

Custo meta aplicado na gestão estratégica de custos

Gislaine Chasko (UTFPR) gchasko@onda.com.br

Resumo:

Diante da crescente demanda da globalização e competitividade de mercado, é de extrema importância implementar ou melhorar os controles de informações da empresa, adotando estratégias que direcionem a correta tomada de decisão. Um sistema de controle implantado adequadamente, alinhado com um planejamento e projeto adequado aos objetivos da empresa, gera grande potencial na competitividade. Desta forma, a finalidade deste artigo é ressaltar a importância da gestão estratégica de custos, como forma de controlar e contribuir com as empresas, auxiliando nas tomadas de decisões e no planejamento de metas.

Será possível observar os conceitos de gestão estratégica de custos, bem como suas atribuições no contexto empresarial e de globalização, sendo que a gestão de custos tem se modificado, adaptando-se e suportando as empresas com informações que direcionam para a competição global. O conceito de custo meta será abordado e poderá ser comparado com outras formas que compreendem custos tradicionais como gestão estratégica. A estratégia do custo meta se encaixa no contexto de globalização e deve ser vista como facilitadora na execução de metas como redução de custos e aumento da lucratividade.

Palavras chave: Custo, Gestão, Custo Meta

Target cost applied in strategic cost management

Abstract

Given the growing demand for globalization and market competitiveness, it is extremely important to implement or improve the company's information controls, adopting strategies that guide the correct decision making. An adequately deployed control system, aligned with planning and design appropriate to the company's objectives, generates great potential in competitiveness. In this way, the purpose of this article is to emphasize the importance of strategic cost management as a way to control and contribute to companies, helping in decision making and goal planning. It will be possible to observe the concepts of strategic cost management, as well as its attributions in the business and globalization context, and cost management has been modified, adapting and supporting companies with information that leads to global competition. The concept of target cost will be addressed and can be compared with other forms that comprise traditional costs such as strategic management. The target cost strategy fits in the context of globalization and should be seen as facilitator in implementing goals such as cost reduction and increased profitability.

Key-words: Cost, Management, Target Cost

1. Introdução

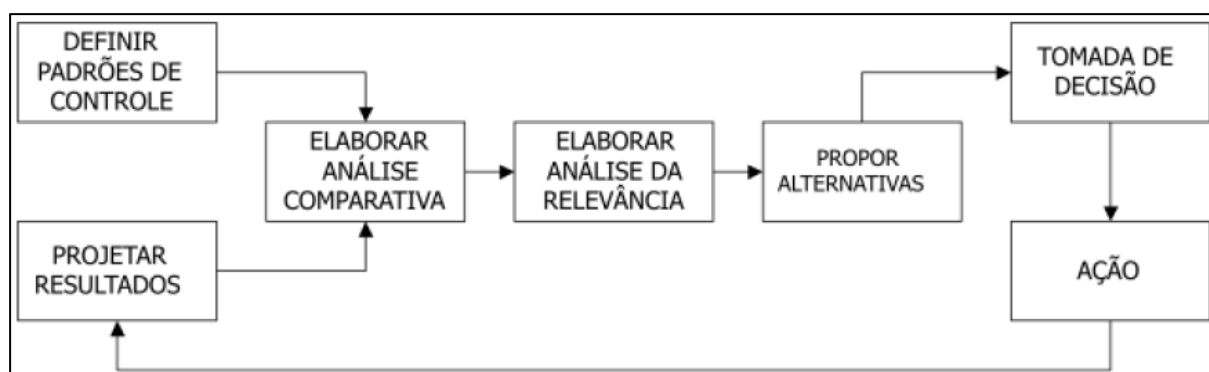
A crescente demanda da globalização tem influenciado as empresas buscarem novos conceitos

de otimização e flexibilização dos processos produtivos. E a gestão de custos vêm se modificando com as novas características do sistema econômico representado pela globalização.

