> e relações sob manejo da gestão das empresas e, essencialmente, como o eixo processo de criação ou agregação de valor. O estabelecimento dessa base para a análise se faz a partir da compreensão de que o processo de produção capitalista é um processo de valorização do capital, o produto é um veículo da geração de excedentes e o lucro a parcela relevante do excedente gerado, pois é a fonte primordial de realimentação do valor do capital nas unidades produtoras.

---

<sup>52</sup> Incluindo meios de produção, em especial bens de capital, como máquinas, instalações, equipamentos, ferramentas de variados tipos e funções, dentre outros, que na qualidade de trabalho humano cristalizado potencializa e pode incrementar a criatividade do trabalho vivo.

O processo lucrativo será desdobrado em três componentes relevantes: a geração do lucro total, apropriação do lucro gerado e retenção de parcelas do lucro líquido para formação de potencial de acumulação interna. A efetivação do crescimento da empresa é a destinação primordial do fundo de acumulação interna, eventualmente complementado por aportes de capitais externos.

No interior desses três processos, tendo o crescimento da empresa em perspectiva, serão identificados os principais conjuntos de decisões, seus fundamentos econômicos e suas relações com os demais componentes, bem como os departamentos da gestão empresarial que respondem pelo seu funcionamento dinâmico.

A partir dessa identificação inicial serão examinados e analisados seus principais determinantes, em todas as dimensões, domínios e ciclos que compõem o método de análise proposto, bem como sua ação em todas as etapas do ciclo de gestão e nos diversos departamentos decisórios da empresas.

### **2.2.1. Determinantes da gestão no processo de geração do excedente produtivo e do lucro**

O exame da composição detalhada da rentabilidade nas unidades produtoras revela os fatores que criam as condições particulares para seu funcionamento dinâmico e diferencial através da ação da gestão da organização no interior das fronteiras dessas condições<sup>53</sup>.

Os limites potenciais para as ações da gestão são mutáveis e dependem das competências dinâmicas que os gestores sejam capazes de construir e incorporar, o que permite por parte de cada empresa a possibilidade de exercer forças e poderes diferenciados em suas ações e interações. A partir dessa compreensão o que se busca nas análises desenvolvidas é o exame e o detalhamento das possibilidades e limites do poder e o grau de autonomia da gestão das empresas sobre esse processo de valorização de capital baseado na obtenção sustentada de determinados patamares de rentabilidade.

---

<sup>53</sup> Para os conceitos utilizados nesta seção, em especial para custos, preços, lucro e aspectos técnicos da estrutura do capital e das características do produto, capacitações estratégicas relacionadas aos ajustes de produtos, processos e segmentos de mercado, foram utilizadas diversas referências, dentre elas, WOOD (1980), SHANK et al (1997), BERLINER et al (1988), MONDEN (1999), SAKURAI (1997), BACIC (1990), BACIC (2008) e VASCONCELOS (2003).

O ponto de partida é o desdobramento da composição estrutural e dinâmica da rentabilidade da fração de capital produtivo, expressa a partir do indicador da taxa de lucro do capital aplicado, num dado período de tempo.

Do ponto de vista econômico, essa é a dimensão teórica mais importante que envolve o objeto examinado, vale dizer, abrange, sintética e abstratamente, todos os fatores que, em última instância, determinam a eficiência e eficácia produtiva e lucrativa das estruturas, dos processos e dos produtos nas unidades produtoras. Tais conceitos, de eficiência e eficácia - produtiva e lucrativa - estabelecem as bases para a avaliação do processo de valorização do capital nas unidades produtoras e para a visualização preliminar de suas perspectivas dinâmicas.

Os patamares de resultados que podem ser alcançados para a rentabilidade dependem das características peculiares do funcionamento das empresas e, também, de forma igualmente importante, da dinâmica conjunta dos espaços aos que elas estejam referidas, seja o espaço concorrencial imediato (seu mercado) ou o espaço mais amplo aqui denominado institucional, que abrange o mercado, mas não se esgota nele; a forma de organização, a estrutura e dinâmica desses espaços reservam às unidades papéis e funções diferenciadas e, simultaneamente, resultam das formas com que tais unidades neles se inserem; todos esses aspectos e características, funcionais e de inserção, condicionam fortemente as condições de rentabilidade das empresas.

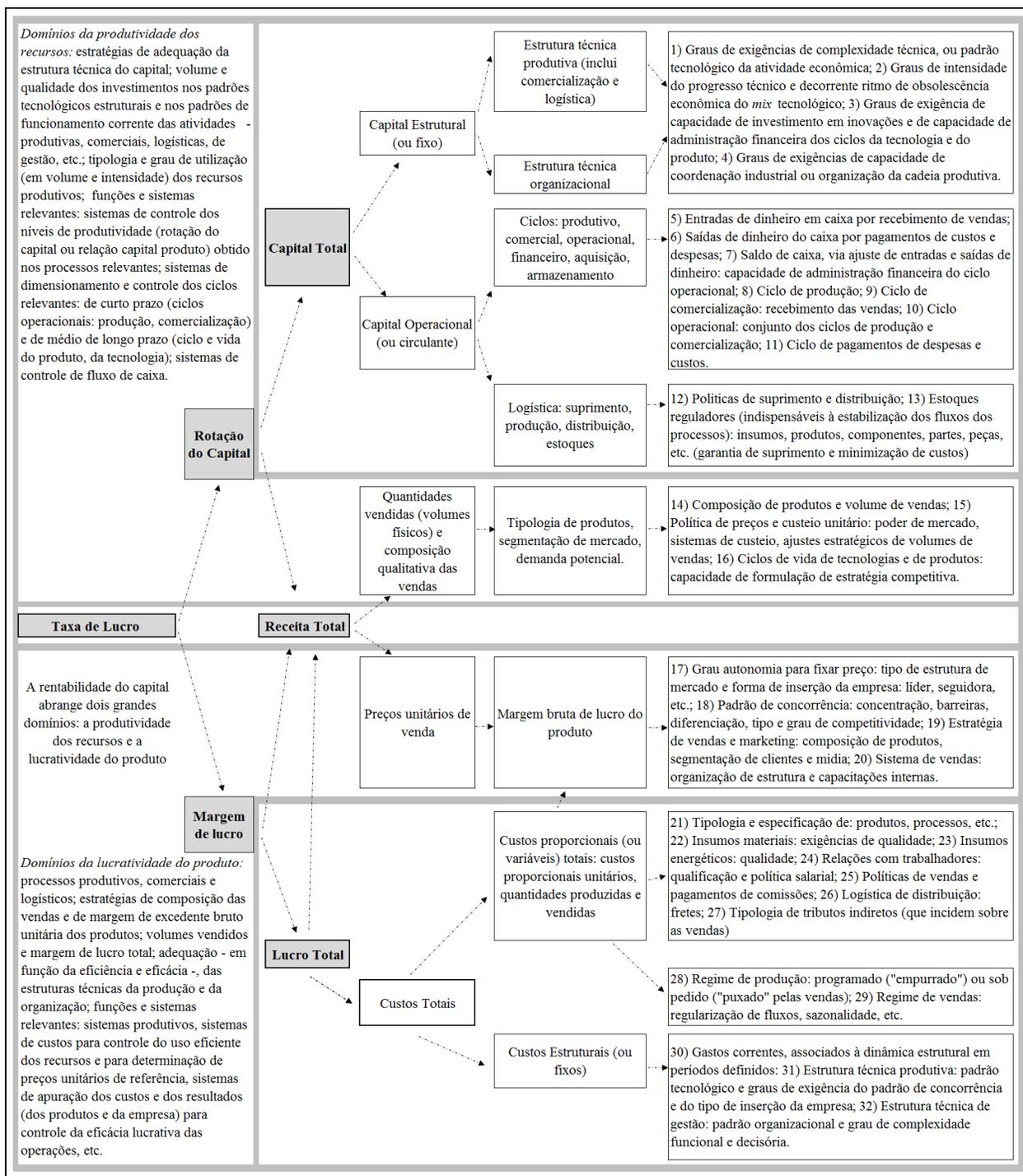
A rentabilidade do capital - expressão da máxima agregação do resultado das unidades - indica a capacidade e o ritmo de geração ou extração de lucro por parte de fração de capital produtivo em operação efetiva; pode ser entendida, como função das performances combinadas da produtividade<sup>54</sup> dos recursos utilizados e da lucratividade dos produtos<sup>55</sup>. Em outros termos: função da eficiência produtiva e da eficácia lucrativa de um determinado volume de capital aplicado nas unidades produtoras de bens e serviços para o mercado.

Na Figura 10 são identificadas, de forma esquemática, as diversas etapas do processo de geração do lucro total. Tal esquema foi construído com o objetivo de permitir a visualização de quatro níveis de agregação dos componentes da taxa de lucro.

---

<sup>54</sup> Conceito usado também com outras denominações, tais como eficiência produtiva dos recursos ou rotação do capital.

<sup>55</sup> Chamada também de rentabilidade das vendas ou margem de lucro, expressões usadas indistintamente neste texto.



**Figura 10 - Determinantes da geração do lucro total**

Fonte: Elaboração própria a partir do chamado modelo DuPont (ou fórmula de Brown)

A produtividade e a lucratividade se constituem no primeiro nível; o segundo nível abrange as agregações da receita total, lucro total e capital total; o terceiro nível engloba a estrutura técnica do capital, a composição das vendas (preços e quantidades) e a estrutura de custos; o quarto nível abrange as agregações do capital técnico produtivo e organizacional, dos ciclos produtivo, comercial, operacional, financeiro e logístico, das receitas totais dos diferentes produtos, das margens brutas totais e unitárias dos produtos, e dos valores dos custos estruturais e proporcionais. No quarto nível de agregação é possível identificar o objetivo final que se busca: os principais determinantes do processo lucrativo e da acumulação de capital produtivo na empresa.

A leitura do esquema de agregação da rentabilidade deve ser feita a partir de um encadeamento de questões, como p.ex.: a produtividade é um dos determinantes da rentabilidade; a receita total é um dos determinantes da produtividade; os preços são um dos determinantes da receita de um produto; os custos e os lucros unitários são determinantes dos preços; fechando com indagações do tipo: quais os determinantes dos custos e dos lucros dos produtos ? qual o grau de autonomia das empresas – através da gestão – na determinação de patamares de custos para estruturas e para os produtos ? e para determinação de lucros ?

O esquema aqui utilizado é, de fato, um desenvolvimento a partir de modelo que ilustra a contabilização e análise integrada de custos, finanças e capital, introduzido na Dupont, no início do século XX e utilizado desde então como “instrumento básico de gestão, tanto para avaliação como para o planejamento”<sup>56</sup>.

A novidade essencial, na época, e que passou a ser um padrão nas empresas, é a introdução do conceito de taxa de lucro no lugar da margem de lucro para a análise dos resultados e tomada de decisões produtivas e financeiras.

Essa novidade foi resultado da incorporação na base analítica da noção fundamental (na verdade, na época, o “achado” dos analistas e gestores da DuPont), de “taxa de *turnover* definido como o valor das vendas sobre a inversão total”, denominada rotação do capital, que mede a eficiência produtiva dos recursos aplicados.

A rotação do capital, combinada com a margem de lucro, permitiria “depois de determinar os custos detalhados encontrar uma definição mais exata de lucro e com ela um

---

<sup>56</sup> Baseado, inicialmente, na expressão mais simples do chamado modelo Du Pont, ou fórmula de Brown, cf. CHANDLER (1998) in McCraw (org.), da forma em que é utilizado em JOHNSON (1973:55).

critério mais preciso para avaliar o rendimento (o lucro) financeiro: ‘a verdadeira prova sobre se o ganho é demasiado elevado ou demasiado reduzido se encontra na taxa de rendimento do dinheiro investido no negócio e não na percentagem dos ganhos sobre os custos’ (Dunham). Com estas inovações, os modernos diretores de empresas completaram os instrumentos essenciais pelos quais a mão visível da direção pode substituir a mão invisível das forças de mercado na coordenação e controle das atividades econômicas. Ao mesmo tempo em que aperfeiçoaram os procedimentos para a administração dos processos de produção e distribuição correntes, os diretores da Du Pont idealizaram e melhoraram aqueles requeridos para destinar os recursos para a produção e distribuição futuras”<sup>57</sup>.

O desdobramento analítico alcança os principais processos decisórios (ver as especificações no lado direito da Figura 10), o poder da gestão, bem como seu grau de autonomia, para estabelecer patamares prévios ou proceder a ajustes dinâmicos na taxa de lucro, depende do raio de manobra que ela tenha para implantar, sustentar ou alterar os padrões de produtividade e lucratividade.

Em qualquer empresa, a gestão tem possibilidades de agir sobre esses dois amplos domínios, tendo em vista a combinação planejada de determinados níveis de eficiência produtiva e de eficácia lucrativa. Tais combinações resultam de ajustes de volume de produção e vendas em busca de determinados graus de produtividade, a partir do acionamento de uma dada estrutura técnica e das características de funcionamento do mercado, articulados a outro conjunto de ajustes nas composições de vendas em função da lucratividade diferencial de sua pauta de produtos, a partir de determinados níveis de produtividade.

Há diversas possibilidades e limites para tais ajustes, tendo em vista as condições particulares relacionadas a um variado conjunto de fatores tais como: competências específicas ou exclusivas, no âmbito interno da empresa, para o desenvolvimento de processos de produção *lato sensu*; competências específicas ou exclusivas de negociação nas interfaces de transações mercantis com fornecedores ou distribuidores; tipo de atividade econômica e características da estrutura de mercado; tipo de inserção e tamanho da empresa; políticas específicas ou exclusivas de vendas e perfis de segmentação dos clientes, dentre outros, que podem fundamentar a formulação de estratégias que explorem o potencial de ganhos de produtividade (a partir do conjunto do produto agregado) e de lucratividade (a partir do produto isolado e individual).

---

<sup>57</sup> Traduções livres de vários trechos de CHANDLER (1987: 597-608).

É útil, então, proceder a uma apresentação detalhada dos dois grandes domínios em que se desdobra a rentabilidade do capital e examinar os determinantes das ações da gestão e seu grau de autonomia no manejo desses fatores.

### **2.2.1.a Nos domínios da produtividade**

O capital produtivo tem estrutura econômica diversificada, destacando-se, essencialmente, a presença do trabalho humano em todos os componentes, seja na forma de trabalho vivo ou capacidade disponível de trabalho ativo em graus específicos de conhecimentos e habilidades (gradientes de qualificações e especializações), seja na forma de trabalho cristalizado em meios de produção (insumos materiais, energético, máquinas, ferramentas, equipamentos, instalações, etc.), com distintos graus complexidade tecnológica, concretizados nas diferentes proporções de incorporação de conhecimento acumulado e passível de valorização produtiva.

Há dois agrupamentos básicos dos componentes dos recursos produtivos nas empresas. Um deles – o capital estrutural (fixo ou imobilizado) - tem sua conceituação relacionada com os ciclos de vigência da tecnologia e os ciclos de vida do produto e o outro – capital operacional (circulante ou de giro) está referenciado ao ciclo operacional.

Dessa forma, os domínios da produtividade estão estruturados a partir da diversidade técnica (com maior menor amplitude) de arranjos possíveis e de distintos graus de utilização dos recursos produtivos que podem caracterizar de forma individual, específica e única, as unidades produtoras.

Como objeto da gestão, o conceito de produtividade é manejado no sentido de prover condições para a melhor utilização possível, em cada caso concreto, dos recursos disponíveis que, compondo as competências do trabalho humano e os padrões técnicos dos recursos estruturais, conformam determinados potenciais de produtividade. Ou seja, a partir dos limites estabelecidos pelos potenciais de utilização dos recursos produtivos e seus arranjos, o objetivo principal da gestão no plano agregado da produtividade é a busca de níveis elevados de eficiência produtiva e os fatores determinantes que influenciam sua ação são referidos a esse objetivo.

Desde as decisões fundadoras, que refletem as estratégias de adequação da estrutura técnica do capital aos objetivos mais amplos de inserção das empresas, até as decisões correntes, que refletem a posta em marcha de ações concretas e avaliações de resultados que se buscam, estão colocadas potencialidades e limitações quanto aos níveis (em volume, intensidade e qualidade) de eficiência produtiva que podem ser alcançados quando a gestão põe em funcionamento determinados arranjos técnicos produtivos e organizacionais.

Essencialmente, o manejo dos fundamentos do conceito de produtividade está referenciado às formas de explorar as potencialidades do trabalho humano para extrair de arranjos técnicos específicos melhores níveis de qualidade e/ou maior volume de produto que resultem em graus almejados ou adequados de eficácia lucrativa.

Há, no interior de qualquer empresa, potenciais de maior ou menor amplitude, para a variação dos patamares de eficiência produtiva ao alcance das decisões da gestão, tendo em vista a diversidade das combinações dinâmicas possíveis dos arranjos técnicos e habilidades e competências do trabalho vivo disponível. Ademais, tal variedade de combinações é também afetada por fatores cujas origens estão assentadas além das fronteiras estruturais internas das unidades e de sua base de produção e aprimoramento de capacitações e competências, interagindo nas dimensões de suas relações transacionais, concorrenciais e institucionais (ou estruturais externas).

A ação da produtividade (ou da eficiência produtiva) dos recursos sobre a rentabilidade do capital, num determinado período, se faz a partir de potencialidades e limites de seus dois componentes imediatos. A partir do indicador de rotação do capital, o volume de produto (medido pela receita total) age na razão direta e o volume do capital total utilizado ou valor do investimento agregado age na razão inversa. Dado o volume de capital, a produtividade é crescente com o aumento da receita num determinado período, ou de outra forma, para cada patamar de receita total obtida, a produtividade será tanto maior, quanto menor for o valor do montante capital utilizado.

Essa formulação é insuficiente para ir adiante nas análises dos determinantes, pois não revela o grau de qualificação ou de conteúdo tecnológico do produto gerado, nem do capital utilizado. É necessário examinar a estrutura qualitativa dos recursos da base técnica, pois o potencial de produtividade de um conjunto de recursos tem estreita relação com o grau de incorporação de progresso técnico desses recursos.

A qualidade do perfil qualitativo dos recursos da empresa quanto ao grau de incorporação do progresso técnico é determinado em larga medida pelo perfil tecnológico do setor de atividade econômica em que atua. Maiores montantes de capital podem gerar indicadores de produtividade superiores ao de montantes menores, em função da capacidade diferencial de gerar produtos, em volumes e qualidades mais do que proporcionalmente superiores. Esse é o efeito mais importante esperado da incorporação dos avanços técnicos e das inovações nos processos de produção.

A ação da produtividade dos recursos sobre a rentabilidade do capital é função, em razão direta, do volume da receita total gerada ou valor do produto agregado. Em qualquer situação, num dado período, para cada arranjo de recursos produtivos utilizados, que configure um dado patamar de capital total, a produtividade será tanto maior, quanto maior for a receita total. É possível enxergar com maior precisão a expressão dos determinantes de ambos, capital total e receita total, a partir do exame de sua desagregação em vários níveis.

O primeiro nível de desagregação da produtividade mostra que o volume total de investimento resulta da composição técnica do capital e que a receita total, também estruturada, resulta da combinação de quantidades, preços e padrões qualitativos dos produtos.

A composição técnica do capital se distribui em parcelas de capital estrutural (ou fixo) e de capital operacional (ou circulante), e é individual e específica de cada empresa, resultando, portanto, de suas decisões soberanas, com grau de autonomia submetido aos limites do acesso à tecnologia e da capacidade de investimento, além das características técnicas e comerciais, em geral, da atividade econômica de que se trate e do tipo de inserção da empresa, em especial do grau de simetria de poder de mercado entre uma unidade e as demais que compõem suas relações transacionais mercantis.

A distribuição dos recursos entre as demandas estruturais e correntes reflete, de um lado, as necessidades de aporte de investimento colocadas pelo grau de complexidade e modernidade tecnológica incorporadas nas bases produtiva e organizacional. De outro lado, reflete as características do ciclo operacional, em especial a tipologia do processo de produção e as correspondentes estruturas e fluxos de gastos, bem como os prazos de produção e comercialização, além das demandas de natureza logística no sentido da estabilização e garantia de fluidez aos processos produção, comercialização e distribuição dos produtos.

A estrutura técnica do capital tem sua dinâmica relacionada, diretamente, com o funcionamento dos ciclos relevantes que compõem o ciclo de vigência do capital produtivo. As características dinâmicas dos ciclos das tecnologias utilizadas nos processos de produção *lato sensu*, como do produto, em função do avanço técnico e / ou da dinâmica competitiva, impõem as demandas de qualidade, grau de inovação e volume de investimentos efetivados no capital estrutural.

A estrutura da receita, por sua vez, está relacionada com amplitude da pauta de produtos e com as distintas possibilidades de formar e praticar preços nos segmentos de atuação da empresa. A análise dos domínios feita até aqui sugere a separação dos objetos relacionados com a produtividade daqueles referentes à lucratividade. A receita total compõe ambos os domínios, por isso cabe assinalar suas especificidades de manejo e os efeitos buscados pela gestão, em cada domínio peculiar. Para os objetivos da análise da gestão da produtividade aqui proposta, a visão relevante de receita está, primordialmente, referida ao seu volume total, expresso genericamente sem especificar a pauta nem a composição de produtos, que são pressupostos evidentes dos volumes obtidos em qualquer tempo e situação concreta.

O volume da receita total reflete as possibilidades de alcançar elevadas escalas de vendas e/ou desfrutar de maior autonomia (a partir de vantagem competitiva construída) para fixar preços mais elevados para os produtos.

Do ponto de vista da análise da produtividade, da obtenção e sustentação de determinados níveis de eficiência produtiva, a estrutura da receita é muito mais suscetível a mudanças de curto prazo do que a estrutura do capital. No interior de uma dada estrutura técnica do capital a ação da gestão se faz muito mais no sentido de explorar o melhor possível o potencial produtivo de arranjos técnicos determinados, introduzindo mudanças tópicas, mas, de toda forma, nas fronteiras do rendimento ou eficiência produtiva da estrutura técnica dada. No caso das receitas, é possível alterar ou diferenciar o produto, em geral, em amplitudes maiores, incluindo o desenvolvimento de modelos do mesmo produto, para novos segmentos de mercados.

Esse nível de desagregação possibilita a visualização da estrutura técnica distribuída nas plataformas em que assentam os processos produtivos e organizacionais.

As características de tais plataformas são determinadas, antes de tudo, pelas exigências impostas pelos produtos concebidos, projetados e desenvolvidos, pelos processos desenhados para sua produção e comercialização, pela estrutura organizacional (produção,

comercialização, logística, gestão, etc.) projetada e pelos os resultados que se buscam em cada caso específico, em função do tipo de inserção competitiva de que se trate e da capacidade de investimento e do conseqüente poder de mobilização de recursos produtivos de que se disponha.

O perfil específico e individual de uma determinada composição técnica do capital produtivo resulta de decisões tomadas nos momentos da fundação dos processos de produção, *lato sensu*, quando se estabelecem as hipóteses, de um lado, sobre patamares e amplitudes relevantes de variação dos indicadores de eficiência produtiva que se deve alcançar, e, de outro lado, sobre perfis, graus de competência e especialização da força de trabalho que são requeridos para tocar o conjunto dos processos da unidade.

Do lado da receita total (ou do produto agregado), há três componentes relevantes que devem ser analisados para a identificação do grau de poder da gestão sobre a sua composição e seu valor: os preços, as quantidades e o conteúdo do produto (composição qualitativa das vendas diante da pauta de produtos).

O manejo desses componentes exige que se leve em conta suas dimensões conceituais e políticas próprias e, ao mesmo tempo, suas estreitas inter-relações. A forma mais adequada de visualizar o grau de autonomia decisória da gestão sobre eles é tratar o produto no interior de um processo, que corresponde ao seu ciclo de vida, desde sua concepção, desenvolvimento, produção, comercialização, distribuição, diferenciação via desdobramentos para novas utilizações ou novos segmentos, etc., até sua retirada da pauta produtiva.

É possível identificar as relações entre o produto, a estrutura produtiva, o segmento de mercado e a estratégia competitiva (política de preços, composição das vendas, formas de relacionamento com clientes, fornecedores, distribuidores, etc.) tendo em vista o padrão concorrencial e a inserção da empresa.

Tais relações se estabelecem desde o processo decisório fundador de uma família de produtos e se manifestam ainda nos momentos de decisão quanto ao tipo de diferenciação ou derivação de usos ou segmentos de mercado, como também nas decisões de mudanças de pautas produtivas com introdução de algumas linhas de produtos e eliminação de outras.

O que se deve observar ao longo desse ciclo são os distintos graus de poder da gestão sobre a evolução dos objetos e processos relevantes que configuram os patamares de produtividade projetados e efetivamente alcançados nas empresas.

Essa observação é propiciada no segundo nível de desagregação da produtividade, mostrando, de um lado, os dois componentes da estrutura técnica do investimento, o capital estrutural e o capital operacional, e, de outro lado, os três componentes da receita total, o volume físico de vendas e sua composição qualitativa, os preços e a pauta de produtos.

O capital estrutural abrange os investimentos realizados nas duas bases técnicas fundamentais em que assentam as atividades empresariais: a produtiva e a organizacional. A base técnica produtiva é estruturada sob a vigência de determinados padrões tecnológicos que cancelam a vigência de ciclos de vida para determinadas famílias de produtos e envolvem a implantação e sustentação dinâmica de patamares adequados de eficiência produtiva para os processos básicos, tais como produção, comercialização, logística, etc..

O investimento na base técnica produtiva depende do padrão tecno-produtivo que está referenciado de um lado, *ex ante*, às exigências de capacitações ou competências estratégicas estabelecidas nos espaços concorrenciais relevantes - caracterizados por determinados padrões competitivos -, para as formas específicas de inserção dos empreendimentos.

De outro lado, *ex post*, o padrão tecno-produtivo utilizado impõe os esforços de investimento nos próprios recursos técnicos ou nas competências necessárias (essencialmente supridas pelas distintas qualificações do trabalho) ao seu adequado manejo especializado, além de estabelecer os contornos dinâmicos (no sentido que podem ser aprimorados, permanentemente) do potencial de produtividade física (quantidades produzidas e vendidas) dos processos e, principalmente, do potencial de produtividade em valor (produto agregado extraído de um determinado volume de recursos produtivos), tendo em vista a tipologia do produto, em particular, seu conteúdo de inovação<sup>58</sup>.

A base técnica organizacional, por sua vez, é estruturada com objetivo de implantar e sustentar níveis adequados de qualificação para o conjunto dos processos administrativos em todos os seus compartimentos relevantes, dentre eles, os processos de gestão em geral e de apoio as atividades produtivas básicas.

O investimento na base técnica organizacional depende, de forma semelhante ao da base técnica produtiva, dos graus de exigência relacionados ao tipo de inserção da empresa e seu porte. Isso impacta os padrões técnico-organizacionais, no mesmo sentido, impondo níveis de

---

<sup>58</sup> Isso decorre da capacidade de marcar preços acima dos custos (o poder de mercado) depender, crucialmente, da forma de inserção da empresa e de um padrão técnico-produtivo que lhe possa cancelar, como será mostrado mais a frente, na apresentação dos fundamentos e da composição da lucratividade.

competência e especialização do trabalho, compatíveis com os graus de complexidade exigidos para o manejo adequado dos processos e das ferramentas decisórias.

Observe-se que aqui se faz a extensão dos domínios da produtividade para fora do âmbito específico da produção, pois são incluídos, nas considerações sobre os determinantes de seu manejo e impactos sobre a rentabilidade, recursos utilizados na estrutura organizacional vale dizer, em atividades, processos e tarefas não diretamente produtivas.

No âmbito da gestão do ciclo de vigência da tecnologia e do ciclo de vida do produto, estão os fatores relacionados aos graus de exigências de complexidade técnica, ou do padrão tecnológico da atividade econômica, tendo em vista o tipo de inserção da empresa, seu portfólio de capacitações técnicas produtivas e de gestão e sua capacidade financeira para mobilizar fundos para investir nos padrões requeridos. Para vislumbrar tais fatores, é necessário examinar os processos decisórios que envolvem a escolha de um determinado padrão estrutural e as formas pelas quais a empresa se prepara para as modificações dinâmicas que devem ser introduzidas no padrão.

Os maiores graus de poder da gestão para exercer essa escolha com autonomia são reservados às empresas líderes de ramos dinâmicos, com capacitações técnicas internas e capacidade financeira suficientes para assumir determinados de níveis riscos e graus incertezas na adoção de determinados padrões produtivos ou organizacionais.

Essa escolha é concretizada no momento da decisão de investimento e para finalidade de estabelecer parâmetros quanto aos patamares de retorno aceitáveis tendo em vista tais níveis de riscos e incertezas. Tal decisão é assumida tendo em vista o grau de intensidade do progresso técnico no seu ramo de atividade e decorrente ritmo de obsolescência econômica do mix tecnológico adotado.

Conforme a dinâmica do setor de inserção da empresa ela é pressionada a alterar ou seguir padrões mutáveis mesmo que não tenha plena autonomia decisória, no sentido, por exemplo, de não dispor do total de fundos necessários para esses ajustes dinâmicos, obrigando-se a estabelecer relações de dependência financeira com a obtenção de capital de crédito em fontes comerciais ou mobilizar capital de risco com investidores que supram os fundos complementares.

De forma semelhante agem as exigências de capacidade de coordenação, organização da cadeia produtiva ou articulação a ela, que colocam a gestão da empresa sob pressões que ultrapassam nesses casos a mera competência para organizar sua própria estrutura e lhe atribuem

funções extra unidade, no sentido de viabilizar os negócios de um conjunto de unidades articuladas à cadeia que ela coordena, ou no lado das empresas coordenadas, há exigências relacionadas com as competências para articular-se ao conjunto relevante de suas relações transacionais.

O outro componente do capital estrutural, o capital operacional, abrange os investimentos na manutenção e funcionamento corrente dos ciclos de vida dos produtos e da tecnologia que os chancela e se concretiza no transcurso efetivo de todos os processos que, utilizando-se das estruturas técnicas (produtivas e organizacionais), geram as receitas, os custos e as despesas correntes ao longo dos ciclos produtivos e comerciais.

Ademais o capital operacional engloba os investimentos na estabilização desses processos, em especial os ajustes de fluxos de insumos para a produção e de produtos para a distribuição, estabelecendo e mantendo os níveis de estoques necessários para garantir a sustentação dos fluxos dos processos (de produção e vendas) e, conseqüentemente, o patamar de eficiência produtiva projetado.

As atividades e os recursos produtivos que compõem o ciclo operacional representam, em conjunto, os objetos geradores do capital operacional. Tanto o volume como a composição do capital operacional dependem, portanto, dos fluxos financeiros criados ao longo do funcionamento corrente das empresas que se compõem, essencialmente, das efetivações de pagamentos pela aquisição (investimentos) e utilização (custos e despesas) dos recursos e de recebimentos pela venda de produtos ou por descarte de recursos produtivos.

Tais fluxos são compostos pelas entradas e saídas de dinheiro ao longo do ciclo operacional e dependem dos montantes e prazos em vigência que resultam das políticas de concessão de crédito aos clientes e obtenção de crédito junto aos agentes da cadeia produtiva, em especial, na dimensão transacional mercantil com os fornecedores de todo tipo de insumo, desde os insumos materiais e energéticos, obtidos de fontes externas, até força de trabalho suprida por agentes externos ou internos, sob contrato ou vínculo trabalhista com a unidade.

Além desses fluxos e prazos relacionados à ação de fatores econômicos e financeiros, há também outro conjunto de fatores que afeta o capital operacional, relacionado aos ajustes no campo da logística.

Envolvem, amplamente, a garantia de fluidez para o funcionamento das operações que transcorrem nas unidades produtivas que compõem o processo de produção *lato sensu*, tais

como o suprimento de todo tipo de insumo material para os diversos processos que compõem a base produtiva, a possibilidade de responder, de imediato, a alterações tópicas e quantitativas na demanda, no interior dos processos de produção e vendas e de relações com cliente ou, ainda, a sustentação de um fluxo de produção que permita a gestão adequada do processo de distribuição, dentre outros. Ou seja, em diferentes situações e em função de distintas razões, pode ser necessário manter estoques, em menor ou maior escala, ao longo do ciclo operacional.

Os objetivos da manutenção de estoques devem ser relacionados, portanto, em princípio, com a regulação e estabilização dos fluxos dos processos e com a garantia de suprimento e minimização de custos, ao longo dos ciclos encadeados que compõem os ciclos operacionais.

Os ciclos de produção articulam-se aos ciclos de comercialização e resultam em alguns casos a criação de hiatos temporais, planejados ou não, no interior de cada um ou em suas interfaces. Essa defasagem exige a manutenção de custos e despesas investidos em formas iniciais, intermediárias ou finais do produto, retardando assim a realização efetiva da valorização do produto e do capital aplicado. Tendo em vista esse processo de valorização do capital, tais hiatos e decorrentes investimentos e custos são indesejáveis e, por isso, tratados teoricamente como “falsos” custos<sup>59</sup> e nas situações concretas como investimentos e custos a ser evitados.

A atuação da gestão sobre esses fundamentos logísticos tem características complexas pois há questões que podem ser decididas em diversos âmbitos.

Algumas podem ser tratadas exclusivamente no âmbito interno, como, por exemplo, as referentes a processos com algum grau de controle da estrutura da organização como são os casos do processo de produção – particularmente quanto aos ajustes de métodos e processos que dependam das competências exclusivas ou prontamente mobilizáveis pela unidade -, do processo de comercialização – em especial quanto às formas do esforço a ser desenvolvido e seu impacto sobre os prazos de comercialização e o tipo de ajuste de preços.

---

<sup>59</sup> MARX (1970), cap. VI, p. 140. Esse autor cita os estoques como recursos improdutivos porque, ao lado de outros recursos utilizados nas empresas, não transferem valor algum aos produtos. Quanto aos recursos aplicados nas demais atividades que não sejam diretamente produtivas, incluindo a gestão e todas as demais atividades do processo de produção *lato sensu*, o autor trata, também, como improdutivos, assim como todos os recursos do processo de circulação do capital, partes do que é chamado pela gestão de marketing de produto “ampliado”; contudo, tais recursos quando utilizados para sustentar processos, tais como estoques mantidos por imposições logísticas particulares ou serviços acoplados ao produto, atendimentos especiais, garantias etc., cumprem funções primordiais para garantia do funcionamento do ciclo de produção ou para composição das estratégias de marketing, p.ex..

Outras são tratadas na dimensão das transações mercantis, onde estão envolvidas unidades produtoras com maior ou menor poder de negociação, resultando em situações de maior ou menor grau de controle por parte de cada um dos lados da transação e resultando em eventuais aceitações de condições não favoráveis para fluxos e prazos de realização de receitas ou custos.

A outra grandeza que configura o conceito produtividade dos recursos numa unidade produtora é a receita total. Observe-se, preliminarmente, que a receita está presente nos dois domínios sugeridos para balizar a análise, da produtividade e da lucratividade. Contudo, são bem distintos os efeitos que se buscam em cada um deles quando se estabelece a receita como referência.

Para a produtividade o que interessa, essencialmente, é o impacto do volume de vendas sobre os resultados globais, o que é medido, em três níveis: o primeiro contempla a receita total em valor, o que aqui foi também denominado de valor do produto agregado da unidade; o segundo nível é focaliza o impacto desse volume de receita sobre a produtividade, tendo em vista os recursos produtivos utilizados para a geração, comercialização e distribuição do produto; finalmente o terceiro nível, abrange o efeito combinado da receita gerada e dos recursos utilizados sobre a rentabilidade do capital ou a taxa de lucro.

Para lucratividade a análise é centrada (ver mais adiante, no próximo tópico) no produto, tanto no plano individual como no plano agregado, a composição das vendas vis a vis a estrutura de custos, as estratégias de construção de compostos competitivos de vendas, as relações entre preços e custos primários e proporcionais, as margens brutas individuais, os indicadores e estrutura do *mark up*, etc.

Para os custos também há a junção entre os domínios: nos domínios da produtividade fica evidenciada a importância crucial da capacidade de gestão dos arranjos técnicos produtivos no sentido de criar diferenciais qualitativos nos produtos e estruturas de custos adequadas às condições de obtenção de margens de lucro a partir dos preços praticados. Em outras palavras, nos domínios da produtividade o que interessa é providenciar ou garantir a extração de elevado volume de produto em patamares distintos e dependente dos perfis dos clientes que se busca, de uma dada estrutura produtiva.

Controlar ou adequar estruturas de custos envolve a atuação direta da gestão sobre a produtividade, pois há, em geral, razoáveis margens de manobra para a exploração de um dado arranjo técnico produtivo ou ainda, para a introdução de alterações tópicas em alguns desses

arranjos, em busca de maiores índices de produtividade a partir de determinados volumes de vendas efetivos ou potenciais.

Examinando o indicador mais abstrato da produtividade, constata-se que o volume da receita pode independer de considerações a respeito da qualidade da venda. Entretanto, nas situações concretas, em geral, não é assim que ocorre, pois as empresas não incentivam os acréscimos de volume em detrimento da qualidade do *mix* de produção e venda; ao contrário, pois é regra, geral também, que a gestão das empresas se esforce para que qualidade do *mix* seja marcada pela presença de produtos com maiores agregações de valor e que representem maiores margens de excedentes brutos e maiores potenciais de lucratividade.

As considerações feitas no interior dos domínios da produtividade dos recursos, quanto à natureza dos determinantes da receita total e o grau de autonomia da gestão sobre o movimento das vendas, usam o pressuposto a respeito dos incrementos de volume: via de regra a gestão busca incrementar as vendas através de composições que privilegiem os produtos caracterizados pelo maior potencial lucrativo ou, pelo menos, não buscará aumentar o volume em detrimento da capacidade de geração de lucro do *mix* de venda.

O volume de vendas é resultado da estrutura das vendas e dos esforços específicos da gestão para seu incremento a partir da combinação de quantidades e preços para determinados padrões qualitativos do produto. Tais padrões refletem as exigências relacionadas ao padrão competitivo vigente, ao tipo de inserção da empresa e a sua estratégia de vendas. Essas combinações e padrões, por sua vez, são delimitados pela base técnica estruturada e amplitude da pauta de produtos concebida a partir dos perfis de segmentos de mercado que se buscam atingir.

Os determinantes primários, abordados até aqui, que afetam o grau de autonomia da gestão sobre as vendas, se situam em diversas dimensões, como se constata, sendo controláveis, na medida em que a gestão de vendas tenha capacidade de ajustar os interesses dos clientes para determinados *mix* de produtos que resultem em volumes elevados de vendas ou, pelo menos, projetem tendências crescentes para o valor da receita total.

O exame das possibilidades e restrições da ação da gestão sobre o processo de formação dos preços parte de uma constatação prévia: em qualquer situação e para qualquer caso, sejam empresas líderes, seguidoras, dependentes, pequenas, médias, grandes, tomadoras ou formadoras de preços, é possível afirmar que a gestão das empresas tem condições de exercer algum poder sobre esse processo.

