

A UTILIZAÇÃO DO TARGET PRICE E DO TARGET COST COMO TÉCNICAS COMPLEMENTARES PARA O PLANEJAMENTO DO LUCRO

Jose Carlos Penha
Claudio Parisi

Resumo:

O planejamento do lucro possui contornos de extrema relevância, pois de seu sucesso depende a continuidade da empresa, gerando a remuneração do capital empregado pelos acionistas e o valor destinado ao reinvestimento em novas tecnologias e novos produtos, com o objetivo da empresa manter-se competitiva no mercado. A proposta de utilização do target price e do target cost como técnicas complementares para o planejamento do lucro resvala em conceitos à primeira vista conflitantes utilizados pela Gestão Econômica e Gestão Estratégica de Custos. Com base em pesquisa bibliográfica efetuada especialmente para este trabalho, será demonstrado que o desafio está em saber utilizar estas técnicas mediante a adoção de uma linha de pensamento coerente e consistente, efetuando as adaptações e ajustes necessários, ao mesmo tempo em que é vital o entendimento sobre a melhor ocasião para a utilização de determinado conceito. É importante ressaltar as vantagens e pontos fortes de cada técnica, buscando nelas a sinergia necessária para o melhor planejamento do lucro.

Palavras-chave:

Área temática: *Novas Tendências Aplicadas na Gestão de Custos*

A UTILIZAÇÃO DO *TARGET PRICE* E DO *TARGET COST* COMO TÉCNICAS COMPLEMENTARES PARA O PLANEJAMENTO DO LUCRO

José Carlos Penha

Centro Universitário Álvares Penteado

penhajc@aol.com

Cláudio Parisi

Centro Universitário Álvares Penteado

O planejamento do lucro possui contornos de extrema relevância, pois de seu sucesso depende a continuidade da empresa, gerando a remuneração do capital empregado pelos acionistas e o valor destinado ao reinvestimento em novas tecnologias e novos produtos, com o objetivo da empresa manter-se competitiva no mercado. A proposta de utilização do *target price* e do *target cost* como técnicas complementares para o planejamento do lucro resvala em conceitos à primeira vista conflitantes utilizados pela Gestão Econômica e Gestão Estratégica de Custos. Com base em pesquisa bibliográfica efetuada especialmente para este trabalho, será demonstrado que o desafio está em saber utilizar estas técnicas mediante a adoção de uma linha de pensamento coerente e consistente, efetuando as adaptações e ajustes necessários, ao mesmo tempo em que é vital o entendimento sobre a melhor ocasião para a utilização de determinado conceito. É importante ressaltar as vantagens e pontos fortes de cada técnica, buscando nelas a sinergia necessária para o melhor planejamento do lucro.

Área Temática: 14. Novas Tendências Aplicadas na Gestão de Custos

A UTILIZAÇÃO DO *TARGET PRICE* E DO *TARGET COST* COMO TÉCNICAS COMPLEMENTARES PARA O PLANEJAMENTO DO LUCRO

1. Introdução

A empresa precisa utilizar-se de instrumentos de apoio para aprimorar o processo decisório. As turbulências do atual mundo de negócios, a competitividade cada vez mais acirrada e as novas premissas que surgem diariamente demonstram como o processo de tomada de decisões torna-se a cada dia mais complexo.

Neste sentido, o processo de planejamento torna-se cada vez mais necessário e fundamental para a continuidade da empresa. O planejamento do lucro adquire contornos de extrema relevância, pois dele depende a empresa para a remuneração do capital aplicado pelos acionistas e o reinvestimento em novas tecnologias e novos produtos, sem o que a obsolescência ocorre rapidamente e com ela a morte da entidade. Assim, se o maior objetivo da empresa é a sua perpetuidade, esta somente será obtida se a companhia gerar lucro.

Quando se fala em lucro, imediatamente são associados os conceitos de preços de venda e custos. A situação mais confortável é aquela em que, a partir dos custos, agrega-se o lucro desejado e tudo isto é repassado para o preço de venda. Trata-se da determinação dos preços com base nos custos. Nagle (2002, p. 66) afirma que este "...é, historicamente, o método mais utilizado, principalmente porque tem uma aura de prudência financeira. Entretanto, os preços obtidos com essa metodologia tendem a ser demasiado altos nos mercados fracos ou em declínio e demasiado baixos nos mercados fortes ou em expansão."

Assim, na opinião de Nagle, a essência do sucesso, no mundo atual, reside em descobrir o valor que um produto ou serviço tem para o cliente e, a partir daí, praticar preços rentáveis. Esta visão é compartilhada por Shank (1997, p. 40), que afirma que "os custos devem ser baseados no valor e não vice-versa. Não se começa pelo custo para chegar ao preço: ao contrário, parte-se do preço para chegar ao custo." Shank afirma ainda que se deve primeiro estudar quanto o cliente está disposto a pagar por um determinado produto ou serviço para, posteriormente, determinar o nível máximo de custos admitido para o produto ou serviço.

Sardinha (1995, p. 8-9) define uma dicotomia na decisão de preço: de um lado, o comprador deseja obter o melhor produto ao menor custo; de outro lado, o vendedor deseja obter o maior retorno ao menor risco. Para se atingir o sucesso empresarial, esta dicotomia deve ser reduzida significativamente na percepção dos dois agentes envolvidos na negociação. Ainda segundo Sardinha, "a administração sinaliza corretamente ao mercado consumidor sua estratégia, por meio da política de preço, sendo este suficientemente elevado para pagar os custos operacionais e gerar um lucro de acordo com o desejo dos investidores."

