

ANÁLISE DE CUSTOS DE CONSUMIDORES: UM ESTUDO DESENVOLVIDO À LUZ DA GESTÃO ESTRATÉGICA DE CUSTOS

Márcio Luiz Borinelli
Wellington Rocha

Resumo:

Este trabalho contempla um tema essencial à Gestão Estratégica de Custos, qual seja: a análise de custos de consumidores. Os autores discutem, à luz da literatura, os aspectos conceituais (o que é), procedimentais (como se faz), de importância (por que) e aplicação (para que serve) da análise de custos de consumidores. Diversos aspectos justificam o trabalho, dentre eles o fato de o consumidor ser o responsável pela validação de um produto através da compra, o que faz com que a continuidade da empresa seja dependente, entre outros aspectos, do consumidor. São trazidos à tona elementos como a análise da cadeia de valor, a cadeia de valor do consumidor, o ciclo de vida dos produtos, o custo total de propriedade, dentre outros elementos, sempre sob a ótica do consumidor. Como proposta metodológica central, o trabalho está alicerçado numa pesquisa bibliográfica, seguida de um exemplo prático.

Palavras-chave:

Área temática: *Gestão Estratégica de Custos*

ANÁLISE DE CUSTOS DE CONSUMIDORES: UM ESTUDO DESENVOLVIDO À LUZ DA GESTÃO ESTRATÉGICA DE CUSTOS

RESUMO

Márcio Luiz Borinelli

Universidade Estadual de Maringá
marciolb@usp.br

Wellington Rocha

Universidade de São Paulo-FEA

Este trabalho contempla um tema essencial à Gestão Estratégica de Custos, qual seja: a análise de custos de consumidores. Os autores discutem, à luz da literatura, os aspectos conceituais (o que é), procedimentais (como se faz), de importância (por que) e aplicação (para que serve) da análise de custos de consumidores. Diversos aspectos justificam o trabalho, dentre eles o fato de o consumidor ser o responsável pela validação de um produto através da compra, o que faz com que a continuidade da empresa seja dependente, entre outros aspectos, do consumidor. São trazidos à tona elementos como a análise da cadeia de valor, a cadeia de valor do consumidor, o ciclo de vida dos produtos, o custo total de propriedade, dentre outros elementos, sempre sob a ótica do consumidor. Como proposta metodológica central, o trabalho está alicerçado numa pesquisa bibliográfica, seguida de um exemplo prático.

Área Temática: Gestão Estratégica de Custos

ANÁLISE DE CUSTOS DE CONSUMIDORES: UM ESTUDO DESENVOLVIDO À LUZ DA GESTÃO ESTRATÉGICA DE CUSTOS

1. INTRODUÇÃO

É comum encontrar-se na literatura discussões focadas apenas nos custos das empresas ou no relacionamento com seus parceiros (fornecedores e clientes, por exemplo), sem estender-se para reflexões a respeito dos custos dos consumidores.

Buscando encontrar indícios que pudessem ajudar a entender melhor este problema, encontrou-se em Silva, Braga e Lima (2001:4) as seguintes palavras: "O conhecimento acerca do consumidor, por parte da empresa, torna-se imprescindível para a sobrevivência de qualquer entidade, estando desse modo, plenamente integrado à sua continuidade."

Na mesma linha de raciocínio, Lousada, Balduino e Pereira (2001:1-2) asseveram que "o custo dos consumidores é uma grande medida estratégica para que as empresas possam melhorar seus níveis de vendas e por conseqüência, seus níveis de lucratividade". Os autores ainda complementam dizendo que as ações estratégicas podem cair no vazio se a organização não considerar os ganhos para o comprador.

Além disso, muito se tem dito e escrito que o mercado é apertado, que o consumidor é exigente buscando qualidade e preço etc. Entretanto, há que se ressaltar que, dependendo do produto, o consumidor não deve analisar apenas o preço de aquisição; ele deve levar em conta, também, os gastos com que terá de arcar para operar o produto, durante toda sua vida útil.

É neste ponto que reside a idéia central deste texto, ou seja, conhecer o custo total dos consumidores tornou-se imprescindível para muitas empresas. É necessário atender aos anseios dos consumidores, superar suas expectativas e surpreendê-lo, seja em termos de preço e qualidade, seja em termos de custo de operação do bem ou serviço.

Este contexto é ilustrado por Sakurai (1997:172) quando afirma que "os usuários japoneses adquirem produtos ou equipamentos com base nos custos totais de ciclo de vida, e não simplesmente com base no preço de aquisição ou no custo de produção".

Ainda outro argumento importante, que justifica as reflexões realizadas neste trabalho, é que o momento atual é de uma economia de mercado, em que as empresas têm dificuldades em obter boas margens de lucratividade. Portanto, concorda-se com a afirmação de Martin (1999:8) quando assevera que uma empresa "será tanto mais bem sucedida quanto maior for o valor que produzir para os clientes e para os investidores e, mais importante, quanto maior for o diferencial de valor que obtiver ao ser comparada com a concorrência, pois somente assim terá a preferência dos atuais e potenciais clientes e investidores".

Em suma: para tomar decisões sobre produtos, é fundamental que se considere a necessidade de quantificar e analisar os custos durante toda a vida útil do produto, incluindo não só os custos de desenvolvimento, produção e marketing, mas, também, os custos de operação, manutenção e descarte, estes via de regra assumidos pelo consumidor.