Os aspectos fundamentais da gestão dos preços extrapolam a estrita marcação ou a rigorosa determinação do seu valor - aquele efetivamente praticado no mercado - pois o que é relevante de fato é a margem de lucro, independente de quem (qual empresa na cadeia produtiva ou no espaço concorrencial) tem maior grau de poder efetivo para formar ou determinar os preços, se é a própria unidade, as unidades suas supridores, um concorrente qualquer ou os clientes – através de sua capacidade de negociação -, em cada caso.

Esse grau de controle sobre as margens de lucro pode ser exercido através da gestão do preço efetivo (formando o preço) ou, alternativamente, via administração das relações entre os preços efetivamente praticados e os custos efetivamente incorridos. Nesse sentido, o grau de poder sobre os preços se deslocaria para o exercício efetivo do controle da margem e dependeria da capacidade da gestão controlar os custos dos processos sob sua responsabilidade, ajustando de forma simultânea os perfis de sua estrutura (produtiva, comercial, logística, organizacional) e correspondentes processos, à pauta de produtos e, particularmente, às composições de produtos ajustadas aos perfis de segmentos de mercado.

Quanto à gestão dos volumes físicos, a partir da compreensão que o objetivo central não é o preço nem a quantidade em si, e sim a margem que resulta da combinação entre ambos (preços e quantidades), a análise do grau de poder da gestão sobre as quantidades pode ser feita de forma semelhante ao que foi sugerido para os preços; vale dizer, em todos os casos, a gestão pode exercer algum grau de poder sobre as quantidades vendidas de qualquer produto, a partir de contornos desenhados pelo potencial de demanda em cada segmento e independente do grau de poder que tenha sobre a marcação (formação) dos preços efetivamente praticados, pois o ajuste continua sendo entre custos e margens.

Quanto à pauta de produtos e à composição qualitativa das vendas, esses são os principais fatores de ajuste das decisões sobre a política de vendas. Sobre eles a gestão exerce um tipo de poder de controle compartilhado.

Ao mesmo tempo em que concebe a pauta de produtos - com diversos aspectos diferenciais que envolvem tanto as distinções entre perfis de segmentos de mercado, como as diferenças de lucratividade - a empresa projeta, também, composições desejáveis para a venda desses diferenciais tendo em vista os objetivos de, nos domínios da produtividade dos recursos, elevar o potencial lucrativo do conjunto das vendas.

A gestão cria os diferenciais em função de sua interpretação da natureza e do potencial da demanda, é capaz de desenhar as composições mais desejáveis, mas não necessariamente as pratica. Tais composições dependem, ademais, de outros fatores que se originam de instâncias externas, em especial do potencial e da resposta da demanda segmentada e dos movimentos da concorrência, na medida em que todas as unidades de um dado espaço concorrencial buscam objetivos semelhantes e se relacionam com os mesmos clientes<sup>60</sup>.

Há forte presença de determinantes originados das dimensões externas, tanto as transacionais mercantis como as concorrenciais, para ponderar o grau de autonomia da gestão de uma unidade isolada na definição e consecução de objetivos relacionados ao volume físico das vendas, ao valor da receita total e os efeitos dessas grandezas nos patamares de produtividade obtidos em períodos determinados.

### **2.2.1.b Nos domínios da Lucratividade**

A essência do conceito de lucratividade considera o produto na condição de veículo unitário e específico da geração do lucro. Essa afirmação do produto como veículo unitário da geração do lucro não ignora o fato dele não representar a única modalidade ou forma objetiva de geração de lucro nas empresas produtoras de bens e serviços. Ao contrário, e cada vez mais intensamente, em especial para as maiores empresas, o lucro retido – assim chamado pelo fato de não ter sido despendido ainda e permanecer disponível, na forma dinheiro, numa dada unidade – é utilizado para aplicações temporárias no sistema financeiro, mantendo-as aí, e valorizando-as, em diversos tipos de circuitos não produtivos.

Mesmo que relativizando a afirmação inicial da importância decisiva do produto na condição de gerador do lucro nas unidades produtoras, é necessário estabelecer esse ponto de partida porque é ele – o produto - que justifica, em última instância e enquanto vigorarem as condições de lucratividade nos patamares almejados pelos investidores, a manutenção dinâmica de um investimento produtivo no mercado. E o produto desempenha essa função sob diversas formas materiais, tangíveis ou não, com larga diversidade estrutural em função de características técnicas, econômicas ou financeiras.

---

<sup>60</sup> A gestão da pauta de produtos, no sentido mais rigoroso dos ajustes de composições mais adequadas para o lucro, é abordada com mais detalhes nos domínios da lucratividade, mais à frente.

Essa diversidade de formas materiais e de estruturas implica ampla variedade de potenciais lucrativos dos produtos, que resultam das possibilidades estratégicas de explorar a geração do lucro, seja a partir do manejo do seu valor unitário ou da administração dos volumes de vendas ou ainda, da combinação dessas duas estratégias.

É disso que trata, essencialmente, a gestão da lucratividade e no interior das decisões sobre o produto que se encontram os principais determinantes das possibilidades e limitações lucrativas das empresas.

A identidade dos domínios da lucratividade em cada empresa é estabelecida a partir da concepção e desenvolvimento da pauta de produtos e da tipologia de composições ou arranjos de vendas específicos, possíveis de ser elaborados nas unidades produtoras.

Tanto a diversidade da pauta propicia a amplitude da variedade de arranjos, como tais arranjos, em si, são concebidos e manejados, incessantemente, em busca de patamares mais elevados de eficácia lucrativa, tendo em vista duas determinações principais: as unidades dos produtos isolados e as composições de produtos para vendas.

É possível enunciar os objetivos da gestão da lucratividade: no plano do produto agregado – identificado aqui às vendas totais de determinada composição de produtos – buscar os níveis mais elevados de eficácia lucrativa através do manejo integrado da produção, da logística e das vendas, em particular, no interior de cada segmento de mercado atendido; e no plano do produto individual ou isolado – identificado como o total das vendas de determinado produto -, buscar os níveis mais elevados de eficiência produtiva, qualquer que seja o preço e o excedente bruto de lucro (ou margem de contribuição) do produto componente do arranjo vendido, pois melhores níveis de eficiência produtiva tendem a produzir custos específicos e individuais mais baixos.

Assim como foi apontado para a produtividade, também para a lucratividade é possível o desenvolvimento de um perfil exclusivo, uma identidade própria, na unidade produtora; tal exclusividade, em qualquer caso, pode ser construída através do desenvolvimento de forma específica e única de diversificação de pautas produtivas e composições de produtos para vendas, usando estratégias variadas com ênfase no conceito de segmentação via desenvolvimento de perfis de clientes específicos e únicos.

As empresas podem construir e manejar patamares exclusivos de lucratividade e de produtividade. Como a composição de tais domínios sustenta a rentabilidade do capital, pode-se

afirmar, também, que a gestão das empresas é capaz de estabelecer patamares próprios para a estabilização das taxas de lucro de um particular investimento produtivo. Essa é de fato a questão fundamental para a gestão das empresas e é em busca de fundamentos dinâmicos sólidos para o estabelecimento desses patamares que ela age incessantemente.

A construção de referências iniciais para tais patamares é parte das decisões fundadoras e depende das características originais da empresa e sua evolução, em especial quanto à forma de inserção num particular espaço concorrencial, o que pressupõe sua capacidade de formulação estratégica na área de desenvolvimento de produtos e sua competência na criação e recriação das condições produtivas, logísticas e de mercado, para suprir demandas segmentadas através da formulação de *mix* dedicados de produtos.

Ajustes da lucratividade e da produtividade são objetos da gestão ao longo de todos os ciclos relevantes que ela administra, com impactos potenciais distintos em cada um: no ciclo operacional, em especial no campo das decisões que afetam o funcionamento corrente da empresa, são possíveis ajustes muito finos, de menor impacto; nos ciclos dos produtos e das tecnologias, no âmbito das decisões sobre as mudanças nas bases de ambos, com incorporação de inovações, diferenciações, novos mercados, dentre outras, é que a gestão tem possibilidades de alterações que geram maiores efeitos, em especial, sobre a lucratividade dos produtos.

No interior do processo de produção, nas unidades produtivas, o valor do produto se realiza, de fato e em última instância, com a realização da sua venda e a efetiva geração do fluxo de caixa correspondente ao recebimento dos valores vendidos.

A geração do lucro se realiza simultaneamente à do produto como fração desse valor, desde que preenchida a devida condição do valor do produto superar o valor dos recursos gastos ao longo do seu ciclo produtivo e resulte na conseqüente geração de um valor excedente. Tal valor representa a lucratividade do produto específico e individual projetada sobre a composição, qualitativa e quantitativa, de vendas e resultando na lucratividade total do produto agregado.

Os processos de geração e realização dos valores do produto e do excedente bruto<sup>61</sup>, na condição de simultâneos e indissociáveis, são frutos do mesmo processo decisório. Os contornos e variabilidade das condições de viabilidade econômica e financeira de qualquer ciclo

---

<sup>61</sup> Como também a do lucro, quando existe, e sua apropriação, bem como a distribuição do excedente produtivo nas unidades, como será visto mais adiante.

de produção, na vigência do ciclo de vida do produto e da tecnologia que os cancelam, são dados *ex ante*, garantindo consistência formal e conceitual aos valores projetados.

Por hipótese, os produtos entram nas pautas produtivas com ciclos de vida e faixas potenciais de lucratividade projetados, pois a gestão da unidade exerce graus significativos de controle, de um lado, sobre os recursos e processos produtivos e, de outro, sobre o processo de formulação das estratégias competitivas mais adequadas, tendo em vista a concorrência e os perfis dos segmentos de mercado.

Tanto os objetivos ligados à eficiência e eficácia produtiva como aqueles relacionados com a eficácia lucrativa balizam, em especial, os processos decisórios fundadores e com diferentes amplitudes de impacto potencial norteiam também as decisões correntes, frequentemente na forma de soluções residuais ou de ajustes dinâmicos às relações transacionais e concorrenciais. Assim, e por conseqüência, há, em todos os casos concretos, uma integração *ex ante*, entre as decisões sobre os patamares de produtividade e de lucratividade que se buscam.

O manejo da lucratividade está referenciado, essencialmente, aos processos de formação de preços e ajustes de custos aos patamares estabelecidos (comumente, como metas ajustáveis) para as margens de lucro. Ambos os processos são caracterizados por ampla exposição das unidades às influências externas, tendo em vista as duas dimensões fundamentais de suas relações.

De um lado, as influências externas dependem do grau de abertura e diversidade de relações mercantis - corporativas que as unidades estabelecem junto às cadeias supridoras e distribuidoras; quanto maiores a diversidade e a intensidade dessas relações, maiores as exigências de capacitação para a gestão compartilhada ou negociada tendo em vista o controle dos gastos de aquisição e custos de utilização de recursos produtivos de todo tipo.

De outra parte, as injunções externas se dão em função do padrão de concorrência e do tipo de inserção da unidade; tais fatores estabelecem situações de confrontação ou correlação de forças nas quais é decisiva a amplitude de manobra disponível para criação e sustentação da capacidade competitiva da unidade, ou em outras palavras, a dimensão do espaço efetivo de exercício de seu poder de mercado.

Quanto maior o domínio da unidade sobre o espaço de formulação de estratégias competitivas, maior a capacidade de administração autônoma de preços e menores pressões sobre a gestão seletiva de custos, possibilitando, em especial, que as unidades pratiquem significativos

gastos com fatores dinâmicos tais como inovações técnicas em processos ou produtos, diferenciação de produtos ou significativa exposição de seus diferenciais aos clientes e a comunidade em geral, dentre outros, tendo em vista a possibilidade de trabalhar com *mark up* elevado.

A desagregação inicial da lucratividade abre o conceito em duas vertentes: o montante de lucro total e a receita total. O lucro total corresponde a uma agregação do lucro antes de se fazer qualquer consideração quanto às fontes de financiamento (ou quanto à propriedade do capital utilizado) do capital utilizado ou às deduções de natureza fiscal que oneram os lucros tributáveis. Por outro lado, a receita total é o valor do produto agregado, resultante da composição agregada de preços unitários e quantidades vendidas dos produtos, representando, portanto, um valor bruto, que inclui, ademais dos custos e da margem de lucro, montantes de tributos aplicados sobre as transações mercantis.

Do ponto de vista dos impactos mais gerais da lucratividade sobre a rentabilidade do capital, há efeitos na razão direta, conforme a evolução do montante de lucro e na razão inversa, a partir de variações na receita total obtida pela venda dos produtos. Observe-se que os efeitos relevantes mais comuns buscados pela gestão são focalizados na expansão do montante de lucro a partir da predominância no composto de vendas, de produtos com margens de contribuição (ou potenciais lucrativos)<sup>62</sup> mais elevadas.

Em algumas empresas, em função de seu poder de mercado e determinadas conjunturas, a gestão é capaz de praticar estratégias de defesa da margem de lucro via aumento de preços diante da manutenção ou de incrementos menos do que proporcionais dos custos. Ou ainda, de redução de preços, a partir de quedas mais que proporcionais dos custos. Isso pode lhe permitir sustentar patamares de lucratividade, que rebatem sobre os patamares de rentabilidade do capital, mesmo com a queda do volume das vendas.

O desdobramento da receita permite a visualização de outro conjunto, ainda mais detalhado, de determinantes da gestão da lucratividade: de um lado, os preços unitários e a margem de contribuição (ou potencial lucrativo) dos produtos, de outro, as quantidades vendidas.

---

<sup>62</sup> O conceito de margem de contribuição se refere à diferença, em cada produto específico, entre seu preço de venda unitário e os custos proporcionais (ou variáveis) unitários que lhes são característicos; trata-se, portanto, de um conceito aproximado ao de *mark up* que corresponde à diferença entre os preços e custos primários unitários (insumos, salários e despesas operacionais – proporcionais ou estruturais - e características dos produtos na produção). A margem de contribuição mede o potencial lucrativo (capacidade de geração de lucro) diretamente no produto assemelhando-se, portanto, ao *mark up* que mede o poder de mercado – a capacidade de formar preços - da empresa, também diretamente no produto.

Tais fatores já foram abordados como determinantes, também, da produtividade; contudo seu enfoque aqui, nos domínios da lucratividade, enfatiza outros e diferentes aspectos dos seus fundamentos constitutivos.

As receitas totais para cada um dos produtos e para o conjunto da empresa resultam das políticas de produto, de estratégias competitivas em geral, e de estratégias de vendas e marketing em particular. A composição da receita total depende do tipo de inserção no mercado, em especial do grau de importância da diferenciação dos produtos no conjunto das estratégias competitivas das empresas; tal composição resulta, em última instância, do grau de controle das unidades sobre os processos de formação de preços e de escolha do composto de vendas.

É evidente que, assim como o conjunto dos custos – p.ex., separando em duas famílias relevantes: estruturais e proporcionais - também a receita tem limites ou restrições *ex ante*, com graus de liberdade maiores ou menores, colocados pela estrutura técnica produtiva que conforma o padrão tecnológico, padrão este que é definido na origem da decisão de investimento em cada empresa, seja em sua fundação ou em qualquer ruptura dinâmica, tal como a expansão no interior do mesmo padrão técnico, alteração residual ou radical deste padrão, etc.

Para a gestão da lucratividade o que adquire relevância, do lado da receita, são as decisões quanto à hierarquização das margens de contribuição (ou potencial lucrativo dos produtos), no interior da pauta dos produtos da empresa. Ou seja, dada a pauta de produção disponível, é a administração da composição das vendas que sustenta a extração de maiores ou menores montantes ou margens de lucro de um determinado valor da receita. Valores semelhantes da receita total podem resultar em lucratividade bastante diversa, conforme a composição de produtos efetivamente vendida contemple maiores ou menores quantidades de produtos com maiores ou potenciais lucrativos.

O objetivo essencial da gestão das receitas implica o incremento das vendas, caminho que se mostra o mais consistente com as estratégias de sustentação da participação nas vendas no total do segmento. Frequentemente, contudo, assume proeminência na estratégia de vendas a busca de composições de produtos cuja receita combinada propicie maiores montantes ou margens de lucro, ou ambos; esse objetivo relacionado ao composto de vendas é de natureza qualitativa e depende da potencial e do leque de diferenciação da pauta de produtos das empresas.

A capacidade disponível ou o desenvolvimento de competências para o manejo da pauta de produtos no sentido, antes de tudo, de desenvolver o potencial de diferenciação dos

produtos junto aos segmentos de mercado e, em seguida, criar condições para privilegiar a produção e vendas das composições geradoras de maiores montantes ou margens de lucros, são os determinantes decisivos da gestão da receita nos domínios da lucratividade.

Tal capacitação não depende apenas de fatores estruturais relacionados ao grau de controle interno da gestão sobre o ciclo do produto. Como sugerido na análise dos domínios da produtividade, a gestão do ciclo do produto tem relação também com a administração do ciclo da tecnologia.

Mesmo que tais ciclos tenham estreito relacionamento e elevado grau de controle das competências internas da empresa, a gestão da pauta e da composição de produtos depende, crucialmente, da construção simultânea da compatibilidade entre tais composições de maior potencial lucrativo e os perfis dos segmentos de mercado.

Em suma, a gestão deve trabalhar no sentido de criar uma composição de produtos com maior potencial lucrativo a partir dos perfis dos segmentos de mercado que quer atingir, tendo em vista o movimento dos concorrentes na direção dos mesmos clientes e em busca de objetivos semelhante. Esses (capacitação em diferenciação do produto e ajuste das composições de produtos da pauta para segmentos específicos) são os fatores determinantes, em última instância, dos patamares de lucratividade obtidos a partir de uma determinada pauta de produtos.

O ajuste de interesses entre o potencial de oferta de uma dada pauta de produtos e o potencial de demanda segmentada, que envolve, estrategicamente, o processo de desenvolvimento do produto, exige competências para tratar do desenvolvimento de segmentos de mercado compatíveis. Tais ajustes e compatibilizações são construções complexas, não totalmente previsíveis, além de dinâmicas.

É dessa complexidade que trata o processo de formulação das estratégias que conduzem os movimentos das unidades produtoras no mercado, o que depende, fortemente, da correlação de forças competitivas das empresas nos espaços concorrenciais. É nesse campo estratégico e de desenvolvimento de ajustes qualitativos e exigentes de competências internas, compartilhadas ou negociadas, na presença de fricções competitivas, que se colocam os determinantes da lucratividade e seus efeitos sobre a rentabilidade.

Há dois eixos para os desdobramentos da margem de lucro. O primeiro desdobra a margem com base no resultado agregado e tem maior grau de abstração, pois identifica apenas genericamente as formas de ação da gestão sobre fatores que configuram os patamares da

margem de lucro; esse eixo é útil, contudo, para suprir uma visão conceitual rigorosa sobre a natureza e os limites gerais dos controles da gestão sobre as decisões quanto à tipologia e à utilização dos recursos produtivos o que, em parte, já foi abordado quando se examinou os determinantes da produtividade.

O segundo eixo desdobra a margem a partir do resultado individual do produto (através da sua margem de contribuição), identificado de forma única a cada produto da pauta produtiva, abordando, dessa maneira, de um lado, os fatores que configuram o andamento dos processos concretos que transcorrem no interior das diversas bases técnicas estruturadas nas empresas: produção, comercialização, gestão, logística, etc.; de outra parte, aborda os fatores que também afetam os resultados individuais dos produtos e são originados das relações com fornecedores de todos os recursos utilizados (bens ou serviços produtivos), com distribuidores, além das relações com clientes sob a influência dos movimentos dos concorrentes.

É esse segundo eixo de análise, baseado no potencial lucrativo de cada produto, que permite o detalhamento da natureza e o funcionamento dinâmico dos determinantes da lucratividade.

A margem de contribuição (ou potencial lucrativo) representa a estimativa mais precisa do funcionamento do processo lucrativo nos domínios do produto. Para cada um dos produtos, tal margem resulta da comparação entre os preços e os custos proporcionais e, conforme a agregação utilizada (para preços e custos), pode representar uma aproximação ao conceito econômico de *mark up*; tal conceito, como se sabe, busca explicar as bases microeconômicas que sustentam a formação de preços nos mercados, levando em conta a existência de concentração econômica e as funções diferenciais exercidas pelas empresas líderes, concretizadas no exercício de determinado poder de mercado para a formulação e implementação de suas estratégias competitivas.

Quanto ao grau de poder da gestão sobre os preços, reitera-se aqui, nos domínios da lucratividade, o que foi observado para a produtividade, no que concerne à importância crucial do controle dos custos para a gestão do lucro, em qualquer situação, seja em empresas que formam preços com elevado grau de controle e autonomia, seja nas unidades que simplesmente acompanham preços ou trabalham com preços rígidos de parceiros na cadeia produtiva, aos quais elas devem se ajustar.

Os determinantes da lucratividade dependem, também, do grau de controle que a gestão pode assumir sobre os ciclos de aquisição-reposição dinâmicas dos recursos produtivos usados nos diversos processos e sobre o andamento desses processos. O controle desses ciclos dinâmicos é incumbência dos sistemas de custeio, cuja concepção e utilização potencializam a amplitude das margens de manobras táticas no interior dos arranjos técnicos e dos ciclos de vida dos produtos da pauta.

Em termos gerais e abstratos, trata-se do manejo da eficiência produtiva dos recursos, tanto estruturais como operacionais, no interior dos ciclos operacionais e dos ciclos de vida do produto e da tecnologia, no sentido de obter patamares máximos de rendimento no seu conjunto, o que implica em impactos tanto na produtividade como na lucratividade.

O manejo individual dos custos nos produtos da pauta pode ser melhor visualizado, e executado, a partir da sua separação em dois grandes grupos, custos proporcionais e custos estruturais, e da análise do comportamento destes custos ao longo do processo de produção *lato sensu* (desde o projeto dos produtos, passando pelo processo produtivo e culminando com sua comercialização e distribuição), processo este que se assenta nas estruturas que compõem as bases técnicas de produção, de comercialização, de logística, de gestão, etc.

Em sua origem os custos proporcionais dependem de especificações técnicas relacionadas aos desenhos prévios dos produtos e processos, sendo por isso, plenamente identificados às suas características individuais e unitárias.

No compartimento produtivo, os custos proporcionais configuram, desde sua concepção original, a unidade do produto e os processos específicos, em seu ciclo completo de realização, em cada produto. Em outros compartimentos, além da produção, também há recursos cuja utilização gera custos proporcionais, em particular, quanto aos processos de comercialização e logística (incluindo, aqui as atividades de transporte de insumos e produtos).

Para o movimento dos negócios da empresa em qualquer período de análise os custos proporcionais totais (dos produtos ou do conjunto da empresa) reproduzirão, rigorosamente e *ex post*, os volumes de produção e vendas praticados.

Há ainda um conjunto de gastos que podem ser tratados como proporcionais (porque não relacionados às bases técnicas das firmas), quando se focaliza - como se faz aqui - o processo lucrativo *lato sensu*, que são aqueles incorridos com os tributos que incidem sobre o valor bruto das transações, denominados impostos indiretos. Sua determinação unitária se faz a partir de

alíquotas que dependem de alguns fatores relacionados à regulamentações e normas institucionais, tais como a localização territorial (estado da federação) das unidades de suprimento, de produção e dos clientes, a tipologia da atividade e do produto final e o enquadramento fiscal-tributário da empresa.

A análise dos determinantes do grau de autonomia da gestão quanto à obtenção do excedente tanto do produto individual como do produto agregado exige a incorporação dos outros custos mencionados e relacionados às plataformas ou estruturas técnicas utilizadas.

Tratam-se dos custos estruturais, relacionados aos recursos de diversas naturezas aplicados nas bases técnicas dos processos relevantes relacionados às competências produtivas amplas (produção, comercialização e logística) e organizacionais (que inclui todos os processos de gestão ou de apoio à produção); tais custos dependem da natureza, qualidade e quantidade, do conjunto dos recursos produtivos utilizados.

Na base técnica, os custos estruturais são determinados pelas demandas de competências laborais e tipologia de recursos físicos do chamado mix tecnológico (como já foi abordado, também, no tratamento da estrutura técnica do capital, nos domínios da produtividade), bem como das formas de sua utilização, em especial as políticas produtivas vigentes - levada na devida conta a tipologia de inserção da empresa.

As políticas produtivas impactam o grau de utilização alcançado e a visibilidade dos efeitos da intensidade do uso da estrutura técnica pelos produtos é suprida pelos sistemas usados para o controle, dimensionamento e direcionamento de custos as unidades de referência relevantes (sejam atividades, compartimentos, setores, divisões ou departamentos), o que permite aprimorar ou, pelo menos, garantir o controle dos custos por linhas de produtos para cada um, individualmente.

As determinações específicas do grau de autonomia da gestão, que se manifestam no âmbito dos custos, se estabelecem nos processos de escolhas dinâmicas feitas na estruturação técnica do capital nos momentos decisórios fundadores ou de ruptura dinâmica, ao longo dos ciclos de vida das tecnologias ou dos produtos, em qualquer momento do ciclo do investimento produtivo que corresponde a cada unidade produtora no mercado.

O grau de autonomia da gestão de custos depende, assim, em última instância, das capacitações e competências ativas da gestão no exercício do controle dos processos produtivos,

revelando as estruturas de custos individualizadas e permitindo a gestão das margens (brutas ou líquidas) de lucro dos produtos.

### **2.2.2. Determinantes da gestão no processo de apropriação dos valores do excedente e do lucro total: regime fiscal – tributário e estrutura financeira do capital**

A geração e a apropriação do lucro total são processos que ocorrem de forma simultânea<sup>63</sup>. As decisões tomadas sobre ambos são relacionadas. O momento em que se decide o quanto investir é indissociável do momento da decisão sobre as fontes de recursos financeiros que irão suprir o volume de capital investido.

O que se quer enfatizar com a afirmação dessa imbricação entre tais processos, é que a geração e a apropriação do lucro compõem o mesmo processo de acumulação produtiva, de natureza cíclica.

Os determinantes e graus de controle da gestão sobre a apropriação do lucro são partes componentes dos determinantes e graus de controle da gestão sobre a geração de lucro; contudo, há questões e aspectos complementares que compõem fatores específicos relacionados à estrutura proprietária do capital da unidade produtora e às eventuais fontes financeiras externas<sup>64</sup> utilizadas para o financiamento do capital investido e correspondentes políticas de destinação do lucro.

Justifica-se, assim, a abordagem separada dos determinantes relacionados a esses fatores específicos, pois eles compõem os objetos do processo decisório que preside, com plena autonomia, os rumos de todos os ciclos relevantes que compõem o investimento produtivo e respondem, em última instância, pelo suprimento de recursos financeiros para a sustentação dinâmica de uma determinada empresa.

---

<sup>63</sup> Diversas referências foram utilizadas para os conceitos da gestão financeira utilizada nesta seção; além de textos já citados que usam tais conceitos para descrever o processo de acumulação interna de forma mais geral, aqui a referências podem ser vistas em GITMAN (1997), BRIGHAM et al (1999), dentre outros.

<sup>64</sup> Aqui são mencionadas, exclusivamente, as fontes de recursos financeiros líquidos, na forma dinheiro de crédito, de fontes financeiras, embora não se ignore que as empresas também se suprem de crédito – no ciclo operacional - via fontes transacionais mercantis tais como fornecedores e clientes; essas últimas não são incluídas na apropriação do lucro e sim na computação de custos de aquisição de insumos de qualquer natureza, compondo o custo total desses insumos. Eventuais aportes de capitais de risco serão tratados, para a finalidade da apropriação, de forma semelhante ao capital proprietário da empresa.

Os determinantes da apropriação do lucro traduzem os interesses dos investidores, pois balizam suas decisões quanto a montantes e fontes de recursos financeiros que devem ser mobilizados para suprir fundos na posta em marcha de estratégias e políticas operacionais formuladas pela gestão da empresa<sup>65</sup>.

O processo de apropriação do lucro pode ser examinado a partir do desdobramento das agregações de resultados obtidos nas atividades econômicas; a agregação básica é a mesma que foi proposta na análise do processo de geração do lucro corresponde ao montante de lucro total que aqui será visto não mais através de sua composição essencial, fatores formadores da taxa de lucro, mas sim em função da distribuição desse montante dentre os detentores de direitos de diversas naturezas sobre parcelas específicas do lucro.

As apropriações essenciais se referem à parcela de lucros de terceiros, gerada em função do suprimento externo de capital para uma dada empresa e apropriada na forma de custos financeiros, e à parcela de lucros próprios, gerada a partir do uso de capital proprietário na empresa.

O ponto de partida é estabelecido num valor que corresponde à máxima agregação dos resultados, a margem bruta de excedente do produto individual tomado isoladamente e, em seguida, para o conjunto da pauta da unidade produtiva; um segundo nível de agregação do resultado é estabelecido, fora do âmbito do produto individual e contempla um valor que se refere ao excedente produtivo bruto da empresa, que revela o potencial total de geração de excedente das unidades produtoras.

Fazendo a análise partir do valor do produto, desdobrando a margem bruta, o excedente produtivo e, finalmente, abordando o objeto específico do texto, que é o lucro - é possível identificar na abordagem dos graus de autonomia da gestão, a presença de determinações ou imposições institucionais que têm impactos econômicos importantes na formação do valor do produto (em especial do preço final de venda) e, portanto, na geração e apropriação do lucro.

Tais determinações, em princípio, não permitem ou permitem apenas estreitos espaços de manobra para o exercício do poder de gestão sobre seus fatores componentes, como é o caso da cadeia de tributos sobre o valor do produto e que incide sobre suas transações no mercado. Esse conjunto de tributos representa a apropriação pioneira e de natureza social via

---

<sup>65</sup> De forma específica e crucial para a unidade produtiva os investidores decidem também sobre a retenção de parcelas variáveis dos lucros próprios, parcelas que podem ser utilizadas, total ou parcialmente, na forma de reinversão para expansão da própria unidade ou redirecionados para outras atividades do seu interesse, como será visto no próximo tópico dessa seção.

regulamentação pública, de parcelas - em geral significativas - do valor do produto, antes mesmo, repita-se, da realização efetiva do lucro.

Para essa finalidade de visualizar amplamente toda a tipologia de apropriações, seja de natureza privada, em função dos interesses e formas de participação dos investidores, seja de natureza social, a partir de normas e regulamentações públicas, são propostas cinco agregações. Todas se relacionam e cada uma delas possui significado e relevância específica quando utilizadas correntemente nas decisões, seja pela gestão das empresas ou pelos investidores.

A primeira agregação sugerida corresponde ao montante de excedente ou margem bruta do produto, que corresponde ao volume de recursos gerados fora do âmbito do ressarcimento de recursos específicos, individuais e exclusivos utilizados em cada produto.

A margem bruta do produto engloba uma parcela de ressarcimentos gerados pela utilização de recursos de natureza geral e outra parcela que corresponde a recursos líquidos gerados sem contrapartida de utilização de recursos técnicos da unidade produtora.

Tal conceito corresponde à principal referência para decisões sobre produtos individuais, pois traduz seu potencial para cobertura de custos estruturais – que não são associados diretamente ao produto individual e sim gastos de natureza geral - e para geração de lucro.

É uma agregação de resultado que tem como referência o valor do produto, num âmbito que supre informações cruciais para a gestão decidir sobre as composições de produção e vendas, seja a partir de estratégias originadas na própria empresa, seja para adequar tais composições às demandas dos segmentos de mercado. Todos os determinantes dessa agregação foram apresentados e examinados na seção anterior, mas ressalte-se aqui que são de variadas dimensões (internas ou externas à empresa) e afetam o processo decisório em toda sua diversidade, desde as decisões de ruptura - de mudança de estado - até as decisões operacionais correntes e de avaliação.

Do ponto de vista da apropriação do lucro, essa agregação constitui-se no principal indicador potencial de desempenho apropriável do produto específico ou de qualquer combinação de produtos da pauta, no interior de determinadas estruturas, técnica e financeira.

A segunda agregação se refere ao montante do excedente produtivo bruto que representa o volume de recursos líquidos apropriados sem contrapartida de utilização de recursos, de qualquer natureza, da base técnica da unidade produtiva. É composto por duas parcelas: uma

apropriada socialmente via tributos indiretos (tratados na contabilidade como deduções do valor bruto das vendas) e outra, distribuída em duas frações, na forma de recursos líquidos: uma fração destinada à apropriação privada por parte dos diversos tipos de detentores do capital utilizado e uma segunda fração destinada à apropriação social, através dos tributos diretos (tratados pela contabilidade como deduções do lucro total gerado). Essa agregação revela aspectos relevantes da apropriação do lucro produtivo, que compõem o cenário de sua destinação a partir de fatores originados na dimensão das relações institucionais das empresas, sobre os quais o manejo é muito específico e, em geral, com regras bem definidas *ex ante*, o que limita as ações da gestão.

Os fatores institucionais atuam paralelamente, e de forma concorrente, aos interesses dos investidores no interior de uma unidade produtiva, na medida em que regulam e delimitam tanto o poder de marcar preços da empresa, pois estabelecem apropriações compulsórias de parcelas do valor do produto, independente, em princípio de considerações sobre resultados gerados, como também sua capacidade de geração e apropriação de resultados líquidos, porque impõem regras de tributação que obrigam as empresas a destinações compulsórias de parcelas pré - determinadas dos lucros gerados.

A terceira agregação proposta representa o conceito de lucro, propriamente dito, em sua expressão de maior relevância para os processos decisórios empresariais. Desdobra-se do excedente produtivo pela subtração dos impostos indiretos e trata-se do valor de referência da rentabilidade do capital total de uma determinada empresa, numa atividade econômica específica em que se situam diversas unidades produtoras. Trata-se, de fato, de uma medida de performance da unidade produtora, na condição de gestora do processo de valorização de uma determinada fração de capital.

Essa agregação do lucro trata a rentabilidade do capital de forma global e integrada, não distinguindo a origem proprietária das diversas fontes do investimento nem as conseqüentes destinações do lucro gerado. É uma medida da remuneração total (porque independe das fontes financeiras supridoras do investimento) e bruta (porque ainda não foi deduzida a parcela de impostos diretos) do capital aplicado naquela atividade econômica e pode ser utilizada como indicador comparativo de seu desempenho econômico com outra unidade qualquer da mesma ou de outra atividade econômica qualquer.

Quando a comparação se dá dentre unidades de atividades econômicas semelhantes, as eventuais diferenças entre seus indicadores de rentabilidade podem revelar diferenciais

estratégicos e de competências específicas de cada uma dessas unidades, pois se assentam em distintos resultados obtidos através da produção e venda dos mesmos produtos, vindos de diferentes empresas.

As diferenças de lucro e rentabilidade entre produtos semelhantes podem ainda advir de qualidades distintas em função de distintos segmentos a que se destinem ou podem resultar de estratégias de vendas diferenciadas para os mesmos segmentos de mercado, dentre outras.

As eventuais diferenças entre os desempenhos individuais das unidades quanto à apropriação do lucro estão assentadas em diversas razões relacionadas precisamente com as questões aqui tratadas. De um lado a natureza dos determinantes gerais que agem de forma semelhante sobre os movimentos de qualquer unidade produtora e, de outro, a natureza dos determinantes específicos advindos de competências individuais diferenciais (que podem ser exclusivas) e o poder de manejo estratégico da gestão de cada unidade diante de tais movimentos em todos os âmbitos das relações das empresas.

Na condição de resultado passível de apropriação, a agregação que representa o lucro total é um resíduo seqüencial das duas agregações anteriores e tem como referência o conjunto do movimento e da estrutura da empresa. Isso significa que seu valor tem determinantes diretos relacionados com os valores das agregações anteriores, a margem bruta de lucro de cada um dos produtos e o valor do excedente produtivo gerado pelo conjunto dos produtos, dos quais deriva seu valor e depende em princípio.

A quarta agregação sugerida corresponde ao lucro líquido, que representa a etapa final de apropriação do lucro nas unidades produtoras. Como parcela do lucro total, o montante de lucro líquido depende da estrutura financeira do capital que determina *ex ante*, a divisão do lucro entre os proprietários do capital utilizado.

A destinação dos juros às fontes financeiras externas de capital é prioritária e é fruto de uma transação mercantil de obtenção de crédito, antecedendo qualquer outra consideração sobre a destinação de parcelas do lucro total gerado. Deduzidos os custos financeiros, o resíduo resultante se constitui na base de cálculo dos impostos que incidem diretamente sobre o lucro nas empresas.

Com base em regulamentações e normas definidas na esfera institucional pública é gerada, de forma compulsória, uma apropriação de natureza social representada pela tributação direta que incide sobre o resíduo do lucro total que restou da subtração dos custos financeiros.

A partir dessas destinações iniciais, prioritárias porque compulsórias, resta um montante residual que, amplamente, representa o montante de lucro próprio da unidade produtora. Esse montante pode ser destinado inteiramente para a formação do potencial interno de acumulação da unidade, mas freqüentemente isso não ocorre, pois há distribuição de lucros entre sócios de capital ou detentores de direitos a dividendos ou, ainda, diversificações do investimento proprietário que resultam em aplicações externas de parcelas do lucro líquido, em função de decisões soberanas dos investidores na unidade, como será visto no próximo tópico.

É útil, a guisa de conclusões propositivas preliminares, destacar alguns aspectos relevantes da tipologia decisória e das dimensões em que atuam os determinantes da apropriação do valor do produto e do lucro bruto, tendo em vista a capacidade e poder de ação da gestão, antes de abordar os processos de retenção de lucros e de crescimento das empresas.

São dois os aspectos que se destacam. O primeiro é o tratamento dado aos resultados gerados pela empresa. A agregação máxima sugerida não se refere ao valor bruto do lucro, mas sim ao valor do excedente bruto do produto. Isso foi feito para garantir o rigor necessário ao dimensionamento do valor efetivo do excedente total gerado na atividade produtiva, que está contido no produto e que não tem contrapartida de gastos, de qualquer natureza, em processos manejados por ela.

O segundo aspecto se refere ao tratamento dos custos financeiros como parte do lucro total gerado. Tais custos se referem, efetivamente, à remuneração (juros mais *spread* bancário) do capital de terceiros utilizado pela empresa para alavancar seu movimento objetivando incrementos nos valores brutos das vendas e dos lucros além de, em determinadas condições, ganhos mais do que proporcionais na taxa de lucro do capital próprio.

Quanto aos aspectos fiscais e tributários, há um espaço muito estreito para a ação das empresas nessa dimensão institucional pública. Apesar disso, observa-se que a gestão atua na área tributária, criando mecanismos de racionalização para o enquadramento adequado da empresa nas regras fiscais de tal forma que se busque, incessantemente, a minimização (ou otimização) dos efeitos tributários em suas transações. Por isso é do interesse da análise focalizar alguns aspectos relevantes da forma de agir da gestão nessa área e da natureza e grau de sua intervenção efetiva.