Cooper e Slagmulder (2000, p. 86) são defensores do *target costing*, ou custeio-alvo, processo pelo qual, antes do desenvolvimento de um novo produto, a empresa estima o seu preço de venda, define a margem de lucro desejada e obtém, como resultado, o valor do custo.

A pesquisa bibliográfica efetuada permite alinhar a seguinte linha de raciocínio, conforme será demonstrado durante o desenvolvimento deste trabalho:

1. O preço de venda representa a expressão monetária do valor que o mercado atribui a um determinado bem ou serviço. É o chamado *target price*, traduzido para o português como preço meta ou preço alvo.

2. O custo do produto ou serviço deve ser limitado a um nível máximo admitido, função do preço e do lucro desejado. Como os preços são comprimidos constantemente para baixo, os custos devem acompanhar a mesma curva. A Gestão Estratégica de Custos lança mão do *target cost*, traduzido para o português como custo meta ou custo alvo, voltado para a redução de custos ao longo do ciclo de vida do produto, mais especificamente no estágio inicial deste ciclo, que é o desenvolvimento de produto.
3. A determinação do lucro desejado não é explicada pela Gestão Estratégica de Custos. No entanto, a Gestão Econômica explica muito bem este assunto, ao utilizar o *target price* e definir três técnicas que, tomadas no seu conjunto, formam uma abordagem consistente para o planejamento do lucro: a contribuição desejada, a contribuição *compound* e a contribuição *target*.

O objetivo deste trabalho é demonstrar a compatibilidade na utilização do *target price* e do *target cost* no planejamento do lucro mediante as técnicas de contribuição desejada, contribuição *compound* e contribuição *target*.

2. O *target price*

O antigo conceito de que os custos incorridos na produção de um bem ou serviço podem ser integralmente repassados ao cliente via preços, em uma visão de planejamento de dentro da empresa para fora, não é mais adequado no moderno mercado competitivo. No atual ambiente de negócios, a estratégia de preços está intimamente ligada aos aspectos mercadológicos. A antiga equação

Preço = Custos + Despesas + Lucro
--

representava uma tranquilidade para as empresas, pois qualquer ineficiência interna era repassada aos preços e o resultado estava sempre garantido, especialmente na época em que a inflação atingia níveis tão elevados que não se conseguia distinguir entre aumento real de preços e recomposição do nível de preços decorrente da perda do poder aquisitivo.

Hoje, esta equação sofreu uma inversão. O mercado está cada vez mais exigente, há uma abundância de oferta e alternativas que pressionam o preço cada vez mais para baixo. A equação válida hoje é

Lucro = Preço de Mercado – Custos – Despesas

o que implica, segundo Bernardi (1996, p. 221-222), “que a estratégia e a cultura organizacional devem estar direcionadas para a obtenção de resultados através de melhores preços no mercado, com qualidade, atendimento, serviços e imagem, com produtividade e custos baixos”. Ainda segundo Bernardi (1996, p. 218), “é importante enfatizar que o preço que o mercado estaria disposto a pagar não significa ‘o mais alto possível a ser praticado’, mas aquele que representa valor para o consumidor, o que resulta num preço competitivo.”

De forma similar ao pensamento acima, Bruni e Famá (2002, p. 339) comentam:

As decisões empresariais associadas à gestão financeira devem sempre preocupar-se com os custos incorridos e preços praticados. Uma empresa somente conseguirá prosperar e continuar existindo se praticar preços superiores aos custos incorridos. No entanto, os preços são delimitados pelo mercado. Caso a percepção de valor do mercado para o produto ou serviço ofertado pela empresa seja inferior ao desejado, as vendas

fracassarão. É preciso analisar, também, o valor percebido pelo mercado que justifica a cobrança de preços adequados.

Isto significa que a empresa precisa conhecer e controlar profundamente seus custos e despesas e conseqüente produtividade, para que possa planejar adequadamente o patamar de suas atividades, de forma a otimizar os seus custos e planejar o retorno de cada produto de forma que o mix de produção e vendas maximize a lucratividade total.

Nesta visão, o preço de mercado nada mais é do que o *target price*, a expressão monetária do valor que o mercado atribui a um determinado bem ou serviço. Representa uma mudança de posicionamento na determinação de preços. A empresa não repassa ao cliente os custos de suas ineficiências. Pelo contrário, o mercado dita o preço, a empresa estipula qual a sua contribuição desejada e os custos representam a variável sobre a qual estarão concentrados os esforços para a sua diminuição.

O *target price* é utilizado para planejamento contínuo. Pode ser melhor entendido por meio da figura 1.

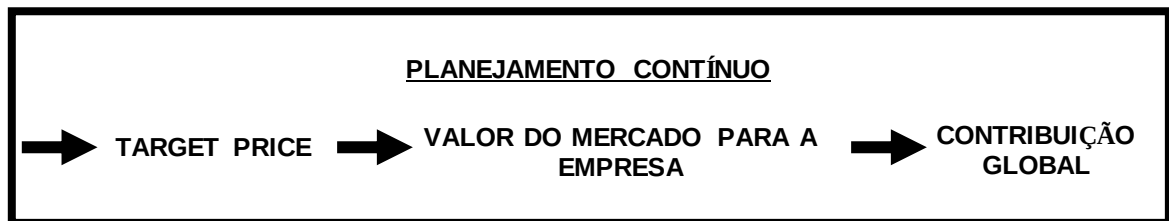


Figura 1 – O *target price* no planejamento contínuo

Assim, a equação que melhor representa esta visão é:

$$\text{Contribuição} = \text{target price} - \text{custos}$$

O domínio deste método envolve o conhecimento dos seguintes conceitos:

2.1. Características microeconômicas

O entendimento do valor percebido pelo mercado passa por alguns conceitos da Microeconomia. A empresa, para definir seus preços, precisa compreender as características do mercado em que atua. Segundo Bruni e Famá (2002, p. 344-345), são estabelecidos quatro tipos de mercado:

- **Concorrência pura.** Caracteriza-se por um mercado composto de muitos compradores e vendedores comercializando um produto uniforme, com as mesmas características. Nenhum comprador ou vendedor isolado tem muita influência sobre os preços de mercado. A pesquisa de mercado, o desenvolvimento de produto, as promoções e a propaganda exercem papel insignificante. Logo, os vendedores não precisam despende muito tempo com estratégias de marketing.
- **Concorrência monopolista.** Caracteriza-se por um mercado composto de muitos compradores e vendedores que trabalham com amplo espectro de preços em razão da possibilidade de diferenciação dos produtos ou serviços para os consumidores. Consumidores notam as diferenças, aceitando pagar preços desiguais. Vendedores tentam criar diferentes ofertas para diversos segmentos, empregando, além das diferenças dos preços, ampla utilização de marcas, propagandas e estratégias de vendas.
- **Concorrência oligopolista.** Caracteriza-se por um mercado constituído de um pequeno número de vendedores que são muito sensíveis a preços e estratégias de marketing uns dos outros. Um

pequeno número de vendedores existe em razão das dificuldades de penetração de novos vendedores no mercado. Quando uma empresa reduz preços, tende a atrair para si uma parcela maior da demanda, desequilibrando o mercado e roubando vendas e lucros da concorrência. Os concorrentes reagem reduzindo preços ou elevando os níveis dos serviços.

- **Monopólio puro.** Caracteriza-se por um mercado constituído de um único vendedor. Pode ser decorrente de um monopólio governamental, onde o governo fixa livremente os preços segundo a política definida para o setor, um monopólio privado regulado, onde o governo monitora os preços, ou um monopólio privado não regulado, onde o preço é definido livremente. Neste último, nem sempre o preço será o máximo, por diversas razões, como o desejo de não atrair concorrência, penetração mais rápida no mercado, temores de intervenções governamentais.

Nos casos de concorrência oligopolista ou monopólio puro, principalmente neste último, há que se ressaltar que o vendedor exerce o controle sobre os preços nas duas pontas: além de comandar o preço de venda, praticamente define, também, o preço máximo que está disposto a pagar por qualquer insumo. Esta situação se agrava quando o fornecedor produz algum bem ou serviço que se destina exclusivamente àquele comprador ou número reduzido de compradores.

Cada tipo de mercado utiliza-se dos fatores tecnológicos de uma forma diferenciada. Para os mercados do tipo oligopolista concentrado, a tecnologia é encarada como uma potencial fonte de redução de custos, fortalecendo a posição da firma inovadora frente às demais, quer aumentando a sua lucratividade ou reduzindo os preços para aumentar a sua fatia de mercado.

No oligopólio diferenciado e na concorrência monopolística, a tecnologia é utilizada para melhorar a qualidade e desenvolver novas funções agregadas ao produto, propiciando um aumento dos preços de venda.

Quanto aos monopólios, estes utilizam a tecnologia visando a redução dos custos e também a melhora dos bens e serviços ofertados. No entanto, o estímulo à inovação tecnológica é bem inferior do que nas demais estruturas concorrenciais.

2.2. Demanda

As necessidades dos consumidores é que orientam as ações dos ofertantes. Segundo Sardinha (1995, p. 40), “o perfil da demanda determina a estrutura da oferta, que por sua vez influencia o perfil da demanda.” Ou seja, é uma relação causa-efeito.

Utilizando novamente os conceitos de Microeconomia, faz-se necessário o entendimento do que seja demanda elástica, demanda relativamente inelástica e demanda inelástica.

Na demanda elástica, o consumidor não percebe as diferenças de qualidade existentes nos produtos ofertados pelos diversos concorrentes, portanto, a demanda é atraída para qualquer ofertante que praticar preços inferiores. Este tipo de demanda é encontrado nos mercados de concorrência perfeita e oligopólio concentrado.

Na demanda relativamente inelástica, há uma grande insensibilidade às variações de preços, pois as regras do mercado são ditadas pelos ofertantes, que praticam os preços que bem entendem e ao consumidor resta resignar-se e, quando muito, exercer alguma pressão fora do âmbito da Economia. Este tipo de demanda existe nos monopólios.

A demanda inelástica é um meio termo das duas outras situações. Aqui, os instrumentos de diferenciação, como a propaganda, a marca, a percepção de qualidade, fazem com que os consumidores comportem-se relativamente fiéis ao ofertante, no entanto não estão alheios às variações de preços, que influenciam na sua decisão de compra. Este tipo de demanda é encontrado nos oligopólios diferenciados e nas concorrências monopolísticas.