Considerando-se, então, o cenário descrito, foram estabelecidas três premissas que dão suporte ao presente trabalho:

1. "O entendimento dos componentes da Gestão Estratégica de Custos é imprescindível para que os gestores consigam conquistar e manter vantagem competitiva em relação aos seus concorrentes." (Wernke, 2001:70)
2. "A adoção, com sucesso, de gerenciamento de custo de ciclo de vida, pode dar às empresas vantagens competitivas." (Sakurai, 1997:168)
3. O consumidor garante a continuidade da empresa, uma vez que ele está no final da cadeia de valor e é ele quem valida, ou não, o valor do produto.

Entende-se que estas três premissas contemplam os aspectos essenciais da contextualização até aqui apresentada e, por isso, justificam o desenvolvimento deste trabalho.

2. ASPECTOS METODOLÓGICOS

Uma vez identificado o cenário onde se insere a pesquisa, propõe-se a execução deste trabalho, cujo objetivo é discutir, à luz da literatura, os aspectos conceituais (o que), procedimentais (como), de importância (por que) e aplicação (para que) da análise de custos de consumidores. Em suma, a discussão consiste em apresentar o papel da análise de custos de consumidores no contexto da Gestão Estratégica de Custos.

A fim de atingir este objetivo, foi necessário estabelecer uma questão a ser respondida no decorrer do trabalho, qual seja: o que é, como funciona, por que se faz e para que serve a análise de custos de consumidores?

Para tanto, o texto foi organizado em três partes. A primeira contempla discussões preliminares sobre os elementos que nortearão a análise de custos de consumidores. Foram abordados tópicos como cadeia de valor, consumidores e ciclo de vida do produto.

A segunda parte aborda a questão da análise de custo de consumidores propriamente dita. Ali são discutidos os aspectos conceituais, procedimentais e de importância.

A última parte apresenta uma aplicação, através de um exemplo prático, da análise de custos de consumidores.

Como proposta metodológica central, o trabalho está alicerçado numa pesquisa bibliográfica, seguida de um exemplo prático.

Na visão de Santos e Parra Filho (1998:98), a pesquisa bibliográfica é necessária para se conhecer previamente o estágio em que se encontra o assunto a ser pesquisado, independentemente de a qual campo do conhecimento pertença. Entende-se que este argumento justifica a adoção da pesquisa bibliográfica para o presente trabalho.

De acordo com Fachin (1993:102), a pesquisa bibliográfica se constitui num “conjunto de conhecimentos reunidos nas obras tendo como base fundamental conduzir o leitor a determinado assunto e à produção, coleção, armazenamento, reprodução, utilização e comunicação das informações coletadas para o desempenho da pesquisa”.

Cabe ressaltar que o trabalho procura contribuir para que abordagens desta natureza possam chegar às empresas e, de modo prático, permitam êxito no processo de gestão como um todo através da utilização das informações geradas pela Contabilidade Gerencial.

3. CADEIA DE VALOR E CONSUMIDOR

Para se adentrar à discussão da análise de custos do consumidor é importante compreender o conceito de cadeia de valor, uma vez que será necessário identificar a cadeia de valor do consumidor.

De acordo com Porter (1992:31) "a cadeia de valores desagrega uma empresa em suas atividades de relevância estratégica para que se possa compreender o comportamento dos custos e as fontes existentes e potenciais de diferenciação". É interessante notar que esta visão de cadeia de valor enfatiza os aspectos internos da empresa, uma vez que propõe a desagregação das suas atividades, ainda que de relevância estratégica. Neste sentido, concorda-se com as palavras de Porter, porém considera-se que esta visão deva ser expandida para que se possa contemplar mais explicitamente o consumidor.

Numa outra perspectiva, Shank e Govindarajan (1997:14) asseveram que "a cadeia de valor de qualquer empresa em qualquer setor é o conjunto de atividades criadoras de valor desde as fontes de matérias-primas básicas, passando por fornecedores de componentes e até o produto final entregue nas mãos do consumidor". Este enfoque é externo à empresa, uma vez que esta é entendida no contexto da cadeia global das atividades geradoras de valor da qual ela é apenas uma parte.

A definição de Shank e Govindarajan é bastante abrangente; todavia, não se pode considerar que a cadeia de valor encerra-se com a entrega do produto nas mãos do consumidor, mas com a validação do produto pelo mesmo.

No contexto deste trabalho, a cadeia de valor compreende uma seqüência de atividades realizadas com o objetivo de agregar valor, que se inicia na origem dos recursos e termina na validação, pelo consumidor final, através da compra.

É importante ressaltar que, para fins de análise e gestão da cadeia, considerando-se aspectos de custos e benefícios, torna-se necessário identificar um

segmento relevante da cadeia de valor; neste sentido, a análise e gestão da cadeia tem por objetivo conquistar e manter vantagem competitiva.

Uma vez compreendido o conceito de cadeia de valor, um elemento importante a ser discutido neste contexto é o consumidor, uma vez que as estratégias empresariais focadas em aumento de competitividade devem, impreterivelmente, contemplar o consumidor final de produtos e serviços.

Segundo o Art. 2º do Código de Defesa do Consumidor (Lei 8078/90), consumidor "é toda pessoa física ou jurídica que adquire ou utiliza produto ou serviço como destinatário final".

Silva, Braga e Lima (2001:4), por sua vez, assim caracterizam o consumidor:

O adquirente de bens ou serviços tido como consumidor, será aquele que possuirá o bem retirando dele todos os benefícios gerados ao longo do tempo, mantendo-o para que gere esses benefícios, fazendo uso de produtos complementares se for o caso, e ao final, arcando com eventuais ônus decorrentes ou relacionados ao descarte deste bem, momento em que o produto não mais interessa ao consumidor.