As empresas tratam dessas parcelas dos valores do produto e do lucro bruto que são destinadas ao pagamento de tributos, aqui denominadas de apropriações sociais, de duas formas.

A primeira tem como objeto a tributação indireta, que determina a apropriação de uma fração do valor do produto e se concretiza a partir do adequado enquadramento fiscal do produto, da atividade econômica, do volume de atividades, da localização da unidade e do cliente, etc. O valor dessa tributação, em cada caso, é determinado através de operação efetuada na formação do preço do produto, aplicada no momento da efetivação da sua transação no mercado e, dessa forma, com determinação contábil simultânea à do lucro total.

A segunda modalidade de apropriação social é constituída pelas deduções do lucro total referentes aos impostos diretos. Tem outra natureza e outras regras de operação. Em alguns casos, na prática, se confunde com a anterior porque incide também sobre o valor do produto, da transação mercantil. O caso típico é a incidência sobre o lucro e pressupõe, evidentemente, sua existência, ou seja, que a apuração do lucro resulte em valores positivos. Ambos esses valores representam, em conjunto, o volume agregado de apropriação social dos resultados gerados pelas operações das unidades de capital produtivo.

Pode haver menores ou maiores possibilidades de atuação da gestão das unidades no manejo dos seus montantes efetivos ao longo dos diversos ciclos de tecnologias e produtos, através da utilização adequada dos inúmeros expedientes utilizados pelas empresas, tendo em vista o horizonte do grau de autonomia decisória em cada caso e, de outro lado, as fronteiras permitidas pelas políticas tributárias e fiscais vigentes.

Há inúmeras medidas de incentivos à produção, comercialização, distribuição, dentre outras, assumidas pelo poder público tais como, políticas de isenção parcial ou total, pressões de natureza macro econômica, políticas de diferenciação setorial ou regional, dentre outras. Tais medidas se constituem em regras que são específicas de sistemas econômicos nacionais e com demarcações simples ou combinadas, de natureza setorial, local, regional, nacional, internacional, etc.

O grau de autonomia da gestão não se manifesta, efetivamente, diante dos determinantes de natureza institucional e pública. Contudo, há competências e capacitações específicas que são incorporadas nas áreas de gestão contábil-fiscal e de planejamento tributário, que permitem o desenvolvimento de formas diferenciais de tratamento de tais determinações compulsórias e que acabam por conferir a gestão da empresa, possibilidades de explorar competitivamente as políticas fiscais e tributárias, nos vários âmbitos em que elas atuam em especial, no manejo do posicionamento da unidade diante de medidas de incentivo ou fomento à

produção, ao consumo ou a localização, dentre outras, emanadas de iniciativas de governos locais, estaduais ou oriundas da política macroeconômica nacional.

Quanto ao segundo aspecto destacado, envolve a participação de terceiros na apropriação de parcelas de lucros gerados pela empresa em função do suprimento de parte do capital utilizado nas operações.

A conceituação dos custos financeiros como parcela do lucro será utilizada aqui embora possa haver controvérsia sobre a validade de assim proceder. Isso porque tais custos representam a contrapartida pelo uso de créditos externos para o capital operacional, crédito este obtido no interior das dimensões transacionais mercantis das corporações. É objeto, portanto, de negociações contratuais entre dois detentores de poder de investimento, de um lado a unidade produtora e de outro a instituição financeira. Isso faz com que o pagamento dos custos financeiros (ou a apropriação de parcelas de lucro gerados na unidade por terceiros) seja (assim como os tributos fiscais) compulsório e prioritário. Essa condição de “apropriação compulsória” pode envolver situações paradoxais quando o lucro total não atinge os patamares planejados ou mesmo não ocorra, situação em que haveria a apropriação de uma parcela de um montante não realizado.

De uma forma ou de outra, a gestão pode, efetivamente, atuar no sentido de escolher as fontes e custos mais adequados para financiar suprimentos complementares de recursos monetários. O objeto focalizado, portanto, deve ser a escolha das fontes que corresponde, de fato, a um processo decisório.

A escolha de fontes de financiamento é feita na condição de que haja a garantia prévia ou, pelo menos, a expectativa bem fundamentada da obtenção de lucro nas transações que serão financiadas, de tal forma que o valor do lucro total é o conjunto de todas as parcelas distribuídas, sejam de apropriações privadas – conforme os detentores do capital -, sejam apropriações sociais – na forma de impostos diretos descontados do lucro total.<sup>66</sup>

O conceito que preside a decisão de financiamento e o subjacente equacionamento prévio das fontes compatíveis de recursos financeiros envolvem a noção de alavancagem financeira<sup>67</sup> (ver Figura 11).

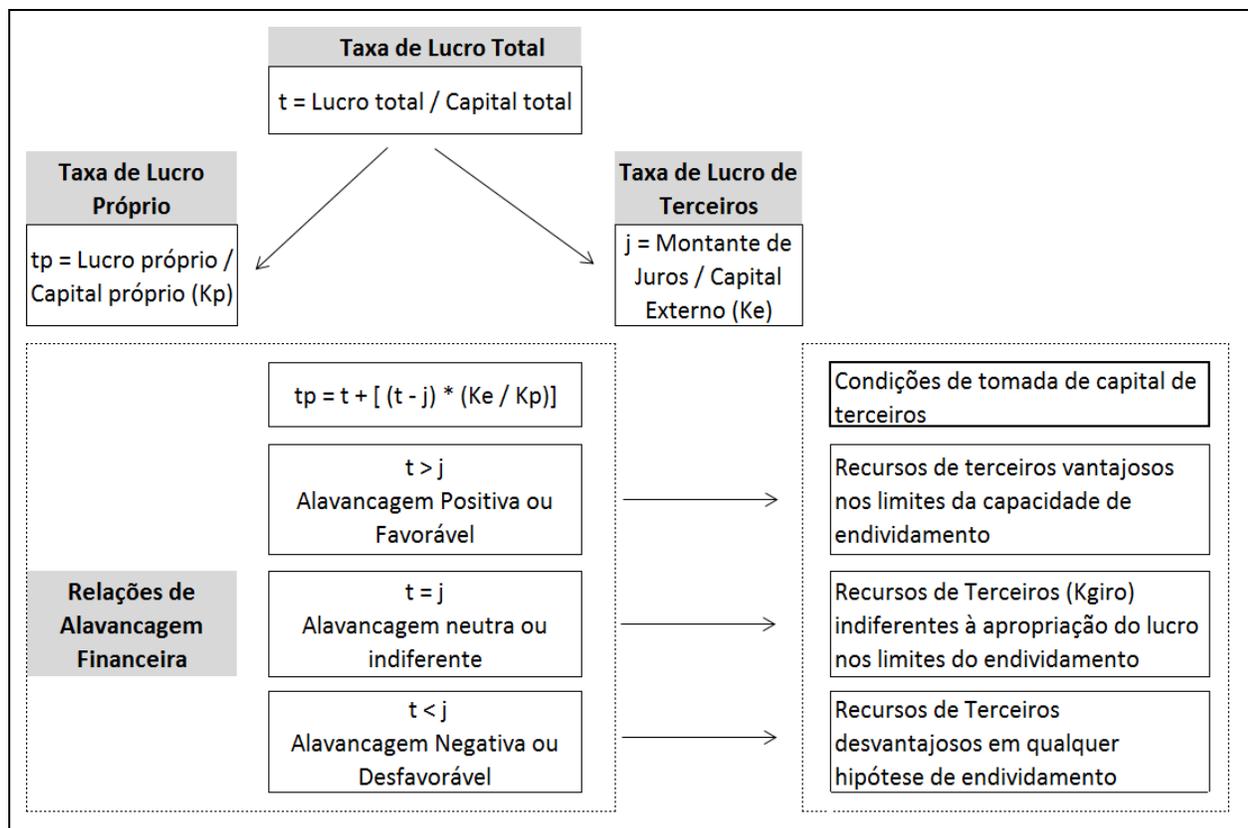
---

<sup>66</sup> Isso porque as apropriações, tanto do excedente bruto como do lucro total são, lógica e teoricamente, simultâneas e definidas no momento da implantação da decisão de produção numa estrutura produtiva qualquer; ver, p.ex., HUSSON (2009).

<sup>67</sup> A formalização da relação entre a taxa de lucro total e a taxa de lucro própria, como consta na expressão ilustrada na Figura 11, foi retirada de BACIC (1990).

Tal noção é fundamentada na relação entre a taxa de lucro esperada para as atividades que serão financiadas (no todo ou em parte) e a taxa de juros, que para as empresas se concretiza na taxa de custos financeiros do financiamento.

Quando a taxa de lucro total esperada, ou pré - determinada, para as atividades for superior à taxa de custos financeiros há condições favoráveis de alavancagem financeira, pois a taxa de lucro da fração de capital próprio da atividade será superior à taxa de lucro total. Nessa hipótese, o capital de terceiros cumpre uma função produtiva crucial na medida em que pode incrementar o ritmo de geração e o montante apropriável de lucro e, conseqüentemente, a acumulação interna potencial. Quando isso ocorre a utilização de capitais externos cumpre funções produtivas relevantes, aumentando a autonomia da empresa para a tomada futura de decisões de crescimento.



**Figura 11 – Decomposição financeira da taxa de lucro**

Fonte: Elaboração própria

Ressalte-se que não é apenas nessa condição (de alavancagem favorável) que podem ser financiados recursos complementares para a efetivação de níveis de produção e vendas planejados. Em diversas situações concretas, em especial, mas não exclusivamente, para empresas de menor porte e mais frágeis financeiramente, o conceito de alavancagem se desdobra para além dos efeitos sobre o lucro próprio, abrangendo também a possibilidade de tomar recursos de terceiros para sustentar incrementos pontuais de vendas advindos de aumentos de demanda não sustentáveis e de curtíssima duração.

Nesses casos, mesmo diante de fontes financeiras com custos incompatíveis vis a vis a taxa de lucro prevista, é possível viabilizar a tomada de recursos externos para alavancar o volume de produção, tendo em vista que as vendas estão asseguradas e as condições de recomposição da estrutura financeira estão referidas a prazos muito curtos, com riscos de solvência insignificantes. Essa mesma decisão pode ser justificável em outros casos bem mais complexos, quando se trata de sustentar a permanência de empresas por períodos curtos, específicos e controlados, em busca de sua sobrevivência no mercado.

### **2.2.3. Retenção do lucro, formação do potencial de acumulação interna e crescimento da empresa**

O produto e o lucro podem ser vistos como valores, cujos montantes finais resultam de uma complexa agregação, ao longo de um ciclo produtivo completo, que se realiza, cabalmente, numa sucessão de processos de produção e de transações mercantis entre agentes econômicos.

A gestão coletiva desse ciclo pode ser identificada, abstratamente e *ex post*, como a resultante das ações de um conjunto que organiza e controla, de forma compartilhada, uma ampla cadeia de geração de frações de valores de produtos (bens e serviços intermediários e finais) e correspondente apropriação de parcelas, correspondentes e não necessariamente proporcionais, de valores de lucros.

Os valores dos lucros são gerados e apropriados pelos diversos agentes sociais e econômicos envolvidos nesse ciclo produtivo, *lato sensu*. As destinações finais dos valores apropriados pelos agentes econômicos individuais têm uma hierarquia bem definida. São prioritárias as determinações externas, como são os casos daquelas que têm origem em transações

mercantis que presidem a apropriação da parcela devida pelo uso capital de terceiros no ciclo produtivo, ou ainda das destinações compulsórias, que advém das relações institucionais que disciplinam pagamentos de tributos de diversas naturezas.

A partir dessas destinações prioritárias e compulsórias, a dimensão estrutural interna passa a predominar a partir de políticas de distribuição de dividendos ou de aplicações em diversificação, que em geral, são também destinações prioritárias e pré – determinadas, embora possam ser objeto de alterações tópicas, tendo em vista os planos de expansão vis a vis os interesses dos sócios investidores. Finalmente, o resíduo remanescente corresponde ao conceito de lucro retido na unidade, que tem uma importância fundamental, configurando ao longo do tempo a criação e sustentação do potencial de acumulação interna da empresa.

Ressalte-se que, embora o lucro retido tenha essa característica residual, a política de retenção de lucro e a formação do potencial de acumulação interna é, de fato, a prioridade da gestão estratégica das empresas. Do ponto de vista teórico essa máxima priorização da acumulação interna vale para qualquer empresa capitalista, mas sua visibilidade é plena particularmente nas formulações de políticas e estratégias de expansão das empresas dinâmicas.

O grau de autonomia das decisões de expansão da unidade em seu mercado irá depender desse potencial interno de investimento com recursos próprios (ou acumulação interna) representado pelos lucros retidos, acumulados, diante da demanda de recursos financeiros para o crescimento projetado. É evidente que, quanto maior for a possibilidade de crescer dependendo exclusivamente dos próprios recursos, maior o poder decisório autônomo sobre estratégias e menores riscos financeiros são assumidos nos movimentos expansivos.

O montante de lucros retidos é, portanto, a derradeira agregação proposta nessa análise e representa, de fato e do ponto de vista dinâmico da destinação do lucro, a parcela de maior importância estratégica do lucro líquido concretamente apropriado na unidade. O montante de acumulação interna ao longo do tempo reitera-se, representa nas empresas, sua capacidade potencial de crescimento com recursos próprios.

O poder das empresas na definição dos próprios rumos e movimentos está relacionado diretamente ao seu grau de autonomia decisória. Essa autonomia, longe de representar algum poder absoluto está, freqüentemente, relacionada a diversos tipos de compartilhamento estratégico, é construída a partir de alguns alicerces, dentre eles as competências para sustentar condições competitivas nos espaços concorrenciais.

Essas competências são atributos estratégicos vinculados aos ciclos de vigência econômica de tecnologias, produtos e processos, em especial a capacitação inovadora da empresa e sua margem de manejo autônomo ou grau de domínio e controle que desfrute, sobre esses ciclos. O grau de controle e, paralelamente, a sustentação da capacitação para o manejo desses atributos competitivos confere às empresas graus de liberdade para decidir e, principalmente, para definir políticas, ritmos e dimensões da sua expansão nos segmentos de mercado, respeitadas as condições dinâmicas desses segmentos.

Entretanto, as decisões de crescimento de uma unidade, embora dependam, fundamentalmente, dos graus de liberdade assegurados pelos atributos estratégicos e das condições dinâmicas dos mercados, dependem crucialmente de sua capacidade autônoma de investimento e das condições de mobilização de recursos externos complementares. Tal autonomia para investir é construída ao longo de sucessivos ciclos dos processos de geração e apropriação do lucro nas unidades e pode ser dimensionada a partir da criação do seu potencial interno de acumulação, concretizada no volume de lucros retidos que as empresas são capazes de sustentar dinamicamente, ao longo de sucessivos ciclos de operações.

O ciclo de geração e apropriação de lucro na empresa se fecha na formação desse potencial de acumulação interna. Vale dizer, gerado e apropriado um determinado volume de lucro e a partir do objetivo primário da gestão das empresas, que é prover condições para sua permanência dinâmica no mercado, trata-se de decidir sobre a proporção e o período de sua retenção na forma de recursos líquidos disponíveis.

A retenção supõe essa intenção prévia e, em geral, planejada, de utilizar o lucro disponível para reinvestir na própria unidade em projetos de diversas naturezas e finalidades. Desde a manutenção e expansão do volume corrente de negócios, via utilização de capacidade ociosa, até o desenvolvimento de novas tecnologias, novos produtos ou novas unidades, passando pela manutenção dinâmica do capital de giro, há um conjunto numeroso de demandas de recursos financeiros e a fonte privilegiada, nas unidades produtoras, é o fundo de lucros retidos.

A questão crucial quanto à dinâmica desse ciclo que se completa com a retenção de lucros é a criação e sustentação, em períodos determinados, das condições internas mais favoráveis possíveis para compor o cenário das decisões de crescimento das unidades produtoras, condições estas que envolvem, além das capacitações e competências quanto aos diversos atributos estratégicos e à viabilização planos de crescimento, a capacidade de investimento.

Quanto ao suprimento de recursos próprios, tão importante quanto gerar e apropriar-se de lucros, recorrentemente, é dispor de recursos financeiros líquidos próprios para financiar, no todo em parte, os projetos futuros. Cabe então, a explicitação dos fatores que afetam a capacidade e o grau de autonomia da gestão das empresas sobre o processo de retenção de lucros e os desdobramentos concretos mais importantes para a próxima e derradeira etapa do processo de acumulação de capital nas empresas.

Reitere-se que as empresas são, de fato, investimentos produtivos ou frações do capital social em função e, nessa condição, são pressionadas a sustentar ritmos (montantes e taxas) de geração e apropriação de lucro, sob pena de perder espaço no mercado e, por conseguinte, reduzir seus atrativos para os investidores que detém a propriedade sobre seus ativos e suprem os recursos financeiros para seus movimentos.

Sendo assim, os planos de investimentos das empresas devem conter hipóteses que contemplem não só os objetivos relacionados aos produtos e aos mercados, como também hipóteses sobre a evolução do investimento. Essas hipóteses exigem a explicitação dos volumes necessários dos aportes de novos recursos financeiros e de quais fontes mais adequadas; os lucros acumulados e retidos compõem, reitere-se, a fonte autônoma crucial para cumprir essa função.

A questão fundamental quanto às decisões sobre políticas de formação do potencial de acumulação interna na unidade refere-se aos parâmetros que determinam os contornos dos objetivos finais do processo de retenção de lucros, em especial, como e com que grau de autonomia age a gestão das empresas para desenhar os limites das dimensões quantitativas e destinações prioritárias dos fundos retidos ?

A abordagem dessas questões deve ser iniciada com uma breve revisão do ciclo de gestão estratégica nas empresas. As empresas são criadas a partir de idéias, estratégias, produtos e projetos com o objetivo de suprir distintos segmentos de mercado por tempo indeterminado. Tais projetos são implantados, geram receitas e resultados, são reavaliados e eventualmente, reestruturados.

A visão de obtenção de lucros continuados é estabelecida como uma necessidade. Essa visão não se coloca, simplesmente, como justificativa a remuneração do capital que foi investido e o retorno aos proprietários do valor do seu investimento, devidamente acrescido. Ao contrário, tal visão coloca-se também, e principalmente, como a busca de autonomia financeira para decidir sobre as formas mais adequadas de expansão da base de remuneração de capital. No

ciclo de vigência de um investimento produtivo, o lucro não é almejado como um valor em si, mas sim como um meio para permitir a sustentação de um processo lucrativo continuado e cumulativo<sup>68</sup>.

O cenário dinâmico, que se vislumbra para a evolução de uma determinada fração de capital produtivo, é que determina, em princípio, as decisões de investimento em qualquer momento. E as decisões de investimento são tomadas a partir de hipóteses e objetivos estabelecidos para o conjunto dos processos de geração e apropriação do produto e do lucro e de formação do potencial interno de acumulação<sup>69</sup>.

Cabe citar ainda, de forma breve, algumas características dos principais fatores que agem sobre as decisões da gestão quanto à política de retenção do lucro e conseqüente formação do potencial interno de acumulação na unidade produtiva.

De um lado verifica-se a importância da dimensão institucional no que diz respeito às características e forma de funcionamento dos sistemas financeiro e tributário, na estrutura econômica em que está inserida a empresa. Destaque-se também, a dimensão estrutural interna das empresas, que estabelece os interesses que conduzem, em última instância, seus rumos e impactam seus projetos em todas as áreas.

Ao lado das hipóteses sobre a dinâmica (expansão e mudanças) do mercado, a decisão de investir é tomada tendo como parâmetros mais importantes, o volume necessário aos planos de investimento da unidade, as fontes disponíveis e seus respectivos custos. Como abordado no tópico anterior, a estrutura financeira da unidade produtiva deve respeitar as relações, de vantagens ou desvantagens de custos e riscos, prevaletentes entre as hipóteses de crescer via utilização de recursos próprios ou de fontes externas.

Tais vantagens ou desvantagens não são exclusivamente relacionadas a relações favoráveis ou desfavoráveis de custos e benefícios que caracterizam as fontes disponíveis. Há também fatores de natureza política e estratégica que dizem respeito ao grau de autonomia que se

---

<sup>68</sup> A visão do processo lucrativo e da natureza do lucro, de sua apropriação e destinações prioritárias, é decorrente, direta e estritamente do estabelecimento do processo de acumulação do capital produtivo como eixo lógico-teórico das análises e proposições deste trabalho.

<sup>69</sup> Embora as empresas de pequeno porte, rigorosamente, sejam frações de capital produtivo, em inúmeras situações (como foi mencionado no Cap.1) sua dinâmica no mercado não é relacionada direta ou explicitamente com a noção de investimento produtivo ou processo de valorização do capital. Nessas situações o processo lucrativo se assemelha a um ciclo de manutenção de condições de funcionamento corrente a partir da formação de reservas técnicas para reposição dos recursos produtivos a médio e longo prazo. Não há, portanto, determinações que conduzam as decisões em função da ocupação de maiores espaços no mercado. O poder da gestão sobre esses processos têm as mesmas raízes embora seus determinantes tenham distintas manifestações concretas.

impõe para concretizar determinados movimentos no espaço concorrencial. Ou seja, pode ser vantajoso, em termos de custos, p.ex., tomar recursos externos para implantar determinada estratégia, porém a empresa pode não adotar essa medida em função da necessidade de manutenção de unidade plena de comando ou exclusividade do controle, sobre todas as etapas e movimentações previstas na estratégia.

Os recursos externos podem ser rejeitados ou não buscados em função de outro tipo de vantagens potenciais que poderão ser desfrutadas se as estratégias forem implantadas com o uso exclusivo de fontes internas ou mobilizadas por mecanismos de estrito controle da gestão.

Finalmente, pode haver, também, possibilidades de ajustes estratégicos na questão tributária (tanto a partir do produto, como do lucro) tendo em vista as possibilidades de contar com algum tipo de incentivo na forma de redução de impostos diretos ou indiretos, o que permitirá aumentar o potencial de geração, apropriação e retenção de lucro em dadas situações.

## **Conclusões**

Há uma diversidade de objetos, processos, estruturas e objetivos de que se incumbe a gestão das empresas. Ao longo deste capítulo foram elaboradas algumas proposições quanto aos condicionantes das suas ações, no exercício de inúmeras funções executivas e decisórias, enquanto responsável, em última instância, pelos movimentos das empresas em busca de sustentação de sua permanência e expansão no mercado.

Foram desenhadas diversas instâncias de processos relevantes, no interior de domínios técnicos nos quais a gestão define os parâmetros de funcionamento (operação e controle) de processos e padrões de relações e comunicação. Foram apontadas as dimensões externas que incluem, em espaços distintos, unidades semelhantes ou instituições públicas com que a empresa se relaciona de diferentes formas e padrões. Tudo isso para buscar explicitar a ampla tipologia de fatores que influenciam os movimentos das empresas, sejam nos domínios onde é maior seu grau de autonomia, sejam em instâncias em que o papel da gestão se resume a adaptar-se, da melhor maneira possível, às condições estabelecidas por padrões regulatórios.

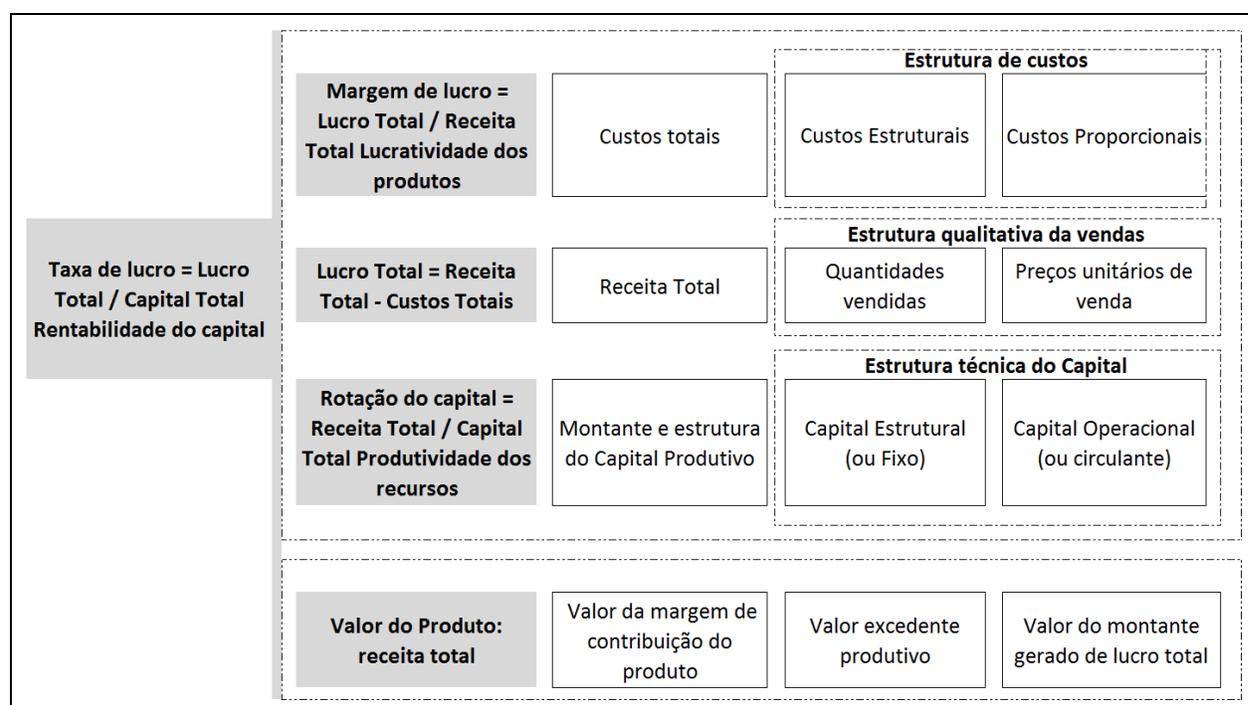
Cabe aqui, um esforço de síntese dessas proposições no caminho da construção de um modelo para análise dos determinantes dos movimentos da empresa, que é principal objetivo

deste trabalho. Os fundamentos do modelo estão alicerçados no processo de acumulação de capital, desdobrado nos processos de geração e apropriação do lucro total e no processo de destinação do lucro próprio, formação do fundo de acumulação interna para financiar o crescimento da empresa.

A estruturação do modelo envolve, de início, com objetivo de dar visibilidade à lógica interna da composição dos seus determinantes, a construção das métricas desses processos estruturadas em dois planos de análise, ambos desdobrados a partir da taxa de lucro.

Em termos da ordenação lógica, o primeiro plano de análise abrange as métricas que integram o processo de geração do lucro total (ver Figura 12).

Há dois grandes conjuntos conceituais que compõem esse plano e que correspondem aos domínios da produtividade dos recursos, dimensionada pela rotação do capital total e da lucratividade dos produtos, avaliada pela margem de lucro. No interior desses domínios identificam-se também os determinantes dos valores criados no processo de produção, desde o valor do produto até o valor do lucro total.



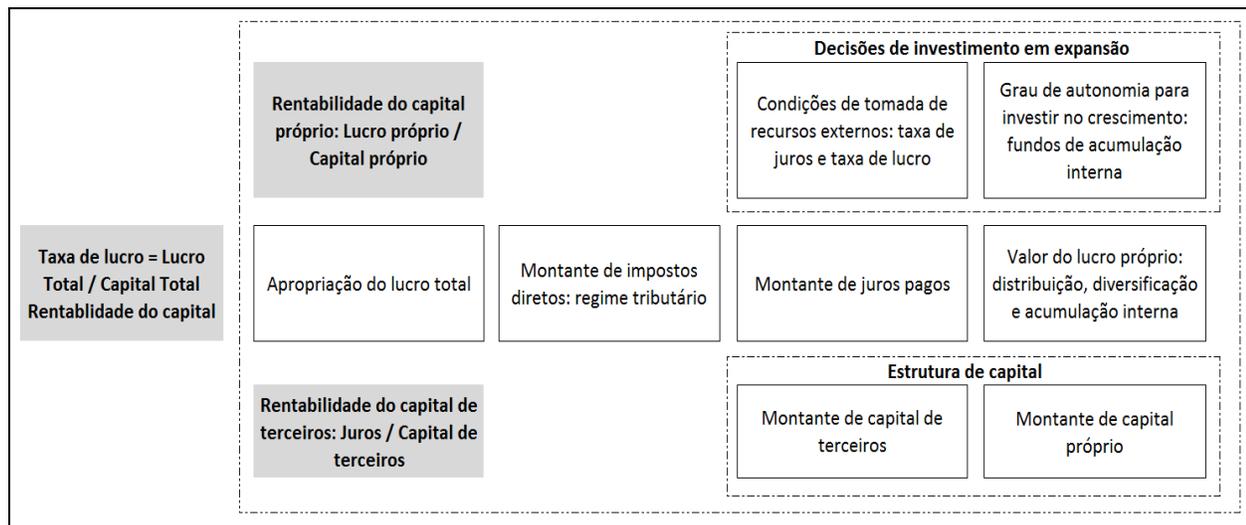
**Figura 12 – Métricas do processo de geração do lucro desdobrado da taxa de lucro e da criação dos valores relevantes**

Fonte: Elaboração própria

O segundo plano de análise engloba as métricas que estruturam o processo de apropriação do lucro total (ver Figura 13). Nesse plano há três instâncias conceituais, uma delas relacionada com imposições de ordem fiscal-tributária e outras duas relacionadas à estrutura financeira do capital.

Ambos os planos de análise abrangem o dimensionamento integrado da composição da taxa de lucro, um se refere ao plano econômico, outro ao plano financeiro.

O pressuposto do modelo é que a análise integrada desses dois planos da composição da taxa de lucro dê conta do principal objetivo da análise numa primeira etapa com abrangência parcial, que é a explicação da lógica interna da composição dos determinantes do ciclo de investimento produtivo.



**Figura 13 - Métricas da apropriação do lucro total, distribuição e retenção de lucros próprios, formação do fundo de acumulação interna**

Fonte: Elaboração própria

O principal fundamento desse pressuposto está no fato da análise dos objetos que integram os processos ser exaustiva, abrangendo até seus componentes elementares. Esse percurso é capaz de produzir hipóteses explicativas para quaisquer dos aspectos internos relevantes desses processos.

Se esse pressuposto é válido a análise até esse ponto coloca à disposição da gestão das empresas um conjunto significativo de informação para o manejo do processo de produção

*lato sensu* no interior da empresa, projetado sobre os processos de geração e apropriação do lucro.

Porém, é necessário considerar outras ordens de determinações que afetam os movimentos das empresas e que podem ser identificadas também através do exame dos componentes do processo de acumulação de capital nas unidades, desde que se projetem as relações de seus componentes elementares, que fecharam a análise interna, para fora da empresa na direção de outras dimensões geradoras de influência no seu movimento.

Para identificar os determinantes que se originam fora da empresa, é proposta, uma segunda etapa com abrangência plena para a estruturação do modelo, que estende a análise para as dimensões transacionais mercantis, concorrenciais e institucionais que se sobrepõem à dimensão interna.

Essa extensão da análise permite examinar os impactos sobre o processo lucrativo de uma empresa, gerados a partir de suas relações mercantis com outras unidades de sua cadeia produtiva, tais como fornecedores e distribuidores ou as determinações advindas do confronto competitivo que sustentam com concorrentes em segmentos específicos do mercado, ou ainda, as determinações de natureza insitucional que moldam as condutas nos campos tributário-fiscal, ambiental, de direitos trabalhistas e sociais, dentre outros.

A Figura 14 auxilia a visualização dessa categoria de determinações, que tem origem externa e que impactam os processos das empresas através de seus componentes em sua expressão elementar, em geral, através de atributos qualitativos.

Assim, há determinantes externos, de natureza concorrencial, que podem ser cruciais para os processos de formação de preços com impactos nas margens de lucro dos produtos ou na necessidade de aprimorar o controle de custos, para definição da pauta ou da composição de produtos com impactos no montante ou na qualidade das vendas, para o ajuste de determinado padrão tecnológico com impacto no montante e qualidade mínima do capital estrutural, ou ainda para formulação de políticas de financiamento do crescimento com impactos retroativos na política de retenção ou projetados na alteração da estrutura financeira do capital, dentre outros fundamentos para processos, políticas e estratégias das empresas.

De outro lado há determinantes de natureza transacional, que afetam fortemente a negociação de prazos de recebimento ou pagamento com impactos no fluxo de caixa e no volume de capital operacional, ou que podem ser decisivos para a especificação de insumos materiais ou

para a manutenção de estoques, com impactos nos custos dos produtos e no capital operacional, etc.

Grandezas econômicas ou financeiras	Natureza dos principais determinantes	Tipos de decisão	Dimensões dos determinantes
<b>Capital Estrutural</b>	Exigências relacionadas a: padrões tecnológicos mínimos, intensidade do progresso técnica, capacidade de coordenação na cadeia produtiva, etc.	Ruptura (fundação, mudança)	Institucionais, concorrenciais, estruturais
<b>Capital Operacional</b>	Ciclo operacional, fluxo de caixa, capacidade de negociação de prazos de pagamentos, de recebimento; exigências de manutenção de estoques, etc.	Funcionamento corrente e ajustes externos; raramente: ruptura (fundação, mudança)	Transacionais, estruturais
<b>Receita Total</b>	Pauta de produtos, composição das vendas, políticas de formação de custos e preços, capacidade de formar preços, sistemas de vendas, estratégias e marketing	Ruptura (fundação, mudança) e ajustes à condições externas	Concorrenciais, transacionais, estruturais
<b>Custos Totais</b>	Estruturas técnica produtiva e de gestão, especificação insumos, processos, relações com tabalhadore, logística, políticas de venda, etc.	Funcionamento corrente, ajustes à condições externas, Ruptura (fundação, mudança)	Concorrenciais, transacionais, estruturais
<b>Lucro Total</b>	Composição de determinantes da receita, dos custos, dos preços, da pauta de produtos, da composição das vendas, etc.	Ruptura (fundação, mudança) e ajustes à condições externas, funcionamento corrente	Institucional, Concorrenciais, transacionais, estruturais
<b>Lucro Apropriado, retenção e fundo de acumulação interna</b>	Política fiscal tributária, estrutura financeira, políticas de diversificação do mercado, do investimento, etc.; políticas de financiamento do crescimento, etc.	Ruptura (fundação, mudança) e ajustes à condições externas, funcionamento corrente.	Institucional, Concorrenciais, transacionais, estruturais

**Figura 14 – Determinações do movimento da empresa, de “fora para dentro”**

Fonte: Elaboração própria

Há, ainda, determinantes de natureza institucional, que impactam a capacidade da empresa coordenar a cadeia produtiva ou a formação de preços com efeitos sobre o montante e a qualidade do capital estrutural, a intensidade do progresso técnico com efeitos também no capital estrutural, a geração ou a apropriação do lucro através da política fiscal tributária, com efeitos sobre o lucro próprio e a capacidade de retenção de lucro, etc.

O modelo de análise proposto pode ser entendido como um método de prospecção e identificação de fatores de determinação que representam as fontes primárias para avaliação dos graus de autonomia das empresas na definição dos rumos de seus movimentos. Propicia também, a partir da estruturação das métricas e da extensão da análise para fora da empresa, o exame das

possibilidades da ampliação de sua autonomia, a partir da abertura de margens de manobra para formulações estratégicas próprias em diversos domínios específicos ou articulados, tais como os arranjos técnicos de recursos, as estruturas produtivas, de comercialização, de logística, os processos e os produtos.

Cada uma das empresas de um mesmo segmento de mercado pode desenvolver capacitações diferenciais de formulação estratégica autônoma e, a partir deles, dispor de alguma vantagem em qualquer dos aspectos que envolvem as bases competitivas do segmento.

Os resultados dessa análise podem ser de grande utilidade aos gestores na avaliação cíclica de objetivos, meios e indicadores de acompanhamento e controle dos processos relevantes.

A integração conceitual e analítica dos componentes e dos domínios da acumulação produtiva na unidade, na forma de uma matriz de determinantes decisórios é passível de leituras diversas. Além dos próprios gestores as informações nela contidas são do interesse do investidor, do empreendedor e do analista financeiro, dentre outros.

As metas projetadas e o desempenho efetivo do capital produtivo quanto aos graus de eficiência e eficácia produtivas e lucrativas, bem como o grau de efetividade acumulativa, podem ser estabelecidos e avaliados a partir de grandezas e indicadores consistentes e relevantes.

A formalização das grandezas e indicadores ou das métricas dos processos relevantes que se procede no próximo capítulo será ordenada a partir desse modelo de desdobramento dos processos e mapeamento prospectivo da ação da gestão sobre seus componentes elementares.



### **3. MODELO DE ANÁLISE DOS DETERMINANTES DOS MOVIMENTOS DAS EMPRESAS: DESDOBRAMENTO E FORMALIZAÇÃO DAS GRANDEZAS E INDICADORES DOS PROCESSOS RELEVANTES**

O presente capítulo se destina ao detalhamento formal dos fatores determinantes do processo lucrativo e dos modos de agir da gestão sobre eles, buscando particularmente e quando possível identificar os graus de autonomia dessa ação gestora tendo em vista a natureza e a forma de manifestação concreta dos fatores.

A partir do modelo sugerido no final do capítulo anterior, este capítulo é organizado em três tópicos que tratam dos conjuntos de grandezas e indicadores dos processos relevantes, suas determinações nas dimensões sugeridas. Na dimensão interna (estrutural – organizacional) as grandezas e indicadores que sintetizam os processos relevantes são desdobrados de forma exaustiva, em busca de seus determinantes primários, tratados de forma direta como componentes desses processos. Nas dimensões externas (transacionais, concorrenciais e institucionais) são investigados os determinantes de ordem mais geral, a partir de hipóteses construídas para complementar as explicações dos componentes elementares do desdobramento das grandezas.

O primeiro tópico aborda a criação (em montantes e ritmos) de valores no processo de produção, a partir do valor do produto agregado (receita total) e o valor do produto individual isolado, em seguida os valores da margem de contribuição do produto, do excedente produtivo, do lucro total, do lucro apropriado, do lucro de terceiros, o valor da apropriação social de parte do produto e o valor do lucro líquido ou próprio.

No segundo tópico é abordado o processo de geração do lucro, a partir da taxa de lucro, através do desdobramento dos indicadores da produtividade dos recursos e lucratividade dos produtos.

Finalmente, o terceiro tópico é dedicado ao exame do processo de apropriação do lucro, abrangendo todos os desdobramentos do lucro total até a retenção do lucro próprio e a formação do fundo de acumulação interna e a utilização de recursos próprios para financiar o crescimento da firma.

### 3.1. Criação de valores no processo de produção: montantes e ritmos

O processo de acumulação de capital nas empresas ao longo de seu percurso cria um conjunto de valores relevantes que se encadeiam, como desdobramentos sucessivos do valor do produto, até se concretizar o valor efetivamente buscado, que é o lucro líquido, sobre o destino do qual a empresa tem plena autonomia decisória e exclusiva competência.