Diante desse cenário, torna-se imprescindível que as empresas efetivem um controle com total conhecimento do fluxo da informação, implementando a gestão estratégica de custos, como ferramenta de controle e otimização do processo, proporcionando compreender melhor o comportamento dos recursos, o conhecimento do preço e contribuindo para redução de custos e, conseqüentemente, aumento da lucratividade.

A gestão estratégica de custos é essencial para que as empresas possam ter informações sobre seus investimentos e retornos. É através dela que se obtém dados necessários para o controle, manutenção, otimização e até mesmo redução dos custos, fundamentais nas decisões e planejamento das empresas, tornando-se cada vez mais consistentes para a evolução da empresa.

Na Figura 1 é possível observar o processo de controle das atividades, que diz respeito justamente à uma estratégia de gestão.



Fonte: Adaptado de Catelli, Almeida e Pereira (2011)

Figura 1 – Processo de controle

Assim como na Figura 1, as empresas que adotam um fluxo de atividades bem controladas e organizadas, que geram informações confiáveis, conseguem obter um direcionamento mais apropriado e alinhado as metas definidas pela empresa.

Conforme cita Coronetti e Sousa (2012), a contabilidade de custos é de grande importância para a gestão empresarial, não somente como ferramenta de mensuração de custos, mas também pela eficiência na geração de informações para dar suporte ao processo de tomada de decisões das empresas produtivas.

Com a realização do controle dos custos é possível escolher uma estratégia de implementação que renda o máximo de benefícios rapidamente e que seja totalmente praticável (SHIER, 2006).

Desta forma, através de um controle efetivo dos custos é possível a utilização do conceito estratégico que vem sendo cada vez mais procurado e implementado pelos gestores, a elaboração do custo meta ou *target cost*, qual analisa os custos sob uma ótica mais ampla, visando desenvolver vantagens competitivas e suporte à tomada de decisões.

A base do custo meta é o mercado. Esse influencia no preço através de uma margem de lucro pré-estimada e, da mesma maneira, estabelece um limite de custo para os produtos, sendo que

esse é estimado na fase de projeto do produto.

O custo meta é caracterizado como um processo de gerenciamento estratégico de custos para reduzir os custos totais, nos estágios de planejamento e desenho do produto, pois é nessa fase que o custo é mais relevante para o estágio inicial da produção. (SAKURAI, 1997).

Ostrega(1993) adiciona que, o custo meta é uma técnica ligada ao custeio do ciclo de vida, e está associada aos métodos japoneses, no qual o custo admissível para o produto deve-se considerar a participação de mercado e a margem de lucro.

O custo meta não têm suas bases fixadas na contabilidade de custos nem é científico, pois parte considera as estimativas realizadas pelo departamento de engenharia de produção e parte considera as restrições do mercado, sendo estabelecido com base no preço de mercado e na rentabilidade desejada pela empresa (CARASTAN, 1999).

Neste sentido, Wernke (2004) cita que, o custo meta pode ser entendido como o valor de custo de um produto a ser alcançado, pelo qual é possível cobrar um preço de venda a ser aceito pelo mercado consumidor e proporcionar o lucro desejado pelos gestores.

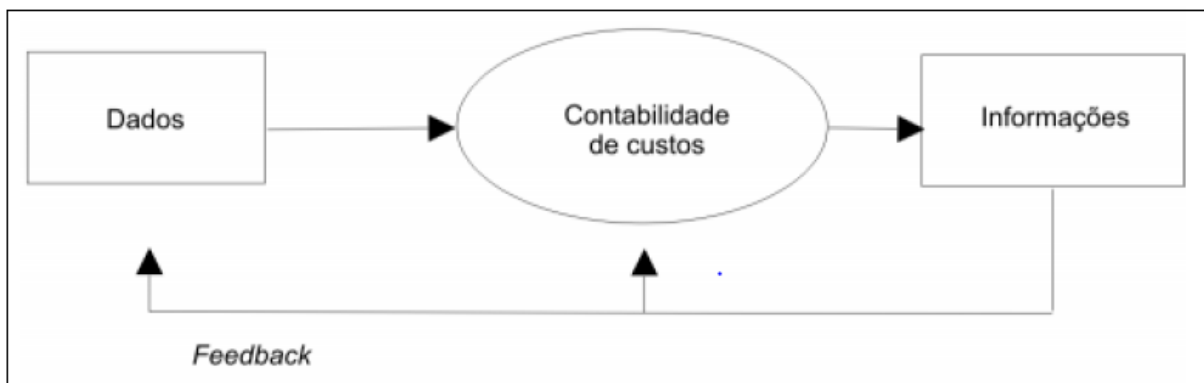
A estratégia do custo meta deve ser visto não somente como uma definição do valor que se pretende alcançar, mas como uma facilitadora na execução da gestão de custos na cadeia como um todo.