Nesta mesma linha de raciocínio, Lousada, Balduino e Pereira (2001:2) afirmam que "o consumidor é aquele que usufrui de todos os benefícios gerados pelos produtos ou serviços ao longo do tempo, mantendo-os e descartando-os quando não mais interessar".

Concorda-se com estas definições e entende-se que elas devem ser aceitas para as discussões deste texto. Todavia, uma discussão importante a ser procedida diz respeito à diferenciação entre clientes e consumidores.

Rocha (1999:103) assevera que clientes são "entidades – pessoas físicas ou jurídicas – que primeiro adquirem os produtos e serviços da organização; distribuidores, atacadistas etc. ou, eventualmente, consumidores finais, caso haja vendas diretas a estes".

Esta definição de Rocha é válida para diferenciar clientes de consumidores. Através dela é possível notar que o foco da diferença está na intenção de compra, sendo que o cliente compra para revenda e o consumidor para uso. Neste sentido, é possível afirmar que os consumidores estão localizados ao final da cadeia de valor, representando os usuários finais dos produtos ou serviços, e é nesta entidade que está centrada a discussão neste texto.

Vale ressaltar, entretanto, que, dependendo do segmento da cadeia de valor a ser analisado, o foco pode voltar-se para os clientes. Essa perspectiva é corroborada por Robles Jr (1994:56) quando afirma, por exemplo, que "no Total Quality Control (TQC), a idéia de consumidor não está restrita ao comprador final do produto, pois se consideram consumidores também os próximos companheiros que irão executar outras operações de fabricação no produto".

Depois de se estudar o conceito de cadeia de valor e de consumidor, é possível buscar o entendimento do que seja a cadeia de valor do consumidor. Já se disse anteriormente que, para fins de análise e gestão da cadeia de valor, é conveniente identificar um segmento relevante da mesma. Isto posto, como o propósito deste trabalho recai na análise de custos dos consumidores, o segmento relevante a ser considerado diz respeito à cadeia de valor do consumidor.

Na visão de Porter (1992:121) "a cadeia de valores do comprador determina o modo como um produto de uma empresa é de fato utilizado, bem como os outros efeitos da empresa sobre as atividades do comprador". Porter (1992:123) também afirma que "uma empresa reduz o custo do comprador ou aumenta o desempenho deste através do impacto de sua cadeia de valores sobre a cadeia de valores do comprador".

Considerando-se, de forma integrada, os conceitos até aqui discutidos, pode-se dizer que a cadeia de valor do consumidor compreende a seqüência de atividades realizadas com o objetivo de agregar valor, que se inicia na origem dos recursos necessários ao produto a ser consumido e termina na utilização do mesmo.

O que se busca, então, é considerar o consumidor como um elemento fundamental da cadeia de valor e isto requer que se conheça o ciclo de vida completo do produto que será adquirido por ele. Este é o assunto do tópico seguinte.

4. CICLO DE VIDA DO PRODUTO

Para que se tenham condições de proceder à análise dos custos dos consumidores é fundamental que se compreenda em que consiste o ciclo de vida do produto.

Para Horngren, Foster e Datar (2000:313) "o ciclo de vida do produto abrange o tempo desde o início da P&D até o término de suporte ao cliente". Os autores, quando afirmam que o ciclo termina no suporte ao cliente, poderiam ser questionados: quando o suporte se encerra: momento da venda, durante o uso ou no momento do descarte? Esta consideração acarreta a não adequação da definição de Horngren, Foster e Datar para este trabalho.

Já na visão de Sakurai (1997:158), o ciclo de vida de um produto também tem início na etapa de pesquisa e desenvolvimento, porém estende-se até o momento em que o produto perde sua utilidade ou se desgasta totalmente. De acordo com o autor, o ciclo de vida de um produto é ilustrado nos moldes da Figura 1 a seguir:

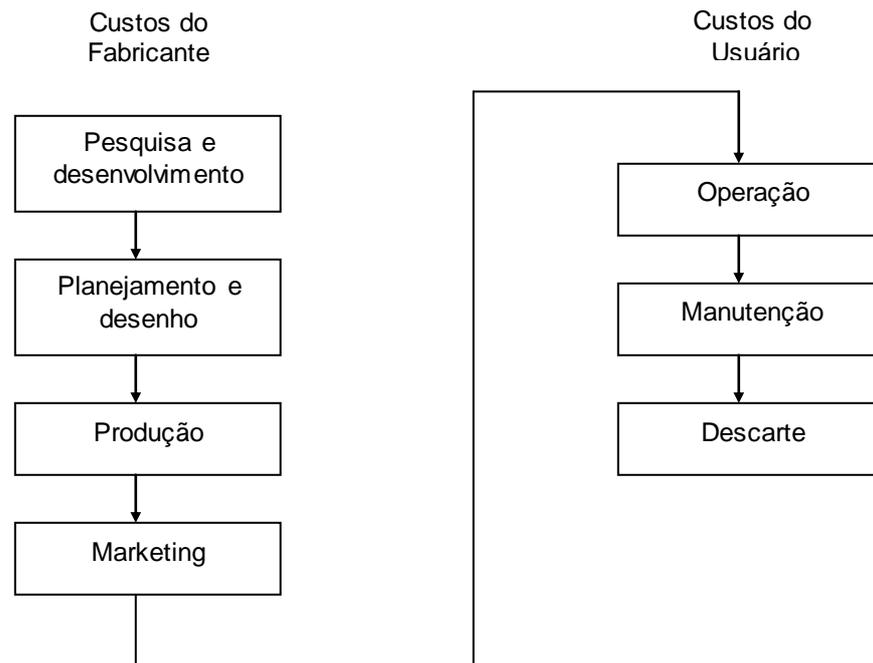


Figura 1 – Ciclo de vida real de um produto

Fonte: Sakurai (1997:159)

Observando-se a Figura 1, nota-se que Sakurai estabelece, dentro do ciclo de vida do produto, os custos do fabricante e os do usuário; no entanto, isto é questionável, uma vez que se pode encontrar segmentos cujos custos de manutenção sejam de responsabilidade do fabricante, por exemplo. Neste sentido, considera-se que esta ilustração de ciclo de vida não se adequa aos propósitos deste trabalho.