Estabelecer essa referência inicial permite o exame do processo lucrativo no interior do processo mais amplo de geração de excedentes produtivos, que é efetivamente o objeto de manejo da gestão das empresas. Esse é, de fato, o objetivo da seção. Por isso, as dimensões consideradas, aqui, para os fatores determinantes foram, exclusivamente, as imediatas, diretas, explicativas dos conceitos das agregações de valores apresentadas; a próxima seção (as instâncias econômica e financeira dos processos) cuida do desdobramento dos fatores em todas as dimensões, relações e interfaces em que se fundam

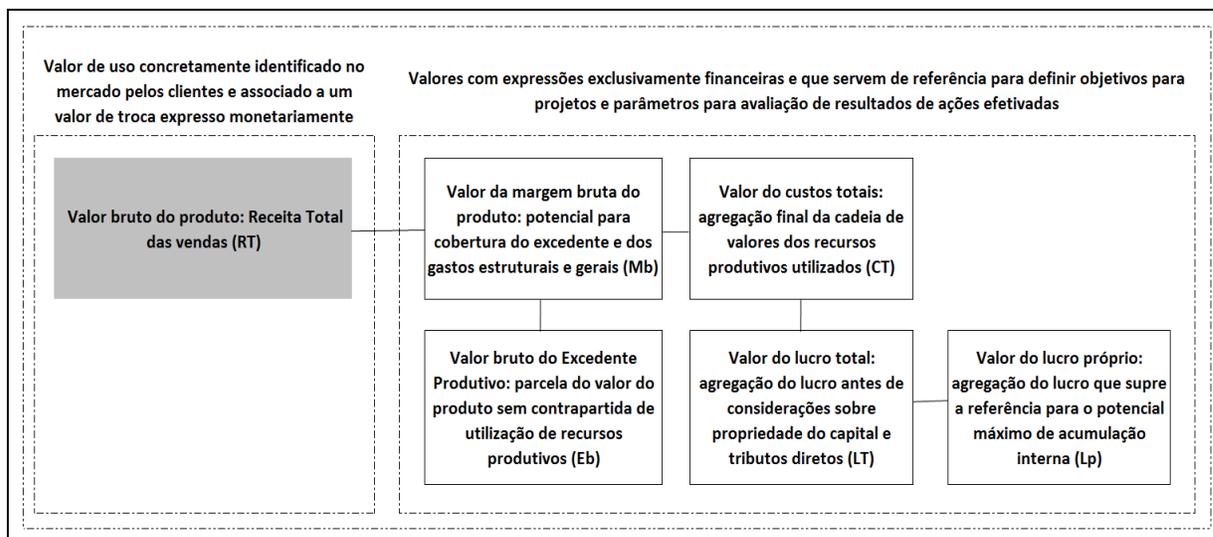
O valor do produto é caracterizado por possuir dupla determinação concreta: de um lado, é portador de um valor de uso, configurado a partir de qualidades que são perceptíveis e identificadas como supridoras de necessidades ou desejos potenciais e, por isso, passível de aquisição por parte de clientes; de outro, o produto tem um valor de transação, um preço que se expressa em moeda e que representa seu valor objetivo, desembolsado pelo cliente.

Esse valor objetivo do produto se decompõe em frações que são apropriadas socialmente e outras cuja apropriação em diferentes bases e partir de distintos fundamentos se faz nas unidades produtoras. A apropriação social é feita pelas instituições públicas fiscais, baseada em regulamentações e determinações cujo valor, do ponto de vista da sociedade, se constitui em excedente produtivo gerado pela atividade da empresa e não apropriados por ela. Ou seja, não se constituem em custos (valor referente aos recursos produtivos utilizados) nem em lucros (valor excedente líquido referido à estrutura proprietária do capital), os dois componentes da apropriação privada de valores no processo de produção.

O valor da transação do produto no mercado, que é o marco inicial da análise<sup>70</sup>, cujo desdobramento está ilustrado na Figura 15, representa de fato o único valor identificado pelo cliente como tal, tanto como percepção abstrata do uso potencial que pode fazer do bem ou serviço, tangível ou não, como na forma monetária, através da concretude do preço de venda.

---

<sup>70</sup> Todos os valores analisados estão ilustrados na figura 15 e formalizados nos Quadros 2 a 6.



**Figura 15 – Encadeamento da criação de valor no processo de produção: desdobramento a partir do valor do produto**

Fonte: Elaboração própria

Ao final do encadeamento de valores analisado, se situa o valor líquido apropriado pela unidade produtora, que, se não é o único valor identificado pela empresa, é o de maior relevância na avaliação final dos resultados da empresa. Isso porque sua destinação privilegiada é suprir o fundo de acumulação interna que alimenta o processo de crescimento da firma com máxima autonomia decisória da gestão da unidade.

Todas as dimensões ou métricas de valor, exceto o produto, são estritamente financeiras. Tais valores se realizam simultaneamente à transação efetiva do produto no mercado, mas se concretizam, exclusivamente, como expressões financeiras de estimativas de excedentes ou lucros gerados pela unidade e apropriados, por ela mesma e por outros e distintos agentes econômicos, na forma dinheiro.

O valor do produto (ver Quadro 2) resulta dos volumes vendidos dos produtos, combinados com seus respectivos preços unitários de venda, grandezas de determinação complexa, em especial os preços.

O valor de transação do produto significa a realização no mercado do valor bruto gerado pela produção, através da utilização do conjunto dos recursos produtivos disponíveis e mobilizáveis na unidade produtora, diretamente ou através de transações de cooperação mercantil com terceiros. A composição desse valor deve levar em conta, antes de tudo, o ressarcimento,

através do processo de custeio, das frações gastas desses recursos, na medida exata de sua utilização.

**Quadro 2 – Composição do valor bruto do produto, dos custos totais e do excedente produtivo**

	<b>Valor bruto ou receita total do produto</b>	
<i>Ou</i>	$RT = \sum (qv_i \cdot pv_i)$	2.1
	$RT = CT + Eb$	2.2
	$\sum (qv_i \cdot pv_i) = \sum (qv_i \cdot cp_i) + Cgep + Cgeo + TI + LT$	2.3
	<b>Custos totais</b>	
	$CT = Cp + Cge$	2.4
	$Cp = \sum qv_i \cdot cp_i$	2.5
	$Cge = Cgep + Cgeo$	2.6
	<b>Excedente bruto</b>	
	$Eb = TI + LT$	2.7
Sendo:		
RT: Receita bruta das vendas, expressa em moeda, inclui tributação indireta (que incide sobre as transações no mercado).		
qv <sub>i</sub> : quantidade vendida do produto i, expressa em dimensões físicas		
pvi: preço de venda efetivo (da transação no mercado) do produto i, expresso em moeda		
i = 1 a n, sendo n número total de produtos que compõe a pauta produtiva da unidade		
Eb: Excedente bruto, expresso em moeda, que é a parcela do valor do produto que não tem contrapartida na utilização de recursos produtivos na unidade ou nas transações mercantis com terceiros.		
CT: Custos totais, expressos em moeda, que representam os valores do ressarcimento dos recursos produtivos utilizados (internos à unidade ou de fornecedores externos) no ciclo completo de produção; não inclui tributação indireta (que incide sobre as transações no mercado).		
cp <sub>i</sub> = Valor, expresso em moeda, dos custos proporcionais unitários dos produtos; correspondem ao gastos que são específicos, ou a eles atribuídos a partir de critérios pré determinados, e com características exclusivas a cada um dos produtos da pauta da empresa.		
Cp: Custos proporcionais totais dos produtos.		
Cge: Custos e despesas estruturais e gerais, expressos em moeda, abrangem os gastos não específicos nem atribuídos a produtos.		
Cgep = Custos e despesas estruturais e gerais da base técnica produtiva		
Cgeo = Custos e despesas estruturais e gerais da base técnica organizacional		
TI: Tributos indiretos que correspondem ao total dos impostos que incidem sobre o valor das transações mercantis da unidade, seja na aquisição de recursos produtivos do ciclo operacional ou nas vendas de produtos.		
LT: Resultado total gerado na unidade (valor gerado sem contrapartida de gastos com recursos produtivos utilizados).		

Fonte: Elaboração própria

Esses custos serão a referência para formação dos preços em cada caso, acrescidos de uma parcela de valor que não tem contrapartida de utilização de recursos produtivos, sejam os tributos ou o lucro ou ambos. A composição de tais valores é feita através de formas de custeio e formação do preço<sup>71</sup>.

### Quadro 3 – Composição do valor da margem de contribuição (ou potencial lucrativo) dos produtos

	<b>Expressão unitária</b>	
	$mc_i = pv_i - cp_i$	3.1
	<b>Expressões agregadas</b>	
Como	$Cp = \sum qv_i \cdot cp_i$	3.2
Então	$RT = \sum qv_i \cdot pv_i$	(v. quadro 2, 2.1)
	$MC = \sum mc_i \cdot qv_i = RT - Cp$	3.3
	<b>Desdobramento do valor da margem contribuição do produto</b>	
	$MC = CT + Eb - Cp = Eb + Ceg$	3.4
Sendo:		
MC= Valor, expresso em moeda, da margem bruta total dos produtos: potencial para cobertura do excedente e gastos estruturais gerais.		
mc <sub>i</sub> = Valor, expresso em moeda, da margem bruta unitária do produto		
Obs. As especificações detalhadas de pv <sub>i</sub> , Cp, cp <sub>i</sub> , RT, CT, Eb e Ceg, estão no quadro 2		

Fonte: Elaboração própria

O valor dos custos totais representa uma sucessiva agregação de valores de recursos utilizados nos processos, disponíveis na própria unidade ou adquiridos em transações com terceiros, ao longo do processo produtivo. Tais valores são estimados a partir de métodos e sistemas, construídos *ad hoc* e destinados a captar, com maior precisão possível, os gastos incorridos em cada etapa do ciclo completo de produção que inclui, ademais das operações produtivas *stricto sensu*, as operações de comercialização, de logística (de suprimento e distribuição), de gestão, etc.

<sup>71</sup> Para as proposições deste tópico não serão consideradas, ainda, as determinações dos valores unitários dos preços e dos custos dos produtos, embora eles sirvam de referência para a determinação do valor de algumas das grandezas abordadas.

A primeira agregação de resultado gerado na atividade econômica se refere ao valor do excedente bruto da unidade que corresponde a uma parcela de valor sem contrapartida do uso de recursos produtivos.

O excedente bruto tem dois componentes gerais: os impostos indiretos que incidem sobre as transações econômicas e que se constituem em determinações legais tributárias, com registros e destinações obrigatórios por parte das unidades que são tratados como apropriações sociais, através de instituição pública; e o lucro total da unidade, que é o montante gerado de excedente cuja destinação depende, em grande medida da estrutura financeira do capital, além de novas considerações fiscais tributárias, em função dos impostos que incidem sobre o lucro e são também tratados como apropriação social. O excedente bruto representa o total das apropriações (sociais ou privadas) geradas nos movimentos das empresas.

A próxima agregação de valor é a margem bruta dos produtos (ver Quadro 3) que revela o potencial de geração de excedentes e lucros, seja com base no produto individual ou agregado, e por isso, também, um valor relevante para a análise.

Esse valor representa a principal referência para a gestão da composição de vendas das empresas, pois permite o exame estratégico e integrado das condições de formação de preço de venda de um determinado produto vis a vis a composição de seus custos específicos e apropriados de forma individual e exclusiva. Seu desdobramento possibilita a visualização estimativa e comparada da capacidade de cada produto, diante dos demais produtos da pauta e no interior de um *mix* de vendas, contribuir para a cobertura de gastos gerais e para a formação do lucro. É a agregação de valor mais importante no plano da gestão da lucratividade potencial do produto.

A agregação seguinte é o valor lucro do total da empresa num dado período (ver figura 15 e quadro 4) e representa a maior agregação do resultado bruto apropriado pelos detentores das distintas frações do capital utilizado na unidade.

Essa agregação de resultado da atividade econômica resulta da comparação entre o valor do produto e os valores de todos os gastos com (custos totais) ou sem (impostos indiretos) contrapartida da utilização de recursos produtivos e está referido ao conjunto do movimento da unidade produtora. Depende do volume e da composição das vendas, bem como do volume e da estrutura de custos e das regulamentações a respeito do regime tributário que incidem nas transações mercantis.

#### Quadro 4 – Composição e apropriação dos valores do lucro total e próprio

	<b>Valor do lucro total gerado</b>	
	$LT = RT - (CT + TI)$	4.1
Ou	$LT = Mb - (Ceg + TI)$	4.2
	<b>Apropriação e destinação do valor do lucro gerado</b>	
	$LT = Lp + Lt + TD$	4.6
	$Lp = Lr + Ld + Ied$	4.7
	<b>Lucro próprio como resíduo</b>	
	$Lp = LT - (Lt + TD)$	4.3
	<b>Lucro do capital externo</b>	
	$Lt = j * Kt$	4.4
	<b>Parcela do excedente com apropriação social</b>	
	$TD = Id * (LT - Lt - GnT)$	4.5
Sendo:		
LT: Lucro total gerado na unidade, sem considerações a respeito de sua destinação em função da origem proprietária do capital utilizado e dos tributos indiretos sobre as transações de vendas de produtos.		
Lp: Valor da parcela de lucro (denominado líquido ou próprio), expresso em moeda, apropriado na unidade produtora, pelos detentores do capital próprio utilizado		
Lt: Lucro de terceiros ou custos financeiros; valor da parcela de lucro, expresso em moeda, apropriado por terceiros que supriram frações do capital total utilizado.		
j: Taxa de juros (ou custos financeiros: juros mais spread bancário), expressa em percentual por período, do capital de terceiros utilizado no ciclo operacional		
Kt: Montante de capital de terceiros, expresso em moeda, utilizado no ciclo operacional.		
TD: Tributos diretos; corresponde ao montante de tributos diretos gerados pela aplicação da alíquota Id.		
Id: Total das alíquotas de impostos diretos, expresso em percentuais, que incidem sobre a parcela do lucro que é tributável; essa base de cálculo corresponde ao lucro total subtraído dos custos financeiros.		
GnT: gastos de qualquer natureza que, de acordo com as normas legais, não compõem a base de incidência dos impostos diretos.		
Lr = Montante, expresso em moeda, de lucros reinvestidos para expansão das atividades da unidade. São parcelas do montante de lucros apropriados na unidade que são retidas, em sucessivos períodos, compondo o fundo que pode financiar, via reinvestimento, os projetos de expansão da empresa de forma autônoma.		
Ld: Valor da parcela do lucro próprio, expresso em moeda, distribuída na forma de dividendos ou outras participações de sócios ou investidores.		
Ied: Valor da parcela do lucro própria, expresso em moeda, destinado a investimentos externos à unidade, constituindo-se em diversificações produtivas.		
Obs.: As especificações detalhadas de RT, CT, TI, Mb e Ceg estão formuladas nos quadros anteriores.		

Fonte: Elaboração própria

O dimensionamento do lucro total<sup>72</sup> pode ser feito de modo a demonstrar suas determinações específicas e diretas a partir do valor bruto do produto ou com base no valor da margem bruta dos produtos, de tal maneira que viabilize seu manejo a partir de qualquer grandeza desses dois conjuntos numerosos de objetos.

O desdobramento do valor do lucro total (ver Quadro 4) engloba outros valores relevantes no ciclo de valorização produtiva do capital. As determinações específicas desses valores se referem à origem proprietária do capital utilizado no ciclo operacional, ademais da estrutura jurídica da empresa e do regime tributário que rege a taxação dos lucros obtidos em suas operações.

Os capitais de terceiros que financiam as atividades de produção e comercialização geram custos financeiros que, rigorosa e conceitualmente, são lucros gerados pelas atividades de uma determinada unidade produtora e apropriados por investidores externos na medida exata da taxa de juros negociada e do montante de capital por eles suprido.

Esses lucros são custos financeiros para a empresa e são apropriados sem referência necessária e efetiva aos lucros totais, que podem até não existir, não se realizar, no período. A apropriação dos lucros por terceiros não depende sequer da realização do valor do produto cujo ciclo operacional foi financiado pelo capital externo.

A apropriação dessa parcela do lucro total fica assim obscurecida como tal, porque efetivamente ela é assentada não na realização dos valores resultantes do processo que ela financiou, mas sim em direitos e garantias consagrados em contratos que regulam as transações mercantis de qualquer natureza, e em especial as financeiras, realizadas entre corporações. Ou seja, é possível haver apropriação de lucro sem a sua geração formal num dado ciclo produtivo. Os determinantes da apropriação dos lucros por terceiros que suprem parcelas do capital utilizado numa atividade produtiva são estritamente exógenos aos processos produtivos concretos que financiam.

---

<sup>72</sup> Visão contábil do lucro: resíduo relevante em determinadas condições, decididas a partir de hipóteses que estabelecem parâmetros de viabilidade *ex ante*. Ao final do período de validade das decisões são verificados os resultados efetivamente alcançados e o resíduo pode ser positivo ou negativo. Na situação em que as receitas superam os custos num dado período o resíduo é positivo e se constitui no montante de lucro gerado. Pode ou não atingir a ordem de grandeza planejada. Agregações contábeis: Lucro Total ou Lucro antes de computar juros e imposto de renda, Lucro Tributável (Econômico) e Lucro Líquido (ou Próprio), todos expressos como resíduos. Os movimentos relevantes relacionados a estes valores são a retenção de parcelas do lucro próprio (também como resíduos), a formação do fundo de lucros retidos e a reinversão de parcelas do fundo.

O montante de lucro próprio (ver Quadro 4), formalizado como desdobramento do lucro total, representa, do ponto de vista da empresa, o valor de maior relevância na cadeia de valorização do capital. Essa parcela representa o montante de lucro apropriado pelos investidores proprietários do capital patrimonial da unidade produtora. Sua medida é função do lucro total e da proporção de participação de capitais externos financiando os ciclos produtivos<sup>73</sup>, além da proporção das deduções fiscais tributárias.

Os determinantes diretos do lucro próprio são relacionados, ademais do montante obtido de lucro total (que depende, por sua vez, da relação entre o valor do produto e o valor dos custos totais ou da capacidade de geração de excedente bruto), aos montantes e aos custos de eventuais aportes de capitais externos para financiar as operações das empresas.

Há uma parcela intermediária no desdobramento do lucro total, que viabiliza a determinação efetiva do lucro próprio e que é representada pelos tributos que incidem diretamente sobre o lucro potencialmente apropriado na unidade.

Tais tributos têm determinantes institucionais fiscais de natureza pública, concretizados através de regimes e regras que afetam de forma diferenciada as operações lucrativas das empresas, em função de diversos parâmetros definidos com base em distintos aspectos tais como, o setor de atividade, a natureza jurídica, o porte e o volume de transações dos empreendimentos, dentre outros.

Finalmente, o valor do lucro próprio se desdobra em três componentes (ver quadro 4) cujos valores correspondem ao lucro retido na unidade, ao lucro distribuído aos sócios de capital e outros investidores com direitos a dividendos ou outras participações e ao lucro investido externamente em diversificações produtivas.

Esse desdobramento fecha o circuito de valorização efetiva do capital produtivo, na medida em que revela as perspectivas estratégicas dinâmicas da empresa. Tais perspectivas estão relacionadas com a proporção dos lucros retidos no total do lucro próprio da unidade, pois, num prazo que pode ser planejado, quanto maior for o volume destinado à sustentação do fundo de acumulação interna, maior será o grau de autonomia decisória quanto ao tipo e ao ritmo de

---

<sup>73</sup> Os capitais externos destinados aos ciclos não operacionais, tal com o ciclo da tecnologia e o ciclo do produto, são supridos, geralmente, por fontes financiadoras de investimentos de longo prazo que, em termos de apropriação tem comportamento semelhante (embora com taxas, amortização e prazos diferenciados) ao capital externo que financia o ciclo operacional. O capital de risco não gera custos financeiros e sim de apropriação não compulsórias em volumes e ritmos em geral, semelhantes a apropriação patrimonial.

crescimento da empresa. Evidentemente, a política de retenção de lucros na unidade é determinada pelas intenções futuras quanto aos planos de expansão.

Os determinantes diretos e específicos da destinação do lucro próprio são de natureza bastante complexa, pois implicam a construção de uma visão estratégica de médio ou longo prazo, exigindo hipóteses bem fundamentadas para questões cruciais, tais como o grau de maturidade do ciclo da tecnologia vigente e do ciclo de vida do produto. Tais hipóteses são os principais alicerces que sustentam as diretrizes de planejamento e de elaboração de projetos no interior das unidades produtoras.

Antes de tratar dos ritmos de geração dos valores, ressalte-se que a análise anterior pode ser entendida como mais uma constatação quanto à natureza efetiva do processo de produção e da empresa na condição de unidade produtora. Trata-se, de fato, de um processo de criação de valor, na verdade do desenvolvimento de uma cadeia de valores com significado econômico, identidade e finalidades próprias, articulados no interior de uma empresa, com múltiplas conexões com unidades semelhantes, cujos processos de produção, em última instância, funcionam como processos de valorização do capital.

E esse processo de valorização, embora tenha como objeto prioritário o capital da unidade, gera também efeitos sobre a valorização de outras frações de capital produtivo, em outras unidades que com ela mantenham relações mercantis, além de aportar recursos significativos para a sustentação do ritmo de investimento público, de impacto amplo na sociedade.

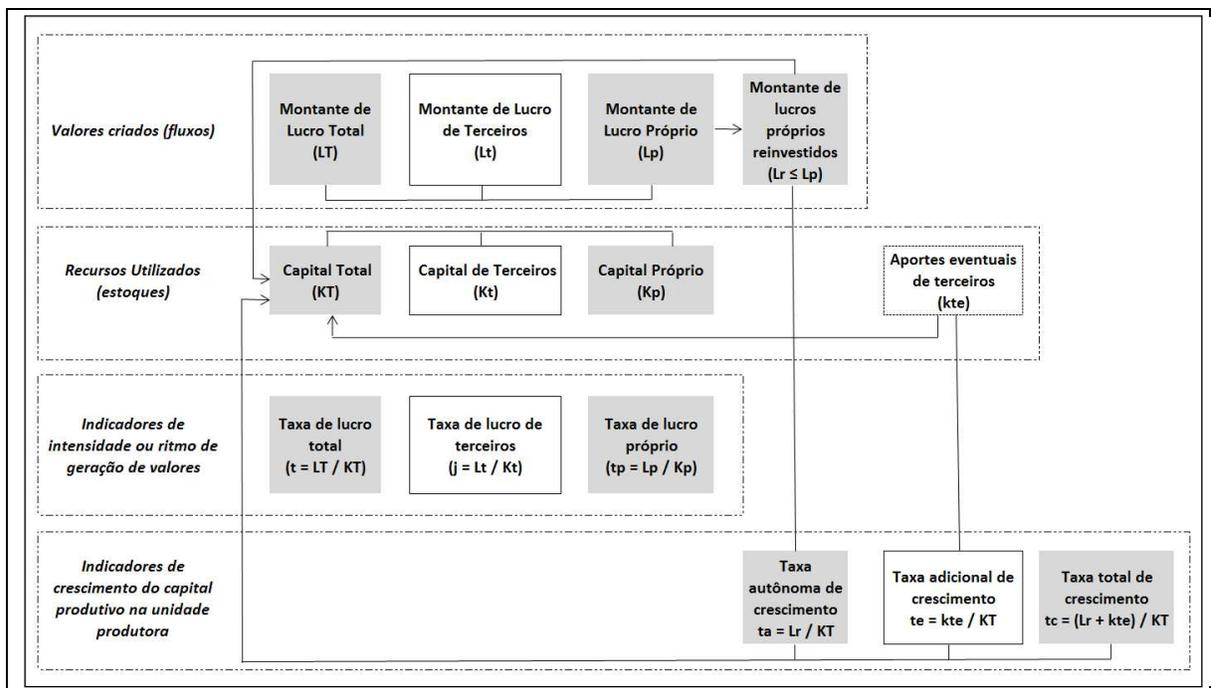
Quanto aos ritmos de geração de valores e de crescimento do capital produtivo, no interior de um ciclo de acumulação, podem ser vislumbrados através de indicadores a partir de relações específicas e diretas entre esses valores criados e os recursos produtivos utilizados (ver ilustração na figura 16 e a formalização no Quadros 4, 5, 6 e 7).

As determinações diretas da taxa de lucro total atuam a partir de um numeroso conjunto de fatores que conformam os processos produtivos, comerciais, logísticos, dentre outros que se concretizam no interior das unidades de produção.

No início do ciclo de funcionamento de uma unidade produtora e a cada rodada de planejamento para períodos relevantes, as taxas de lucro são projetadas a partir de hipóteses construtivas do empreendimento ou dos projetos e estratégias vislumbradas para períodos dados e

servem como parâmetro decisório para definição de fundamentos e contornos da construção, desenvolvimento e manutenção dinâmica da empresa.

Ao longo do tempo, em princípio indeterminado, de sua permanência no mercado as dimensões desse indicador da rentabilidade do capital total tendem a oscilar em torno de determinados patamares estabelecidos como referência. Tais referências permanecem funcionando como guias básicos para as escolhas e decisões sobre produtos, tecnologias, processos e decorrentes requerimentos de graus de especialização e qualificação do trabalho humano e sistemas de controle e gestão.



**Figura 16 – Grandezas (fluxos e estoques) e indicadores de movimento do ciclo da acumulação produtiva**

Fonte: Elaboração própria

A taxa de lucro ou rentabilidade do capital total é desdobrada em duas outras taxas (rentabilidade do capital de terceiros e rentabilidade do capital próprio) igualmente importantes, porém longe de ter a amplitude de seu impacto operacional, pois não são elas que sustentam decisões técnicas em todos os níveis e compartimentos. A rentabilidade do capital de acordo com sua origem proprietária afeta diretamente as decisões de financiamento do investimento produtivo. É o indicador essencial para os investidores da unidade produtiva.

**Quadro 5 – Formalização dos componentes da taxa de lucro ou rentabilidade do capital total: produtividade dos recursos e lucratividade do produto**

<b>Taxa de lucro total</b>		
	$t = LT / KT$	5.1
ou		
	$t = (LT / RT) \cdot (RT / KT)$	5.2
com		
	$LT / RT = m$	5.3
	$RT / KT = r$	5.4
Portanto		
	$t = m \cdot r$	5.5
Sendo		
<p>t = Taxa de lucro total, ou rentabilidade do capital total, expressa em valor percentual, que representa o ritmo ou intensidade com que ocorre a geração de lucro total num dado período a partir da utilização de um dado volume de recursos produtivos que corresponde ao capital total. Seu inverso (1 / t) é denominado de período de retorno do capital total.</p> <p>KT = Capital Total: montante, expresso em moeda que corresponde ao valor total dos recursos produtivos utilizados ou disponíveis para uso, num dado período.</p> <p>m = Margem de lucro ou lucratividade da Receita (Valor Bruto do Produto); mede a capacidade, absoluta e relativa, do produto bruto em gerar valores que excedem os gastos efetivos no processo de produção lato sensu</p> <p>r = Rotação do capital total ou produtividade bruta dos recursos produtivos; mede a capacidade de um determinado volume de recursos produtivos gerar produtos (expresso como valores brutos da produção vendida)</p> <p>Obs.: As especificações e formalizações detalhadas de LT e RT estão nos quadros anteriores.</p>		

Fonte: Elaboração própria

Finalmente, as decisões de investimento na unidade produtora são tomadas a partir de um conjunto numeroso e abrangente de escolhas e decisões estratégicas que acabam por colocar o processo decisório diante de opções sobre as fontes de financiamento do crescimento.

A partir do volume de lucros retidos disponível para uso e do volume de investimentos requerido pelos projetos de expansão preconizados fica estabelecido o grau de autonomia que pode ser assumido em cada unidade para crescer.

Nas situações em que a taxa de crescimento total projetada for maior que a máxima taxa autônoma de investimento disponível, ou seja, quando  $t_c > t_a$ , a manutenção dos objetivos e requerimentos de investimento da expansão planejada exige o aporte de um volume adicional de financiamento em fontes externas. A decisão final dependerá da adequação do capital externo às condições esperadas para o volume e o ritmo de acumulação do capital próprio.

## Quadro 6 – Indicadores de movimento do processo lucrativo: ritmo de criação de valores

<b>Taxa de lucro total</b>	
$t = LT / KT$	v. Quadro 5
$KT = Kt + Kp$	6.1
<b>Taxa de lucro de terceiros</b>	
$j = Lt / Kt$	6.2
<b>Taxa de lucro próprio</b>	
$tp = Lp / Kp$	6.3

Sendo:

t = Taxa de lucro total, ou rentabilidade do capital total, expressa em valor percentual, que representa o ritmo ou intensidade com que ocorre a geração de lucro total num dado período a partir da utilização de um dado volume de recursos produtivos que corresponde ao capital total. Seu inverso (1 / t) é denominado de período de retorno do capital total.

tp = Taxa de lucro próprio: expressa em valor percentual, corresponde ao ritmo com que ocorre a geração do lucro do capital de propriedade da unidade produtora, num período determinado. Seu inverso (1 / tp) é uma estimativa do período de retorno do capital próprio.

Kp = Capital Próprio: montante, expresso em moeda, que corresponde à parcela do capital total que é de propriedade da empresa.

Obs.: as especificações detalhadas de t, KT, LT, Lt, j, Kt e Lp, estão formuladas nos quadros anteriores.

Fonte: Elaboração própria

Em suma, os valores relevantes que foram sugeridos como os alicerces da acumulação produtiva, são gerados (produtos e resultados), apropriados (excedentes e lucros) e tem destinação determinada (lucros próprios ou de terceiros de diversas naturezas) a partir dos objetivos estratégicos da unidade produtora.

O que é crucial para a gestão, além da obtenção de determinadas cifras para tais valores e, fundamentalmente, a partir dos interesses dos investidores, é a sua evolução ao longo dos ciclos do investimento, em especial a sustentação da posição da empresa no mercado – que é o espaço de valorização do capital na visão dos investidores - e de determinados patamares de resultados a partir da capacitação da unidade produtora, através da geração ou incorporação de inovações.

A visão dessa evolução dinâmica, tanto no sentido essencial das mudanças que devem ser incorporadas ao longo desses ciclos ou em suas rupturas como no sentido temporal da vigência dos ciclos do investimento produtivo, pode ser obtida pela observação dos indicadores

do movimento dessas grandezas, especialmente os indicadores de rentabilidade e de crescimento da empresa, esse último expresso de duas formas básicas.

**Quadro 7 – Indicadores de movimento do capital produtivo: ritmo de expansão do investimento**

**Taxa autônoma de crescimento**

$$ta = Lr / KT \quad 7.1$$

**Taxa adicional de crescimento**

$$te = Kte / KT \quad 7.2$$

**Taxa total de crescimento da unidade produtora**

$$tc = (Lr + Kte) / KT \quad 7.3$$

Sendo:

ta = taxa autônoma de crescimento do capital total da unidade, expressa em valor percentual, significa a efetivação do potencial de expansão dos recursos produtivos utilizando-se total ou parcialmente do fundo de lucros próprios retidos acumulados até o período corrente.

Lr: Lucro retido reinvestido.

KT: Capital total

te = Taxa adicional eventual de crescimento, valor expresso em percentual no período, representa a parcela do ritmo de crescimento que é devida ao financiamento por créditos externos. Em geral esses aportes compõem o capital operacional se caracterizando, portanto, por apresentar um ciclo de realização de curta duração.

Kte = Montante de dinheiro originado de fontes externas, que financia as necessidades eventuais de fluxo de financiamento adicional para compor a taxa de investimento almejada.

tc = Taxa total de crescimento do capital da unidade, composta pela combinação de aportes vindos de reinversão de lucros retidos da própria unidade e aportes externos eventuais para financiamento do capital operacional.

Obs.: as especificações e formalizações detalhadas de KT e Lr estão nos quadros anteriores.

Fonte: Elaboração própria

De um lado, se concretiza como expansão do valor total do seu produto (expresso pela receita das vendas) que pode impactar o crescimento absoluto ou relativo de sua participação no total das vendas do segmento buscando a sustentação dinâmica de sua posição no mercado. De outro, se manifesta como expansão do volume de capital aplicado via aumento da capacidade de produção da empresa, resultando na ampliação da infraestrutura do processo de acumulação de capital produtivo na unidade e da base do investimento produtivo, referência para a rentabilidade.

### 3.2. Processo de geração do lucro

O processo de geração do lucro tem fundamentos estritamente econômicos, pois trata de objetos do processo de produção *lato sensu*, desde as composições de produtos, processos e estruturas de recursos produtivos utilizados, até as relações com consumidores em momentos anteriores ou posteriores à transação de mercado, passando pela infraestrutura da organização da unidade e de suas relações com fornecedores e distribuidores da cadeia produtiva e com os concorrentes. Essa instância de análise poderia ser denominada de economia das empresas.

A análise do processo de geração do lucro é feita a partir de dois grandes compartimentos da base técnica-produtiva da empresa. Um deles abrange o espaço em que a gestão trata da eficiência produtiva da utilização dos recursos disponíveis, no qual o conceito fundador é o de produtividade dos recursos. O outro engloba a instância em que a gestão cuida da eficácia lucrativa do conjunto das atividades da empresa, área em que o conceito relevante é o de lucratividade dos produtos. Nesses espaços serão identificados e formalizados os componentes relevantes dos processos e as relações recíprocas de determinação que os estruturam.

As equações que expressam essas relações entre as grandezas e indicadores levam em conta, simultaneamente, os domínios da rentabilidade total, da produtividade dos recursos e da lucratividade dos produtos, as dimensões internas e estruturais da organização corporativa, as dimensões externas e estruturais do mercado e da concorrência e dimensões externas institucionais da estrutura do sistema sócio-econômico.

As cifras alcançadas para essas grandezas e indicadores sintetizam o desempenho da unidade nos domínios da produtividade e da lucratividade. A combinação adequada desses desempenhos corresponde à função da gestão.

A tentativa de identificação do grau de controle que a gestão da unidade produtora exerce no manejo dos determinantes desses processos, que representam as fundações da rentabilidade do capital, é o fio condutor da análise.

Há determinantes que geram efeitos sobre a rentabilidade atuando predominantemente no campo da gestão do produto, afetando a lucratividade, tal como agem os fatores que operam no processo de desenvolvimento do produto ou desdobramentos sobre as especificações técnicas produtivas com efeitos nos custos unitários. Ou, ainda, fora do processo produtivo, os recursos utilizados no âmbito das ações de *marketing*, por exemplo. Por outro lado,

há determinantes que atuam no campo da gestão dos recursos produtivos, principalmente, quanto aos padrões e ciclos tecnológicos e os custos estruturais, afetando as condições de produtividade.

Além disso, há inúmeras interfaces onde atuam determinantes que geram efeitos via produtividade e lucratividade de forma articulada, podendo ser específicos ou não dos produtos. Por exemplo, aqueles que atuam nos compartimentos que relacionam custos e preços, tecnologias e custos e preços, preços e marketing, sistemas de vendas e custos e/ou preços, bem como todos os determinantes que articulam os requerimentos de infraestrutura em especial a mais importante, que é a política de desenvolvimento de competências e capacitações do trabalho humano no campo das qualificações técnicas e dos graus de especialização.

### **3.2.1. Rotação do capital e manejo da eficiência e da eficácia produtiva dos recursos utilizados**

No campo da produtividade, a gestão da rotação do capital tem como objetivo fundamental sustentar o desenvolvimento efetivo da capacidade da empresa gerar valores, a partir de determinado conjunto estruturado de recursos produtivos, em especial o trabalho humano qualificado e especializado acionando e controlando o uso dos demais recursos.

O grau alcançado por essa capacitação estabelece o nível de eficiência de uma estrutura produtiva específica. Existe um nível de capacidade potencial *ex ante* que, ao final de cada rodada da produção, revela-se como capacidade efetiva, cuja análise permite ajustes *ex post*. Cria-se, dessa forma, um mecanismo cíclico de desenvolvimento do potencial produtivo de uma dada estrutura, movimento esse que tem a identidade própria e exclusiva de cada unidade.

O grau de controle da gestão sobre os diversos objetos e processos tem fundamentos distintos conforme se trate de decisões fundadoras, operacionais ou de avaliação e *feedback*. Depois de fundadas as condições potenciais com seus contornos específicos, a obtenção de graus superiores de eficiência produtiva não depende apenas das competências da gestão da unidade. Depende também, e em grande medida, das efetivações de objetivos estratégicos definidos nos espaços externos, em particular no mercado, onde o ciclo das operações se encerra, os valores se realizam e colhem-se (ou não) resultados.

Os efeitos da rotação do capital sobre a rentabilidade dependem, inicialmente, de determinantes específicos relacionados às formas de exploração dos recursos produtivos, aos

volumes de valores extraídos em cada ciclo de produção e às possibilidades de compor combinações qualitativas tendo em vista o potencial diferenciado, entre ganhos unitários e em volumes de vendas, oferecido pela pauta de produtos da empresa.