2. Conceitos sobre a gestão estratégica de custos

A gestão de custos é essencial para que as empresas possam ter informações, históricas e evolutivas, úteis, que auxiliam na implementação de medidas necessárias para manter ou melhorar o desempenho da empresa. Ela identifica e analisa a alocação dos custos ao produto.

A visão gerencial dos custos completa-se no momento em que visualizamos custos na empresa e/ou instituição como um centro processador de informações, que recebe, ou obtém, dados acumulados de forma organizada, analisa-os, interpreta-os, produzindo informações de custos para diversos níveis gerenciais (LEONE, 2009).

Na Figura 2, é possível observar o controle de custos como processador de informações.



Fonte: Leone (2009)

Figura 2 – Processo de informações

O processamento de dados compreende três fases: a coleta de dados, que consiste no

levantamento e na seleção dos dados relevantes, planejamento de como esses dados serão coletados, sendo necessário um treinamento das pessoas da empresa que elaborarão o levantamento desses dados, e a terceira fase, conforme afirma Leone (2009) considerada como nobre e consiste na obtenção das informações e resultados gerados no processamento. Essas informações e resultados deverão ser encaminhados aos usuários do sistema com a finalidade de apoiar o planejamento, apuração dos custos e tomadas de decisões.

A gestão de custos considera-se o diferencial competitivo apoiado no acompanhamento das principais tendências e técnicas de produção. Desta forma, é vital ter a capacidade de gerir os custos operacionais como fator de competitividade do mercado (HORNGREN; DATAR; FOSTER, 2010).

Cabe salientar que, a boa gestão de custos tem seu grande objetivo na maximização dos lucros, cuja eficácia mais contundente é a conquista natural da liderança em custos. É esta a estratégia competitiva principal para levar uma empresa a conquistar mais fatias e permanência no mercado (POMPERMAYER E LIMA, 2011).

De acordo com Martins (2010) a contabilidade de custos, acabou de passar, nessas últimas décadas, de mera auxiliar na avaliação de estoques e lucros globais para importante ferramenta de controle e decisões gerenciais.

Sendo assim, o custo meta é o suporte para o controle e decisões, que utiliza da melhor forma os recursos disponíveis, através da interação dos agentes que a formam e, conseqüentemente a gestão estratégica busca o custo meta, tomando as medidas cabíveis para alcançá-lo.

3. Custo Meta (*Target Costing*)

Segundo Sakurai (1997), o custo meta começou a ser aplicado no Japão na década de 1970, visando reduzir o custo e planejar estrategicamente os lucros, objetivos estes que ainda são almejados.

O custo meta foi adotado naquela década, como prática padrão em indústrias montadoras e posteriormente foi aplicado nas indústrias de transformação e de produção de softwares para computadores.

Logo na década seguinte, anos 80, o custo meta estava ligado à estratégia empresarial e foi considerado um instrumento de gerenciamento estratégico de custos objetivando a meta de lucro desejada no planejamento das empresas.

Atualmente, o objetivo do custo meta está na redução dos custos totais, mas sendo desafiado a manter alta qualidade dos produtos, pois para as empresas sobreviverem devem tornar-se especialistas no desenvolvimento de produtos que, além de atenderem às expectativas dos clientes com relação à qualidade e funcionalidade, gerem os lucros desejados (COOPER E SLAGMULDER, 1999).