Sardinha (1995, p. 41) enumera alguns fatores que devem ser levados em conta pelo responsável pela definição de preços nas empresas:

- *O tipo e o grau das necessidades dos consumidores.*
- *A efetiva capacidade de gastos dos consumidores, em relação aos seus rendimentos.*
- *O benefício agregado ao uso do produto da firma, do ponto de vista do consumidor.*
- *A relação benefício/custo percebida pelos consumidores acerca dos produtos da firma e de seus concorrentes de mesma faixa de preço.*
- *Os modismos e tendências comportamentais em voga na sociedade.*

2.3. Ciclo de vida do produto

O conhecimento do ciclo de vida do produto é importante para a definição da estratégia de preços de um bem ou serviço. Existem quatro ciclos de vida a serem considerados:

- Estágio introdutório. É a fase de lançamento de um produto. Quase não existem competidores, a demanda ainda é reduzida, pois os consumidores ainda pouco sabem sobre o produto. Os riscos de prejuízo nesta fase são grandes, pois os investimentos, tanto em desenvolvimento de produto quanto em campanhas de promoção de vendas são enormes, e não há a certeza plena da aceitação do produto no mercado.
- Estágio de crescimento. A demanda pelo produto aumenta a taxas crescentes, pois ele torna-se conhecido e os consumidores adquirem o hábito de utilizá-lo. Entretanto, novas empresas são atraídas pelas vendas e lucros que as empresas já estabelecidas começam a auferir, aumentando a competição.
- Estágio da maturidade. O volume de vendas continua a crescer, porém a taxas decrescentes, até atingir um patamar de estabilidade. A concorrência torna-se extremamente acirrada, pressionando o preço de venda para baixo, na expectativa de atrair novos consumidores. O lucro por unidade vendida declina, o consumidor sabe perfeitamente qual a utilidade do produto e, portanto, os esforços são direcionados para atrair uma maior fatia de mercado.
- Estágio final. É a última fase do ciclo de vida de um produto. As recentes inovações tornam o produto obsoleto ou surgem produtos substitutos que chamam mais a atenção dos consumidores e, como decorrência, a demanda declina. O volume de vendas e a margem de lucro unitário não justificam mais a manutenção do produto, fazendo com que os produtores abandonem o mercado.

O ciclo de vida do produto é fortemente influenciado por fatores tecnológicos. Os avanços e inovações tecnológicos ocorrem cada vez mais rápidos, fazendo com que o ciclo de vida seja cada vez menor. Desta forma, a definição do preço de venda é fortemente influenciada pela decisão da base de volume que será considerada para amortizar os custos de desenvolvimento e de promoção de vendas.

A inovação tecnológica, por sua vez, influencia na demanda de outros produtos. Por exemplo, o computador pessoal, além de possuir a sua própria demanda, influencia na demanda de outros produtos na medida que cada vez mais lares possuem o seu computador pessoal e o mesmo é utilizado para efetuar compras via Internet.

2.4. Composto de *marketing*

São os elementos básicos para o atendimento do mercado. Pode ser definido por meio da seguinte frase: atender às necessidades do cliente através do fornecimento de produtos ou serviços, a um preço certo e justo, considerando o posicionamento dos produtos ou serviços junto ao mercado e os esforços direcionados à publicidade e promoção de vendas.

2.5. Política de preços

Segundo Bernardi (1996, p. 219), os “métodos de formação de preços baseados nos custos e despesas tem que ser cuidadosamente reavaliados e repensados, pois o mercado é cada vez mais exigente e busca o custo mais econômico, quer dizer, qualidade, serviços, atendimento, soluções, tudo a um preço justo e competitivo.”

Neste sentido, preço justo está relacionado ao conceito de utilidade, isto é, qual a percepção do mercado sobre o real atendimento às suas necessidades considerando as características e qualidade do produto ou serviço.

É fundamental que a empresa estabeleça uma política de preços, considerando os seguintes fatores citados por Bernardi (1996, p. 219-220):

- **Penetração no mercado.** Estabelecimento de preços baixos para estimular o crescimento e aumentar a participação no mercado.
- **Aumento de participação.** Estabelecimento de preços baixos para conquistar fatias do mercado.
- **Preço da exclusividade (skimming).** Estabelecer preços altos pela inovação, para futuramente baixar o preço.
- **Recuperação do caixa.** Estabelecimento de preços para rapidamente recuperar o investimento, eventualmente a custo de mercado futuro.
- **Maximização dos resultados.** Estabelecimento de preços para maximizar os lucros e o retorno.
- **Promoção de produto / serviço específico.** Estabelecimento de preços promocionais visando uma linha, um produto ou outro fator.
- **Preço / qualidade.** Estabelecimento de preço em função de qualidade superior. Pode-se estender o conceito de qualidade para serviços, atendimento, durabilidade, desempenho, utilidade, entrega, pagamento, garantia, entre outras.
- **Preço / oportunidade.** Estabelecimento de preços em função da oportunidade da venda, estação, moda etc.
- **Discriminação de preço.** Produto, mercadoria e serviço específicos são vendidos por preços diferenciados, tendo como base cliente, época, local e momento.

Na definição da política de preços, a empresa precisa considerar todas as variáveis envolvidas na demanda. Neste sentido, deve-se observar as atitudes dos consumidores, efetuar acompanhamentos estatísticos e avaliar a possível reação do mercado – elasticidade – e da concorrência. Segundo Bernardi (1996, p. 221) “as reações, a cada movimento de preços, partem do mercado e também dos concorrentes, portanto expectativas são criadas a cada movimento quanto a

qualidade, ganho de mercado, ao fato de a empresa não estar bem situada, entre outras, sendo vital monitorar os efeitos e reações do mercado”.

3. O *target cost*

O custo meta, ou custo alvo, é conhecido na língua inglesa como *target cost*. Cogan (1999, p.95) diz que “a necessidade de se garantir o lucro final previsto para os produtos / serviços, em que todas as despesas são absorvidas, levou ao desenvolvimento a partir dos anos 90, de um novo paradigma no gerenciamento de custos – o custeio meta utilizado originalmente na indústria japonesa.”