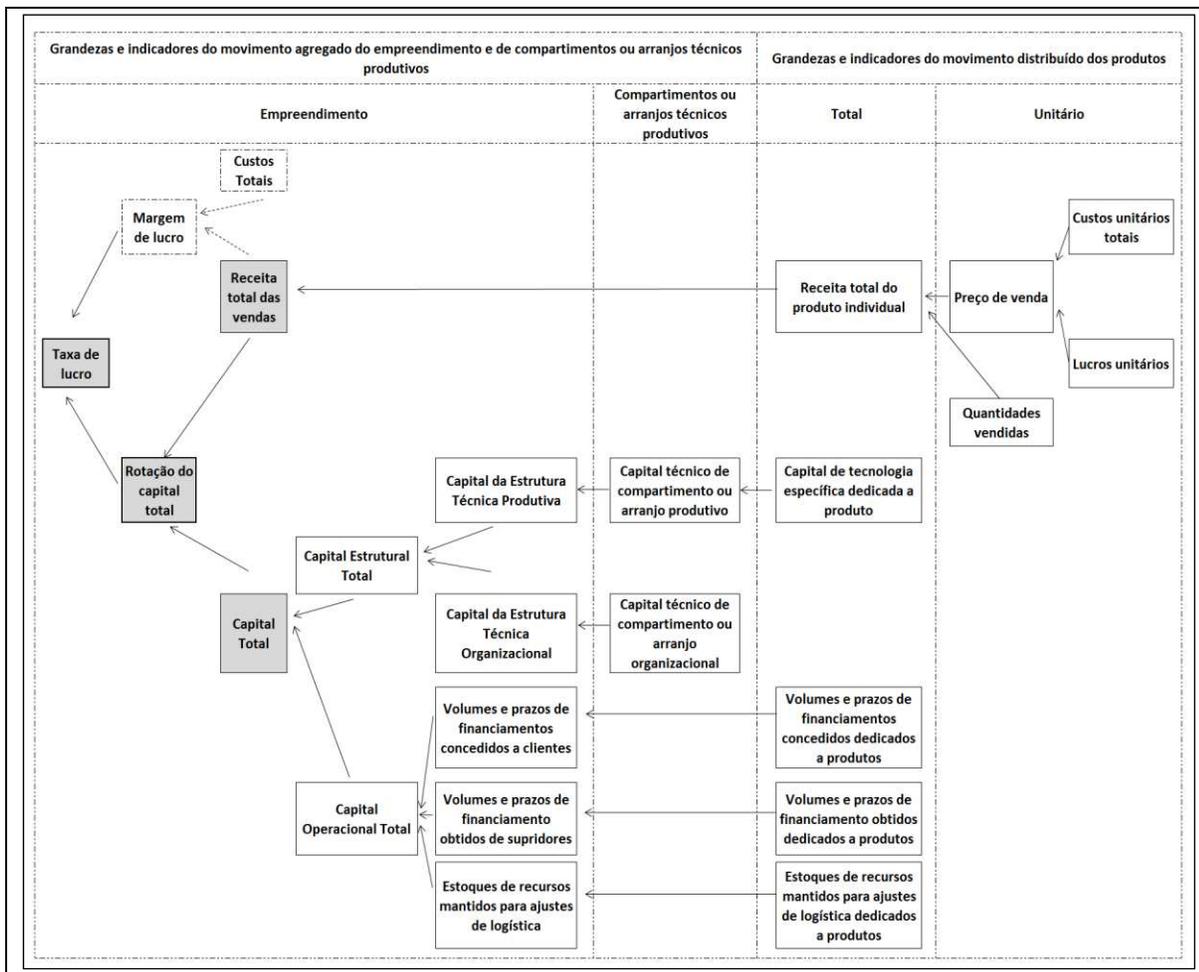
O exame da amplitude das possibilidades ação e do grau de autonomia decisória da gestão das empresas no controle dos níveis de rentabilidade, com base no manejo da produtividade, deve ter como ponto de partida a análise dos fatores e relações que contribuem para a composição do valor bruto do produto total (ou receita total da vendas realizadas) e do valor total do conjunto dos recursos produtivos utilizados (ou capital total aplicado).

Esses dois valores embora sejam objetos de manejo direto, o são em apenas dois momentos extremos do ciclo de gestão das empresas: no início, como valores estimados e projetados previamente a partir da formulação de hipóteses estratégicas e meios de consecução de objetivos e, ao final do ciclo de efetivação das ações projetadas, como valores *ex post* resultantes dos movimentos efetivos da empresa.

O desdobramento desses valores revela um conjunto numeroso de fatores e componentes que fundamentam e explicam, respectivamente, os níveis de produtividade projetados previamente e os níveis efetivamente alcançados a partir do desenvolvimento das atividades da empresa assentado numa determinada estrutura técnica de recursos produtivos. A visualização desse desdobramento é ilustrada na Figura 17, na qual se desenham alguns níveis de desagregação dos indicadores e grandezas até atingir a base das ações concretas em diversos âmbitos das ações no interior das empresas.

Dentre eles, são tratados os compartimentos estruturais produtivos e organizacionais e respectivos processos, nos quais a gestão maneja a compatibilidade da base técnica com os requerimentos de qualidade e preços em função do desempenho competitivo que se obtém a partir de níveis de eficiência e eficácia produtivas e organizacionais. No interior desses compartimentos e em suas interfaces são apontados os aspectos mais importantes que envolvem os diferentes arranjos técnicos possíveis para os recursos produtivos disponíveis e suas contribuições isoladas e integradas para a produtividade.

No âmbito dos produtos, examinam-se diferentes aspectos que contribuem para a melhor utilização dos recursos disponíveis, tanto em termos agregados, onde a gestão maneja sua composição qualitativa, como em termos individualizados onde se maneja cada produto em particular, em seu ciclo de vida específico.



**Figura 17 – Desdobramento da rentabilidade nos domínios da produtividade dos recursos: grandezas e indicadores agregados e unitários**

Fonte: Elaboração própria

Em cada passo desse desdobramento são conceituados e formalizados os componentes específicos da produtividade, os principais impactos que se podem prever deles sobre os níveis de produtividade efetivamente alcançados. Além disso, são enunciadas as formas de manejo desses componentes, bem como o grau de controle exercido pela gestão sobre os processos que transcorrem nessa etapa.

### 3.2.1.a Gestão do capital total

Quanto ao capital total, seus componentes são agrupados em duas categorias mais importantes: a parcela aplicada na estrutura da empresa, o capital estrutural e a fração investida na manutenção dinâmica das operações, o capital operacional.

O capital estrutural corresponde ao conjunto dos recursos aplicados na infraestrutura técnica produtiva e organizacional das unidades de produção. Engloba todos os arranjos técnicos<sup>74</sup> que podem ser desenvolvidos e organizados a partir de componentes elementares disponíveis, tais como, instalações, máquinas, veículos, equipamentos (incluindo recursos de hardware, software e dispositivos periféricos), móveis, ferramentas, sistemas de informação, etc., que combinados com competências e capacitações do trabalho humano, configuram padrões tecnológicos que podem ser distintos em função de diversos aspectos no interior de gradientes qualitativos.

As duas frações básicas de capital estrutural, a parcela técnica produtiva e a parcela organizacional, são complementares e interdependentes que cumprem funções de natureza distinta e complexidade correlata, e por essa razão, demandam requerimentos diferentes para sua implantação e sustentação dinâmica.

No interior desses dois compartimentos do capital estrutural há arranjos técnicos com diferentes graus de diversificação. Alguns desses arranjos existem e funcionam de forma dedicada e exclusiva para produtos (isolados ou agrupados), de tal forma que é possível associar certos padrões tecnológicos diretamente a tais produtos.

Os componentes do capital do capital estrutural são objetos de manejo sob influência e ação de determinantes oriundos, principalmente, do grau de poder interno que a organização tenha para escolher os padrões tecnológicos fundadores de uma determinada estrutura.

O tipo de decisão de ruptura é a que melhor caracteriza a prática da gestão no campo do capital estrutural. No processo de investimento produtivo a estrutura técnica, os padrões

---

<sup>74</sup> Nesse texto, quando se falar em arranjo técnico produtivo, organizacional ou, amplamente, em ciclo de vigência da tecnologia específica aplicada num processo e uma unidade produtora, estará implícita a noção relevante associado ao conceito de tecnologia, que envolve a compreensão do tratamento necessariamente integrado dos recursos produtivos envolvidos: os arranjos de máquinas, equipamentos, instalações, ferramentas e métodos de qualquer natureza e os arranjos *ad hoc* de competência e capacitações do trabalho humano que são supridos pelo desenvolvimento de qualificações e especializações determinadas.

tecnológicos e os arranjos técnicos dedicados, são fundados e caracterizados simultaneamente à formulação das estratégias competitivas.

Em qualquer empresa a base técnica é resultante da conceituação do produto (concepção, desenvolvimento, produção, comercialização, distribuição, etc.), das exigências competitivas e da capacidade de investimento. Todos esses atributos conformam o tipo de empresa e seu potencial dinâmico no mercado, traçando também os contornos do padrão organizacional e do espaço onde se move a gestão, bem como seu potencial de controle sobre os processos.

Nas empresas não financeiras, a parcela crucial do capital estrutural é a que se refere à estrutura técnica-produtiva dedicada ou particularizável para produtos, arranjos técnicos produtivos ou compartimentos de produção. Essa parcela de capital é uma grandeza agregada e específica do conjunto da estrutura dos recursos técnicos aplicados nos processos de produção, *lato sensu*, incluindo desde o processo produtivo particular de uma empresa num determinado setor ou segmento da economia, até os processos de apoio, auxiliares ou complementares à produção, tais como as atividades de comercialização, de logística (em todas as etapas: suprimento, produção, distribuição), dentre outras.

O perfil da base técnica e a forma de organizar os arranjos e o padrão técnico de produção resultam de decisões fundadoras dos processos, na verdade de cada processo específico. Podem ser tomadas não só no momento de implantar a empresa (ou o processo), mas em qualquer outro momento do ciclo de vigência de um determinado capital produtivo em que sejam alterados, de forma tópica ou radical, padrões técnicos ou processos do compartimento produtivo da empresa.

As relações recíprocas entre a forma de inserção da empresa no mercado e a capacitação estrutural e financeira da organização estão na base dos principais determinantes de sua autonomia decisória quanto à qualidade da composição técnica e os requerimentos de investimento em capital estrutural.

○ poder de mercado, concretizado pela construção e sustentação de capacidade competitiva, que confere um patamar diferenciado de capacitação para a inserção autônoma de uma unidade, exige determinados padrões de capacitação organizacional. De outro lado, e reciprocamente, a construção de estrutura organizacional que garanta elevada margem de

formulação e manejo estratégico prove capacitação para movimentos autônomos da empresa no mercado.

Os recursos produtivos que compõem o conjunto aqui denominado de capital estrutural (ver Quadro 8), combinados às (ou acionados pelas) competências, habilidades e especializações do trabalho humano é que, em última instância, configuram os padrões tecnológicos produtivos que geram os valores em suas diversas etapas de agregação.

Tais padrões são exemplos do exercício da autonomia da gestão, pois se tratam de construções individualizadas em cada empresa. Embora possam resultar de escolhas com amplitude limitada de opções - o que resultaria em arranjos técnicos semelhantes para diversas empresas concorrentes -, são objetos preferenciais de diferenciação a partir da ação da gestão da unidade, pois estruturas específicas podem ser preparadas, no interior dessas construções técnicas produtivas, para criar diferenciais decisivos no confronto competitivo no segmento de mercado.

O padrão técnico produtivo é um dos fatores de maior importância para estabelecer níveis de produtividade para uma determinada qualidade final do processo e do produto. Ele é objeto de elevado grau de controle e exercício de autonomia da gestão das empresas. E, além disso, como restrição objetiva em cada unidade, o padrão técnico praticado depende da capacidade de investimento da empresa.

A importância do investimento não se restringe à base técnica, aos recursos físicos em si, mas é decisiva na potencialização do rendimento produtivo de tais recursos. Assim como os investimentos na base técnica produtiva, o capital da estrutura técnica - organizacional é grandeza agregada e específica do conjunto de recursos aplicados na estrutura da organização, nos diferentes processos de gestão nas diversas funções de direção, coordenação, planejamento, apoio, avaliação ou controle nos compartimentos administrativo, financeiro, tributário, informacional, dentre outros.

Pode ser vista também em suas frações dedicadas, particularizáveis para compartimentos de qualquer área da empresa, para arranjos técnicos gestores ou produtivos e para produtos.

Esses arranjos técnicos da estrutura organizacional são concebidos a partir dos graus de exigência das demandas de planejamento, coordenação, controle e inteligência decisória em cada conjunto gestor relevante do empreendimento.

**Quadro 8 – Formalização dos componentes e determinantes específicos imediatos da rotação do capital**

<b>Indicador da rotação do capital</b>	
	$r = RT / KT$
<i>Onde</i>	$RT = \sum qv_i * pv_i$
	$KT = KE + KO$ <span style="float: right;">8.1</span>
	$KE = KEp + KEo$
	$KE = \sum KEp_j + \sum KEo_j$ <span style="float: right;">8.2</span>
	$KO = KFC + KE + KD$ <span style="float: right;">8.3</span>
	$KO_i = KOfc_i + KOe_i + KD_i$ <span style="float: right;">8.4</span>
	$KOfc = \sum C_j \cdot pr_j$ <span style="float: right;">8.5</span>
	$KOe = KOem + KOep$ <span style="float: right;">8.7</span>
	$r = \sum qv_i * pv_i / \sum (KEp_i + KEo_i + KOem_i + KOep_i)$ <span style="float: right;">8.8</span>
Sendo	
KE = Capital estrutural total corresponde ao valor, em moeda, do montante de recursos investidos em instalações, máquinas, equipamentos, hardware, software, etc.	
KEp = Parcela do capital estrutural correspondente à base técnica produtiva lato sensu, instalações, máquinas, equipamentos, hardware, software, etc..	
KEp <sub>j</sub> = Parcela do capital da base técnica produtiva dedicada a um compartimento, arranjo técnico ou produto j.	
KEo = Parcela do capital estrutural correspondente à base técnica organizacional.	
KEo <sub>j</sub> = Parcela do capital da base técnica organizacional dedicada a um compartimento, arranjo técnico ou produto j.	
KO = Capital operacional total. Valor em moeda, do montante de recursos investidos na sustentação das operações do ciclo do processo produtivo lato sensu: produção, comercialização e distribuição, recebimento das vendas.	
KOfc = Capital aplicado em financiamentos concedidos a clientes.	
C <sub>i</sub> = Fluxos de gastos (de uma composição de gastos i = 1 a n), com prazos de recebimento j (de um conjunto de prazos j = 1 a p)	
pr <sub>j</sub> = Prazo de recebimento j (de um conjunto j = 1 a p)	
KD = Capital aplicado em disponibilidades de diversas naturezas (internas ou externas)	
C <sub>k</sub> = Fluxos gastos (de uma composição de gastos i = 1 a n) com prazos de pagamento m (de um conjunto de prazos m = 1 a p)	
KOe = Capital aplicado em financiamentos de valores em estoque devido a ajustes de logística (aquisição, utilização, reposição, demanda de produtos, etc.)	
KOem = Parcela do capital aplicado em estoques de insumos materiais	
KOep = Parcela do capital aplicado em estoques de produtos acabados	
Obs.: As especificações e formalizações de r, RT, pvi, qvi, KT, estão nos quadros anteriores.	

Fonte: Elaboração própria

A base técnica organizacional afeta os graus de eficiência e eficácia produtivas das empresas. Não é difícil comprovar a importância crucial do papel desempenhado pela estrutura técnica da gestão e seu impacto sobre a produtividade global da unidade produtora, em especial em dois planos da organização. De um lado, nos compartimentos onde são controladas e processadas as informações geradas em todos os setores da organização para posterior utilização distribuída e especializada em todos os níveis decisórios e, de outro, nos compartimentos onde são concebidas e integradas as estratégias de produtos, processos, métodos, arranjos de recursos técnicos e financeiros para os projetos do empreendimento.

Explicitam-se dessa forma, alguns encadeamentos de determinações entre as estruturas - produtiva e organizacional – os processos e os resultados: quanto maior o poder de mercado, que só se concretiza a partir de efetiva capacidade financeira, maior poder de decisão quanto à inserção, por decorrência, maior o poder estrutural organizacional e, por decorrência, o grau de controle da gestão da unidade tendo em vista as dimensões externas das transações mercantis - suas relações com fornecedores e com clientes - e das relações competitivas no interior do espaço concorrencial.

Quanto aos determinantes dos valores do capital estrutural o controle da gestão se faz sobre o ciclo de validade técnica que, do ponto de vista contábil, é uma determinação fiscal, objetiva e compulsória, estabelecida através de regulamentações institucionais públicas. Contudo do ponto de vista econômico e estratégico, da agregação de valor à produção, tal ciclo deve ser associado à vigência do arranjo técnico produtivo e/ou ao ciclo de vida do produto a que o recurso é dedicado.

Essa é a característica fundamental do exercício do grau de controle da gestão sobre os valores agregado e os ritmos de geração de resultados associados a cada agrupamento relevante de recursos. O exercício efetivo de qualquer grau de controle depende da possibilidade da gestão estabelecer métricas objetivas associadas à utilização dos recursos de qualquer natureza. Desde o momento da decisão de fundação ou de alterações relevantes em arranjos técnicos, as decisões a respeito às suas características técnicas, econômicas e financeiras, abrangem todo o conjunto do processo.

Já no projeto de viabilidade, o conjunto tecnológico adotado tem requisitos especificados quanto ao seu rendimento produtivo, bem como tem prazos estabelecidos ou previstos para a validade econômica de sua utilização. Todas as hipóteses utilizadas para a

viabilização do projeto, qualquer que seja seu objeto, são formuladas a partir desses parâmetros de valores e prazos de validade do arranjo técnico utilizado.

Os parâmetros de rentabilidade do capital aplicado nas estruturas técnicas, produtiva e organizacional, são estabelecidos *ex ante*, se constituindo assim em metas ou objetivos primários para a gestão das empresas. Isso não significa, evidentemente, que eles serão atingidos, porém significa, sim, que tais patamares de resultados projetados em qualquer momento decisório e a partir da fundação, serão, além de objetivos primários da gestão, referências decisórias, em ritmos e prazos, para investidores, tanto sócios da unidade como outros supridores de capital complementar para qualquer projeto.

A ação da gestão sobre a rotação do capital, a partir do manejo dos componentes do capital estrutural, se faz, através de objetos e mecanismos cujo período de maturação econômica é mais longo e, via de regra, com alguma rigidez quanto a mudanças tópicas.

A construção de patamares de eficiência produtiva tem um dos alicerces na consolidação do uso de métodos e processos criados e acionados em arranjos técnicos determinados no interior da estrutura produtiva da empresa.

Essa consolidação depende da conjugação de diversas iniciativas e esforços que, resumidamente, foram descritos como a construção de competências e capacitações do trabalho humano para o desenvolvimento e da tecnologia que põe em marcha os processos produtivos de acordo com estratégias específicas e individuais de cada empresa. Isso leva tempo e depende das condições de manejo específicas sobre os padrões de produção.

Além disso, a consecução de graus elevados de maturidade para alguns processos ou arranjos técnicos, não significa a perenidade de sua utilização. Os produtos podem ser descartados, sair de linha e as tecnologias substituídas, reestruturadas, revolucionadas, o que coloca o processo de construção de competências de volta ao início.

O outro componente técnico do capital é o capital operacional<sup>75</sup>, que abrange, essencialmente, os recursos que operam o processo de produção *lato sensu*, composto pelo processo de produção propriamente dito, os processos de comercialização e de logística (englobando os processos de suprimento e distribuição).

---

<sup>75</sup> Os valores utilizados para as estimativas dos montantes de capital circulante e da necessidade de capital de giro se referem aos gastos desembolsados com recursos produtivos utilizados nos ciclos correspondentes, não contendo, portanto, os custos não desembolsados nos ciclos (p.ex. depreciações, amortizações, etc.) e os valores dos excedentes gerados. Por outro lado, tais valores incluem gastos desembolsados sem contrapartida da utilização de recursos produtivos da empresa nos ciclos (p.ex. impostos indiretos e diretos, tarifas e taxas, etc.).

São recursos cuja circulação (aquisição – utilização – ressarcimento de custos – reposição), se completa no ciclo operacional e tem como determinantes específicos e diretos de fatores de natureza distinta, cujo detalhamento e formalização estão ilustrados no Quadro 9.

**Quadro 9 – Detalhamento dos fatores componentes do ciclo operacional e dos determinantes dos montantes de capital circulante e da necessidade de capital de giro**

<b>Montante de capital circulante</b>	
$KC = Dl + FC + ET$	9.1
$KC = Dl + [(Dco . co) + (Dcc . cc)] + Ei + Ec + Ep$	9.2
Sendo	
KC = Montante de capital circulante	
Dl = Disponibilidades líquidas: montante de dinheiro em caixa ou banco para suprir necessidades imediatas.	
FC = Montante de financiamento concedidos à clientes: valores de gastos a ressarcir correspondentes às vendas a receber	
$FC = (Dco . co) + (Dcc . cc)$	9.3
Dco = Desembolsos com custos incorridos ao longo do ciclo operacional	
co = Ciclo operacional: período de tempo a partir do início do processo de produção até o final do processo de recebimento (geração efetiva de caixa) das vendas.	
$co = cp + cc$	
cp = Ciclo de produção: período de tempo decorrido entre o início e o final da produção (de qualquer natureza, bem ou serviço, tangível ou intangível).	
cc = Ciclo de comercialização: período de tempo decorrido entre a entrega do produto e o recebimento (geração efetiva de caixa) das vendas.	
Dcc = Desembolsos com custos incorridos ao longo do ciclo de comercialização	
ET = Estoques totais mantidos em função de ajustes de logística interna e externa	
$ET = Ei + Ec + Ep$	9.4
Ei = Estoque de insumos	
Ec = Estoques de componentes ou mercadorias	
Ep = Estoque de produtos acabados ou mercadorias	
<b>Montante do investimento líquido em capital de giro</b>	
$KGl = KC - FO = Dl + (FC - FO) + ET$	9.5
$KGl = Dl + [(Dco . co) + (Dcc . cc) - \sum (Dp_i . p_i)] + Ei + Ec + Ep$	9.6
Sendo	
KGl = Necessidade líquida de capital de giro	
FO = Financiamentos obtidos em transações mercantis (fornecedores, salários, tributos, despesas gerais): valores de pagamentos a realizar distintos tipos de agentes econômicos	
$FO = \sum (Dp_i . p_i), \text{ para } i = 1 \text{ a } n$	
Dp <sub>i</sub> = Desembolsos com grupos gastos de variadas naturezas dentre os quais, aquisições (de supridores), custos e despesas (salários, tributos, despesas gerais, etc.) com prazos de pagamento i.	
p <sub>i</sub> = Prazos de pagamento dos diferentes grupos de gastos.	

Fonte: Elaboração própria

Há fatores cuja dimensão é estritamente temporal e se refere à duração dos ciclos de operações de produção, comercialização, distribuição e geração de entrada de caixa das vendas de determinados volumes de produtos.

Há outros fatores cuja natureza é estrutural interna e se relaciona com a tipologia e o volume de custos e despesas gerados em função da aquisição e utilização dos recursos produtivos. Os fluxos de valores que geram as demandas de investimentos em capital operacional se referem às aquisições de todo o tipo de recurso de ciclo operacional, ao seu uso (no ciclo produtivo *lato sensu*) e ao seu ressarcimento na forma de custos que, a partir de sistemas adequados, são transferidos aos produtos na medida exata de sua utilização e passam a compor - ao lado dos lucros - os preços de vendas dos produtos.

Dentre os fatores determinantes da qualidade e do volume de capital operacional requerido o de maior impacto está relacionado com o tempo de duração dos ciclos e com as dimensões das defasagens temporais entre os fluxos econômicos gerados pela aquisição, utilização e reposição dos recursos produtivos e os fluxos financeiros gerados pelo seu pagamento e ressarcimento. A natureza e a amplitude dessas defasagens respondem pelos volumes e pela qualidade dos aportes de capital que sustentam os ciclos que se sucedem.

De um lado, o prazo de recebimento das vendas que cria um hiato temporal, de maior ou menor duração, entre a realização da venda e o ressarcimento dos custos e apropriação do lucro. Noutro sentido, o prazo de pagamento das aquisições dos mais diversos recursos produtivos que criam hiatos temporais, também de variada extensão, entre as aquisições e utilização de recursos produtivos e seu pagamento efetivo.

Do ponto de vista financeiro, as determinações sobre a apropriação e a destinação do lucro estão relacionadas com os volumes de capital utilizados, que geram necessidades e custos dos investimentos e com as fontes de financiamento utilizadas para obter tais volumes, fontes que determinam, em última instância, a apropriação dos lucros gerados.

Quanto às formas de manejo e aos graus de controle da gestão sobre os determinantes do capital circulante e financiamento do capital de giro, as duas agregações relevantes do capital operacional, o que se verifica é que a possibilidade de exercer algum tipo de controle do montante de investimentos correntes depende de forma decisiva da capacidade de manejo, por parte da gestão, dos prazos de realização dos fluxos de pagamentos e recebimentos.

Há uma estreita relação entre a demanda de recursos líquidos e a capacidade de negociação de condições de desembolso e reembolso de gastos nas transações mercantis com as demais unidades da cadeia produtiva e com todos os demais agentes que suprem recursos de qualquer natureza para o ciclo operacional.

A capacidade de ajuste desses prazos exige articulação interna entre compartimentos distintos da gestão. Por exemplo, as áreas de administração financeira e de administração das transações mercantis devem articular de forma consistente suas políticas. Simultaneamente, o departamento de vendas deve usar os prazos como parte importante da estratégia de dinamizar e incrementar o montante das receitas de um dado período, enquanto a área financeira age no sentido de estabilizar em termos absolutos ou relativos o volume de investimento em capital de giro.

Em princípio, a equação do capital de giro indica que os dois departamentos poderiam assumir ações em direções conflitantes, vale dizer, as vendas tendendo a aumentar os prazos dos clientes e as finanças pressionando para estabilizá-los ou reduzi-los.

Para a integração desses objetivos é necessário compatibilizá-los, ajustá-los de forma articulada e coerente. Por exemplo, se houver uma imposição estratégica inarredável para a estabilização ou para o incremento do prazo concedido aos clientes, a gestão deve desenvolver sua capacidade de agir sobre outros componentes do capital de giro, tais como, o ajuste logístico para redução de estoques ou negociação com fornecedores, para neutralizar ou amenizar a pressão para o aumento do volume de investimento em capital de giro.

O desenvolvimento da capacidade de negociar a concessão de prazos para clientes, formas de suprimento e prazos de pagamento com fornecedores, a manutenção de estoques mínimos via ajustes logísticos, dentre outras capacitações necessárias, não depende apenas de considerações a respeito da gestão financeira e dos objetivos das unidades.

O grau de controle do capital de giro por parte da empresa depende também do setor de atividade econômica, pois em alguns setores, as cadeias produtivas têm obstáculos intransponíveis de natureza técnica, que dificultam o manejo dessas condições por parte de qualquer unidade isolada. Ao contrário, nesses casos tal manejo só é factível de forma compartilhada o que exige uma capacitação ainda mais desenvolvida e, em geral, ocorre sob hegemonia de um subconjunto de componentes da cadeia produtiva.

A estrutura da necessidade líquida de capital de giro revela que os componentes que afetam os dispêndios efetivos de recursos financeiros nas empresas têm fundamentos de diversas naturezas. No conjunto dos fluxos há modalidades relacionadas ao ressarcimento de custos e despesas geradas pela utilização de recursos produtivos, bem como há gastos gerados pelos desembolsos com aquisições desses recursos. São fluxos relacionados ao mesmo conjunto de recursos produtivos contemplando, porém, distintos aspectos das transações que caracterizam as unidades produtivas.

Um desses aspectos se refere à montagem da estrutura produtiva e da pauta de produtos. A implantação dessas estruturas gera fluxos de gastos que afetam os ciclos mais longos, extra-operacionais, e tem impactos apenas residuais no capital de giro; outro aspecto se relaciona à aquisição e disponibilização de recursos produtivos para o funcionamento corrente do processo ao longo de sucessivos ciclos, que afetam diretamente o volume de capital de giro; finalmente, há os aspectos relacionados ao ajuste, ou balanceamento, constante entre os impactos residuais da estrutura e do desenvolvimento da pauta produtiva, o suprimento corrente de recursos demandados no ciclo operacional e as reservas de recursos para fazer frente a oscilações de suprimento ou de demanda, garantindo a fluidez do ciclo operacional.

A contribuição do capital operacional para a obtenção dos indicadores de rotação (produtividade ou eficiência e eficácia produtivas) num determinado período de produção depende, em larga medida, da capacidade de negociação de prazos com fornecedores de todos os bens e serviços demandados pela unidade. Depende também, de outro lado, da capacidade de negociação com clientes para o que os prazos são, via de regra, objetos de ajustes combinados com os preços de venda que podem se constituir, também, em objetos de algum grau de ajuste transacional autônomo.

Essa capacidade de negociação em transações mercantis que as empresas efetuam recorrentemente é uma exigência mútua em qualquer transação, sendo objeto de intenso jogo de pressões recíprocas entre as unidades da cadeia produtiva, tais como custos, preços e prazos com fornecedores de bens ou serviços, com distribuidores ou com clientes; ademais há outras relações que impõem negociação no mesmo sentido, de valores e prazos, como ocorre com os trabalhadores via sindicatos, há ainda outras modalidades de pressões sobre valores e prazos, como é o caso das tentativas de negociar prazos ou alíquotas mais adequadas para o pagamento de impostos, junto aos órgãos responsáveis pelas políticas tributárias ou junto ao parlamento.

O próprio transcurso do processo de produção caracteriza a ocupação da gestão com essas grandezas. O grau de autonomia da gestão sobre elas depende das condições que vigorem para as relações de transação mercantil com os demais agentes econômicos da cadeia produtiva, bem como das condições competitivas que vigorem nos segmentos onde atue. Tais condições respondem pela maior ou menor necessidade da utilização de estratégias de vendas (descontos de preços para volumes mais elevados, vendas a prazo, p.ex.) mais ou menos complexas e com maior ou menor condição de imposição ou negociação com fornecedores e clientes.

No interior dos limites estabelecidos pelas condições em que transcorrem as relações nas dimensões transacionais e concorrenciais, a relação entre volume de financiamentos concedidos a clientes e o volume de financiamentos obtidos de fornecedores é o principal objeto na administração das necessidades financeiras no ciclo operacional.

De acordo com a capacidade, maior ou menor, de estabelecer condições favoráveis nas transações mercantis com fornecedores e clientes, essencialmente, de ser capaz de sustentar volumes de financiamento obtidos superiores aos volumes de financiamento concedidos ou, no máximo um equilíbrio entre tais valores, o grau de controle da gestão sobre o ciclo operacional será maior ou menor.

Isso implica, diretamente, sobre a rotação do capital total, em função de acarretar menor volume de investimento operacional para um dado volume de receita, além de gerar impactos sobre aspectos da gestão financeira do capital, sejam os graus de endividamento ou os decorrentes níveis de riscos financeiros ao longo do ciclo operacional.

O volume do capital operacional depende, ainda, dos padrões de logística que prevalecem nas relações entre os distintos agrupamentos de unidades no interior da cadeia produtiva. Esses padrões afetam todos os ajustes de fluxos de bens e serviços, tangíveis ou não, que se estabelecem ao longo da sucessão de transações mercantis que caracteriza o funcionamento do sistema econômico baseado em empresas e mercados.

Esses ajustes de fluxos exigem capacidade de negociação recíproca entre diversas camadas de empresas e são também característicos de cada setor ou grupo de setores da economia.

Quanto maior o potencial de ajuste de fluxos de uma cadeia, melhores serão as condições de gestão financeira do ciclo operacional do conjunto das unidades produtoras, o que, evidentemente, não significa um grau de controle semelhante para todas. Haverá diferenças entre

as empresas tendo em vista os distintos papéis e funções que cada uma desempenhe no conjunto e também em função das distintas estruturas e capacitações da gestão das finanças de curto prazo que cada empresa disponha.

Há outras conseqüências relevantes dos ajustes ou balanceamentos de logística, em especial quanto à imposição de manutenção de estoques. Do lado do suprimento de insumos, o grau de autonomia da gestão da unidade para planejar o suprimento pode exigir medidas de segurança em função de fatores não controláveis relacionados com a localização das fontes supridoras, algum tipo de rigidez nos sistemas de suprimento, riscos de não cumprimento de prazos de entrega em função do transporte, dentre outros. Do lado da demanda, há fatores relacionados com a importância de criar condições de atender demandas em situações limites, tais como, urgência, emergência, clientes especiais e importantes que geram demandas pontuais em volumes e períodos imprevisíveis, etc.

Na ausência de medidas compensatórias que possam ser adotadas tendo em vista o controle autônomo da empresa, a exigência de investir em estoques é um fator de impacto direto sobre o aumento do volume do capital operacional e conseqüente queda na rotação do capital total. A imobilização, necessária e sem opção de estratégias compensatórias, de recursos de natureza estritamente cíclica afeta diretamente a eficiência e eficácia produtiva da empresa, com efeitos conseqüentes sobre a rentabilidade do capital.

O grau de controle da gestão sobre os determinantes da rentabilidade, gerados no campo da produtividade e, concretamente, pelo capital operacional pode ser ainda mais detalhado se for possível administrar as parcelas desse capital dedicadas a produtos. O desdobramento em frações dedicadas pode ser uma fonte de geração de mecanismos compensatórios, nas situações em que vigorem condições diferenciais de transação mercantil com fornecedores ou clientes, que possibilitem neutralizar ou contornar impactos sobre o volume de capital operacional, mantendo a rotação de capital em patamares desejáveis.

As conclusões da análise da produtividade a partir da estrutura técnica do capital encaminham no sentido de constatar que, quanto maior for o poder de mercado ou de organização da cadeia produtiva, distributiva e sobre as condições competitivas, ou simplesmente quanto maior for a capacidade de negociação de prazos na cadeia produtiva, maior será o poder estrutural organizacional da empresa para sustentar condições de otimização – entendida como utilização de padrões mais elevados de tecnologia e/ou menores volumes de capital e/ou geração

de menores custos operacionais ou financeiros – do investimento numa unidade produtora. Ou melhores serão as condições de elevar a produtividade dos recursos utilizados num determinado período a partir de um volume de vendas dado, ou em outras palavras, propiciar a extração de maiores valores de produto de um dado conjunto de recursos produtivos, com maior ou menor flexibilidade de manejo do volume de vendas.

### **3.2.1.b Gestão da receita total**

Na análise da gestão da produtividade, a noção relevante de receita está relacionada ao montante de vendas obtido a partir do conjunto de recursos utilizados. A ênfase da abordagem deve ser colocada nas possibilidades de ação da gestão sobre os determinantes da capacidade de extrair mais produto (maiores receitas totais) de um dado volume de capital aplicado.

A capacidade de geração de valores está relacionada, essencialmente, com pauta de produtos, a composição qualitativa das vendas a partir dessa pauta, as quantidades vendidas e os preços unitários de venda. É possível construir essa competência para agir sobre a rotação do capital, num dado período de produção, a partir do manejo de diversos fatores. Dentre eles, o que apresenta características menos sensíveis a alterações imediatas ou tópicas é conteúdo da pauta, cujo manejo e variabilidade dependem de decisões de maior amplitude, tais como, as estratégias de desenvolvimento de produtos, desde alterações simples, criação de novos modelos ou versões, relacionadas a produtos já existentes, até a introdução de novos produtos ou linhas de produtos.

O objeto essencial da ação da gestão sobre as vendas é o produto, cada um dos produtos da pauta. O valor total das vendas resulta da implementação de estratégias específicas que contemplam o produto ou linhas de produtos, individualmente. Quanto maior a amplitude da pauta, maior o potencial para agir no sentido de provocar incrementos nas vendas totais.

É nessa abrangência (do produto individual) que os conceitos adquirem concretude, que os valores se manifestam em suas duas expressões básicas, de uso e de troca, e em suas expressões mais complexas, preço ou meio de obtenção de lucro e potencial de crescimento do capital. Tais expressões dão sentido completo à noção de produto e se constituem nos objetos do seu manejo pela gestão, que formula estratégias específicas, individuais e, em alguns casos,

exclusivas, de desenvolvimento, processamento, destinação a segmentos de clientes, políticas de marketing, etc.

A receita do produto se constitui na grandeza de maior relevância para a gestão da produtividade, pois é no âmbito do produto individual que as bases produtivas são manejadas em qualquer uma das etapas do processo de produção *lato sensu*. As ações básicas da gestão das vendas, tais como, a estruturação da pauta, a montagem da composição de vendas a partir das características individuais dos produtos isolados e as escolhas das estratégias que impulsionam as vendas no sentido de incrementar a eficiência e eficácia produtivas, exigem o domínio da gestão quanto ao perfil produtivo e concorrencial de cada produto.

O preço de venda é o conceito de máxima relevância para a gestão do produto específico e expressa, em última instância o valor na forma (valor de troca) e na dimensão (monetária) em que ele é demandado; também é fundamental para o conjunto do processo lucrativo do produto e da empresa.

Os clientes se referem aos produtos dessa forma, em unidades dotadas de valores de uso expreso em valor monetário, com função específica e característica, exclusiva para cada produto ofertado.

O exame da ação direta e específica do preço de venda sobre a rotação do capital envolve a compreensão essencial da natureza da gestão de preços e custos e as relações com os volumes transacionados sob condições competitivas. A formação do preço é um processo de grande complexidade, pois em geral não se trata de um valor determinado *ex ante*. Frequentemente sua determinação é feita a partir de ajustes em diversas transações inter corporativas, que agregam valor em operações sucessivas, numa dada cadeia produtiva. Tal encadeamento culmina com a efetiva aquisição por parte do cliente final a partir de um valor que é denominado, de preço de venda final do produto.

O valor assumido para fechar a transação em qualquer ponto da cadeia produtiva é tratado como preço “final” do bem ou serviço, final ou intermediário, naquela etapa. Ou seja, sendo cada etapa uma atividade econômica que agrega valor ao bem ou serviço, seja final ou intermediário, há um preço efetivo de transação que deve ser dimensionado pela unidade produtora e usado como referência para o ajuste de preço efetivo de fechamento da transação.

Enquanto as transações estão circunscritas às corporações, as pressões para ajustes de preços são muito fortes e o poder de mercado efetivamente desfrutado individualmente pelas unidades envolvidas, se manifesta no fechamento da transação específica.

A cadeia de transações e negociações de preços no mercado se encerra, em todos os casos que o ciclo se completa nos clientes finais, quando o produto é por eles apropriado. Nessas transações “finais” - entre as unidades produtoras e os clientes -, em geral as pressões exercidas nas negociações de preço são bem menos intensas e freqüentes. Em muitos casos, praticamente não existem, em especial quando os produtos são oferecidos ao consumidor final em pólos de comercialização incólumes às pressões de clientes, como ocorre na rede de centros comerciais que concentram enorme proporção das transações finais não corporativas e onde, em geral, os preços são fixados rigidamente.

Quanto ao grau de autonomia da gestão, a formação de preços é uma das etapas mais importantes do processo de valorização do produto nas empresas, em qualquer caso. A capacidade da gestão da empresa colocar em funcionamento os processos de produção, até o estabelecimento final do valor do produto para uma determinada transação no mercado, depende da sua competência em mobilizar as capacitações requeridas para organizar, processar e politizar (ter algum grau de domínio sobre) as bases estruturais, produtivas e organizacionais desses processos.

Esse domínio envolve o estabelecimento de bases informacionais para todo o ciclo da produção o que envolve, resumidamente, desenvolver de forma estruturada e integrada os métodos de organização, armazenamento, processamento e utilização das informações e capacitações requeridas para o controle *ex ante* do custeio desse processo, particularmente no momento da determinação referencial do preço. A formalização do dimensionamento do preço de referência para o produto é ilustrada no Quadro 10.

Esse grau de domínio do processo produtivo e de suas bases informacionais, ao lado do desenvolvimento das competências para melhor utilização dos recursos produtivos disponíveis, permite à gestão o exercício simultâneo (ao lado do custeio) de controle sobre a formação dos preços de referência, que balizam os ajustes de preços finais de transação em cada caso.

