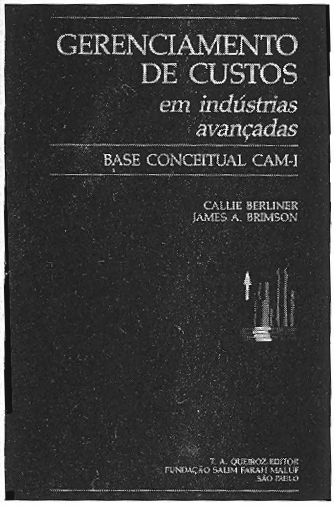



# GERENCIAMENTO DE CUSTOS EM INDÚSTRIAS AVANÇADAS

de **CALLIE BERLINER, JAMES A. BRIMSON**
São Paulo: T. A. Queiroz, 1992, 256 p.

por **Claude Machline**, Professor do Departamento de Administração de Produção, Logística e de Operações Industriais da EAESP/FGV.

O Computer Aided Manufacturing - International (CAM-I) é um consórcio de pesquisas e desenvolvimento sediado em Arlington, Texas. Em 1986, essa entidade formou um grupo de trabalho composto de organizações industriais progressistas, empresas de consultoria contábil e agências governamentais, para definir o papel e a metodologia do gerenciamento de custos no moderno ambiente tecnológico. A automação, a robótica, a computação, o uso de *softwares* integrados, tais como o Manufacturing Resource Planning (MRP), a crescente utilização de CAD-CAM-CAE (Computer Aided Design Manufacturing, Engineering), de CIM (Computer Integrated Manufacturing), a criação de células de fabricação, a implantação de práticas como o *Just-in-Time* e outros métodos avançados vêm causando o maior impacto na organização e na administração das empresas e forçam a atualização das técnicas de contabilidade de custos.

O Grupo de Trabalho do CAM-I planejou a publicação de três livros para a divulgação dos resultados obtidos na sua análise. Cada livro corresponde a uma fase do estudo realizado.

- Primeiro livro: base conceitual do sistema de custos;
- Segundo livro: definição do sistema de custos;
- Terceiro livro: implantação do sistema de custos.

O livro aqui resenhado, *Gerenciamento de Custos em Indústrias Avançadas*, corresponde à primeira fase do projeto do CAM-I, ou seja, à base conceitual do sistema de custos.

A obra é dividida em nove capítulos.

O capítulo 1 expõe os conceitos essenciais do CMS - Cost Management System, ou Sistema de Gerenciamento de Custos. São apresentados os aspectos mais importantes da doutrina, a saber:

- eliminar custos que não adicionam valor;
- contabilizar custos na base de atividades;
- utilizar o conceito de custo-alvo;
- levar em conta o ciclo de vida do produto no seu custo;
- avaliar desempenhos, medir produtividade, qualidade, prazos;
- administrar investimentos, calcular rentabilidade dos projetos.

O segundo e terceiro capítulos expõem as tendências da indústria moderna; o quarto, as condições mínimas às quais um modelo contábil deve satisfazer para tornar a empresa competitiva e escapar das deficiências dos sistemas tradicionais de contabilidade de custos, cujas bases de rateio de custos fixos são inadequadas.

O quinto capítulo explica a noção de custo de ciclo de vida do produto. O sexto detém-se na medição do desempenho e sugere padrões físicos apropriados para um fabricante avançado. O sétimo capítulo enfoca a questão da avaliação e do gerenciamento dos investimentos em alta tecnologia; descreve dois novos modelos de tomada de decisão na seleção de tecnologias avançadas.

O capítulo 8 enfoca alguns aspectos legais da contabilidade de custos, por exemplo, a amortização de despesas de *softwares* e a depreciação do equipamento num ambiente de rápidas mudanças tecnológicas.

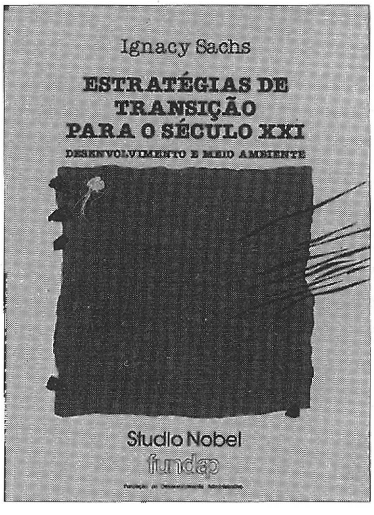
Após o capítulo 9, que trata do gerenciamento de custos no Japão, o livro se encerra com um glossário e algumas referências bibliográficas.