Em um breve histórico do *target cost*, Sakurai (1997, p. 49-51) retroage ao início da década de 70, quando esta técnica espalhou-se rapidamente no Japão. Antes disto, ela já era utilizada pela Toyota, em 1963, e pela Nissan, em 1966, porém, foi com a crise do petróleo que o *target cost* adquiriu uma notoriedade maior, passando a ser utilizado por outras empresas, como a Daihatsu Motors, em 1974. Aliado a este fato, a elevação do padrão de vida japonês no fim da década de 60 e início da década de 70, fez com que se proliferasse a diversificação dos produtos, com ciclos de vida cada vez mais curtos, ocasião em que o gerenciamento de custos começou a adquirir contornos estratégicos. Do Japão, esta técnica migrou para a Alemanha, Estados Unidos da América e outros países ocidentais.

Desde o final da década de 80, ainda segundo Sakurai (1997, p. 51), “o custo meta ligou-se fortemente à estratégia empresarial e é considerado um instrumento de gerenciamento estratégico de custo, para se alcançar a meta de lucro especificada pelo planejamento empresarial de médio prazo.”

Assim, quebra-se a barreira de que os custos dos produtos são fator primordial para a fixação dos preços de venda. Segundo Cogan (1999, p.95), “o objetivo do custo, nesse caso, é, pois, o de dar suporte a decisões de ser ou não válido entrar no mercado, ou mesmo, a de se manter no mercado”. Ou seja, o custo deixa de ser uma variável para a determinação do preço de venda, ocorrendo exatamente o contrário, “usa-se o preço de venda para determinar o custo que o mercado irá admitir”.

A partir do preço de venda determinado pelo mercado e dos lucros desejados, obtém-se o custo permitido, o qual terá que ser perseguido para que os lucros desejados sejam efetivamente atingidos. Este custo permitido é o *target cost*. Assim, surgem algumas questões provocativas, apresentadas por Cogan (1999, p. 96):

1. *Tudo que conta é que o custo unitário total não poderá exceder o custo permitido / custo meta considerando-se que o lucro desejado esteja sendo atingido.*
2. *E se verdadeiramente se acredita em melhoramento contínuo, então o custo permitido / custo meta unitário poderá ser reduzido no decurso do tempo.*
3. *A forma como se trabalha pode ter que mudar a fim de se reduzir custos. Em última análise, essa mudança pode conduzir ao envolvimento / comprometimento da força de trabalho, que como se sabe, muitas vezes é o que está mais próximo da ação que conduz ao melhoramento contínuo. E, no caso, essa força de trabalho envolve as pessoas da fábrica, de suprimentos, marketing e distribuição, além das dos escritórios administrativos. O melhoramento contínuo cria ainda a possibilidade de um relacionamento mais positivo com fornecedores e clientes, visando não somente a redução de custos, como o aumento da qualidade e do desempenho.*

Segundo Sakurai (1997, p. 49), o *target cost* “é um método abrangente de gerenciamento estratégico de custos que envolve a redução de custos durante todo

o ciclo de sua ocorrência. Para atingir esse objetivo, o custo meta faz da integração das funções de produção e de *marketing* com a engenharia a razão principal de sua existência.” Sakurai (1997, p. 55) complementa a sua definição afirmando que “muitas empresas japonesas usam o custo meta para o planejamento estratégico dos lucros”. Desta forma, afirma que os dois objetivos do *target cost* são:

1. *Reduzir o custo, reduzindo os custos totais (incluindo custos de produção, de marketing e de usuário), mantendo, ao mesmo tempo, alta qualidade.*
2. *Planejar estrategicamente os lucros, formulando planos estratégicos de lucros e integrando informação de marketing com fatores de engenharia e de produção.”*

Cogan (1999, p. 97) vai um pouco além, envolvendo toda a empresa, ao afirmar que “o custeio meta presume uma interação entre a Contabilidade de Custos e o resto da empresa; através de um bem executado planejamento a longo prazo do lucro; e o comprometimento para com o melhoramento contínuo.”

3.1. Características do *target cost*

Sakurai (1997, p. 55-58) apresenta algumas características do *target cost*:

1. É utilizado no estágio de planejamento e desenho do produto, e não no estágio de produção.
2. Não se aplica para o controle de custos. É um instrumento de redução de custos ou, como se diz no Japão, planejamento de custos.
3. Possui estrita ligação com a política estratégica da empresa. Neste sentido, é uma técnica voltada para o mercado, e não apenas para a tecnologia, pois neste caso os usuários não conseguiriam usufruir os seus benefícios máximos.
4. É parte integrante do planejamento estratégico do lucro, utilizado, de baixo para cima, para atingir o lucro desejado. Desta forma, o programa de redução de custos é fortemente direcionado para o lucro programado estrategicamente.
5. É uma técnica orientada para engenharia, direcionando o foco do processo decisório para as especificações do desenho do produto e definição da engenharia de processo.
6. Depende da estrita colaboração entre todas as áreas da empresa e reforça essa colaboração, principalmente entre *marketing*, engenharia e produção. A Contabilidade de Custos é a grande supridora de informações.
7. É mais eficaz quando utilizado na produção de grande variedade de itens com baixo volume. Assim, é mais indicado para indústrias montadoras do que para indústrias de transformação.