Nesse panorama, os determinantes do preço de venda são entendidos como determinantes de preços de referência *ad hoc*, cuja expressão monetária representa valores

efetivos gerados num dado processo de produção sob controle de uma determinada competência de gestão e, por hipótese, serão efetivamente praticados sempre que a transação tiver seu desfecho sob hegemonia daquela unidade produtora. Tais valores, em princípio, estabeleceriam os contornos referenciais para ajustes de preço para o fechamento da transação em qualquer das etapas da cadeia de valorização de um dado produto.

**Quadro 10 – Componentes do preço de referência: dimensionamento prévio unitário a partir da atribuição de custo total e definição de lucro esperado**

<b>Preço de venda de referência</b>	
$pv = ct + lu$	10.1
$pv = cp + ceT + ceO + (m \cdot pv)$	10.2
$pv = (cp + ceT + ceO) / (1 - m)$	10.3
Sendo	
pv = preço de venda unitário de referência	
ct = custos unitários totais calculados	
lu = lucro unitário esperado, estabelecido <i>ex ante</i>	
<b>Custos unitários totais</b>	
$ct = cp + ceT + ceO$	10.4
Sendo	
cp = custos unitários proporcionais totais especificados (desenho do produto e processo produtivo <i>lato sensu</i> )	
ceP = custos unitários totais da estrutura técnica produtiva atribuídos (critérios e métodos especificados)	
ceO = custos unitários totais da estrutura técnica organizacional atribuídos (critérios e métodos especificados)	
<b>Lucro unitário</b>	
$lu = m \cdot pv$	10.5
Sendo	
m = margem (%) de lucro esperada.	

Fonte: Elaboração própria

Essa proposição sobre a gestão da formação do preço vale também nas situações em que a unidade produtora não tenha efetivamente poder de marcar preços finais. Nessas situações, a empresa pode se ajustar a preços dados ou rigidamente fixados por clientes e fornecedores e distribuidores, desde que disponha de elevado grau de autonomia de gestão no manejo dos recursos produtivos e do processo de custeio. Isso é obtido, em geral, através do estabelecimento de níveis elevados de eficiência e eficácia produtiva e lucrativa na escolha do padrão, no

planejamento e efetivação do uso desses recursos. E tais níveis elevados podem ser alcançados em qualquer compartimento do processo de produção *lato sensu*: produção propriamente dita, comercialização, distribuição, logística, etc.

Talvez seja essa, de fato, a visão relevante para integrar a noção de formulação estratégica nos afazeres da gestão das empresas de pequeno porte. Estas, pelas premissas dos modelos convencionais da análise estratégica<sup>76</sup>, ficariam em um estado “intermediário” de poder de gestão, uma espécie de neutralidade paralisante ou limitadora absoluta da capacidade de formular estratégias ou do exercício de algum grau de autonomia de gestão<sup>77</sup>.

Articulados aos preços unitários, os volumes físicos produzidos e transacionados no mercado compõem a receita total do produto. A quantidade vendida de cada um dos produtos é estimada a partir do potencial do mercado e da participação projetada em cada segmento de venda. É ponto de partida para as demais estimativas, desde as demandas de recursos produtivos, já disponíveis ou não, até determinação dos fluxos de gastos gerados, dos preços de vendas e dos resultados previstos. Do ponto de vista do planejamento, é o resultado de decisões estratégicas fundadoras da pauta de produtos e do perfil de segmentos priorizados para vendas.

Os volumes físicos comercializados são resultados de decisões processadas em distintos níveis de gestão e focalizam diferentes aspectos. Dependem, antes de tudo, da existência e da persistência de um significativo grau de valorização do produto por parte dos clientes. Em qualquer segmento de mercado, independente de sua dimensão quantitativa potencial, maiores ou menores volumes vendidos e/ou o grau de participação de uma empresa no total das vendas, resultam da dinâmica dessa valorização.

A intensificação das vendas num segmento já desenvolvido e com grau de valorização estável do produto envolve a formulação de estratégias específicas de vendas. Os exemplos mais comuns, nesse caso, são as estratégias de descontos para quantidades adicionais, ofertas especiais ou mesmo pequenas modificações de projeto, execução, comercialização, distribuição, etc., redutoras de custos e de preços. Quando se trata de vender mais extensivamente, incorporando novos segmentos, as estratégias específicas podem envolver a

---

<sup>76</sup> Ver, p.ex., algumas interpretações e aplicações simplistas das proposições de PORTER (1986), que fundamentam a análise das forças competitivas e a formulação estratégica.

<sup>77</sup> Essa argumentação será retomada nas abordagens em outros planos de análise como a formação de preços e custos unitários que são processos integrados.

diferenciação do produto, a alteração em alguma especificação que focalize aspectos relevantes do perfil da demanda do novo segmento, dentre outras.

Os principais fatores que afetam a busca, obtenção e sustentação de elevados índices qualitativos de valorização objetiva dos produtos podem originar-se, portanto, de qualquer das etapas do ciclo do processo produtivo em toda a sua amplitude de abrangência, desde os ajustes nas transações mercantis com fornecedores, distribuidores, até ajustes nos processos internos da unidade, além de do desenvolvimento do produto, atendimento aos consumidores, etc.

A implantação das ações relacionadas às vendas de determinadas quantidades é feita de forma distribuída focalizando o produto isolado ou mesmo famílias de produtos. A abrangência e as possibilidades de implementação dessas ações dependem tanto da amplitude da pauta como da diversidade qualitativa dos segmentos atendidos.

Em princípio, as decisões a respeito das ações mencionadas (todas, desde o desenho do produto até a priorização dos segmentos de demanda) com plena autonomia da gestão da empresa de forma isolada ou articulada a parceiros com papéis e autonomias relativas objetos de negociação ou acordo prévio.

Em diversas situações há alguma vinculação de volumes físicos com preços unitários no sentido do estabelecimento de metas quantitativas mais elevadas através da redução do preço (e por decorrência, da margem de lucro unitária), em busca de ganhos de volume, com a obtenção de valores absolutos de vendas totais mais do que proporcionalmente superiores às quedas provocadas nos preços.

A partir da composição do valor de mercado ou preço de venda do produto, é possível analisar o impacto de outros dois fatores sobre a rotação do capital. Para qualquer composição de recursos a produção de venda de uma determinada quantidade de produtos alcança patamares mais elevados de produtividade quanto maior for o valor das receitas geradas, vale dizer, quanto maiores forem os preços unitários dos produtos.

O exame da composição do preço mostra que seu valor de referência depende de dois fatores fundamentais. Um deles, os custos unitários totais, de grande potencial de manejo e elevado grau de controle por parte da gestão da empresa. O outro, os lucros unitários, cujo potencial de manejo depende de condições não totalmente sob controle estrito da gestão das empresas, mas sim, resultante de fatores políticos concorrenciais que, resumidamente, são função

da posição de cada empresa tendo vista a correlação de forças competitivas nos espaços relevantes em que elas se defrontam com unidades semelhantes.

Mesmo assim, em geral, as empresas estabelecem condições de referência para dimensionar preços a partir de custos e lucros atribuídos. Em qualquer caso, o lucro atribuído, ou esperado, funciona como uma margem de ajuste ou manobra na formação de preços finais.

A hipótese de marcar preços elevados para a obtenção de maiores patamares para a produtividade, calculada em termos agregados, considera situações concretas específicas. Uma situação típica em que os preços praticados podem maiores é a situação de segmentos de produtos inovadores, com produtos diferenciados, em alguns casos manejando ofertas únicas ou exclusivas, concentradas em que poucas unidades produtivas, que se utilizam de recursos produtivos caracterizados pelo elevado padrão técnico e pelas exigências intensas de qualificação e especialização do trabalho humano.

Para a finalidade da análise do grau de controle da gestão sobre os determinantes da produtividade e seus impactos na rentabilidade, os custos e os preços são conceitos abordados num plano agregado, como valores dados e para cuja determinação estimativa há metodologia específica<sup>78</sup>.

Os impactos dos custos sobre a rotação do capital devem ser analisados a partir de alguns aspectos mais importantes. Em primeiro lugar, como determinantes básicos dos patamares de produtividade estão os recursos produtivos, sua forma específica de concepção e organização, seu potencial de utilização, sua composição estrutural e a competências da gestão da unidade em criar, manter ou ampliar a capacidade de resposta dessa estrutura às políticas de incremento da eficiência produtiva dos processos. Em seguida, os determinantes relacionados à estrutura de custos, estrutura essa que é reflexo direto da natureza, qualidade e volume dos recursos produtivos utilizados. Além disso, há determinantes relacionados ao produto individual, isolado, tais como as especificações (desenho ou projeto) do produto e do processo, e as particulares composições de vendas efetivadas.

A ação dos custos sobre os indicadores de produtividade é consequência da estrutura de recursos produtivos e da forma de sua utilização corrente, pois o conceito de custos é

---

<sup>78</sup> A apresentação das ações e controle da gestão sobre as determinações mais detalhadas dos preços e margens devem ser feitas no tópico da análise da gestão da lucratividade que é onde se examinam os impactos sobre os preços, originados da estrutura de custos do conjunto da unidade e da estrutura de custos do produto individual, e de ambos, separadamente ou em conjunto sobre a rentabilidade.

precisamente esse: o valor dos gastos com a utilização de recursos produtivos num determinado ciclo de produção e vendas, valor que compõe o valor final do produto na forma de contrapartida, ou seja, deve ser ressarcido, potencialmente, a partir do seu custeio e inclusão na composição do preço e, efetivamente, quando do recebimento das vendas

A influência dos custos unitários sobre os índices de rotação do capital (ou da produtividade dos recursos) pode ser observada a partir de alguns aspectos principais.

O primeiro aspecto se refere ao projeto específico do produto e às condições vigentes no processo de produção, em especial, as custos com insumos específicos e operações de logística interna e externa, operações produtivas e logísticas internas, operações de comercialização, operações de distribuição e logística externa, dentre outras.

Outro aspecto se relaciona com a estrutura da empresa, tanto sua base técnica produtiva quanto a organizacional. Para esse grupo de recursos produtivos, o conceito de custos, embora seja rigorosamente o mesmo, não permite a construção de padrões a partir dos processos e operações produtivas, *lato sensu*.

A especificação unitária dos custos estruturais e sua decorrente atribuição aos produtos dependem de decisões a partir de políticas, que são específicas e diferenciais nas unidades produtoras, tais como as políticas de custeio, de formação de preços e, em síntese, de dimensionamento preliminar de preços a partir de custos tendo em vista as características do produto, do segmento de mercado e decorrentes estratégias competitivas.

Em ambos os grupos de custos, a gestão pode exercer algum nível de controle e estabelecer com alguma autonomia, em qualquer caso, os níveis de produtividade mais adequados, administrando custos de processos e estruturas a partir da utilização dos recursos produtivos disponíveis. E faz isso a partir do desenvolvimento de métodos, técnicas e sistemas de informações com maior ou menor grau de acessibilidade ou de condição de manejo em função das competências e capacitações de trabalho disponíveis.

Os lucros unitários, por sua vez, são estabelecidos como referências *ex ante*, em função das estratégias desenhadas para o produto específico tendo em vista seus custos unitários e o preço de venda mais adequado para o segmento de mercado e nos limites da capacidade competitiva da empresa diante das condições de concorrência. Os valores efetivos do lucro unitário serão dimensionados e conhecidos *ex post*, tendo em vista o preço e os custos efetivamente praticados.

As diferenças verificadas, estimativamente, entre os preços, os custos e os lucros unitários planejados e praticados, são indicadores efetivos do grau de controle da empresa sobre as relações com o mercado e, impactam, diretamente a rotação do capital num dado período tendo em vista um determinado volume físico de vendas.

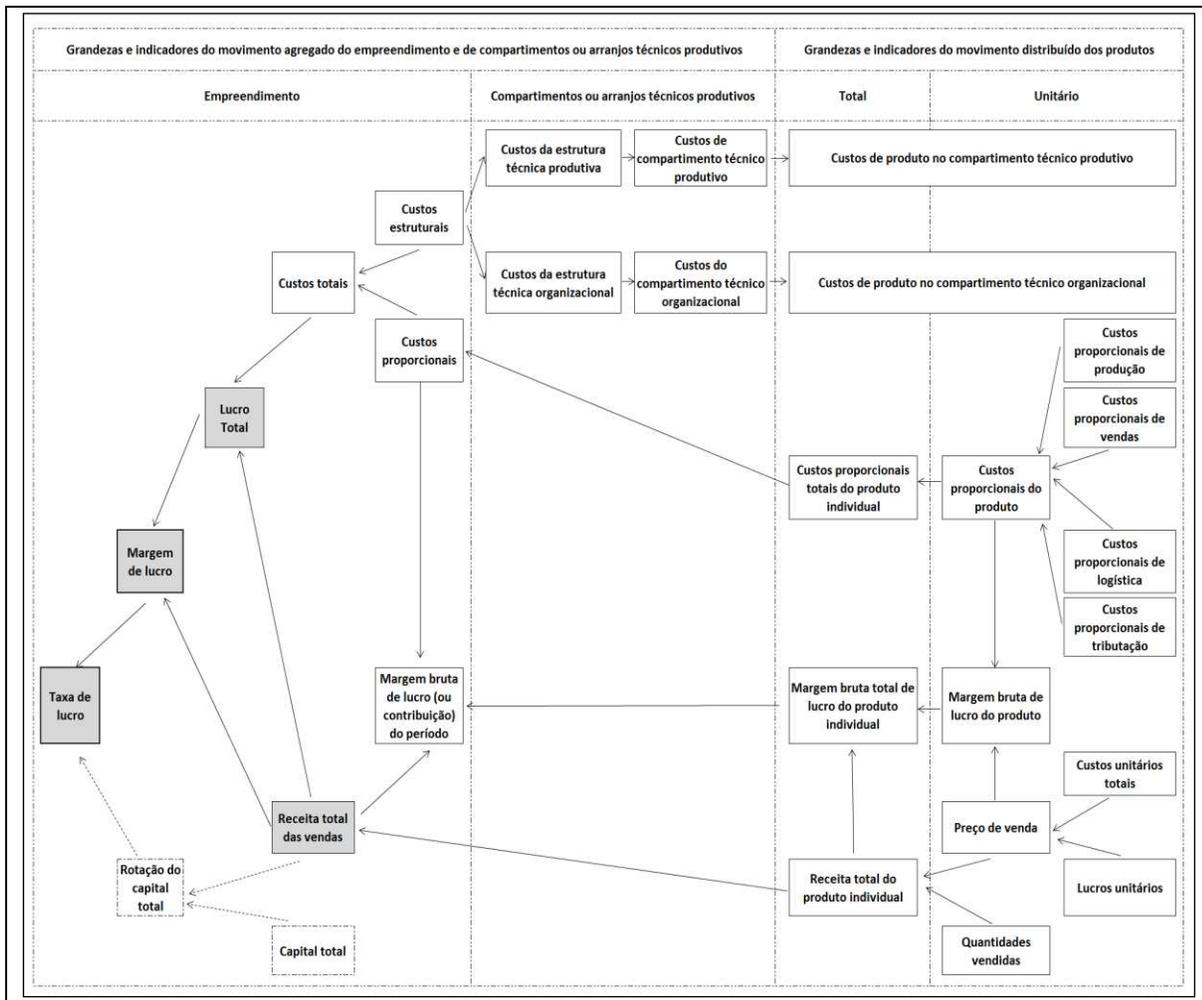
Para as mesmas quantidades e uma dada estrutura e volume de recursos, quanto maiores forem os preços, seja em função de custos ou lucros ou ambos serem mais elevados, maior será a relação entre as receitas e o capital total. Mas é possível obter níveis de produtividade mais elevados, com custos unitários crescentes e preços e lucros unitários decrescentes, desde que as quantidades aumentem em proporções mais elevadas do que a queda dos preços e lucros unitários.

### **3.2.2. Margem de lucro e manejo da eficácia lucrativa dos produtos**

A gestão da lucratividade se assenta na capacitação da empresa quanto ao desenvolvimento de produtos, na condição essencial de criadores eficazes de valores. Os efeitos sobre a rentabilidade dependem, em princípio, de determinantes específicos advindos das duas formas concretas com que se manifesta o valor do produto, de um lado como preço de venda efetivo e, de outro lado, como margem de lucro realizada.

Internamente, o valor relevante é a margem de lucro obtida que resulta da relação favorável entre preços e custos unitários, o que é garantido, potencialmente, pela gestão adequada e integrada de produtos, recursos e processos. Essa expressão de valor líquido se concretiza na condição, *sine qua non*, da efetivação do valor de mercado, através da transação que chancela valores adequados para preços de venda e, conseqüentemente, o valor da margem de lucro nele contido.

Os dois componentes básicos da margem de lucro, em sua expressão agregada, são o montante de lucro total e as receitas totais gerados pelo movimento de uma unidade produtora num determinado período. O desdobramento (ver Figura 18) desses componentes conduz a análise que permite visualizar seus determinantes nas dimensões relevantes, bem como possibilita a formulação de algumas proposições a respeito do grau de controle da gestão no manejo da lucratividade dos produtos, em conjunto e isoladamente.



**Figura 18 – Desdobramento da rentabilidade nos domínios da lucratividade dos produtos: grandezas e indicadores agregados e unitários**  
 Fonte: Elaboração própria

A análise se inicia pelo montante de lucro total. A receita total é vista em seguida, como componente das duas expressões (absoluta e relativa) da margem de lucro, além de ter sido analisada no tópico anterior como componente da rotação do capital.

### 3.2.2.a Gestão do montante de lucro total

O montante de lucro total é o valor de referência para a determinação da margem de lucro em sua expressão mais geral, agregada e abstrata (ver Quadro 11). Nessa forma mais

agregada, é referência para avaliar a lucratividade total ou média dos produtos de uma empresa. Além disso, permite a verificação do impacto relativo da lucratividade na composição de uma determinada taxa de rentabilidade, quando combinada com um dado patamar de produtividade, estimado, em termos brutos, pela rotação do capital total.

### Quadro 11 – Composição da lucratividade dos produtos

<b>Margem de lucro ou lucratividade</b>		
Onde	$m = LT / RT$	v. quadro 5
	$LT = RT - CT$	v. quadro 4
	$RT = \sum qv_i .pv_i$	v. quadro 3
	$CT = Cp + Ceg$	v. quadro 2
	$Cp = \sum qv_i .cp_i$	v. quadro 2
Portanto	$LT = \sum qv_i .pv_i - (\sum qv_i . cp_i + Ceg)$	11.1
Ou	$LT = \sum qv_i (pv_i - cp_i) - Ceg$	11.2
	$LT = \sum qv_i .mb_i - Ceg$	11.3
	$m = (\sum qv_i .mb_i - Ceg) / RT$	11.4
	$m = (Mb - Ceg) / RT$	11.5

Fonte: Elaboração própria

A composição dessa expressão agregada envolve a determinação dos custos totais. Essa grandeza corresponde ao valor de todos os recursos produtivos disponíveis e utilizados num período de produção. Nesse nível de agregação é mera abstração contábil, expressão monetária de gastos de toda natureza, incluindo os imputados ou atribuídos.

Há necessidade de proceder a um conjunto de ajustes nos controles de gastos para propiciar a possibilidade de agregar valores muito diversos e, em muitos casos, estimativas feitas a partir de objetivos de caráter exclusivamente fiscais e tributários através do uso de ferramentas contábeis convencionais. Esses ajustes devem garantir, essencialmente, a integridade e consistência interna dos cálculos de custos e a compatibilidade desses valores com o movimento

dos valores criados no processo de produção: receitas e excedentes brutos, além dos lucros dos produtos.

Em termos do manejo corrente do processo de geração de valores na produção, esse valor é uma referência *ex post* para o planejamento e para as avaliações das ações efetivadas, no sentido que só se concretiza de fato, como resultado de uma agregação de valores componentes.

Na etapa do planejamento a atuação autônoma da gestão sobre os custos se faz a partir das formulações de hipóteses estratégicas para as vendas e seu posterior rebatimento sobre os processos de produção e as estruturas produtivas e organizacionais. Concretamente os gastos são estimados a partir dos parâmetros da empresa para o custeio do ciclo produtivo, *lato sensu*. Tais parâmetros é que revelam os custos que serão incorridos nos vários processos e compartimentos da empresa. E os custos são manejados, efetivamente, em níveis de agregação mais baixos, em sua concretude específica.

Os custos totais são compostos por duas grandes frações, de acordo com a classificação relevante que separa os grupos de gastos cujo dimensionamento guarda relação direta com volumes produzidos ou vendidos e que correspondem aos custos proporcionais ou variáveis, e os grupos de gastos cujo dimensionamento se refere diretamente aos gastos incorridos pela utilização de recursos que compõem as estruturas da empresa, que são os custos estruturais ou fixos.

Os custos estruturais, em sua agregação máxima, também têm expressão estritamente monetária e abstrata, como resultado da adição dos componentes dos gastos estruturais nas empresas. E a natureza das estruturas é bastante diversa, resultando que esse valor conjunto não é objeto de manejo efetivo da gestão. As desagregações relacionadas às estruturas, produtiva e organizacional, são as primeiras referências concretas que se constituem em objetos de manejo da gestão. Tais custos estruturais resultam, em princípio, dos padrões técnicos adotados para tais processos, dos particulares arranjos implementados para garantir os padrões de qualidade e, finalmente, da extensão e intensidade da utilização dos recursos aplicados.

A agregação que se refere aos custos da estrutura técnica-produtiva segmentada em compartimentos produtivos ou arranjos técnicos específicos se constitui no recorte mais adequado para visualizar as especificidades do padrão tecnológico utilizado e os objetos efetivamente manejados pela gestão quando maneja os diferentes conjuntos que compõem o processo de produção *lato sensu*.

De início, o processo produtivo pode ser visto de forma segmentada, de acordo com os setores ou compartimentos produtivos que abrigam diversos arranjos técnicos articulados, tais como a base técnica produtiva *stricto sensu*, as estruturas de comercialização, de suprimento, de distribuição, dentre outras.

Essa repartição em compartimentos é útil para propiciar o manejo por parte da gestão, dos objetos específicos de processos produtivos determinados, chancelando o controle e a definição de objetivos de lucratividade no plano concreto e individualizado desses processos, arranjos e compartimentos.

A agregação de valor aos produtos no processo de produção se faz dessa forma, passo a passo em cada compartimento, arranjo, processo ou operação. A agregação dos investimentos e dos custos nesse plano estrutural recortado pelo arranjo tecnológico relevante permitirá o controle pleno do processo econômico relevante na unidade, que é o processo de agregação de valor ao produto, propiciando, portanto, a gestão individualizada da formação dos custos e dos preços de referência do produto<sup>79</sup>.

A estrutura técnica organizacional abrange os compartimentos cuja função é o manejo de processos que abrangem todas as atividades dessa função, tais como o gerenciamento, o apoio técnico especializado, o auxílio complementar operacional ou, mais amplamente, as atividades de planejamento e controle dos processos produtivos básicos de qualquer empresa.

No âmbito da estrutura técnica-organizacional é possível também compartimentar a partir das distintas funções da organização, criando recortes que formalmente seriam semelhantes aos anteriores que foram propostos para a estrutura técnica produtiva, porém não com o mesmo impacto no controle de investimentos agrupados ou dos custos dos produtos individuais. No caso dos compartimentos ou arranjos técnicos da estrutura organizacional, há pouca ou nenhuma visibilidade do processo produtivo e do produto.

O grau de complexidade técnica e conseqüente demanda de habilidades profissionais e especializações do trabalho humano no interior da estrutura e dos compartimentos organizacionais são função estrita dos requerimentos colocados pela tipologia do produto e pelo processo de produção, *lato sensu*.

---

<sup>79</sup> A forma de custeio dessa estrutura pode ser um dos caminhos de diferenciação estratégica no campo do controle de custos unitários totais e formação de preços de referência nas empresas.

Porém, não é imediata e nem simples a identificação dos parâmetros em que se assentam as relações operacionais entre os elementos da estrutura da organização e os elementos da estrutura produtiva. Por essa razão o manejo dedicado dos custos da estrutura organizacional exige a determinação prévia de parâmetros *ad hoc* em cada unidade produtora, constituindo-se o controle de custos da estrutura técnica organizacional, um processo de baixo grau de generalização.

O custeio dos componentes dessa estrutura pode ser utilizado como parâmetro diferencial exclusivo na composição dos custos unitários totais dos produtos em cada empresa. Para isso, é necessária agregação dos custos da estrutura técnica- organizacional dedicada ao produto, através da criação de critérios de distribuição (em princípio, virtual e arbitrária) de custos da estrutura aos produtos, através de sistemas de custeio para alocação estimativa dos custos unitários estruturais aos produtos.

Também nesse plano de dimensionamento estratégico de custos, a definição de critérios de custeio dos custos estruturais pode ser uma forma da gestão exercer, de forma exclusiva em cada unidade produtiva, autonomia na formação de preços de referência competitivos para grupos de produtos tendo em vista as condições concorrenciais vigentes.

O manejo dos custos proporcionais é de outra natureza, pois referem-se a gastos com recursos cuja utilização e magnitude são diretamente dependentes do volume de valores criados nos processos de produção. Além disso, e, são, em grande parte, característicos de produtos, identificados *ex ante*, nos projetos de cada produto individual e especificados com determinações exclusivas no processo de produção.

Há vários agrupamentos de custos proporcionais, desde aqueles que se referem a recursos que se incorporam direta e caracteristicamente ao produto (bem ou serviço de qualquer tipo), até outros recursos cuja dependência ao volume de valores se concretiza em outras etapas do processo de produção *lato sensu*, tais como os recursos gastos com vendas, distribuição ou ainda com as cargas de tributos indiretos.

Os recursos geradores de custos proporcionais são utilizados no processo de produção *lato sensu* e sua especificação se faz a partir do projeto produtivo o que, tecnicamente, individualiza cada produto. São indicadores imediatos do grau de eficiência produtiva, em especial aqueles gastos com recursos utilizados nas operações diretamente produtivas, tais como,

de forma ampla, os objetos sobre os quais se trabalha, os meios de produção e o trabalho humano de distintas qualificações e diversos graus de especialização técnica-produtiva.

Ao lado das decisões sobre as estruturas técnicas produtivas e a gestão de arranjos técnicos de processos específicos, o manejo dos custos proporcionais é uma ferramenta crucial para a construção de patamares de eficiência produtiva a partir de pautas e composições determinadas de produtos. Fundamentalmente porque o manejo dos custos proporcionais envolve a gestão do recurso chave da eficiência produtiva que é o nível de adequação dinâmica, qualificada e especializada do trabalho humano.

Pela ordem de determinação, em primeiro lugar, a construção de estruturas, arranjos técnicos, processos e métodos de produção com elevado potencial de eficiência produtiva, constitui o principal fundamento da gestão de custos na base produtiva. E o que permite estabelecer objetivos dinâmicos para os patamares de eficiência produtiva é a tipologia do trabalho humano disponível e seu potencial de desenvolvimento criativo de novas capacitações e competências produtivas específicas numa determinada unidade produtora.

Essa característica contempla o principal aspecto conceitual, e exclusivo, que marca o trabalho humano nos processos de produção. Trata-se do único recurso produtivo na empresa cujo dinamismo é consciente, sendo capaz de sustentar, criativamente, um ciclo de incorporação de novas habilidades e capacitações, individuais e coletivas, para o manejo de determinados arranjos técnicos produtivos, já em funcionamento ou inovadores em qualquer grau.

A capacidade de desenvolver competências de forma consciente torna a parametrização do rendimento ou da produtividade do trabalho na produção, uma questão complexa. É sobre a produtividade do trabalho humano que a gestão das empresas busca estabelecer seu principal foco de controle autônomo. Por isso, a conceituação do custo do trabalho humano no processo de produção e sua classificação como categoria de custos deve feita *ad hoc*, e a partir considerações sobre o grau de maturidade do desenvolvimento dos métodos e da base técnica do processo específico quanto ao uso do trabalho e o grau de estabilidade do seu rendimento do trabalho nesse processo.

O trabalho humano não é um recurso comparável a qualquer outro utilizado nas empresas, nos processos produtivos por elas comandados, como é sugerido, implicitamente, na forma de tratamento comum dos salários da produção nos planos de contas (da contabilidade) e nos métodos de custeio usualmente aplicados nas empresas.

A classificação dos custos de salários e encargos como proporcionais e seu manejo como tal nos processos e métodos de custeio estão submetidos às condições vigentes do grau de eficiência produtiva de cada arranjo técnico; vale dizer o trabalho humano poderá ser conceituado como invariante ou constante técnica-econômica num processo de produção desde que sejam consideradas invariantes as condições de eficiência produtiva do processo, hipótese pouquíssimo provável nos processos de produção.

A especificação técnica dos custos unitários proporcionais de produção constitui um agregado específico do produto cujo valor é manejado com máxima autonomia pela gestão da empresa.

Desde o projeto do produto, seu desenvolvimento, teste, implantação e ajustes dinâmicos ao longo do ciclo de vida até seu descarte, os recursos produtivos geradores de custos proporcionais são os que permitem – no campo de possibilidades aberto pelos arranjos factíveis a partir da estrutura técnica produtiva instalada - a maior margem de manobra em busca dos indicadores mais adequados de eficiência produtiva.

As decisões sobre tipos e uso de insumos materiais, energéticos, etc., bem como sobre as formas de relacionamento com fornecedores, as decisões sobre processos específicos e formas exclusivas de uso de recursos disponíveis nos domínios da produção; decisões sobre os requerimentos dinâmicos de qualificações profissionais, graus de especialização do trabalho humano, níveis salariais, planos de carreira, etc.; decisões sobre os requerimentos de organização, coordenação e controle integrado de processos e recursos produtivos em todas as áreas da produção; todos esses grupos de decisões compõem os compartimentos nos quais a gestão exerce os mais elevados graus de controle sobre os fatores que os compõem.

Os diferentes grupos de recursos e processos mencionados são objetos de decisões autônomas nas unidades produtoras. Essa autonomia significa a manifestação de identidades próprias, particulares e exclusivas de competências e capacitações internas às unidades e tendem a gerar os impactos mais significativos sobre os indicadores finais de produtividade e lucratividade das empresas.

Embora em grau menor do que para os custos de produção, os recursos geradores de custos de vendas também são objeto de considerável grau de autonomia de manejo por parte da gestão das unidades produtoras. Tais custos são também característicos dos produtos, desde o

projeto e desenvolvimento até sua retirada da pauta produtiva; contudo, dependem fortemente de condicionantes advindos das formas de relacionamento com clientes e distribuidores.

Esses condicionantes compõem o conjunto dos determinantes gerais das relações transacionais mercantis com clientes, em toda unidade produtora. Em geral as atividades concretas desenvolvidas nessas transações dependem do tipo de produto e da modalidade de comercialização vigente ou exigida.

Os recursos envolvem o trabalho humano utilizado, com distintas exigências de qualificação e especialização técnica, exigências que estabelecem o grau de capacitação técnica-transacional da base do sistema de vendas das empresas. A conceituação desse recurso como gerador de custo proporcional se justifica em função da forma de sua concretização em geral, como uma alíquota do valor vendido.

É uma forma alternativa (ao salário) de remuneração do trabalho humano no processo de produção *lato sensu* contemplando as atividades que possibilitam a efetivação da transação de venda no mercado. Da mesma forma que os custos proporcionais de produção, os custos proporcionais de vendas são também objeto de políticas autônomas de diferenciação e busca de exclusividade estratégica por parte das empresas diante de seus clientes.

O processo de produção que ocorre numa unidade produtora acarreta articulações de variada natureza em distintas cadeias produtivas. Assim há demandas de insumos, de todo tipo, que exigem o desenvolvimento e manutenção dinâmica de fornecedores que garantam volumes e qualidades em prazos determinados para por em marcha os processos básicos da unidade. De outro lado, há demandas de organização interna da unidade para garantir os fluxos adequados dos processos que, em geral, são muitos e diferenciados e que, ademais dos suprimentos de insumos produtivos, exigem que as estruturas e recursos da unidade estejam suficientemente articulados e integrados para sustentar os patamares almejados de eficiência produtiva.

De forma simultânea a esses processos que estruturam as relações de fornecedores com estruturas internas das empresas e fechando o conjunto de articulações necessárias para o manejo adequado da eficiência produtiva, se estabelecem relações com clientes e distribuidores. Tais relações, em termos de volumes, qualidade e prazos, devem ser compatíveis com os processos e procedimentos efetivados internamente às unidades e entre a unidade e seus fornecedores. Vale dizer, do ponto de vista logístico, a eficiência produtiva de uma unidade (e de forma correlata sua eficácia lucrativa) dependem da adequada articulação, em termos de volumes, preços e prazos (de

suprimento, expedição, recebimento, pagamento), com diversas outras unidades que atuam a montante e a jusante de sua cadeia produtiva.

Ou seja, há um conjunto complexo de relações com outras unidades que compõem o conjunto do processo produtivo, necessariamente em cadeia. O grau de controle e autonomia da unidade produtora sobre esses processos logísticos é compartilhado, exigindo ajustes e esforços de organização tanto a montante (com fornecedores) como a jusante (com distribuidores e clientes) de sua cadeia de relações.

A conceituação desses recursos como geradores de custos proporcionais se justifica em função da forma da concretização do valor complementar adicionado ao produto, referente ao custo de logística, associado às transações com fornecedores e distribuidores. Esse valor é expresso, em geral, como uma alíquota dos valores transacionados, embora em geral não individualizada e, portanto, não efetivamente exclusiva ou característica de um dado produto.

O outro grupo de custos proporcionais proposto são os gastos com tributação indireta. Dependendo da atividade uma cadeia de impostos incidentes sobre as transações de compra e venda das unidades<sup>80</sup>.

Esse valor é tratado no presente trabalho como uma parte do excedente produtivo gerado na empresa, pois se forma a partir dos processos de produção específicos, se concretiza nos momentos das transações (de compra e venda) no mercado (intermediário ou final) e não tem contrapartida do uso de recursos estruturais internos ou de interface com outras unidades, funcionando tipicamente como um excedente econômico. Rigorosamente, como já foi afirmado, não se tratam de custos, mas são tratados nas empresas e nos modelos de dimensionamento de preços de referência como gastos a ressarcir.

Tais tributos são, de fato, meros repasses de valores gerados e recolhidos pelas unidades produtoras, porque diretamente pagos pelos compradores finais e apropriados pelo sistema público de coleta de tributos. Esses valores tributários se concretizam nos valores (preços) dos produtos como alíquotas aplicadas sobre os valores transacionados e são classificados, por isso, como gastos proporcionais.

Quanto à geração e ao impacto dos tributos no valor do produto, as empresas têm pouca ou nenhuma autonomia ou capacidade de controle e gestão, a não ser algumas providências

---

<sup>80</sup> Exemplos: bens industriais (IPI, ICMS, Pis, Cofins), mercadorias (ICMS, Pis, Cofins), serviços (ISS, Pis, Cofins, etc.), que dependem das regulamentações e regras fiscais, setoriais, etc.

tópicas de natureza financeira que buscam ajustar, tendo em vista o sistema de apuração de impostos sobre transações, os fluxos de caixa gerados.

Isso é providenciado a partir da administração e controle dos períodos de compra de insumos (materiais, energéticos, etc.) tributáveis e de venda de produtos de tal forma que os fluxos efetivos de caixa sejam compatíveis, além de organizar e, em alguns casos até a minimizar a carga de recolhimento num dado período.

No plano mais geral, há maneiras das empresas se ajustarem de forma diferenciada aos regimes tributários, a partir de enquadramento às situações especiais a partir de diversos parâmetros do funcionamento das unidades, tais como, porte da empresa (em função de faixas de valores totais de vendas anuais), região onde se instala, setor de atividade, participação em programas específicos vinculados a políticas econômicas, dentre outras.

A grandeza que melhor aproxima o potencial de geração de lucro no plano do produto individual, isolado, e cuja análise permite identificar os fatores e determinantes utilizados pela gestão para seu manejo específico, é a margem de contribuição do produto. Tem relevância em três níveis de agregação: no conjunto do movimento da empresa num dado período, no total do movimento de um produto isolado ou, ainda, com base numa unidade do produto individual.

Para o conjunto do movimento da empresa, a margem do produto revela o valor da contribuição que movimento total dos produtos para o ressarcimento dos valores dos gastos estruturais e gerais e, ainda, para a geração de lucro total<sup>81</sup>. Essa grandeza não é manejada nesse nível de agregação, exceto na forma de parâmetros decisórios abstratos para decisão de implementação de estratégias que se referem a composições alternativas de vendas. Isso é feito através da comparação de resultados potenciais gerados em diversas opções de vendas examinadas, ou para alimentar avaliações dos resultados efetivamente obtidos pós implementação de ações planejadas e geração de *feedback*.

Quando a margem bruta expressa o total do movimento de um produto isolado, ela expressa a grandeza de máxima agregação para o controle do potencial lucrativo total do produto específico, a partir de um determinado volume de vendas. Esse nível de agregação é objeto de manejo concreto pela gestão e sobre o qual ela exerce elevado grau de autonomia decisória. Funciona como parâmetro decisório na etapa de planejamento e sustenta a formulação de estratégias a partir da definição prévia de composições mais adequadas (em termos dos

---

<sup>81</sup> A rigor poderia ser conceituada como excedente bruto do produto.

indicadores de lucratividade) de produtos para as vendas, seja em função da lucratividade potencial isolada de cada componente, seja em função da lucratividade potencial de conjuntos ou *mix* de vendas testados.

No plano individual da análise, a margem de contribuição dos produtos específicos, representa a estimativa mais precisa do potencial de geração de lucro de cada produto e depende da relação entre preços e custos proporcionais característicos de um determinado produto que a empresa consegue estabelecer e sustentar.

Seja a partir da estimativa do preço de referência calculado internamente (e usado como base para o preço a ser efetivamente praticado), seja com base em valores do preço *ex post*, o valor unitário da margem de contribuição é o conceito mais adequado para avaliar a capacidade de criação de valor de um determinado produto, de forma individual, numa unidade produtora com pauta diversificada de produtos.

Essa agregação de valor é objeto sobre o qual a gestão procura manter um grau de autonomia plena. Como já foi mencionado esse grau de autonomia plena pode ser obtido por parte da gestão com impactos sobre sua capacidade competitiva, mesmo numa unidade de produção em condições subordinadas de inserção produtiva.

Nessas condições, a empresa poderá não marcar seu preço de forma autônoma, mas manejar de forma específica ou exclusiva suas condições de eficiência produtiva de tal forma que construa bases técnicas capazes de produzir, comercializar (comprar e vender) e distribuir com padrões de custos que lhe garantam o controle da lucratividade mesmo na situação de preços dados (formados e fixados de forma unilateral) e rígidos (com baixo ou nenhum potencial de negociação nas transações mercantis).

É o exercício típico da autonomia relativa por parte da unidade, que garante à empresa o exercício pleno da gestão dos valores relevantes gerados nos processos que ela controla, no interior de sua cadeia produtiva.