Uma outra definição que pode ser discutida é a de Villas Boas (1999). Segundo ele, "o ciclo de vida do produto é composto de diversas etapas, iniciando-se com a concepção do produto e terminando após a entrega, utilização e fim da vida útil do mesmo no consumidor final". Ainda que esta definição seja abrangente e considerando-se o contexto aqui utilizado de cadeia de valor, entende-se que ela estaria mais adequada se tratasse as etapas por atividades.

É importante observar que a visão de ciclo de vida que se está utilizando aqui é diferente da visão tradicional de marketing, a qual considera, segundo Sakurai (1997:158), que "ciclo de vida do produto abrange o período de produção, das vendas e dos ganhos a partir da data em que o produto é colocado no mercado, até a data em que suas vendas são suspensas".

Para fins deste trabalho ciclo de vida de um produto é um conjunto de atividades que tem início na concepção e termina quando o mesmo perde sua utilidade ou se desgasta totalmente, nas mãos do consumidor final. Esta definição está ilustrada na Figura 2.

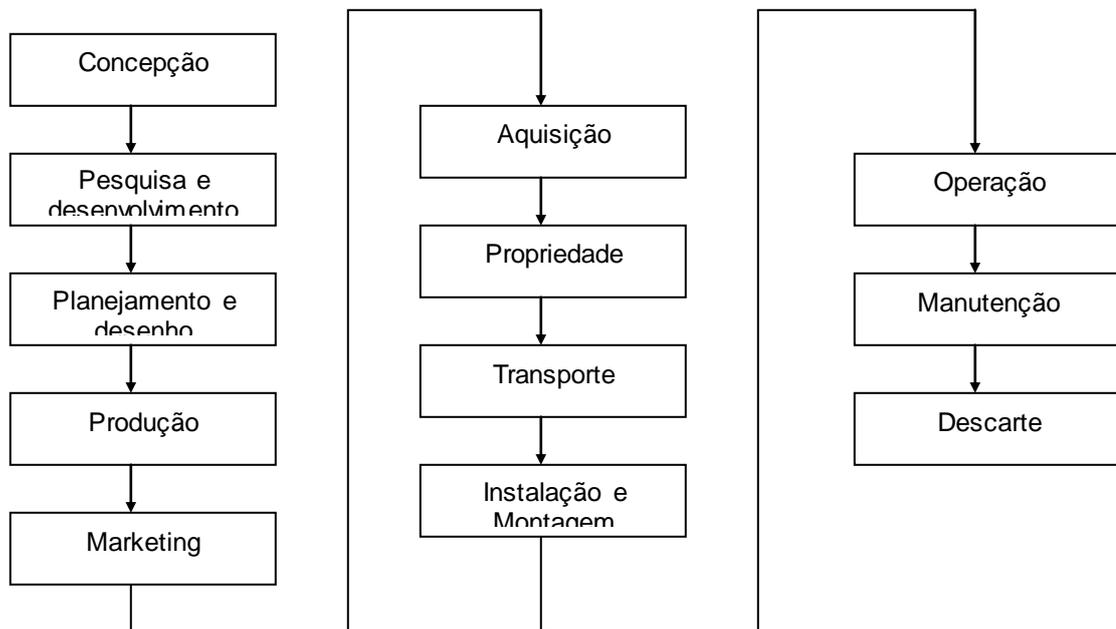


Figura 2 – Ciclo de vida de um produto

Fonte: elaborada pelos autores

Uma vez compreendido o conceito de ciclo de vida do produto, deve-se empreender a tarefa de entendimento do custeio do seu ciclo de vida. Neste sentido, Shank e Govindarajan (1997:16) afirmam que "explorar as ligações com o cliente é a idéia-chave que está por trás do conceito de custeio do ciclo de vida". Para eles, "o custeio do ciclo de vida lida explicitamente com a relação entre o que um consumidor paga por um produto e o custo total em que o consumidor incorre no ciclo de vida útil do produto".

Concorda-se com as palavras de Shank e Govindarajan uma vez que eles evidenciam que o ciclo de vida precisa ser custeado, já que tem um impacto na relação da empresa com seus compradores, sejam eles clientes ou consumidores.

Numa perspectiva diferenciada, Sakurai (1997:157) assevera que "o custeio do ciclo de vida é um método de apuração do custo de um produto ou de um equipamento durante toda sua vida útil". Esta definição é válida para este trabalho porque é através deste processo de custeio que se consegue operacionalizar a análise de custos dos consumidores.

Robles Jr (1994:53), por sua vez, explica:

Os custos relacionados ao ciclo de vida dos produtos e serviços referem-se a todos os gastos incorridos com os produtos e serviços, desde o surgimento da idéia de lançamento de um novo produto, passando pelos gastos de pesquisa, concepção, projeto desenvolvimento, protótipo, produção em linha, testes de mercado, lançamento, distribuição, serviços ao cliente, garantias, aperfeiçoamento, campanhas de marketing, retirada de linha, peças para manutenção para o período pós-retirada do produto etc.