3.2. O *target cost* e a fase do projeto do produto ou do serviço

A maior parte dos custos de um produto ou serviço é determinada no estágio de projeto deste produto ou serviço. Segundo Martins (2001, p. 240-241), “quando uma linha de produção já está montada e funcionando, a grande maioria de seus custos está fadada a ser incorrida (...), tendo em vista estarem, a esta altura, totalmente definidas as características técnicas do produto. As reduções de custos que se pode atingir nesse estágio podem não ser significativas o suficiente de forma a se atingir o custo meta”.

Ainda segundo Martins (2001, p. 241), “é na fase de planejamento que existem as possibilidades de alteração significativa dos custos. Durante o projeto

podem ser alteradas as características do produto”. Enquanto a área de engenharia mapeia as tecnologias existentes, componentes a serem utilizados e alternativas de substituição, características do produto, etc., a área de *marketing* analisa o comportamento no mercado do produto desenhado pela engenharia, levantando a sensibilidade deste mesmo mercado para preços, volumes de vendas, anseios dos consumidores, etc. Ou seja, o foco é no cliente, e não no ambiente interno da empresa.

Esta mesma visão é demonstrada por Horngren, Foster e Datar (2000, p. 307), ao introduzirem “dois conceitos fundamentais em engenharia de valor e em gerenciamento dos custos que adicionam e não adicionam valor”. São o custo incorrido e o custo *locked-in* (custo permitido). Enquanto o custo incorrido caracteriza-se quando um recurso é sacrificado ou utilizado, ou seja, é a visão tradicional da Contabilidade de Custos, o *target cost* preocupa-se com os custos estabelecidos no estágio de projeto do produto ou serviço. “Custos *locked-in* são os custos ainda não incorridos, mas que ocorrerão no futuro, em decorrência de decisões que já foram tomadas”.

3.3. Custos a considerar na determinação do *target cost*

Não é exagero dizer que devem ser considerados todos os custos e despesas que incidem no ciclo de vida do produto, desde a pesquisa, fase anterior ao projeto de produto, até a sua morte (retirada do mercado). Como menciona Cogan (1999, p.98), está “claro que muitos desses custos serão estimados, mas a importância de serem determinados nos estágios iniciais antes que o projeto esteja definido é primordial para a obtenção de produtos com os menores custos”.

Horngren, Foster e Datar (2000, p. 306) afirmam que todos os custos, fixos e variáveis, devem ser incluídos nos cálculos do *target cost* “porque, a longo prazo, os preços e as receitas de uma empresa devem cobrir todos os seus custos. Se não, a melhor opção da empresa é fechar. Com relação a essa opção, todos os custos, fixos ou variáveis, são relevantes.”

Cogan (1999, p. 102) indica, conceitualmente, três passos iniciais para o *target cost*:

1. *Planejar novos produtos concentrando-se na satisfação do cliente.*
2. *Determinar o custo meta de conformidade com a política estratégica da empresa, e viabilizá-lo em custos factíveis.*
3. *Atingir o custo meta usando engenharia de valor ou outras técnicas de redução de custos.*

Algumas técnicas são utilizadas na definição do *target cost*, como a análise de valor, engenharia simultânea, custeio do ciclo de vida do produto ou serviço e, segundo Martins (2001, p. 242), “nesse momento, tem-se a mais forte exploração do Custeio Baseado na Atividade, conhecido como ABC. Afinal, nada melhor do que conhecer os custos de todas as atividades para daí se ter condição de verificar quais as atividades que não adicionam valor e que precisam ter seus gastos reduzidos ou anulados, e quais as atividades que podem sofrer processos de racionalização (às vezes de reengenharia) para se chegar a essa adaptação ao mundo real”.

Uma vez que são considerados, além dos custos variáveis, os custos fixos e até mesmo as despesas, é apropriado afirmar-se que o custo meta unitário traz embutido um certo grau de rateio, mesmo utilizando-se os direcionadores de custos, ou *cost drivers*, conceito amplamente utilizado pelo ABC – *Activity Based Costing*, ou Custeio Baseado na Atividade.

Segundo Horngren, Foster e Datar (2000, p. 306), “o custo meta unitário é freqüentemente mais baixo do que o custo unitário integral atual do período. Para

atingir as metas unitárias de custos e de lucro operacional, a organização deve melhorar os seus produtos e processos”. Esta afirmação está baseada no fato de que o custo meta unitário incorpora as melhorias a serem perseguidas nos custos sujeitos a atividades de redução de custo ou, em outras palavras, incorpora o “valor alvo de melhoria do lucro por unidade de custo estimado” (MONDEN, 1999, p.85).

3.4. O *kaizen cost* como continuidade ao *target cost*

Ao se analisar o *target cost*, não se pode deixar de mencionar o custeio *kaizen* que, segundo Cogan (1999, p.121), trata-se “...de outra contribuição japonesa e que integra juntamente com o custeio meta, o gerenciamento de custos segundo a visão japonesa”. “*Kaizen* é um termo japonês que significa melhoramento contínuo, gradual. Custeio *kaizen* é, pois, o melhoramento contínuo aplicado à redução de custos durante o estágio de fabricação, no ciclo de vida de um produto.”

Em outras palavras, o custeio *kaizen* objetiva a redução do custo de produzir os produtos já existentes, por meio da melhoria da eficiência do processo produtivo. Não se presta, portanto, para a obtenção de custos de produtos mais acurados, e sim à redução do custo do processo.

Segundo Cogan (1999, p.122), “...o objetivo do custeio *kaizen* não é a estabilidade do processo de produção para padrões de trabalho predeterminados. O objetivo é o constante melhoramento do processo crítico, de tal forma que os custos possam ser continuamente reduzidos nas linhas de produtos que são maduras, altamente sensíveis a preço, e não receptivas à inovação do produto”.