### **3.2.2.b Gestão da receita total**

A decomposição da receita total e a sua formalização como geradora de valores absolutos e relativos que, combinada com os custos, configuram a margem de lucro, deve conduzir a abordagem, no âmbito da análise da lucratividade. Essa abordagem privilegia o

processo de formação de preços e estimativa das diversas agregações da margem de lucro, em relação aos custos.

A partir das proposições sobre a criação do valor nas diversas etapas do processo de produção, bem como da estimativa desses valores a partir da composição dos custos estruturais e proporcionais, e desdobrando desse processo de valorização os conceitos de preço e margem de lucro, serão analisados os principais determinantes da receita total e as formas relevantes de gestão sobre eles.

O preço unitário é a expressão rigorosa e *ex post* – porque só adquire sentido na forma de preço efetivo praticado –, do valor unitário do produto. Esse mesmo valor se expressa como preço de referência, dimensionado, *ex ante*, a partir do exercício pleno do grau de autonomia da gestão da empresa, no manejo de custos e na atribuição de margens de lucro aos produtos. O preço de referência (valor unitário do produto antes de sua transação no mercado) que pode ou não ser o preço de venda do produto (valor unitário do produto efetivamente concretizado) é formulado a partir de estimativas baseadas no dimensionamento de custos característicos dos produtos, custos estruturais ou gerais atribuídos aos produtos e de margem de lucro estabelecidas como indicadores da lucratividade esperada dos produtos. É sempre possível dimensionar preços de referência nas empresas.

A metodologia de custeio é amplamente disseminada, havendo uma grande variedade de sistemas, padrões, métodos e políticas de custeio que tornam o processo de estimativa do preço factível, desde que as empresas tenham graus mínimos de controle de informações do desenrolar do seu processo produtivo, *lato sensu* e de sua estrutura de custos<sup>82</sup>.

A expressão geral (ver quadro 12) pode ser usada como base para a análise do processo de custeio e formação de preço para produtos de qualquer natureza.

A formação do preço de venda de referência é um processo de elevado grau de especificidade entre as unidades produtoras que suprem um mesmo segmento de mercado. Embora haja padrões técnicos de produção, de insumos, de base tecnológica e decorrentes perfis de competências do trabalho humano, que sejam assumidos de forma impositiva por todos os concorrentes em função de níveis de qualidade mínimos que caracterizam os segmentos, cada um deles tem graus de liberdade diferenciados para trabalhar distintos detalhes produtivos.

---

<sup>82</sup> A abordagem mais detalhadas desses aspectos de integração de sistemas de produção, processamento, dimensionamento e controle de informações é feita no próximo tópico dessa seção.

## Quadro 12 – Dimensionamento estimativo do preço de venda

### Preço de referência – equações gerais

$$pvr = cut + lu \quad 12.1$$

$$pvr = ccp \cdot mu \quad 12.2$$

$$lu = ma \cdot pvr$$

$$mu = RT / CP$$

$$pvr = ccpp + (tc + tl + tt) \cdot pvr + ma \cdot pvr + cetp + ceto$$

$$pvr = (ccpp + cetp + ceto) / [ 1 - (tc + tl + tt + ma) ] \quad 12.3$$

### Margem de lucro efetiva

$$me = pve [ 1 - (tc + tl + tt) ] - (ccpp + cetp + ceto) \quad 12.4$$

### Custos unitários totais do produto

$$cut = ccp + cetp + ceto \quad 12.5$$

$$ccp = ccpp + ccpc + ccpl + ccpt$$

$$ccp = ccpp + pvr \cdot (tc + tl + tt) \quad 12.6$$

Sendo:

pvr = preço de venda de referência, calculado autonomamente.

cut = custos unitários totais atribuídos

lu = lucro unitário

ma = margem de lucro atribuída autonomamente (alíquota percentual com base no preço de venda)

me = margem de lucro efetiva estimada para o produto a partir de uma alocação de custos específica

pve = preço de venda efetivo praticado na transação econômica no mercado

ccp = custos unitários característicos proporcionais totais do produto

CP = custos característicos proporcionais totais do período

ccpp = custos unitários característicos proporcionais de produção

ccpc = tc . pvr = custos unitários característicos proporcionais de comercialização

tc = taxa percentual de custos de comercialização (proporcionais característicos)

ccpl = tl . pvr = custos unitários característicos proporcionais de logística

tl = taxa percentual de custos de logística (proporcionais característicos)

ccpt = tt . pvr = custos unitários característicos proporcionais de tributação

tt = alíquota de custos de tributação indireta (proporcionais característicos)

cetp = custos unitários da estrutura técnica produtiva atribuídos aos produtos

ceto = custos unitários da estrutura técnica organizacional atribuídos aos produtos

Fonte: Elaboração própria

Em especial a unidade produtora pode investir em padrões de qualificação do trabalho, que criem diferenciais significativos no interior de processos, métodos, formas de uso de insumos materiais e energéticos, dentre outras bases de diferenciação que podem criar valores

de uso semelhantes para determinados segmentos, a partir de distintas utilizações de recursos produtivos.

Isso acarreta que o processo de valorização do capital no interior do mesmo segmento, a partir da utilização de recursos produtivos semelhantes, pode ser manejado com perícias e competências diferenciais quanto a forma de organizar e explorar os recursos estruturais e executar os processos. Essa distinção pode resultar em volumes, ritmos e qualidades diferentes de acordo com os padrões de gestão utilizados e os distintos graus capacitações e competências do trabalho no uso dos recursos disponíveis, alcançados em cada unidade produtora.

É possível observar na própria composição do valor de transação para o produto, a diversidade de possibilidades disponíveis para que a gestão da unidade produtora individual exerça sua autonomia, e imprima sua identidade ao processo de valorização do capital por meio da criação de valores de uso (ou processo de produção de bens e / ou serviços de qualquer natureza).

Em termos conceituais, a ordem lógica da análise da formação de custos e preços tem o ponto de partida na estruturação da unidade e no planejamento de um período de produção, seja um novo empreendimento seja ou uma empresa já atuante no mercado.

As estruturas produtivas das unidades, como se buscou demonstrar ao longo do trabalho, são composições dinâmicas de recursos produtivos (distintos arranjos técnicos articulados e evolutivos), nucleadas em torno de uma base formada pelas competências e capacitações supridas por determinados níveis de qualificação e especialização profissionais do trabalho humano.

Contudo, a capacidade de gerar valores (produtos e resultados) por parte dessas composições nas empresas depende, em última instância, da forma de sua utilização.

Os padrões de utilização são supridos pelo núcleo básico de competências de trabalho que, em última instância, são é estruturado, organizado, coordenado e dinamizado pela capacidade de gestão e formulação estratégica de cada unidade produtiva. Essa capacidade da gestão também é dinâmica e depende, fundamentalmente, de fatores de natureza exógena, tais como a oferta pública de educação em geral e formação profissional em particular e a estrutura do sistema econômico local. Depende também de fatores internos, particularmente a solidez efetiva e potencial da base de competências e capacitações de trabalho humano disponíveis e a

capacidade de criar e utilizar métodos de produção, processamento e controle de informações, de tal forma que se estabeleça essa identidade produtiva e, dentre outros resultados, supra as condições para a formulação preliminar de preços de referência para identificar e sintetizar o valor de seus produtos.

Tais preços serão exclusivos, no sentido de seu conteúdo ser único, mesmo que, repita-se, se trate de padrão técnico produtivo semelhante, em termos gerais, aos padrões das unidades concorrentes. Evidentemente tais preços não dependem apenas das estruturas e processos, como já foi mencionado, sendo também função de volumes e composições de vendas praticados num dado período.

Nesse sentido e dependendo do grau de sucesso na efetivação das ordens de grandeza de volumes e do perfil de composições de vendas, que cancelaram a formação dos preços estruturados de forma única e específica, a gestão pode criar condições de elevado grau de autonomia para a administração do lucro em cada produto.

A gestão de preços, no panorama descrito acima, é dependente de rigoroso controle de gastos de toda a natureza, tanto aqueles que dependem das estruturas unitárias, dos projetos e especificações técnicas e de processos dos produtos, como dos custos das estruturas e padrões tecnológicos e dos diferentes arranjos técnicos que se podem organizar a partir dessas estruturas e padrões. Tal grau de controle, que abrange todo o processo de produção *lato sensu* de forma distribuída e integrado, é viabilizado, como será abordado mais adiante, a partir da utilização de sistemas complexos que cuidam da geração e processamento de informações do andamento do processo de criação de valores em todas suas etapas.

O modo distribuído e integrado que caracteriza o controle dos processos nas unidades de produção permite o desenvolvimento de um desenho segmentado para as ações da gestão e um diversificado potencial de criação de exclusividades na unidade produtiva. É possível planejar e coordenar esse potencial criativo de valores, oriundo das competências e capacitações do trabalho humano que estejam disponíveis na (ou mobilizáveis pela) unidade, para agir em qualquer ponto do processo de produção, comercialização, ajustes de logística ou outros pontos do processo, no sentido de extrair mais valor dos recursos técnicos disponíveis.

É esse o objetivo permanente e universal da ação da gestão nas empresas: criar condições para extração de mais valor, concretizado em maiores volumes, físicos ou monetários, de produtos desde que resultem em maiores volumes de lucro ou taxas de lucro em patamares

estabilizados ao longo do tempo. É esse mecanismo de formação de preços de referência a partir do dimensionamento e controle de custos e da lucratividade dos produtos, que permite a visibilidade plena dos níveis de consecução de tais objetivos.

A abordagem até aqui incluiu algumas referências à concorrência, como vetor determinante de ações estratégicas no interior das estruturas para criar condições específicas da unidade diante das outras unidades com ofertas semelhantes. Ao lado dos padrões de concorrência é possível identificar também em termos gerais, na própria equação do preço de referência, outra família de determinantes de grande relevância, como é o caso do impacto das políticas públicas locais, regionais ou nacionais sobre o processo de criação de valor com identidade própria por parte das unidades produtoras.

Em suma, o dimensionamento de custos e sua especificação detalhada na criação de valor no processo de produção, a formação do preço de referência e a concretização do valor do produto através do preço de venda efetivo, são objetos privilegiados para integrar as dimensões de determinantes sugeridos.

Essa característica dos custos e dos preços acentua a natureza estratégica integrada e integradora das implicações do processo lucrativo sobre a gestão e, reciprocamente, das inúmeras dimensões em que a gestão pode atuar, com graus distintos de autonomia ou sem autonomia alguma, para desenvolver processos exclusivos de criação de valores.

As exigências de competências e capacitações por parte dessa função integrada / integradora, que desempenham os processos de formação de custos, preços e margens, no âmbito da estrutura, dos processos e da gestão, são supridos pelos fundamentos do ciclo de valorização do capital nas unidades produtoras que são, essencialmente, constituídas pela qualificação e grau de especialização do trabalho humano. As competências do trabalho distribuídas nas funções de todo o tipo (decidir, implantar, controlar e executar os processos) possibilitam a adoção e respondem pelo funcionamento adequado dos padrões técnicos adotados ou desenvolvidos na unidade, bem como pela sustentação do processo de criação de valor financeiro através da produção e comercialização de valores de uso.

A esses fundamentos estão articulados outros de natureza mais geral, tais como as condições produtivas da estrutura econômica em que se insere a unidade, suas relações com a economia local, regional, nacional e internacional, dentre outros, no interior das dimensões

sugeridas para a análise: estrutural (ou institucional) interna, transacional mercantil em cadeia, concorrencial em espaços segmentados, e estrutural (ou institucional) pública (ou externa).

O método proposto para a formação do preço de referência deve ser entendido como um mecanismo estratégico *ad hoc* de dimensionamento estimativo e controlado pela gestão, do valor criado do produto a partir de critérios técnicos específicos associados a políticas próprias de atribuição de custos gerais e de margens de lucro aos produtos. O grau de concretização desse preço nas transações efetivas mede o grau de autonomia na fixação de preço por parte da empresa, embora o objetivo estratégico da utilização desse procedimento não seja enrijecer internamente a formação do preço de venda.

Se o preço tiver referências externas rígidas, por qualquer razão ou fundamento concorrencial ou institucional, esse método também pode ser utilizado para a unidade produtora autonomizar (em algum grau) a formação da margem de lucro do produto como valor ajustado *ex post*, resultante da relação entre a imposição de valorização exógena do produto e os graus de liberdade sustentados internamente no processo de criação de valor manejado pela gestão da empresa. Mesmo com preços “dados” rigidamente, ou tomados no mercado, é possível a prática de políticas próprias, específicas e exclusivas, que garantam algum grau de autonomia da unidade produtora sobre o processo de valorização do produto e a geração de lucro.

A margem de lucro deve ser tratada, de início, sem considerações sobre os impostos diretos que sobre ela incidem, pois tais tributos exigem que ela exista, antes de tudo. É um conceito crucial para o processo de valorização do capital. Seu dimensionamento é, sempre, estimativo, mesmo quando tudo o mais for conhecido ou fixado a partir do exercício da autonomia decisória da gestão. Isso porque a determinação do preço a partir da margem de lucro esperada ou, reciprocamente, da margem de lucro efetiva, dado o preço que, supostamente, será praticado, são exercícios de fixação de valores *ex ante*, no interior de um processo mais amplo de formulação de estratégias planejadas e dimensionadas para posterior execução.

Esse procedimento supõe, ou impõe, necessariamente, uma margem de variabilidade em função das hipóteses utilizadas, quanto a preços (de referência ou, alternativamente, “dados”) e margens (esperadas ou supostamente efetivas a partir de preços “dados”), apresentarem domínios de validade que abrangem faixas de valores, em especial para aqueles que são cruciais tais como, os custos, os preços e as margens de lucro.

A margem de lucro é o determinante direto e específico mais importante da rentabilidade total a partir de suas dimensões absolutas em face do volume de capital aplicado, e da lucratividade, a partir de suas dimensões absolutas em face do volume de receitas obtidas ou de sua expressão relativa, tendo em vista os preços de venda praticados.

### **3.3. Processos de apropriação e destinação do lucro, acumulação interna e financiamento autônomo do crescimento**

O processo de apropriação do lucro total e destinação do lucro próprio, embora com fundamentos enraizados no processo de geração do lucro desde as decisões fundadoras, é um processo de natureza financeira. Abrange objetos com concretude estritamente monetária, trata exclusivamente de fluxos e estoques de dinheiro na forma líquida, e está na base das decisões de financiamento das estratégias lucrativas concebidas, pois um dos objetos relevantes desse processo é a política de retenção do lucro próprio na unidade e formação do fundo de acumulação interna.

Ao lado e, em geral, sustentando e viabilizando estratégias as decisões de investimento e crescimento são os objetos de maior significado no exercício da gestão das unidades produtoras. É no interior desses processos decisórios que se manifestam plenamente os interesses dos investidores como chanceladores finais das escolhas que apontam os caminhos a trilhar e as perspectivas futuras das empresas.

O processo de decisão de investimento nas unidades produtoras se manifesta de variadas formas e em diversas dimensões da atividade empresarial. Em todos os níveis das ações concretas e em todos os planos e compartimentos de gestão os projetos são sancionados a partir de demonstrações prévias de seu grau de viabilidade econômica e financeira.

No interior desse conjunto os projetos de maior relevância tratam das determinações sobre a sustentação dinâmica da empresa no mercado vale dizer, da manutenção do investimento produtivo com incorporação de mudanças de diversas naturezas nos produtos, processos, padrões tecnológicos, materiais, dentre outras, e implicam em decisões sobre a magnitude, a qualidade, a intensidade e as fontes de recursos financeiros para o crescimento.

No eixo dessas determinações, na condição de objetos decisórios de importância máxima no ciclo de gestão das empresas estão, de um lado, o processo de criação da capacidade

potencial de crescimento da empresa com o uso de recursos gerados na própria unidade em períodos passados e, de outro, os processos relacionados às decisões cruciais de investimento, concretizadas no dimensionamento efetivo do crescimento da unidade e das fontes de financiamento.

Os determinantes do processo de apropriação do lucro e acumulação interna também são desdobrados da rentabilidade do capital total, porém não mais a partir do exame da composição técnica do capital produtivo e da criação de valores a partir do processo de produção e sim da composição financeira do capital em conjunto com a apropriação e destinação do valor do lucro efetivamente agregado num determinado ciclo de produção.

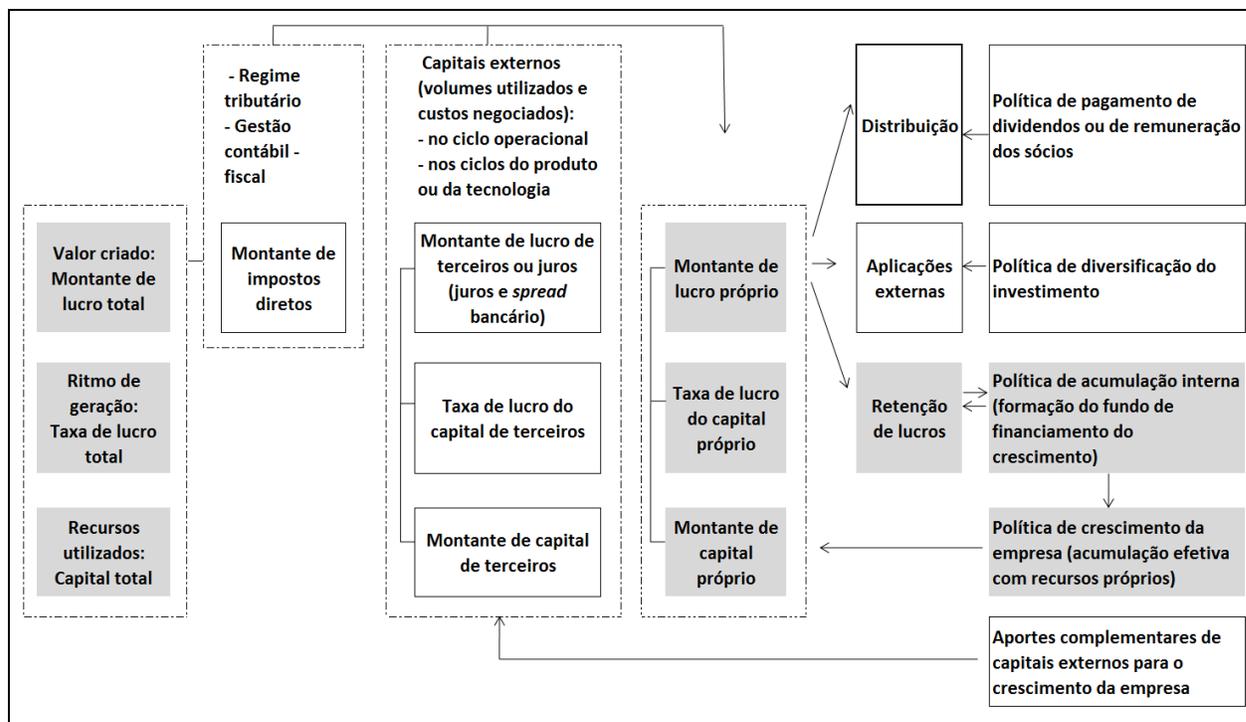
O funcionamento do ciclo de acumulação produtiva depende da efetivação do processo lucrativo sob dois aspectos, que funcionam de forma articulada. Em primeiro lugar, através da sustentação da posição da empresa no mercado na condição de unidade dotada de capacidade competitiva que sustenta sua função de supridora privilegiada de determinados produtos. Além disso, o processo lucrativo deve gerar montantes e taxas adequadas de lucro, de tal forma que sustentem o fluxo de reinversão de capitais por parte dos investidores detentores do patrimônio da unidade produtora. É esse segundo aspecto que se aborda neste tópico.

A análise da composição financeira da taxa de retorno do capital total propicia a visualização das grandezas, indicadores e processos decisórios relacionados à apropriação do lucro e sua destinação. Dessa forma, se completa o detalhamento das bases concretas do processo decisório e do grau de controle autônomo da gestão da empresa sobre o ciclo de vigência do capital produtivo.

A análise da composição econômica da taxa de retorno do capital total, apresentada no tópico anterior, deixou visível a identificação detalhada integrada das grandezas, dos indicadores e dos processos operacionais e decisórios mais importantes, que explicam as cifras planejadas e alcançadas para a geração do lucro, em períodos determinados.

A análise aqui desenvolvida, do processo de investimento *stricto sensu*, identifica as grandezas, indicadores e processos decisórios que respondem, de forma integrada e simultânea, pela apropriação do lucro total gerado, sua destinação geral e, sobretudo, sua destinação específica para suprir totalmente, ou em parte, os recursos líquidos que financiam o crescimento da empresa. Uma ilustração detalhada dos principais componentes do processo de apropriação e

destinação do lucro, bem como das relações de determinação recíprocas, entre esse processo e o crescimento da empresa, pode ser vista na figura 19 e no Quadro 13.



**Figura 19 – Ilustração resumida dos determinantes diretos e imediatos da apropriação do lucro, da acumulação interna e do crescimento da empresa**

Fonte: Elaboração própria

Os determinantes da apropriação do lucro por parte da unidade produtora estão relacionados a três conjuntos de fatores cuja ação efetiva marca o processo ao longo de todo o ciclo do capital produtivo, em especial nos momentos em que se processam as decisões de investimento e a definição das fontes de seu financiamento.

Dois desses conjuntos são diretamente relacionados com a estrutura financeira do capital, ou seja, com fontes e custos do suprimento dos montantes de dinheiro necessários para estruturar os recursos produtivos e por em funcionamento os processos no interior da empresas e suas interfaces. O outro conjunto está referenciado ao regime fiscal-tributário vigente e as opções eventuais de enquadramento específico.

**Quadro 13 – Apropriação do lucro total e da destinação do lucro líquido na empresa: componentes básicos**

<b>Apropriação dos valores gerados</b>	
$LT = Lp + Lt + TD$	<i>v. quadro 4</i>
<b>Estrutura financeira do capital</b>	
$KT = Ke + Kp$	<i>v. quadro 5</i>
<b>Lucro próprio como resíduo</b>	
$Lp = LT - (Lt + TD)$	<i>v. quadro 4</i>
<b>Destinação do lucro próprio</b>	
$Lp = Lr + Ld + Ied$	<i>v. quadro 4</i>
<b>Lucro retido como resíduo</b>	
$Lr = Lp - (Ld + Ie)$	<i>13.1</i>

Fonte: Elaboração própria

As proporções de capital próprio e capital externo no capital total exercem impactos nas dimensões da distribuição do lucro total entre a empresa e terceiros. Tais proporções em que se distribui o capital dependem da necessidade ou da oportunidade e das condições de custos e prazos para tomada de capitais para financiar os ciclos produtivos, como o capital de crédito comercial – fontes transacionais ou financeiras -, para o ciclo operacional ou aportes de capital de investimento, de fomento ou de risco, para os ciclos do produto e da tecnologia.

As diferentes políticas de destinação do lucro próprio, por sua vez, geram efeitos tendo em vista as perspectivas de investimento e crescimento da empresa que implicam em distintas proporções de retenção do lucro líquido na unidade para cumprir sua função estratégica de potencializar o suprimento de novos aportes de capital próprio para garantir maior grau de autonomia para decisões de crescimento.

Os fatores de natureza fiscal são inacessíveis ao campo de ação direta da gestão da empresa, porém em diversas circunstâncias é possível desenvolver competências e capacitações internas para o manejo de algumas condições fiscais e tributárias específicas. Isso ocorre nos casos em que o regime fiscal vigente oferece opções de enquadramento tributário da empresa no sentido de permitir que ela desfrute de políticas de incentivos ou de fomento, de natureza setorial, regional, local ou ainda políticas relacionadas ao tipo e ao porte dos empreendimentos, dentre outras.

A seguir são tratados os principais aspectos que envolvem as condições de manejo desses três grupos de fatores e o campo da ação da gestão sobre eles.

A gestão da composição financeira do capital total se faz a partir de formulações estratégicas que desenham as perspectivas do movimento da empresa para o futuro. Nesse sentido, a forma de garantir elevado grau de autonomia quanto aos meios e os prazos de implementação dos planos preconizados é a utilização de maior proporção de capital próprio; as razões para tal procedimento não estão relacionadas às considerações sobre custos de oportunidade do capital próprio ou coisa semelhante e sim a questões de natureza estratégica que caracterizam as tomadas de decisões de ruptura, como é o caso das decisões de crescimento, que envolvem mudanças em fundamentos da atuação da empresa.

Os princípios e a lógica de escolha das fontes de financiamento e, principalmente, a política de formação do fundo de acumulação interna devem ser pensados como o eixo das decisões de investimento no interior da empresa. O volume de retenção de lucro num dado período é função dos planos de investimento da empresa, sejam investimentos residuais de manutenção ou incrementos tópicos do capital operacional, sejam investimentos no crescimento da empresa.

A noção de dimensionamento residual do lucro (total e líquido), implícita na forma de tratamento contábil das grandezas econômicas e financeiras nas empresas, não deve levar à compreensão que a determinação estratégica do lucro, da lucratividade e da rentabilidade das empresas, tenha dimensões semelhantes a esse modo de apuração, ou seja, uma dimensão residual verificada *ex post*. Ao contrário, os lucros são dimensionados como determinações prévias<sup>83</sup>, na fundação dos projetos de investimento, de forma simultânea e com influências recíprocas à determinação das dimensões dos investimentos para sua obtenção e conduzem as ações da gestão no presente. Por isso, a composição financeira do capital depende, essencialmente, das dimensões dos investimentos que se pretende fazer no futuro e o volume de investimento projetado é determinado pelo montante e a taxa de lucro que se pretende obter.

---

<sup>83</sup> Aqui é indispensável fazer referência ao contexto de incerteza, no sentido em que é formulado por Keynes, citado em BACIC (1990:7), como uma noção objetiva e característica do futuro e não como uma noção estatisticamente mensurável e, submetida a uma margem de erro, previsível a partir da teoria das probabilidades. Esse é o contexto que caracteriza o estabelecimento de premissas e hipóteses na elaboração de projetos de investimento produtivo. Toda a argumentação que se segue, quando trata de decisões de investimento e de crescimento, deve ser inserida nesse campo conceitual mais geral, dos domínios da incerteza.

Do ponto de vista do investimento e de seu financiamento são duas as vertentes de determinações que regem as ações da gestão e sobre as quais ela busca exercer controle e imprimir identidade própria às decisões.

A mais importante é originada dos planos para o futuro, em especial quanto ao ritmo e dimensões do crescimento, que determinam os patamares de investimento autônomo que, por sua vez, balizam as dimensões dos fundos de recursos mantidos pela empresa, em especial o fundo de acumulação interna que informa e fundamenta a política de retenção de lucros. Essa política estabelece as referências para a apropriação do lucro na empresa e os montantes previstos de lucros próprios, o que, finalmente, determina a estrutura financeira do capital que seja mais adequada para a consecução desses objetivos encadeados.

A outra vertente é suprida pelo lucro gerado, ou seja, os objetivos de apropriação determinam, também, as metas e as dimensões de geração do lucro total, que, nos limites da estrutura financeira e do regime fiscal tributário sobre o lucro, suprem recursos requeridos para o grau de autonomia buscado na concepção e implementação dos planos. Ou seja, a dimensão do investimento total é determinada por ajustes no montante e taxa de lucro total projetados.

Ainda quanto à composição do capital e os efeitos sobre a apropriação de lucros, a participação do capital externo, entendida como complemento ao capital próprio, se concretiza a partir de duas modalidades básicas de suprimento da capital para financiar os ciclos produtivos. Uma delas abrange os suprimentos comuns de créditos comerciais na forma de empréstimos de capital para o financiamento dos ciclos operacionais. A outra modalidade trata dos créditos para investimento, suprimentos de financiamentos do ciclo de vida de produtos individuais ou de famílias de produtos e do ciclo de vigência de tecnologias ou de arranjos técnicos de um determinado conjunto de recursos.

Dessa forma, quando presente, a participação de terceiros, em volume e ritmo, na apropriação do lucro gerado depende da modalidade de investimento externo.

Comumente, quando o investimento se destina ao ciclo operacional e é suprido por fontes financeiras comerciais, a apropriação externa se faz na forma de custos de empréstimos de capital, tais como os juros e o *spread* bancário negociados para a operação contratada. Esses custos financeiros estão condicionados ao tipo e volume tomado de crédito, ao perfil da empresa do ponto de vista dos critérios de riscos da instituição financeira em cada operação específica, aos instrumentos usados para negociar (p.ex., títulos de crédito junto a clientes em poder da unidade

produtora, empréstimos garantidos, financiamentos específicos, fomentados, etc.) e à taxa de juros efetivamente negociada.

Se o investimento se destina aos outros ciclos, extra-operacionais, relacionados ao produto ou a tecnologia, o capital externo é suprido por fontes de outra natureza, tais como os capitais de risco, os créditos de longo prazo e os créditos de fomento, os primeiros em geral de fontes privadas, e o último de fontes públicas. As características distintivas essenciais entre os suprimentos externos de capitais operacionais e extra-operacionais são, coerentemente, os prazos de vigência do crédito, as formas de amortização, as taxas de custeio e, no caso dos capitais de risco, a forma de apropriar-se do retorno do investimento.

Ao longo de todos os ciclos mencionados, o campo de ação da gestão se concentra na estruturação das fontes adequadas de suprimento de recursos financeiros para alimentar as necessidades geradas e garantir a sustentação das atividades da unidade. A atuação e o grau de autonomia da gestão sobre esse componente da apropriação do lucro na unidade dependem, antes de tudo, da necessidade ou da oportunidade de buscar aportes financeiros externos.

Quando se trata de necessidade, a tomada de recursos de terceiros é uma imposição. Não envolve, rigorosamente, uma escolha como ocorre quando se trata de análise de custo-benefício relacionada à obtenção de financiamentos externos para explorar a oportunidade de alavancar a geração e apropriação de determinados valores.

No caso da busca de financiamento externo em função da necessidade, a gestão pode decidir tomar recursos financeiros de terceiros para o ciclo operacional, p.ex., mesmo que em situação desvantajosa, tendo em vista o custo do capital tomado vis a vis a taxa de lucro do capital total, com impactos redutores do valor e/ou da taxa de lucro apropriado na unidade.

O grau de autonomia da gestão para a escolha efetiva das fontes de financiamento dos diferentes ciclos que compõem a acumulação produtiva, não depende especificamente da natureza desses ciclos e do conhecimento das condições de compatibilização de montantes e custos das fontes disponíveis. Na verdade o grau de controle da gestão sobre os fundamentos das decisões financeiras está relacionado às condições colocadas previamente, e que caracterizam oportunidades, conveniências ou necessidades de tomar recursos externos para a consecução de projetos, estrategicamente definidos como prioritários diante das possibilidades de acesso da empresa às fontes financeiras.

Se a prioridade é ocupar espaço no mercado, via expansão da produção corrente, ou a incorporação de uma inovação produtiva, de mercado ou estrutural, de elevado potencial de geração de valor, cuja demanda de recursos financeiros excede as disponibilidades correntes imediatas da empresa, a busca de recursos pode começar pela consulta interna sobre o interesse e a conveniência em acionar o fundo de lucros retidos ou proceder a novas inversões de capital próprio. Essa é em geral a forma mais adequada para o financiamento de prioridades estratégicas e representa, de fato, o exercício do máximo grau de autonomia da gestão na sua viabilização.

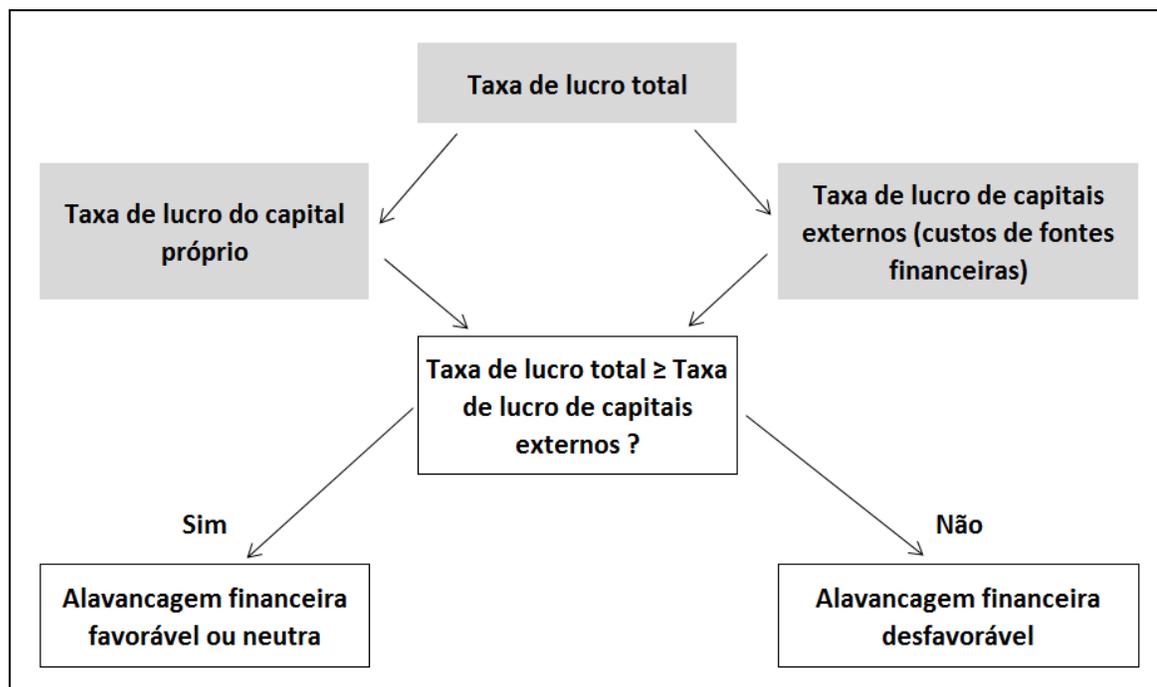
Se a utilização de fundos próprios não for concretizada por qualquer razão, a viabilização desses projetos tem seu grau de prioridade submetido a decisões que dependem de ajustes de suprimento de capital por parte de agentes externos. Assim mesmo, em função do poder de negociação específico, a decisão pode ser tomada com elevado grau de autonomia, contudo sob condições que, necessariamente, submetem a viabilidade das novas inversões, ao todo ou em parte, à aprovação dos supridores externos do capital complementar.

Há dois princípios que balizam as decisões de financiamento na forma de tomada de créditos em instituições financeiras: a adequação dos prazos de amortização ao ciclo produtivo a ser financiado e o impacto dos custos do financiamento sobre a apropriação do lucro na unidade. Isso significa que o crédito destinado a suprir fundos para o capital de giro deve ser amortizado num prazo compatível com o ciclo operacional médio ou mesmo, se for o caso, com o ciclo operacional de um determinado produto. Esse tipo de crédito é o mais comum de ser suprido pela rede de bancos comerciais em formatos diversos, mas preferencialmente associado a contrapartidas reais, seja na forma de fluxos compensatórios de depósitos de fundos de especiais, seja na forma de desconto de títulos de crédito emitidos pelas empresas em nome de clientes, dentre outras.

Para o ciclo de vida do produto e para o ciclo de vigência da tecnologia, o ajuste é mais exigente, pois há dificuldade em compatibilizar os prazos de amortização. A duração dos ciclos, em geral, não é determinada previamente, embora qualquer projeto, de produto ou de tecnologia, estabeleça estimativas para o tempo da validade econômica das hipóteses fundadoras. A forma comum de amenizar o impacto dessa indeterminação é negociar prazos de carência para o início da amortização do valor do empréstimo.

As condições gerais que vigoram para decisão de financiamento externo e o detalhamento e formalização dos determinantes mais importantes no processo de tomada de

crédito externo estão ilustradas na figura 20 e no quadro 14. É possível identificar os principais determinantes diretos e imediatos dos impactos esperados sobre os valores gerados e apropriados (em especial o lucro total e lucro próprio) e seus respectivos ritmos de geração (a taxa de lucro do capital total e a taxa de lucro do capital próprio).



**Figura 20 – Condições de referência para decisões de financiamento externo de recursos associados aos ciclos produtivos**

Fonte: Elaboração própria

A condição de referência para a tomada de crédito externo é estabelecida a partir da comparação entre a taxa de lucro total e a taxa de lucro dos capitais externos<sup>84</sup>. As situações possíveis geram impactos distintos sobre a rentabilidade do capital próprio, podendo ser impactos favoráveis ou neutros, recomendando ou sendo indiferente à tomada de créditos externos ou desfavoráveis, aconselhando não tomar empréstimos<sup>85</sup>.

Essa análise é bastante complexa. Para que a comparação entre as taxas tenha sentido e efetividade, é necessário dispor de fontes adequadas ao tipo de financiamento requerido, em

<sup>84</sup> Na prática a estimativa das condições de referência para créditos externos deve ser examinada a partir dos custos financeiros que são compostos pelo *spread* bancário, que envolvem os juros *stricto sensu* adicionados aos custos operacionais das instituições financeiras.

<sup>85</sup> Para capital de giro, p.ex., créditos externos que podem sustentar, e, quase sempre o fazem, incrementos nas vendas, na falta de recursos próprios disponíveis de imediato para isso, no período.

particular quando se tratam de financiamentos dos ciclos do produto ou da tecnologia, situações em que prazos (períodos de retorno) e custos (taxas de retorno) do financiamento externo devem estar submetidos a parâmetros decisórios semelhantes aos que regulam as decisões de utilização do capital próprio.

#### Quadro 14 – Detalhamento dos determinantes da tomada de crédito externo

<b>Taxa de lucro do capital total</b>		
$t = LT / KT$		<i>v. quadro 5</i>
<b>Taxa de lucro do capital próprio</b>		
$tp = Lp / Kp$		<i>v. quadro 5</i>
<b>Taxa de lucro do capital externo</b>		
$te = Le / Ke$		<i>v. quadro 5</i>
<b>Equação de referência inicial para análise de financiamento</b>		
$tp = t + [(t - te) \cdot (Ke / Kp)]$		14.1
<b>Condição de alavancagem financeira</b>		
$t \geq te \rightarrow tp \geq t$	<i>Favorável ou neutra</i>	14.2
$t < te \rightarrow tp < t$	<i>Desfavorável</i>	14.3
<b>Condição de endividamento</b>		
$Ke / Kp \leq 1$	<i>Condição de garantia plena da dívida</i>	14.4
$Ke / Kp \geq 1$	<i>Condição de garantia parcial da dívida</i>	14.5

Fonte: Elaboração própria

Para os recursos do ciclo operacional, em grande parte das situações, a decisão de buscar créditos externos se dá nas vizinhanças dos limites extremos<sup>86</sup>. A empresa toma empréstimos de terceiros, mesmo que as condições de alavancagem financeira ou de endividamento sejam desfavoráveis ou de grande risco, porque busca, de fato, incrementar a produção e as vendas, diante de uma oportunidade efetiva de mercado, ou alternativamente, sustentar um patamar mínimo de vendas para viabilizar sua permanência competitiva, mesmo que sem recursos próprios suficientes para isso.