Dentro desse contexto, o custo meta inova ao priorizar as fases de planejamento e projeto do produto. Nessas fases, a maior parte dos custos do produto podem ser controlados e alterados. Segundo Cooper e Chew (1996), cerca de 80% dos custos de um produto não podem ser mais alterados quando o produto deixa a fase de projeto.

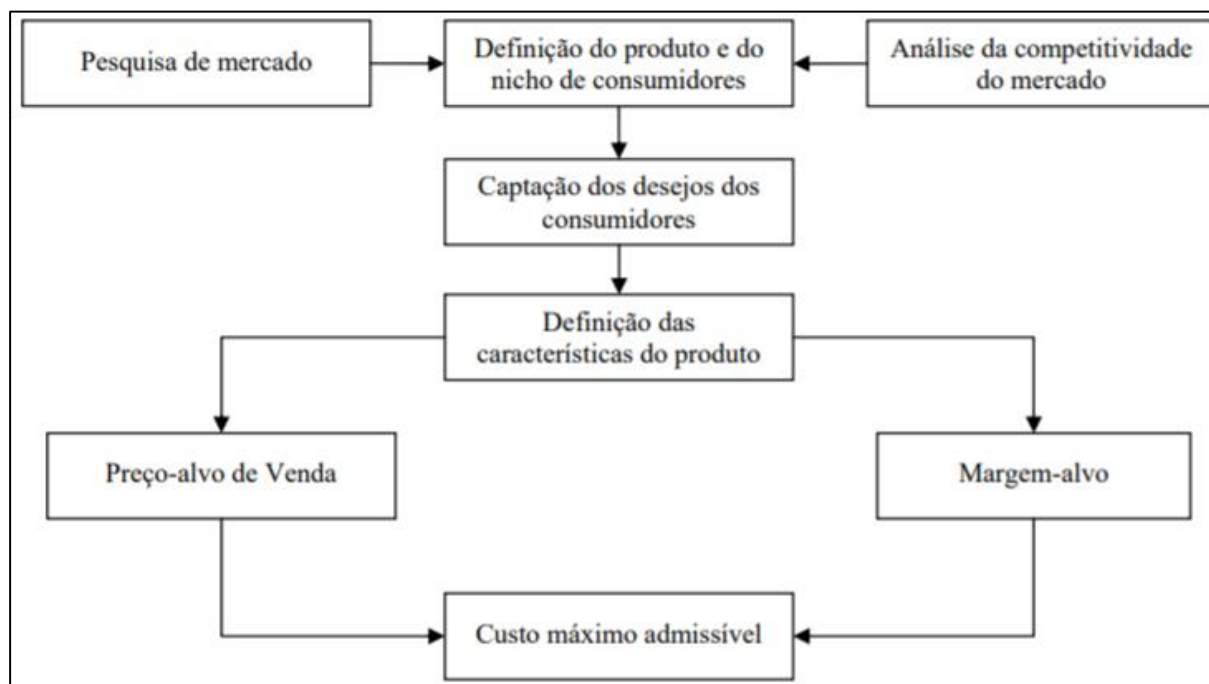
O custo meta é obtido a partir da utilização de um método de planejamento de custo, utilizado durante o ciclo de pesquisa, de desenvolvimento e de engenharia, que contempla os produtos com processos na fase inicial de fabricação e um curto ciclo de vida (ATKINSON *et al.*, 2000).

A relação do custo meta com a fase pré-operacional de um produto é enfatizada por Shank e

Fisher (1999), quando o trata como resultado de um conjunto de métodos e ferramentas gerenciais voltados para administrar projetos e atividades de planejamento de novos produtos, obtendo uma base para controlar as etapas operacionais e garantir que os produtos atinjam as metas de lucratividade durante todo o seu ciclo de vida.

O custo meta representa a meta financeira para o custo total de um produto, calculada com base em estimativas de preços de venda e no lucro desejado (SHANK E FISHER, 1999).