O assunto tratado na obra aqui resenhada é de grande atualidade. Elevado número de empresas nacionais está consciente de que o sistema tradicional de custeio apresenta sérias limitações, que podem chegar a distorcer custos e preços dos produtos. Estão dispostos a ensaiar novas metodologias e pensam seriamente em implantar o custeio baseado em atividades (Activity Based Costing). Esse sistema deve ser montado na área de produção, sob a égide

da gerência industrial, e independe, em grande parte, do sistema de custeio tradicional.

Publicado em momento oportuno, esse trabalho constitui um dos poucos documentos existentes em português sobre moderno gerenciamento de custos. No exterior, a partir dos artigos e livros de Robert S. Kaplan, Robin Cooper, Peter Chalos, James A. Brimson e outros, já se registra, nesta década, apreciável literatura sobre o tema.

Por se tratar da parte conceitual de um conjunto de três livros, a obra não responde obviamente, a todas as dúvidas que de certo assaltarão o gerente ou o *controller* desejosos de implantar o novo sistema de custos. Assim, os leitores pedirão que sejam em breve traduzidos e publicados os livros que compõem a segunda e a terceira parte da trilogia do CAM-I, que lhes permitirão conhecer os aspectos práticos da montagem e implantação de um moderno sistema de custeio.




# *ESTRATÉGIAS DE TRANSIÇÃO PARA O SÉCULO XXI - DESENVOLVIMENTO E MEIO AMBIENTE*

de **IGNACY SACHS**
São Paulo: Studio Nobel/FUNDAP, 1993, 103 p.

por **Ricardo Toledo Neder**, Sociólogo, Cientista Político e Professor do Departamento de Fundamentos Sociais e Jurídicos da Administração da EAESP/FGV.

De vinte e cinco anos para cá, desenha-se no cenário mundial um amplo espaço público de debates que lançou a questão da ecologia para a esfera política. Qual o significado disto? Um dos mais evidentes é a necessidade de interrompermos e redirecionarmos os processos locais, regionais e globais de destruição de bens naturais pelo ritmo e quantidade da produção econômica nos países industrializados do Norte e da interdependência entre este processo e os países em desenvolvimento no Sul.

Outro significado da questão ecológica, menos evidente, está situado no temor da civilização ocidental face às contradições do modelo político da democracia de massas. Num misto de autocrítica e comiseração ética, estamos tomados pelo medo de que vá se generalizar no mundo um modelo dual de sociedade, segundo o qual a opulência de alguns se contrapõe ao pauperismo da maioria. Os dados socioeconômicos, disponíveis desde os anos 70, indicam que esse pauperismo ceifa milhares de vidas e oportunidades no dia-a-dia não apenas em países como o Brasil e Índia, mas também em países ricos. No núcleo desse espaço público internacional, encontra-se uma dificuldade complexa: como, simultaneamente, superar este pauperismo, abandonar o problema da quantidade de crescimento (crescer ou não) e dar ênfase à qualidade desse processo, evitando que isto se converta numa ameaça à liberdade devido à reprodução ampliada dos *apartheids* sociais?

À medida que a enorme potencialidade de expansão dos mercados, desde a Segunda Guerra Mundial, foi rompendo em escala planetária entraves naturais, científicos, sociais e religiosos, percebemos que não há limites para o industrialismo. Em outros termos, tal potência de expansão só se viabiliza por meio de uma base cultural científico-tecnológica, associada a uma esfera social de consumo e de produção entrelaçada com os dinamismos de mercado que engolfam populações e recursos. Onde há ciência e não existe mercantilização, esta base não se instaura. Em contrapartida, onde existe esta trindade – ciência, tecnologia, mercantilização – esta base passa a se chamar **industrialismo**. Porém, à medida que esta trindade penetra por todos os poros da sociedade, ativa processos de destruição de grupos sociais e ecossistemas naturais. A complexidade deste processo está escapando progressivamente das instâncias do poder político, ameaçando seu principal alicerce que é a liberdade.

Não se trata aqui da questão do controle dessa complexidade. Conceber a raiz do problema ecológico como "falta de controle" já indicaria uma distorção ainda mais monstruosa que a destruição. O