Assim, pode-se afirmar que o *target cost* é utilizado antes que se inicie a produção comercial de um produto ou serviço, sendo complementado pelo *kaizen cost*, que é aplicado de forma contínua após os produtos começarem a ser produzidos.

3.5. O *target cost* e o lucro desejado

A grande questão em aberto na Gestão Estratégica de Custos diz respeito a como determinar o lucro desejado, já que o *target cost* depende desta variável mas não apresenta uma abordagem para a sua apuração. Cogan (1999, p.103) coloca que o “custeio meta começa com a consideração da habilidade do consumidor em pagar. Isto é, começa com o preço baseado no mercado independente do custo. E desde que obter um lucro é considerado como um dado do problema, então o custo meta se torna um número calculado e que não pode ser excedido durante o projeto do produto”.

Esta afirmação de Cogan reforça o conceito de que o lucro desejado já está definido, é um dado da seguinte equação:

Custo meta = preço de mercado – lucro desejado

Monden (1999, p.33) utiliza uma outra terminologia para definir a mesma equação:

Custo alvo = preço de vendas alvo – lucro de vendas alvo

Monden afirma também que, “durante o processo de custo alvo, os custos são divididos em custos sujeitos a atividades de redução de custo e custos não sujeitos a atividades de redução de custo.” Em outras palavras, define a seguinte equação:

Custo alvo = custos sujeitos a atividades de redução de custo + + custos não sujeitos a atividades de redução de custo

Monden (1999, p.85) afirma ainda que “o custo alvo pode ser também calculado pela subtração do valor alvo de melhoria do lucro por unidade de custo estimado.” Ou seja:

Custo alvo = custo estimado – valor alvo de melhoria do lucro por unidade

O importante em todas estas formas de apresentação do *target cost* reside no fato de que ele é utilizado para planejamento de produto, e não para planejamento contínuo como o *target price*. Este conceito pode ser melhor entendido por meio da figura 2.

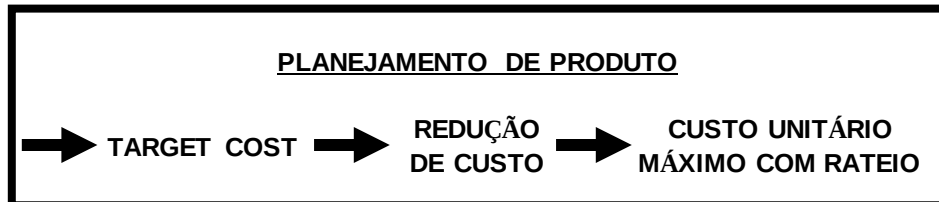


Figura 2 – O *target cost* no planejamento de produto

4. Planejamento do lucro

Já foi dito neste trabalho que o objetivo maior da empresa é a sua perpetuidade, e esta perpetuidade somente será obtida se a companhia gerar lucro. Este não pode ser obtido de uma forma empírica, mas deve ser fruto de um processo sistemático de planejamento que envolve alguns conceitos que serão explorados a seguir.

Hendriksen e Van Breda (1999, p. 181), em uma visão da Teoria da Contabilidade, afirmam que “os contadores, freqüentemente, referem-se a dois conceitos econômicos, baseados na observação da realidade, como pontos de partida lógicos para a definição de um conceito de lucro em termos contábeis. Esses dois conceitos econômicos são a variação de riqueza e a maximização de lucro sob condições especificadas de estrutura de mercado, demanda de produtos e custos de fatores de produção.”

Os mesmos autores recorrem à Economia para buscar mais algumas definições de lucro. Utilizam a linguagem do economista norte-americano Irving Fischer ao definir que “capital é um estoque de riqueza num dado momento. Lucro é um fluxo de serviços por unidade de tempo. O capital é a representação concreta de serviços futuros, e o lucro é o desfrute desses serviços num dado momento.”

Indo um pouco além, Hendriksen e Van Breda (1999, p. 183) vão buscar inspiração no economista escocês Adam Smith, ao afirmarem que ele “...foi o primeiro a definir lucro como sendo o montante que poderia ser consumido sem reduzir o capital.”

Segundo Cornachione in Catelli (1999, p. 172), sob a ótica da Gestão Econômica, “a organização deve buscar o atingimento de sua missão, não uma única vez, ou algumas poucas vezes, mas ao longo do tempo, necessitando, para tanto, que haja preocupação com seu resultado econômico, o que irá garantir que não exista consumo de recursos sem a correspondente contraprestação.”

Esta preocupação deve estar presente em todas as fases da gestão: planejamento, execução e controle, mas é no planejamento que ela adquire uma dimensão especial, pois o planejamento é a base segundo a qual todos na empresa estarão trabalhando para atingir os objetivos e metas traçados.

A empresa está sempre à procura do resultado ótimo. Otimizar, segundo Oliveira in Catelli (1999, p. 163-164), “significa fazer o melhor uso possível dos recursos disponíveis, dados os cenários vigentes; está intrinsecamente ligado ao contexto e não necessariamente corresponde à solução ideal, perfeita. Planejamento é um instrumento de otimização do todo. (...) Para se chegar a um

plano ótimo para a empresa, deve-se chegar a um plano ótimo para o conjunto de atividades empreendidas internamente.”

O lucro da empresa é fruto do trabalho bem executado por todos na empresa. Envolve a qualidade da gerência, os patamares de eficácia e eficiência atingidos, o aproveitamento das oportunidades e o planejamento da contingência para fazer face às ameaças potenciais.