Na Figura 3, a seguir, pode-se verificar, de forma esquemática, como o mercado e consumidores influenciam diretamente do custo meta e retorno de lucro.



Fonte: Adaptado de Hansen (2002)

Figura 3 – Etapas para formação do custo meta

Além das características citadas no texto acima, o custo meta apresenta, dentre outras, as seguintes vantagens (ELLRAM, 2000):

- Dá suporte ao processo de redução de custos;
- Economiza os recursos da organização;
- Ajuda no gerenciamento dos custos de matéria-prima;
- Traz credibilidade às discussões sobre redução de custo com os fornecedores;
- Serve para avaliação do desempenho da empresa.

Desta forma, o custo meta é muito utilizado na formulação de planos estratégicos de lucro integrando as informações da engenharia de produção com as áreas de marketing. Porém, dependendo da estratégia adotada pela empresa, o custo meta pode ser aplicado em diferentes cenários gerenciais, como por exemplo: redução de custos, cálculo do lucro-meta, planejamento do retorno sobre as vendas entre muitos outros.

4. Custo Meta versus Custos Tradicionais

Para o gerenciamento de custos, ambos, são ferramentas utilizadas para compreender como são utilizados os recursos disponíveis nas empresas. Porém o custo meta é voltado para o planejamento visando redução de custos e direcionado pelo preço de mercado. Por outro lado, custos tradicionais são voltados para fase de produção, auxiliando no controle dos custos.

Conforme explica Scarpin e Rocha (2000), o custo meta é obtido por meio da seguinte fórmula:

$$C = P - \alpha$$

Onde,

C = Custo meta

P = Preço competitivo de mercado

α = Margem de lucro desejada

Na Tabela 1, é possível analisar o comparativo entre a abordagem do custo meta e custos tradicionais mais utilizados pelas empresas.

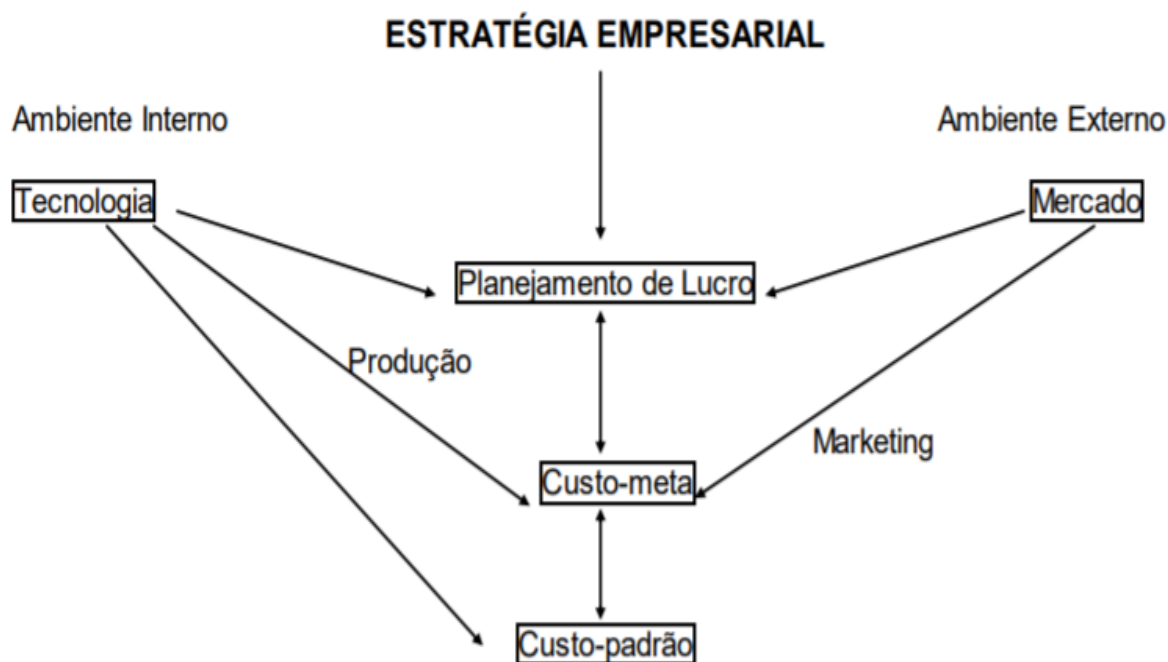
Custo Meta	Custos Tradicionais
O preço determina o custo	O custo determina o preço
Começa com um preço de mercado (depois do projeto pronto) e uma margem de lucro planejada para depois estabelecer um custo permissível (ou custo meta)	Estima um custo de produção, depois acrescenta uma margem de lucro desejada para então se obter um preço de venda
Planejamento de custo é guiado pelo mercado competitivo	As considerações do mercado não são consideradas no planejamento de custos
Reduções de custos são feitas antes que os custos cheguem no seu limite aceitável	Reduções de custos são feitas depois que os custos são incorridos além do limite aceitável
O projeto (de produtos e processos) é a chave para redução de custos	Perdas e ineficiências são o foco da redução de custos
Reduções de custos são guiadas pelos desejos e anseios dos consumidores	Reduções de custos não são dirigidas aos clientes
Custos são gerenciados por equipes multifuncionais (toda a empresa)	Os custos são monitorados apenas pelos contadores
Fornecedores são envolvidos no conceito e no projeto do produto	Os fornecedores são envolvidos apenas na fase de produção (depois do projeto pronto)
Minimiza o custo total de uso e propriedade para o consumidor	Minimiza apenas o preço pago pelo consumidor
Envolve toda a cadeia de valor no planejamento de custos	Pouco ou nenhum envolvimento da cadeia de valor no planejamento de custos