Robles Jr detalha os custos que integram o custeio do ciclo de vida sem especificar categorias de custos. Sakurai (1997), no entanto, discute que o custeio

do ciclo de vida está segmentado em duas categorias de custos: custos de produção e custos do usuário. De acordo com Sakurai (1997:157) "na categoria de custos de produção incluem-se todos os custos em que o fabricante incorre durante todo o ciclo de vida do produto. Na categoria dos custos do usuário incluem-se todos os custos em que o usuário incorre para obter, usar e dispor do produto".

Uma característica importante do custeio do ciclo de vida diz respeito à questão dos custos comprometidos e custos incorridos. É comum encontrar-se empresas fazendo discussões a respeito de redução de custos na fase de produção; no entanto, é preciso considerar que uma boa parte dos custos foram comprometidos nas fases de pesquisa, concepção e planejamento do produto, ou seja, os gastos comprometidos nas fases de pesquisa, concepção e desenvolvimento refletirão por todo o ciclo de vida. Portanto, é conveniente concentrar esforços de redução de custos nas fases que antecedem à produção.

Sakurai (1997:161) ressalta esta característica afirmando que "a estratégia mais eficaz para reduzir o custo total do ciclo de vida de um produto é a concentração de esforços nas atividades que ocorrem anteriormente ao início da produção."

A título de ilustração, é importante dizer que Martí, Feliú e Souza (1998:58) analisaram diversos estudos cujo montante de custos comprometidos antes da fase de produção variam de 80 a 90%.

Outra característica que precisa ser salientada diz respeito à relação entre o ciclo de vida e o posicionamento estratégico da empresa. Sobre isto, Villas Boas (1999) assevera que "o planejamento do ciclo de vida do produto e o seu custeamento estarão intimamente relacionados com o posicionamento estratégico da empresa frente ao mercado". Concorda-se com Villas Boas e acrescenta-se que qualquer alteração no ciclo de vida do produto pode afetar significativamente toda a cadeia de valor, seja a jusante seja a montante, inclusive o consumidor.

Ainda uma outra característica que impacta o processo de custeamento do ciclo de vida dos produtos é o fato de que há alguns anos a produção era, em geral, padronizada, sendo que atualmente a produção diversificada tem sido utilizada em pequenos lotes pelas empresas, sejam elas nacionais ou internacionais. Este fator tem gerado uma tendência de diminuição no ciclo de vida dos produtos, o que requer um cuidado ainda maior com os custos do ciclo de vida.

Finalmente, vale dizer que a importância da análise do custeio do ciclo de vida reside em possibilitar a tomada de decisões com o objetivo de o produto ser concebido, planejado, desenhado, produzido, distribuído, comercializado, usado, mantido e descartado, de forma a conquistar e manter vantagem competitiva.

5. ANÁLISE DE CUSTOS DE CONSUMIDORES

Esta etapa do trabalho visa detalhar como se dá o processo de análise de custos de consumidores. Alguns autores tratam este aspecto por *TCO – Total Cost Of Ownership*.

Segundo Sakurai (1997:160), o processamento do custo total de propriedade acontece da seguinte maneira:

O usuário quantifica todos os custos importantes do ciclo de vida, incorridos durante a vida útil de um ativo, geralmente através de uma análise de fluxo futuro de caixa, como parte de um modelo de avaliação de ativo imobilizado. Nesse modelo, o fluxo futuro de caixa é trazido a seu valor presente, de forma que o usuário possa ter meios de fazer a melhor seleção do bem ativo.

Como pode se depreender da visão de Sakurai, o instrumento utilizado para a análise de custos de consumidores é o valor presente do fluxo futuro de caixa. Não obstante, ainda que se concorde com esta visão de Sakurai, é preciso operacionalizá-la levando em conta os tipos de custos que estão envolvidos no ciclo de vida do produto. Isto significa que este fluxo futuro de caixa deve ser segmentado em categorias de custos.

Para se complementar esta visão, pode-se recorrer ao que dizem Ellram e Siferd (1998:56):

Custo total de propriedade é uma abordagem estruturada para se determinar os custos totais associados à aquisição e subsequente utilização de determinado bem ou serviço de determinado fornecedor. É um enfoque abrangente, que vai além do preço, para considerar vários outros custos, dentre os quais: assistência técnica, custo de falhas, custos administrativos, manutenção e custos de ciclo de vida.

Esta definição pode ser considerada abrangente e, por isso, adequada às discussões que estão sendo realizadas neste trabalho. Todavia, uma questão que vem à tona neste momento é: o que compõe o custo total de propriedade?

Via de regra, os custos de propriedade são divididos em três grandes grupos, a saber: a) custos do investimento inicial de capital (aquisição); b) custos de operação e manutenção; e c) custos de descarte. Alguns exemplos destes custos estão reunidos no Quadro 1 a seguir:

AQUISIÇÃO	OPERAÇÃO/MANUTENÇÃO	DESCARTE
Preço de compra	Energia elétrica	Sucateamento
Custo de financiamento	Combustível	Remoção e transporte
Transporte	Mão-de-obra	Armazenagem
Seguros	Materiais	Tributos
Impostos	Seguros	
Comissões	Produtos complementares	
Instalação/Montagem	Reparos	
Treinamento	Substituição de peças	
Desenvolvimento de fornecedores	Custo de falhas	

Quadro 1 – Tipos de custos do consumidor

Fonte: elaborado pelos autores

Considerando-se os exemplos apresentados no Quadro 1, pode-se dizer que o grupo de custos de aquisição refere-se ao conjunto dos custos ocorridos até que o produto esteja em condições de ser utilizado pelo consumidor. Deve-se destacar que nem sempre estes custos são totalmente bancados pelo consumidor. Há situações em que alguns destes custos são assumidos pelo vendedor.