<sup>86</sup> Isso ocorre, em determinadas condições, com qualquer empresa, mas costumeiramente é a situação típica de tomada de crédito a curto prazo por parte das pequenas empresas.

O que a empresa visa, quando assim age com o financiamento do capital de giro, é incrementar as vendas e sustentar ou ampliar sua participação no mercado, mesmo que não consiga, de imediato, alavancar os lucros, em montantes ou taxas; o objetivo seria assim, criar condições potenciais de funcionamento em períodos futuros, embora diante de elevados riscos presentes de solvência e, simultaneamente, admitindo que parcelas significativas dos lucros totais sejam desviadas para o pagamento de juros.

A análise prévia à tomada de decisão sobre financiamento exige que se estabeleçam, por hipótese, cifras para a taxa de retorno do capital total e para a taxa de juros. Para o capital de giro, trata-se de uma comparação conceitualmente vaga, pois a taxa de retorno é característica de períodos relevantes para os quais estão em plena validade ciclos de vida de diversos produtos chancelados pela tecnologia em vigência. Ou seja, são períodos de tempo com dimensões maiores, extra-operacionais, que permitem comparações consistentes entre as taxas.

De qualquer maneira a taxa de retorno é a referência do aporte de capital em todos os ciclos produtivos. Em geral, para a tomada de capital para os recursos produtivos do ciclo do produto e da tecnologia, as taxas de juros e de custos financeiros permitem hipóteses e dimensionamento comparativo das taxas, de forma mais consistente para cada uma delas e em relação aos prazos de vigência do planejamento, da aquisição e utilização dos recursos e da análise de viabilidade dos projetos que demandam aportes de capital. A modalidade de crédito de investimento é a que mais se aproxima dessa condição, embora não ofereça em geral prazos ajustados com rigor à duração prevista dos ciclos financiados, mas os custos podem ser compatibilizados.

Esse raciocínio é válido para o capital em conjunto, independente das fontes. Ou seja, há maior compatibilidade e consistência da análise das condições de referência para as decisões de financiamento quando se trata da comparação entre as taxas previstas para o retorno do capital total, do capital próprio e do capital externo, quando os prazos de análise são maiores e permitem supor a utilização plena dos recursos envolvidos, plenitude esta que representa concretamente a possibilidade de maturação dos processos tendo em vista sua eficiência produtiva e eficácia lucrativa.

É evidente que tais análises exigem fundamentos e, ainda que uma delas, a taxa de retorno total, seja projetada na própria empresa e estabelecida como referência para decisões estratégicas, a outra, a taxa de juros de referência é uma cifra que depende de decisões de política

econômica e de decisões das instituições financeiras, totalmente fora do âmbito de controle ou previsão das empresas. Isso reflete nos níveis de *spread* bancário, que acabam afetados pela forma de fixação da taxa de juros ao lado da política monetária vigente, em especial quanto às regulamentações que controlam a circulação dos fluxos de dinheiro no sistema financeiro.

Nas situações concretas os custos financeiros contratados podem ser muito distintos para cada empresa, tendo em vista um conjunto de fatores agrupados sob o conceito de “risco” e que envolvem as condições particulares – em termos de volumes, prazos, garantias, contrapartidas, padrão de relação comercial, entre outras - em que ocorrem transações entre as instituições (bancos e empresas).

De qualquer forma, o ponto de partida para o exame da conveniência ou não de tomar créditos externos é a comparação da taxa de retorno total projetada e a taxa de juros potencialmente negociada, ou o custo efetivo da tomada de capital externo para qualquer ciclo produtivo.

Se a condição de financiamento for favorável do ponto de vista do incremento mais do proporcional da taxa de lucro do capital próprio, a gestão financeira costuma observar determinados limites prudentes, quanto à capacidade de solvência (ou de equilibrar o fluxo de caixa) e quanto ao endividamento de curto prazo.

Se, ao contrário, a condição de tomar empréstimos for desfavorável, os empréstimos devem ser assumidos, tão somente, em situação de previsibilidade da capacidade de solvência, mesmo que não for possível respeitar, a curtíssimo prazo, limites prudentes de endividamento.

Quando se analisa as condições de tomada de crédito nas empresas e para isso se compara taxa de retorno do capital total e a taxa de juros do financiamento tendo em vista os efeitos sobre a rentabilidade do capital próprio, há duas condições básicas que podem ser verificadas.

A primeira ocorre quando  $t \geq j$  e, nesse caso, as condições de alavancagem financeira favorável ou neutra estão estabelecidas e trata-se de desdobrar a análise para examinar as tendências visíveis ou previsíveis para os valores de  $t$  e  $j$  num dado período futuro, diante da presença ou não e do grau de risco de solvência.

Na situação projetada de  $t$  estável ou crescente aliada a  $j$  estável ou decrescente, ou em outras palavras, quando se projeta que a situação de alavancagem financeira favorável deve permanecer por algum tempo no futuro, a análise sugere que, ao longo deste tempo, se houver

risco de solvência previsível, a administração financeira deve providenciar a renegociação de prazos ou, se factível, substituição do capital de terceiros por capital próprio para a quitação do empréstimo.

Por outro lado, ainda nas mesmas condições de alavancagem favorável ou neutra, mas com tendências previsíveis para  $t$  decrescente e  $j$  estável ou crescente, ou em outras palavras, quando se projeta a perda das condições favoráveis de alavancagem num dado período, a análise aconselha a quitação do financiamento, mesmo na ausência de risco de solvência previsível.

Se, alternativamente,  $t < j$ , então as condições de alavancagem financeira são negativas (ou desfavoráveis). Trata-se, então, de examinar as tendências de  $t$  e  $j$ , além de estudar as condições de solvência no prazo de validade da análise.

Numa situação projetada de  $t$  estável ou crescente e  $j$  estável ou decrescente, desenha-se a possibilidade, no período dado de análise, de alteração favorável nas condições de alavancagem; contudo, em qualquer condição de solvência, a análise recomenda a não utilização, ou, em condições extremas (como já foi sugerido, no caso do capital de giro, p.ex., a sustentação das vendas ou sua expansão, em função de fricções competitivas em curtíssimo prazo, no interior do período analisado), o menor uso possível, e quando estritamente necessário e em ciclos curtos, de capital externo.

Se, ao contrário, desenhar-se para o período examinado, previsões de  $t$  decrescente e  $j$  estável ou crescente, projeta-se um agravamento das condições de alavancagem desfavorável e a empresa tende a não utilizar-se (exceto nas situações de fricções de mercado, já apontadas) de capital de terceiros; se, nesse caso, a empresa já sustentar algum grau de endividamento, há grande risco de se colocar em situação de dependência financeira crítica.

Esta condição crítica se concretizaria nos casos nos quais as empresas tomam crédito externo, mesmo diante de perspectivas previstas de desequilíbrio de caixa e dificuldades de honrar compromissos no período de vigência do empréstimo.

É necessário fazer uma observação sobre as limitações de natureza política institucional que caracterizam a análise das condições de referência para as decisões de financiamento da forma que está proposta. Em qualquer situação institucional em que vigorem, por razões macroeconômicas, patamares elevados para a taxa de juros e, decorrentemente, para o *spread* bancário e para os custos incorridos na tomada de créditos externos por parte das empresas, a comparação simples e direta entre a taxa de lucro e a taxa de custos financeiros pode

ser inócua, em todas as situações em que os patamares da rentabilidade dos segmentos produtivos sejam, estruturalmente, mais baixos e a decisão de tomar crédito externo seria, persistentemente, desaconselhada.

Ou seja, no limite, em economias como as do Brasil, não teria sentido a utilização dessa análise em inúmeros casos, o que implicaria em desqualificar o papel das instituições bancárias comerciais quanto ao financiamento da produção. As empresas menores, pequenas ou médias, em geral, não têm condições de desfrutar, assim como as maiores empresas o fazem, diretamente via seus braços financeiros, ou indiretamente via seu efetivo poder de negociação, de taxas de juros e spread menores e consistentes ou compatíveis com os objetivos de alavancagem financeira e que sejam factíveis no momento da decisão do capital produtivo tomar capital externo para financiamentos correntes ou de investimento.

Finalmente, quanto ao componente fiscal tributário da apropriação do lucro na empresa, ele é de natureza social e resulta da ação de determinações fiscais regulamentadas e das possibilidades de manejo da gestão interna no sentido de aproveitar as vantagens de enquadramentos específicos. O tipo de enquadramento depende das políticas fiscais e tributárias emanadas pelo setor público, se tratando, portanto, de fatores que tem origem externa e institucional-legal, no sentido mais amplo. Essa característica ressalta o pequeno espaço que resta para o manejo dos tributos diretos por iniciativas emanadas de decisões internas e de políticas autônomas das empresas.

Nos regimes fiscais e tributários que apresentam grau de complexidade semelhante ao que caracteriza o sistema vigente no Brasil, é reservado um papel muito importante para a gestão tributária - fiscal no interior das organizações, tendo em vista a necessidade de estudar, em cada tipo de transação, a forma mais adequada de enquadramento ou tratamento fiscal visando a redução da carga tributária específica e os abatimentos sobre a elevação dos valores apropriados na unidade. A área de gestão chamada de planejamento tributário é um compartimento bastante desenvolvido em inúmeras empresas, além de ser muito comum a contratação de fornecedores de serviços especializados *ad hoc* para gestão fiscal-tributária corporativa.

Na prática empresarial comum, o compartimento fiscal é manejado como qualquer outra área da estrutura da organização onde se busque a redução de custos ou a elevação de grau de eficiência produtiva no uso dos recursos. Para os tributos não é, propriamente, a busca da eficiência produtiva *stricto sensu* que dirige as ações da gestão e sim a racionalização de

dispêndios de caixa cuja natureza é muito particular. Tais dispêndios, ao contrário de todos os demais gastos das empresas, não têm contrapartida no uso de recursos produtivos. Quando se tratam de tributos indiretos (aqueles que incidem sobre as transações da empresa), não dependem sequer da geração de lucro na transação.

As estimativas do valor do lucro tributável, que estabelecem as bases da determinação dos tributos diretos, são abstrações contábeis de diferenças entre receitas e custos em períodos determinados, obtidas a partir de regras estabelecidas institucionalmente, aceitas pelas empresas e que apresentam uma amplitude considerável de variabilidade, conforme a modalidade jurídica do empreendimento e seu enquadramento fiscal.

A gestão fiscal tributária das empresas, nos limites das possibilidades abertas pela legislação e a partir de sua capacitação e competência técnica específica, maneja as bases de cálculo dessas estimativas, para ambos os grupos de tributos, diretos e indiretos.

## **Conclusões**

A análise levada a efeito neste capítulo estabeleceu como ponto de partida, para examinar os determinantes do processo de crescimento e os mecanismos envolvidos no seu controle por parte da gestão das empresas, a proposição que as decisões sobre dimensões e o ritmo de acumulação interna através da retenção do lucro nas unidades produtoras, são articuladas com as estratégias de expansão do investimento produtivo. Além disso, que o horizonte de crescimento da empresa abrange não apenas os produtos e mercados em que a empresa atua como também a abertura de novas frentes de mercado para os mesmos produtos, a criação de novos produtos ou a identificação de novas oportunidades no mercado no mesmo setor de atividade econômica ou em outros.

Tendo em vista o controle do capital, é possível que os mecanismos de criação de valores e retenção de lucros de uma unidade de produção específica, alimentem fundos que não sejam, rigorosamente, manejados pela gestão daquela unidade e sim pela gestão que responde aos interesses do controle central desse capital.

Essa compreensão relativiza o papel da gestão de uma unidade isolada quanto às decisões de investimento e crescimento, e, de outro lado, permite que se vislumbre a função

estratégica de grande envergadura exercida pela gestão do capital em conjunto, pois os lucros retidos são canalizados e centralizados. Isso amplia o horizonte potencial de financiamento da expansão de todas as unidades relacionadas a esse capital centralizado e pode reservar à gestão isolada um papel mais especializado sobre os objetos do seu particular processo produtivo *lato sensu*, e das potencialidades dos segmentos de mercado onde atua e segmentos correlatos. A gestão isolada assumiria uma função mais relacionada com os produtos, a tecnologia e os processos, incluindo os novos projetos e as bases técnicas dos planos de expansão.

De qualquer forma, só tem sentido reter lucros para crescer e as empresas não tomam essa decisão de forma genérica e automática. Ao contrário, elas decidem a partir de um desenho prévio do que querem fazer no futuro. Desenho este que é específico de cada unidade e traduz sua identidade própria quanto ao grau de abertura e acuidade de sua visão e capacidade de criação de valores, no campo das tendências de produtos e tecnologias nos segmentos onde atua.

Os aspectos econômicos e financeiros estão contidos neste desenho, cuja construção é estruturada, com articulação passo a passo, de todos os componentes que contribuem para a viabilização das estratégias e de suas relações relevantes, tanto no âmbito da empresa e como nas interfaces transacionais, competitivas e institucionais que se estabelecem. A especificação dos recursos financeiros necessários e suas fontes é o ponto culminante dos projetos de investimento produtivo.

Fica evidente também, ao longo da análise que, a rigor, todas as decisões de investimento são processadas de forma necessariamente integrada.

A utilização do processo de acumulação produtiva interna como eixo teórico da análise, o processo lucrativo como base concreta do funcionamento do processo de produção e a taxa de lucro do capital total como referência essencial das decisões na empresa, permitem a visão estruturada e integrada dos objetos, sem necessidade de introduzir mecanismos ou suposições abstratas a respeito da integração dos fenômenos econômicos e financeiros em cada etapa do processo produtivo.

Embora a análise tenha separado os fenômenos econômicos dos financeiros, não há visão compartimentada de tais fenômenos quando é abordado o manejo concreto do processo decisório pela gestão.

A partir da idéia que seja possível identificar o grau de autonomia da gestão, é fundamental postular que, concretamente, as empresas são instituições com estruturas, culturas e

histórias particulares e únicas. Por isso, elas têm perfis individuais de gestão o que acarreta identidades próprias no manejo de objetos e meios, em busca de objetivos que, essencialmente, são os mesmos para todas: criar, distribuir, apropriar-se de valores e expandir-se, ou seja, produzir e vender bens e serviços, gerar e apropriar-se de lucros, criar fundos de recursos próprios para potencializar o crescimento e, efetivamente, crescer, dando sentido à manutenção do investimento e a sustentação do interesse dos investidores.

Tudo isso ocorre apoiado sobre fundamentos supridos por estruturas técnicas-produtivas *lato sensu* e organizacionais que elas individualmente projetaram, implementaram e que, recorrentemente, podem alterar de forma tópica ou radical, a partir de iniciativas inovadoras próprias, de exigências competitivas postas por iniciativas próprias ou por movimentos gerados externamente por empresas semelhantes ou, ainda, por inovações de ordem institucional e de natureza pública. E, reitere-se, cada uma faz isso de forma particular, específica, única e exclusiva.

As funções de gestão são desenvolvidas e executadas a partir de processos decisórios informados de maneira regular e rigorosa através de sistemas específicos que apoiam as análises e decisões em todos os compartimentos e nas distintas etapas do ciclo de gestão. São sistemas de informação implementados *ad hoc*, mas que possuem arquiteturas com camadas genéricas, desenhadas para interagir, sob condições controladas, de forma compartilhada com sistemas semelhantes de outras unidades da cadeia produtiva.

As bases de informação para gestão devem contemplar sistemas e ferramentas de análise que supram visibilidade ao processo lucrativo, em toda sua complexidade e dinâmica, nos diversos compartimentos organizacionais em que se tomam decisões, se efetivam ações e se avaliam resultados no interior das empresas.

A consistência dos sistemas de informação e das ferramentas de análise depende da adequada compreensão da natureza integrada das grandezas e indicadores decisórios e da construção de métricas estruturadas para seu dimensionamento.

A estruturação dessas métricas e sistemas deve ser feita a partir das etapas concretas que compõem o ciclo de gestão nas empresas. É necessário prover fundamentos, diretrizes e

dimensões, na forma de informações e metodologias, para as funções de gestão que se concretizam ao longo das etapas do ciclo do investimento produtivo<sup>87</sup>.

Na etapa prévia, a gestão deve dispor de metodologia e parâmetros para o planejamento, preparação e viabilização dos movimentos da unidade produtora; na etapa de efetivação das ações, devem estar disponíveis informações e ferramentas para por em marcha as operações nas áreas técnicas produtivas, comerciais, logísticas e de apoio e gestão; fechando o ciclo, é necessário formar uma estrutura de coleta e articulação de informações que sustente as avaliações do que foi feito, em especial dos resultados obtidos e gere vetores informacionais para realimentação das etapas anteriores, no sentido de aprimorar os métodos, ferramentas e parâmetros decisórios e operacionais em todos os âmbitos do funcionamento da organização.

A gestão específica de cada etapa desse ciclo, equaciona, projeta, implanta, opera, avalia resultados e sugere ajustes, na forma de *feedback* estratégicos e recíprocos, para as demais; para isso, em seus respectivos campos específicos, manejam objetos e buscam objetivos que são particulares e parciais e, simultaneamente, integrados aos objetos e objetivos das outras etapas. Vale dizer: a metodologia, as ferramentas os parâmetros de processamento, controle e distribuição de informações para a gestão devem fazer parte de uma estrutura integrada que permita o manejo simultâneo de cada compartimento relevante da organização, de suas interfaces e do conjunto da empresa.

A totalidade das bases informacionais para decisões está, concreta e simultaneamente, referida a um, ou mais, dos domínios relevantes do processo (produtividade dos recursos, lucratividade dos produtos e rentabilidade do capital como resultado conjugado dos anteriores), às dimensões (estrutural interna, transacional mercantil, concorrencial e institucional) que afetam a capacitação e o acesso às informações para a decisão e aos ciclos relevantes que compõem o processo: tecnologia, produto e operações.

No interior dessas instâncias as informações cruciais estão sempre referidas às dimensões físicas e monetárias e ao ritmo de produção e reprodução dos valores relevantes da evolução das empresas, vale dizer, da dinâmica do investimento produtivo correspondente.

A criação de bases informacionais decisórias e sua utilização corrente são providas a partir de métodos conceitualmente consistentes, dotados de arquitetura que propicie aos gestores

---

<sup>87</sup> Proposições de modelos conceituais para sistemas de informação para gestão se encontram em ROCHA (1999) e GUERREIRO (1989).

e aos investidores, a visão distribuída e integrada dos recortes relevantes do processo, permitindo a identificação e a análise dos seus principais domínios, suas dimensões mais importantes e de seus ciclos relevantes.

A consistência dos sistemas de informação pode ser obtida através de sua estruturação a partir desses processos e da incorporação formal dos seus componentes e indicadores relevantes. Esses são os objetos dos sistemas integrados de informação para gestão, desde sua conceituação e utilização originais, no início do século 20, muito antes da hiperinformatização dos processos empresariais e dos Sistemas Integrados de Informação para Gestão Estratégica da Empresa (SIIGEE ou ERP Enterprise Resources Planning), que hoje são de uso disseminado nas empresas e cumprem função semelhante com um ferramental extenso e desdobrado em funções informacionais múltiplas, com extrema agilidade, tais como: produção, armazenamento central e unificado, processamento centralizado, integrado e distribuído via ferramental telemático, de dados e informações operacionais e decisórias compartimentadas.

A arquitetura conceitual e a estrutura explicativa do modelo proposto neste trabalho, incluindo o amplo conjunto articulado de grandezas, indicadores e respectivos determinantes que o compõem, podem ser utilizados como referência para a construção de diversas ferramentas ou sistemas integrados de análise de empresas, sistemas estes do interesse de estudiosos, gestores ou analistas internos de empresas.

## Considerações finais

A essência das orientações e proposições desta tese deve ser retomada para uma reflexão final.

Em primeiro lugar, as noções de empresa capitalista que presidem a construção do modelo de análise proposto. A conceituação utilizada dá visibilidade a uma questão fundamental para a sustentação de qualquer empreendimento no mercado, pois tem como ponto de partida a idéia que a geração do excedente produtivo é o principal supridor de condições de permanência da unidade produtora; sejam excedentes que contenham parcelas substantivas de lucro na forma recursos líquidos, que chancem planos autônomos de crescimento (a noção de crescimento sustentado), sejam excedentes que contenham tão somente reservas técnicas, que também são recursos líquidos, mas têm destinações prévias relacionadas com a garantia do funcionamento futuro em condições semelhantes (a noção de manutenção sustentada).

A noção de permanência sustentada, entendida genericamente como objetivo em última instância de qualquer empreendimento no mercado, sugere antes de tudo a noção de ciclo. Portanto, justifica - ou mesmo aconselha - a utilização, em qualquer caso, como eixo fundador de estratégias e ações da gestão, da noção de ciclo de investimento produtivo cujo fator realimentador essencial é a acumulação interna de recursos líquidos, realimentada por sua vez pela geração de excedentes. O modelo de análise proposto se aplicaria, dessa forma, a empreendimentos de qualquer natureza.

Quanto à capacidade explicativa do modelo, retomemos as questões que nortearam sua conceituação e estruturação e fundamentaram sua formalização.

O primeiro conjunto de questões envolve procedimentos internos, sejam formulações de projetos ou planos, sejam avaliações *ex post* dos resultados das ações planejadas. O exame detalhado e exaustivo dos componentes propiciado pelo modelo permite – como se mostra no segundo e terceiro capítulos - identificar com profundidade os determinantes de todas as grandezas e parâmetros relevantes dos processos internos da empresa.

É possível montar um quadro preliminar de explicações a respeito de um amplo conjunto de questões que conduz os procedimentos (também cíclicos) da gestão. Os patamares de rentabilidade, produtividade, lucratividade, apropriabilidade dos lucros totais e retenção do lucro próprio, podem ser objetos de planejamento de médio prazo a partir de simulações com base em

hipóteses alternativas para componentes de controle interno mais problematizado, até a avaliação e explicação das causas (que podem ser internas ou externas) de oscilações verificadas tendo em vista os resultados planejados. Esse amplo espectro de ações relevantes da gestão pode ser fundamentado e explicado, numa primeira instância, obedecendo a lógica de suas determinações no interior da firma; tais explicações iniciais, internas e parciais devem ser verificadas e chanceladas em outras dimensões de determinações propostas no modelo aqui formulado.

Além disso, o ciclo de investimento produtivo que orienta a construção do modelo foi desdobrado para dar visibilidade aos objetos da gestão. O detalhamento desses objetos em busca das explicações para as questões formuladas, pode obtido com a repartição dos investimentos nos seus ciclos reais de validade produtiva: o ciclo de vigência da tecnologia, o ciclo de vida do produto e o ciclo operacional. Isso significa que as explicações formuladas a partir da instância interna da análise devem ser referidas, na medida do possível, a esses compartimentos do investimento produtivo.

De posse dessas explicações a partir da instância interna, amplia-se a abrangência da análise, submetendo-as às determinações emanadas das dimensões transacionais, concorrenciais e institucionais, o que remete ao segundo conjunto de questões que conduziram a construção do modelo, que tratam das relações da empresa nos espaços em se insere.

Como o modelo propõe, as explicações são formuladas a partir dos componentes internos elementares da decomposição da rentabilidade, que têm relação direta com as outras dimensões da análise.

Ou seja, o modelo dirige as hipóteses explicativas internas iniciais para confrontação com os fatores determinantes externos que possam complementar sua capacidade explicativa e sugerir proposições conclusivas para os determinantes (de toda natureza e origem) que agem sobre o amplo conjunto de processos e objetos da gestão.

As explicações finais, que reciclam a capacidade de ação da gestão em períodos determinados, alcançam também o objetivo essencial buscado com a utilização do modelo proposto que é a revelação dos espaços potenciais de manejo dos fatores cruciais que explicam seus movimentos efetivos e os graus de autonomia que a empresa dispõe ou pode criar para definir seus rumos.

## Bibliografia

- AARONOVITCH, S. A empresa e a concentração. In: GREEN, F. & NORE, P. A Economia: Um Antitexto. Rio de Janeiro: Zahar, 1979.
- ANSOFF, I. H. A nova estratégia empresarial. São Paulo: Atlas, 1990
- ANSOFF, I. H. Estratégia empresarial. São Paulo: McGraw Hill, 1977.
- BACIC, M. J. Fragilidade financeira e alavancagem: uma aplicação ao segmento das maiores empresas do Brasil (1980-1987). Dissertação de Mestrado. Campinas: IE/Unicamp, 1990.
- BACIC, M. J. Gestão de Custos – uma abordagem sob o enfoque do processo competitivo e da estratégia, Curitiba, Ed. Juruá, 2008.
- BAIN, J. Barriers to New Competition. Cambridge: Harvard, 1956.
- BAPTISTA, MARGARIDA A. C. O Enfoque Neo-schumpeteriano da Firma. Anais do XXV Encontro Nacional de Economia. Recife: ANPEC, 1997.
- BAPTISTA, MARGARIDA A. C. Política Industrial, uma interpretação heterodoxa, Campinas: Instituto de Economia – Unicamp, 2000.
- BARNARD, C. I. As funções do executivo, São Paulo : Atlas, 1971.
- BERLINER, C., BRIMSON, A. Gerenciamento de custos em indústrias avançadas Base conceitual CAM-I, S. Paulo: T. A. Queiroz Editor, 1988.
- BOURGUIGNON, A., MALLERET, V. e NORREKLIT, H. (2001). Balanced Scorecard versus French tableau de bord: beyond dispute, a culture and ideological perspective. in Cahier de Recherche du Groupe HEC, n°724. França: 2001. Acesso na internet: [http://www.hec.fr/hec/fr/professeur\\_recherche/cahier/compta/CR724.pdf](http://www.hec.fr/hec/fr/professeur_recherche/cahier/compta/CR724.pdf)
- BRAGA, J. C. S. Financeirização Global – O padrão sistêmico de riqueza no capitalismo contemporâneo. In TAVARES, M. C. T. e FIORI, J. L. (org.) Poder e dinheiro – uma economia política da globalização. Rio de Janeiro: Ed. Vozes Ltda., 1997.
- BRIGHAM, E., GAPENSKY, L. e EHRHARDT, L. Financial Management: Theory and Practice. Harcourt C.P: Orlando, USA, 1999.
- CAVES, R., PORTER, M. From Entry Barriers to Mobility Barriers: Conjectural Decisions and Contrived Deterrence to New Competition. Quarterly Journal of Economics, 363, vol.91, n.2, 1977.
- CHAMBERLIN, E.H. Teoria de la Competencia Monopólica. México: Fondo de Cultura, 1956.
- CHANDLER JR., A. D. Strategy and structure: chapters in the history of the american industrial enterprise. 20. ed. MIT Press, 1998.
- CHANDLER, A. D. & DAEMS, H. Hierarquias de gestão: perspectivas comparativas sobre o desenvolvimento da moderna empresa industrial, Oeiras : Celta, 1994.
- CHANDLER, A. La mano visible – La revolución em la dirección de la empresa norteamericana, Min. Trabajo y Seguridad Social, Madrid, 1987.

CHANDLER, A. Os primórdios da “grande empresa” na indústria norte-americana. In McCraw, Thomas K. (org.). Alfred Chandler: Ensaio para uma Teoria Histórica da Grande Empresa. Rio de Janeiro: Ed. Fundação Getúlio Vargas, 1998.

CHERRY, Richard T. Introdução a administração financeira. São Paulo: Atlas, 1977

CHESNAIS, F. A Mundialização do Capital. São Paulo: Xamã, 1996.

CHILD, John. Organizational structure, environment and performance: the role of strategic choice. *The American Journal of Sociology*, [S.l.], v. 6, p. 1-22, 1972.

COASE, R. H. The firm, the market and the law, Chicago, The University of Chicago Press, 1988.

DEMING, W. E. Qualidade a revolução na Administração, Rio de Janeiro: Marques-Saraiva, (1990).

DOSI, G. Sources, Procedures and Microeconomic Effects of Innovation. *Journal of Economic Literature*, 26(3), 1988.

DOSI, G. Technical Change and Industrial Transformation. Londres: Macmillan, 1984.

DOSI, G., GIANNETTI, R., TONINELLI, P.A. Technology and Enterprise in a Historical Perspective. New York: Oxford University Press, 1988.

DOSI, G., TEECE, D., WINTER, S. "Toward a Theory of Corporate Coherence: Preliminary Remarks", 1992.

EPSTEIN, M., MANZONI, J.F., The Balanced Scorecard and Tableau de Bord: Translating Strategy into Action, Montvale: Management Accounting, Aug., 1997

FARINA, E. A Teoria dos Mercados Contestáveis e a Teoria da Organização Industrial: um artigo-resenha. *Estudos Econômicos*, 20(1), 1990.

FREEMAN, C. The Economics of Industrial Innovation. London: Frances Pinter, 1982.

GIANNETTI, R., TONINELLI, P.A. Technology and Enterprise in a Historical Perspective. New York: Oxford University Press, 1992.

GITMAN, L. Princípios de Administração Financeira. S. Paulo: Ed. Harbra, 1997.

GONÇALVES, C.E.N. A Pequena e Média Empresa na Estrutura Industrial Brasileira. Tese de Doutorado. Campinas: IE/UNICAMP, 1976.

GUERREIRO, R. Modelo conceitual de sistema de informação de gestão econômica: uma contribuição à teoria da comunicação da contabilidade. Tese (doutorado) – FEA. São Paulo: USP, 1989.

GUIMARÃES, E. Acumulação e Crescimento da Firma. Rio de Janeiro: Zahar, 1982.

HALL, R., HITCH, C. A Teoria dos Preços e o Comportamento Empresarial. *Literatura Econômica* 8(3), outubro de 1986.

HUSSON, M. (2009) Finanzas, hipercompetencia y reproducción del capital, *In Las finanzas capitalistas*, Buenos Aires: Ed. Herramienta, 2009

IBGC Instituto Brasileiro de Governança Corporativa. Código das Melhores Práticas de Governança Corporativa. São Paulo: IBGC, 2009.

- JOHNSON, R. W. Administração Financeira, volumes 1 e 2. São Paulo: Ed. Pioneira, SP, 1973.
- KALECKI, M. Teoria da Dinâmica Econômica: ensaio sobre as mudanças cíclicas e a longo prazo da economia capitalista. São Paulo: Abril, 1983.
- KAPLAN, R.S, NORTON, D. P. A Estratégia Em Ação - Balanced Scorecard, S. Paulo: Editora Campus, 1997.
- LAUDON, K.C & LAUDON, J.P Sistemas de informação gerenciais, S. Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007.
- LOJKINE, J. A Revolução Informacional. São Paulo: Cortez Editora,
- LORINO, P. O Economista e o Administrador – Elementos de economia para uma nova gestão, São Paulo, Nobel, 1992.
- MAITAL, S. Economia para Executivos. Rio de Janeiro: Campus, 1996.
- MARSHALL, A. Princípios de Economia. São Paulo: Abril, 1982.
- MARTINS, E.; ROCHA, W. Métodos de Custeio Comparados. São Paulo: Ed. Atlas, 2010.
- MARX, KARL Introdução [à Crítica da Economia Política], in: Coleção Os Pensadores. São Paulo: Ed. Abril, 1974a.
- MARX, KARL O Capital Crítica da Economia Política, Livro Primeiro (v.I e v.II) 2ª ed.: Rio de Janeiro: Editora Civilização Brasileira, 1971.
- MARX, KARL O Capital Crítica da Economia Política, Livro Segundo (v.III): Rio de Janeiro: Editora Civilização Brasileira, 1970.
- MARX, KARL O Capital Crítica da Economia Política, Livro Terceiro (v.IV, v.V e v.IV): Rio de Janeiro: Editora Civilização Brasileira, 1974b.
- MONDEN, Y. Sistemas de redução de custos, custo-alvo e custo kaisen, Porto Alegre: Bookman, 1999.
- MORGAN, G. Imagens da Organização. São Paulo: Atlas, 1996.
- NELSON, R. & WINTER, S. (1977) In Search of Useful Theory of Innovation. Research Policy, 6(1):36-76.
- NELSON, R. As fontes do crescimento econômico, Campinas, Ed. Unicamp, 2006.
- OLIVEIRA, L. Mark-up e determinação de preços em oligopólio, a microempresa em busca de realismo. Revista de Administração de Empresas. v.25, n.2, abr-jun, 1985.
- PAVITT, K. "Some Foundations for a Theory of the Large Innovating Firm", in DOSI, G.,
- PENROSE, E. A teoria do Crescimento da Firma, Campinas, S. Paulo, Ed. Unicamp, 2006.
- PEREIRA, M. C., SILVA, T. A. M. Financeirização e investimento: decisão da firma e economia, III Encontro da Associação Keynesiana Brasileira, 2010.
- PONDÉ, J. Coordenação, Custos de Transação e Inovações Institucionais. Texto para Discussão n. 38. Campinas: IE/UNICAMP, 1994.
- PORTER, M.E. Estratégia Competitiva. Rio de Janeiro: Campus, 1986.

- POSSAS, M. Em Direção a um Paradigma Microdinâmico: a abordagem neo-schumpeteriana. In Amadeo, E. (ed.) Ensaio sobre Economia Política Moderna. São Paulo: Marco Zero, 1988.
- POSSAS, M. Estruturas de Mercado em Oligopólio. São Paulo: Hucitec, 1985.
- POSSAS, M. L. Competitividade: Fatores Sistêmicos e Política Industrial - Implicações para o Brasil. In CASTRO, A.B., POSSAS, M.L. e PROENÇA, A. (org.) Estratégias Empresariais na Indústria Brasileira: Discutindo Mudanças. Rio de Janeiro: Forense Universitária, 1996
- POSSAS, M. L. Dinâmica e Concorrência Capitalista, São Paulo, Hucitec, 1989.
- POSSAS, S. Concorrência e Competitividade - Notas sobre estratégia e dinâmica seletiva na economia capitalista. São Paulo: Hucitec, 1999.
- POSSAS, S. Notas acerca da Lógica de Decisão e de Expansão da Firma Capitalista. Texto para Discussão n. 52. Campinas: IE/UNICAMP, 1995.
- RICCIO, Edson L. e CARDOSO, Ricardo L.. Sistemas de Acompanhamento Estratégico: Uma Análise das Metodologias Utilizadas em entidades de P&D da Região de Campinas, SP, Brasil. Argentina: VII Congreso Contabilidad, s/d.
- RICHARDSON, G.D. Organization of Industry. Economic Journal, set. 1972.
- RICHARDSON, G.D. The Organization of industry re-visited. Copenhagen: DRUID Summer Conference 2003. [http://www.druid.dk/uploads/tx\\_picturedb/ds2003-854.pdf](http://www.druid.dk/uploads/tx_picturedb/ds2003-854.pdf)
- ROBINSON, J. "Concorrência Imperfeita" Reexaminada. Contribuições à Economia Moderna. Rio de Janeiro: Zahar, 1979.
- ROCHA, Welington. Contribuição ao Estudo de um Modelo Conceitual de Sistema de Informação de Gestão Estratégica. Tese de doutorado. S. Paulo: FEA/USP, 1999.
- ROSENBERG, N. Por dentro da Caixa Preta, Campinas, S. Paulo, Ed. Unicamp, 2006.
- SAKURAI, M. Gerenciamento Integrado de Custos. São Paulo: Atlas, 1997.
- SANTOS, R. VATAN Planejamento do "target-price" segundo o enfoque da gestão econômica. Anais do III Congresso Brasileiro de Gestão Estratégica de Custos. Curitiba: Universidade Federal do Paraná, 1996.
- SAPIR, J. Que Economia para o Século XXI ?, Lisboa, Inst. Piaget, 2005.
- SCHUMPETER, J. A teoria do Desenvolvimento Econômico, Coleção Os Economistas, São Paulo, Ed. Abril, 1982.
- SCHUMPETER, J. Capitalismo, Socialismo e Democracia. Rio de Janeiro: Zahar, 1984.
- SHANK, J. K., GOVINDARAJAN, V. A revolução dos custos, Rio de Janeiro: Campus, 1997.
- SHAPIRO, C.. VARIAN, H. R. A Economia da Informação – como os princípios econômicos se aplicam na era da Internet, Rio de Janeiro, Campus, 1999.
- SILVA, ANA LUCIA GONÇALVES Concorrência sob condições oligopolísticas. Contribuição das análises centradas no grau de atomização / concentração dos mercados. Campinas: Unicamp, IE, Coleção Teses, 2004.
- SIMON, H. Comportamento Administrativo, Rio de Janeiro, Ed. FGV, 1979

- SOUZA, B. C.; ROCHA, W. Gestão de Custos Interorganizacionais. São Paulo, Ed. Atlas, 2009.
- SOUZA, C. A., SACCOL A. Z. (org.) Sistemas ERP no Brasil (Enterprise Resource Plannig) Teoria e Casos, São Paulo: Atlas, 2003.
- SOUZA, M. C. A. F. Pequenas e Médias Empresas na Reestruturação Industrial. Brasília: Sebrae, 1995.
- STEINDL, J. Maturidade e Estagnação no Capitalismo Americano. São Paulo: Abril, 1983.
- STEINDL, J. Pequeno e Grande Capital: Problemas Econômicos do Tamanho das Empresas. São Paulo: Ed. Hucitec/Ed.Unicamp, 1990.
- SWEETZY, P. Demanda sob Condições de Oligopólio. Literatura Econômica, 9(3), out. 1987.
- SYLOS-LABINI, P. Oligopólio e Progresso Técnico. Rio de Janeiro: Forense, 1979.
- TAUILLE, J. R. e FARIA, L. A. E. A Acumulação Produtiva no Capitalismo Contemporâneo. Revista de Economia Política, vol. 24, nº 2 (94), abril-junho/2004
- TAVARES, M. C. T. Acumulação de Capital e Industrialização no Brasil, Campinas, S.P., Unicamp, IE, 1998.
- TAYLOR, F. W. Princípios de administração científica. São Paulo: Atlas, 1990.
- TEECE, D. "Technological Development and the Organisation of Industry". OECD. Technology and Productivity: The Challenge for Economy. Paris: OECD, 1991.
- TEECE, D., PISANO, G. "The Dynamic Capabilities of Firms: an introduction". Industrial and Corporate Change. v.3, n.3, 1994.
- UTTERBACK, J. Dominando a Dinâmica da Inovação. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1996.
- VASCONCELOS, L. A. T. A gestão dos recursos produtivos e a visibilidade dos resultados nas empresas de base tecnológica: proposta de metodologia, exemplificada para a indústria de software e serviços de informática, *in* Anais do VII Congresso do Instituto Internacional de Custos, Punta Del Leste, 2003. <http://www.eco.unne.edu.ar/contabilidad/costos/VIIIcongreso/186.doc>
- VOYER, Pierre. Tableaux de bord de gestion et indicateurs de performance. PUQ, 1999
- WILLIAMSON, O. E., WINTER, S. G. (org.) The Nature of the firm – origins, evolution and development, New York: Oxford University Press, 1991.
- WOOD, A. Uma Teoria de Lucros. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1980.