Fonte: Adaptado de Scarpin e Rocha (2000)

Tabela 1 – Comparativo de custo meta vs. custos tradicionais

Fica evidente, através da Tabela 1, que o custo meta envolve toda a cadeia de suprimentos, desde fornecedores envolvidos no planejamento, passando pela elaboração do projeto, até o entendimento do mercado consumidor.

Esta relação, pode ser vista na Figura 3, considerando o ambiente externo e interno das empresas influenciando de forma diferenciada o custo.



Fonte: Sakurai (1997)

Figura 3 – Custo meta vs. custos tradicionais

Conforme observado na Figura 3, há a diferenciação dos dois ambientes, sendo que o ambiente interno influencia tanto no custo meta quanto no custo padrão, mas é voltado para os controles de produção. Enquanto que, o ambiente externo influencia o custo meta, tendo em vista que esse é voltado para toda a cadeia de valores, desde os fornecedores até os clientes.

Para Atkinson *et al.* (2000) há a distinção entre a forma de redução tradicional de custos e o custo meta. A abordagem tradicional utiliza a pesquisa de mercado para determinar as exigências do cliente, enquanto que o custo meta considera que a pesquisa de mercado é voltada para detectar as necessidades do cliente e os preços aceitáveis pelo mesmo.

Desta maneira, verifica-se que o custo meta aborda toda a cadeia de valores, impactando diferenciadamente dos custos tradicionais na gestão estratégica de custos.

5. Conclusão

O presente trabalho destaca a importância da gestão estratégica de custos nas empresas, contribuindo e melhorando o planejamento para que possam ser atingidas as metas de lucratividade.

A utilização do custo meta é uma das formas de gestão estratégica de custos, qual direciona para um melhor planejamento, analisando toda a cadeia de valores, desde fornecedores até os

clientes. E deve-se observar seus conceitos e características principais, impactado pelo cenário de alta competitividade em que vem se tornando cada vez mais acirrado.

Desta forma, o custo meta é uma das alternativas viáveis para melhorar as análises e implementar uma política de precificação e lucratividade mais adequada aos objetivos da empresa, tornando-se ferramenta confiável para os gestores.