No que tange ao grupo de custos com operação/manutenção, este se refere a todos os custos que serão incorridos, via de regra pelo consumidor, para operar o produto durante toda a sua vida útil.

Por fim, é importante apresentar a definição de descarte para que estes custos possam ser melhor compreendidos. Para fins deste trabalho, entende-se que a definição apresentada por Silva, Braga e Lima (2001:7) é adequada. Segundo aqueles autores, descarte é o "ato de se desfazer do bem, quando o mesmo possua ou não valor residual e não ofereça utilidade para o consumidor". Vale notar que o descarte pode se dar na forma de venda, doação, remoção, descarte em lixo ou abandono, dentre outras formas.

Em termos práticos, o custo de descarte corresponde ao valor residual do bem, ou seja, ao valor do bem no estado em que se encontra, menos o custo de descarte.

Um tipo de custos que se deve ressaltar são os custos com produtos complementares, uma vez que, conforme advverte Rocha (1999:123), "o custo e o desempenho de produtos complementares fazem parte do desempenho e do custo do produto fabricado pela empresa (o produto principal)".

De acordo com Porter (1992:385), produtos complementares são "o oposto de substitutos, pois a venda de um promove a venda do outro". Aceita-se esta definição para o contexto deste trabalho, ressaltando, entretanto, que nem sempre o produto

complementar é produzido pela empresa que produz o produto principal. Um exemplo disso é o custo do produto estacionamento (complementar) quando um consumidor vai ao cinema (principal). Nem sempre o estacionamento é do próprio cinema. Todavia, o custo de estacionamento vai interferir no custo total de propriedade.

Neste contexto, Rocha (1999:122) propõe a seguinte classificação de custos:

Custos diretos de utilização	São aqueles clara, direta e objetivamente associados ao uso do bem, sob a óptica do usuário.
Custos indiretos de utilização	São os decorrentes do uso, que surgem como consequência da utilização do bem – e não tão claramente percebidos pelo consumidor no ato da aquisição.
Custos fixos	Ocorrem independentemente do uso.
Custos variáveis	Só ocorrem com a utilização do bem.

Destarte, parece evidente que uma tarefa importante no processo de análise de custos de consumidores é a determinação dos custos futuros, ou seja, dos custos a serem incorridos pelo consumidor, além dos custos de aquisição. Para desenvolver esta tarefa, pode-se utilizar de estudos de engenharia, projeções estatísticas baseadas em análise de dados, valor presente dos gastos de uso, manutenção e descarte, dentre outros.

Considerando-se, então, os elementos até aqui discutidos, pode-se fazer uso das palavras de Silva, Braga e Lima (2001:11) para explicar que "a análise de custos de consumidores constitui-se em um processo de geração e monitoramento de informações estratégicas acerca do consumidor, sobre o produto principal contemplando toda a cadeia de valor do consumidor".

Neste sentido, pode-se afirmar que os principais elementos que integram o rol dos eventos objeto de decisões que podem ser tomadas a partir da análise de custos de consumidores são:

► Auxiliar a concepção, o desenvolvimento, a implementação e o monitoramento de estratégias empresariais, tais como:

- proporcionar satisfação aos clientes;
- aumentar a confiabilidade do produto;
- fidelizar o consumidor etc.

► Gerenciar o produto durante todo o seu ciclo de vida para:

- conhecer antecipadamente os custos a serem incorridos durante o ciclo de vida;
- analisar o consumo de recursos nas diversas fases do ciclo de vida;

- gerenciar a composição dos custos de todo o ciclo de vida;
- decidir sobre a viabilidade econômica do lançamento do produto;
- saber quando, onde e como gerenciar os custos e resultados etc.

- ▶ Gerenciar preços de venda.
- ▶ Decidir sobre investimentos.
- ▶ Avaliar a lucratividade dos produtos.

Depois de se ter analisado o conceito de custos dos consumidores e dos elementos subjacentes a este tema, pode-se, então, caminhar no sentido de analisar o exemplo prático que segue, com intuito de verificar seu funcionamento.

6. CASO PRÁTICO

6.1. Dados

A Empresa Líder, situada na cidade de São Paulo, presta serviços de consultoria na área de Gestão Estratégica de Custos para organizações industriais, comerciais e de serviços. Atuando no mercado há mais de oito anos, a empresa sempre esteve estabelecida em instalações locadas. Entretanto, conforme plano estratégico elaborado há três anos, é chegada a hora de a empresa adquirir um imóvel para nele instalar sua sede. A empresa possui duas alternativas de aquisição: uma casa ou um conjunto de salas num edifício comercial, ambos situados na mesma região da cidade. A empresa fez o levantamento de todos os gastos e benefícios e deseja analisar, à luz do conceito de custo total de propriedade e da análise de custos de consumidores, qual é a melhor alternativa. A empresa dispõe dos seguintes dados:

	ITENS DE GASTOS	VALORES		Forma de Pagamento
		CASA	SALAS	
1	Preço de aquisição	72.000,00	60.000,00	à vista
2	Escritura	3.000,00	3.000,00	à vista
3	Gastos com mudança	5.000,00	7.000,00	à vista
4	Reformas	7.000,00	10.000,00	à vista
5	Seguro do imóvel	1% valor do imóvel	0,5% valor do imóvel	mensal
6	IP TU e demais impostos	1% valor do imóvel	1% valor do imóvel	mensal
7	Manutenção	2.000,00	1.500,00	mensal
8	Condomínio	-	600,00	mensal
9	Segurança	300,00	-	mensal
10	Gastos com propaganda	500,00	1.500,00	mensal

Além disso, a empresa sabe que:

- com o mercado estável, e considerando-se o fato de que a região não deve passar por transformações significativas, os imóveis não devem sofrer valorização ou desvalorização nos próximos quatro anos;

- a taxa que a empresa pretende utilizar para proceder ao ajuste a valor presente dos gastos mensais é de 0,5% ao mês;
- a empresa acredita que as reformas realizadas por ocasião da aquisição do imóvel serão suficientes para os próximos quatro anos;
- a data base para fechamento do negócio com a imobiliária é 01/07/2003.

6.2. Resolução e Análise

Depois de processados os dados, a Consultoria Líder obteve as seguintes informações:

	ITENS DE GASTOS	VALORES PAGOS EM 01/07/03	
		CASA	SALAS
1	Preço de aquisição	72.000,00	60.000,00
2	Escritura	3.000,00	3.000,00
3	Gastos com mudança	5.000,00	7.000,00
4	Reformas	7.000,00	10.000,00
5	Seguro do imóvel	-	-
6	IPTU e demais impostos	-	-
7	Manutenção	-	-
8	Condomínio	-	-
9	Segurança	-	-
10	Gastos com propaganda	-	-
	TOTAL PAGO À VISTA	87.000,00	80.000,00

Estes números representam que, se a empresa estivesse tomando sua decisão somente com base nos gastos de aquisição, ou seja, sem considerar os gastos mensais, ela teria de desembolsar R\$ 87.000,00 pela casa ou R\$ 80.000,00 pelo conjunto de salas. Neste caso, seria mais vantajoso para a empresa adquirir o conjunto de salas.

No entanto, a empresa quer considerar o custo total de propriedade para tomar sua decisão. Trazendo todos os gastos mensais a valor presente de 01/07/2003, data de fechamento do negócio, a empresa chegou aos seguintes valores de gastos para o período de um ano:

	ITENS DE GASTOS	GASTOS DO 1º ANO (em 01/07/03)	
		CASA	SALAS
1	Preço de aquisição	-	-
2	Escritura	-	-
3	Gastos com mudança	-	-
4	Reformas	-	-
5	Seguro do imóvel	8.366,00	3.486,00
6	IPTU e demais impostos	8.366,00	6.971,00
7	Manutenção	23.238,00	17.428,00
8	Condomínio	-	6.971,00
9	Segurança	3.486,00	-
10	Gastos com propaganda	5.809,00	17.428,00
	GASTOS MENSAIS EM UM ANO	49.265,00	52.284,00
	CUSTO TOTAL DE UM ANO	136.265,00	132.284,00

Como se pode verificar, os gastos de manutenção com a casa, considerando-se o período de um ano e trazidos a valor presente, totalizam R\$ 49.265,00. Já os gastos com o conjunto de salas totalizam R\$ 52.284,00. Analisando-se então somente os gastos mensais, verifica-se que é mais vantajoso para a empresa operar a casa.

Todavia, ao somar os custos de aquisição aos gastos mensais, tudo a valor presente, a empresa teria um custo total de propriedade de R\$ 136.265,00 para a casa e de R\$ 132.284,00 para o conjunto de salas. Estes valores demonstram que ainda seria mais vantajosa a aquisição do conjunto de salas.

Entretanto, a empresa sabe que a aquisição de um dos dois imóveis vai lhe permitir manter-se instalada por pelo menos quatro anos e que neste período nem os gastos mensais nem os valores dos imóveis devem sofrer alterações. Assim sendo, a empresa procedeu aos cálculos para verificar como ficaria a situação considerando todos os valores gastos coma a aquisição e com a utilização do imóvel por quatro anos. Os cálculos são apresentados a seguir:

	ITENS DE GASTOS	GASTOS DE 4 ANOS (em 01/07/03)	
		CASA	SALAS
1	Preço de aquisição	-	-
2	Escritura	-	-
3	Gastos com mudança	-	-
4	Reformas	-	-
5	Seguro do imóvel	30.658,00	12.774,00
6	IPTU e demais impostos	30.658,00	25.548,00
7	Manutenção	85.160,00	63.870,00
8	Condomínio	-	25.548,00
9	Segurança	12.774,00	-
10	Gastos com propaganda	21.290,00	63.870,00
	GASTOS MENSAIS EM 4 ANOS	180.540,00	191.610,00
	CUSTO TOTAL DE PROPRIEDADE	267.540,00	271.610,00

Pela análise dos dados, verifica-se que a empresa deverá gastar, a valores de 01/07/2003, R\$ 180.540,00 para utilizar a casa por quatro anos e R\$ 191.610,00

para utilizar o conjunto de salas pelo mesmo período. Portanto, a operação da casa é aproximadamente 6% mais barata que a do conjunto de salas. Somando-se a estes valores os gastos do momento da aquisição, a casa produziria um custo total de propriedade de R\$ 267.540,00 e o conjunto de salas um valor total de R\$ 271.610,00.

Conclui-se, portanto, através da análise de custos de consumidores, que é mais interessante para a Consultoria Líder a aquisição da casa e não do conjunto de salas.

7. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Considerando-se as discussões realizadas pode-se concluir que a análise de custos de consumidores é um elemento estratégico através do qual se gerencia e monitora informações acerca dos consumidores da empresa, contemplando toda a cadeia de valor do consumidor, com vistas a se adotar uma postura estratégica pró-ativa.

Neste contexto, alguns elementos são essenciais para que a análise de custos de consumidores possa ser realizada com eficácia. O conhecimento, análise e gestão da cadeia de valor como um todo, bem como da cadeia de valor do consumidor, associado ao processo de custeamento do ciclo de vida, permitem à empresa proceder à gestão de custos de forma estratégica. Isto se torna evidente quando se percebe que a empresa passa a focalizar um leque mais amplo de sacrifícios econômicos incorridos para adquirir, usar, manter e descartar o produto, ao invés do tradicional foco de custos centrado somente no preço de venda.

O custo total de propriedade é diferente do preço de aquisição pago pelo consumidor e, neste sentido, é importante - tanto para a empresa que vende quanto para o consumidor - dispor de informações sobre este custo total, a fim de que possam melhorar seus negócios. Neste sentido, a empresa se afasta da busca para atingir o menor preço de compra para o consumidor e vai a fundo na tarefa de encontrar a melhor relação custo/benefícios do produto, porém considerando todo o seu ciclo de vida.

Pode-se concluir, enfim, que este trabalho atingiu os objetivos propostos, uma vez que se pode verificar o que é a análise de custos de consumidores, qual sua importância e que eventos objeto de decisão ela subsidia. Além disso, o exemplo prático evidenciou como pode ser aplicada esta análise.

Para concluir, são oportunas as palavras de Silva, Braga e Lima (2001:4) ao afirmarem que “denota-se a necessidade quanto ao desenvolvimento por parte dos gestores, de um sistema de informações estratégicas que permita o conhecimento antecipado dos reflexos e impactos presentes e futuros sofridos pelos consumidores na ocasião em que optam pela aquisição de produto "a" ou "b".”

Acredita-se, finalmente, que este trabalho possa servir de base para a elaboração de estudos de casos pertinentes ao assunto aqui tratado.

BIBLIOGRAFIA

CARR, Lawrence P.; ITTNER, Christopher D.. Measuring the cost of ownership. In: Journal of cost management, Fall 1992. p. 42-49.

CÓDIGO DE DEFESA DO CONSUMIDOR. Lei 8078 de 11/09/1990, publicada no Diário Oficial da União de 12/09/1990. BRASIL.

ELLRAM, Lisa M.; SIFERD, Sue Perrot. Total cost of ownership: a key concept in strategic cost management decisions. Journal of business logistics, vol. 19, nº 1, 1998. p. 55-84.

FACHIN, Odilia. Fundamentos da metodologia científica. São Paulo: Atlas, 1993.

HORNGREN, Charles T.; FOSTER, George; DATAR, Srikant M.. Contabilidade de custos. 9 ed. Rio de Janeiro: LTC, 2000.

LOUSADA, Ana Cristina Zenha; BALDUÍNO, João Herivelto; PEREIRA, José Santos. Análise de custos de consumidores. Trabalho da disciplina Gestão Estratégica de Custos do Programa de Pós-graduação em Controladoria e Contabilidade da FEA-USP. Florianópolis: 2001. 38 p.

MARTÍ, José Malonda; FELIÚ, Vicente Ripoll; SOUZA, Alceu. El ciclo de vida del producto e implicaciones en la gestión de costes: el caso japonés. In: Congresso Brasileiro de Gestão Estratégica de Custos, V, 1998, Ceará. Anais. Ceará: 1998. p. 57-64.

MARTIN, Nilton Cano. A redução estratégica de custos. Revista de Contabilidade do CRC-SP, São Paulo: CRC-SP, ano IV, nº 10, p. 6-21, dezembro 1999.

PORTER, Michael E.. Vantagem competitiva: criando e sustentando um desempenho superior. Rio de Janeiro: Campus, 1992.

ROBLES JR, Antonio. Custos da qualidade: uma estratégia para a competição global. São Paulo: Atlas, 1994.

ROCHA, Welington. Contribuição ao estudo de um modelo conceitual de sistema de informação de gestão estratégica. Tese (Doutorado em Controladoria e Contabilidade) – FEA-USP, São Paulo, 1999. 148p.

SANTOS, João Almeida; PARRA FILHO, Domingos. Metodologia científica. São Paulo: Futura, 1998.

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

SHANK, John K.; GOVINDARAJAN, Vijay. A revolução dos custos: como reinventar e redefinir sua estratégia de custos para vencer em mercados crescentemente competitivos. 2. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

SILVA, Liliâne Maria Ramalho de Castro e; BRAGA, Rachel de Abreu; LIMA, Welington de Pontes. Análise de custos de consumidores. Trabalho da disciplina Gestão Estratégica de Custos do Programa de Pós-graduação em Controladoria e Contabilidade da FEA-USP. Ceará: 2001. 23 p.

VILLAS BOAS, Fernando José. O estudo do ciclo de vida do produto como um dos fatores para a obtenção de vantagem competitiva. In: CONGRESSO BRASILEIRO DE CUSTOS, VI. Anais do VI Congresso Brasileiro de Custos. São Paulo: mês 1999. CD-ROM.

WERNKE, Rodney. Gestão estratégica de custos: o alcance de vantagem competitiva por meio da gestão de custos. Revista Brasileira de Contabilidade, Brasília: Conselho Federal de Contabilidade, ano XXX, nº 127, p. 70-77, maio/junho 2001.