Concordando com a mesma opinião de Cooper e Chew (1996), a utilização do custo meta pode ser vantajosa sob vários aspectos. Entre eles, fazendo com que a empresa adquira um maior conhecimento das demandas dos consumidores, permitindo a ela a fabricação de produtos que os clientes realmente desejam comprar.

O custo meta destaca como ponto positivo o envolvimento de toda a cadeia de valores ligada à produção e a participação efetiva das áreas da empresa. Esse ponto, conforme Ellram (2000) enfatiza, tem a vantagem de envolver todas as áreas da empresa em torno de um objetivo comum, estimulando comunicações úteis entre os diversos setores da organização e facilitando o processo de integração.

Portanto, cada vez mais o custo meta tem sido utilizado com sucesso pelas empresas.

Referências

ATKINSON, A.; BANKER, R., D.; KAPLAN, R., S. & YOUNG, S. M. *Contabilidade Gerencial*. 2ª Edição. São Paulo: Atlas, 2000.

CARASTAN, J., T. *Custo Meta e Custo Padrão como Instrumentos do Planejamento Empresarial para Obter Vantagem Competitiva*. In: VI Congresso Brasileiro de Custos (1999 : São Paulo). Anais. São Paulo : USP, FIECAFI, 1999.

CATELLI, A.; ALMEIDA, L., B.; PEREIRA, C., A. *Controladoria*. In: CATELLI, Armando (coord.). *Controladoria: uma abordagem da Gestão Econômica*. 2ª ed. São Paulo, Atlas, 2011.

COOPER, R.; CHEW, B. *Control Tomorrow's Costs through Today's Designs*. Harward Business Review. January-February 1996.

COOPER, R.; SLAGMULDER, R. *Develop profitable new products with target costing*. *Sloan Management Review*. Cambridge. Summer 1999.

CORONETTI, J.; SOUSA, M., A., B. *Os métodos de Custeio utilizados nas maiores indústrias de Santa Catarina*. *Rev. Eletrônica de Gestão Org.*, v. 10, n. 02, p. 324-343, maio/ago. 2012.

ELLRAM, L., M. *The Role of Supply Management in Target Costing*. 2000. www.capsresearch.org. 22.07.2001.

HANSEN, J. E. *Aplicação do custeio alvo em cursos de pós-graduação lato sensu: um estudo sob o enfoque da gestão estratégica de custos*. São Paulo, 2002. Dissertação (Mestrado em Controladoria e Contabilidade) – Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo.

HORNGREN, C. T.; DATAR, S. M.; FOSTER, G. *Contabilidade de custos*. 11. Ed. São Paulo: Pearson, 2010.

LEONE, G., S., G. *Custos: planejamento, implantação e controle*. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

MARTINS, E. *Contabilidade de custos*. 10. ed. São Paulo: Editora Atlas, 2010.

OSTRENGA, M. *Guia da Ernest e Young para gestão total dos custos*. Rio de Janeiro: Record, 1993

POMPERMAYER, C., B.; LIMA, J., E., P. *Gestão de Custos*. Disponível em: < http://www.cairu.br/biblioteca/arquivos/Administracao/Financas_Empresariais_FAE.pdf >. Acesso em: 06 Out. 2018.

SCARPIN, J., E.; ROCHA, W. *Target Costing: abordagem conceitual e histórica*. In: CONGRESSO BRASILEIRO DE CUSTOS, 7., 2000, Recife. Anais... Recife: ABC, 2000.



VIII CONGRESSO BRASILEIRO DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO

Ponta Grossa, PR, Brasil, 05 a 07 de dezembro de 2018

SHANK, J., K.; FISHER, J. *Case Study: Target costing as a strategic tool.* Sloan Management Review. Cambridge. Fall 1999.

SHIER, C., U., C. *Gestão de custos.* Curitiba: IBPEX, 2006.

SAKURAI, M. *Gerenciamento integrado de custos.* São Paulo : Atlas, 1997.

WERNKE, R. *Gestão de Custos: Uma Abordagem Prática.* 2. Ed. São Paulo: Atlas, 2004.