Ainda segundo Oliveira *in* Catelli (1999, p.164-165), “não se parte para o planejamento estratégico com um número na cabeça a ser atingido pelo desempenho da empresa. Mas, antes, parte-se para um processo, em que todas as interações deverão ser otimizadas...” Assim, o lucro da empresa é fruto do desdobramento das seguintes diretrizes estratégicas:

- **Projeção do cenário básico para o mercado fornecedor e consumidor.** Com base no cenário básico, estabelecer os comportamentos esperados do mercado fornecedor e cliente, considerando os aspectos fundamentais de atuação em nível de recursos demandados e serviços prestados: serviços, volumes, preços, ciclo de vida, capacidade produtiva, eficiência, etc...
- **Identificação das oportunidades e ameaças e suas causas.** Projetados os comportamentos esperados dos mercados fornecedor e cliente, identificar e especificar as oportunidades e ameaças decorrentes.
- **Identificação dos pontos fortes e fracos.** Elencar os pontos fortes e fracos resultantes do esforço de aproveitamento das oportunidades e de evitar as ameaças.
- **Definir as diretrizes estratégicas.** Estabelecer as políticas, estratégias e objetivos decorrentes da alavancagem dos pontos fortes e da eliminação dos pontos fracos.

Padoveze (2003, p. 388) cita que “outros aspectos de igual importância, não necessariamente vinculados à problemática econômico-financeira, devem e são levados em consideração”, e relaciona os seguintes:

- *Objetivos da empresa.*
- *Cultura da empresa.*
- *Ambiente social em que a empresa está inserida.*
- *Participação dos empregados etc.*

Ainda segundo Padoveze, a maximização do lucro está, ainda, condicionada a diversos fatores e relaciona alguns:

- *Setor de atuação da empresa.*
- *Necessidade de reposição de ativos.*
- *Tipo de produto.*
- *Competitividade do setor.*
- *Momento econômico do País ou mercado base.*
- *Escalas de produção.*
- *Grau de alavancagem operacional.*
- *Elasticidade da demanda.*
- *Taxa interna de retorno dos investimentos.*
- *Período em que os investimentos retornarão (pay back).*

Cornachione *in* Catelli (1999, p. 174-182) cita “três variáveis principais para fins de análise e estabilização do modelo de Planejamento de Resultados”, à luz do Modelo de Gestão Econômica, a saber:

- *Contribuição desejada.*
- *Contribuição planejada compound;*
- *Contribuição planejada target.*

4.1. Contribuição desejada

A contribuição desejada representa o valor requerido para que a empresa se mantenha em funcionamento, com toda a sua estrutura preservada a fim de cumprir com o princípio da continuidade, e também para atender as necessidades econômicas de seus proprietários.

A contribuição desejada é composta pelas seguintes variáveis:

- Resultado desejado. Como o próprio nome diz, o gestor considera o valor econômico correspondente ao lucro desejado pela entidade para o período de planejamento em questão.
- Remuneração do capital operacional investido. Representa a exposição do valor do ativo operacional da entidade à taxa de juros equivalente ao custo de oportunidade desse volume de capital.
- Despesas departamentais (gerais). Corresponde a todas as despesas e custos de natureza fixa e não passíveis de identificação com qualquer unidade de acumulação. Ou seja, não se utiliza qualquer critério de rateio.

Assim, a contribuição desejada pode ser representada pela seguinte fórmula:

$\text{Contribuição Desejada} = \text{Resultado Desejado} + \text{Remuneração do Capital Operacional Investido} + \text{Despesas Departamentais}$

A partir desta definição, a empresa buscará o melhor mix de produção e venda que permita atingir a contribuição desejada.

4.2. Contribuição planejada *compound*

Na contribuição planejada *compound*, o consumo de recursos para se produzir determinado bem ou serviço é a base de cálculo para a determinação do preço de venda. Ou seja, é uma tecnologia ortodoxa, pois parte da hipótese de que o mercado será capaz de aceitar os preços calculados. O método do *compound pricing* está intimamente ligado ao *mark-up*, pois pressupõe a aplicação de margens sobre os custos apurados.

Neste tipo de contribuição, o cálculo não leva em conta a possibilidade de se estar repassando para os preços os custos das ineficiências internas da empresa, nem se a estrutura da entidade é compatível com a de seus concorrentes.

Em contra-partida, ao se estar “compondo” os custos, etapa por etapa dentro do processo produtivo, por centro de resultado, produto por produto, e até mesmo cliente a cliente, considerando todas as despesas diretas até a entrega final do bem ou serviço, este método gera uma riqueza de informações permitindo uma maior eficácia no processo decisório dos gestores, que poderão tomar medidas claras de incentivo de produção e às vendas em um produto específico, uma categoria de cliente específica, um mercado específico, uma região específica.

Os custos e despesas fixas não são rateados, mas sim alocados em uma matriz de identificação de custos, que nada mais é do que uma forma de identificar na origem, produto a produto, os custos incorridos. Os custos não identificados diretamente a produtos são identificados aos centros de resultado e, não sendo possível, são identificados à empresa.

4.3. Contribuição planejada *target*

Este tipo de contribuição é determinado pela utilização do *target pricing*. Esta tecnologia considera a força da competitividade no mercado, assumindo que os clientes sabem qual o valor do produto para eles e, desta forma, determinarão o preço que estão dispostos a pagar.

Neste caso, o preço, em vez de ser calculado, ou seja, em vez de ser uma informação de saída do sistema de simulações de resultados, passa a ser um dado de entrada.

Se no *compound pricing* o objetivo era descobrir a receita de vendas considerando as variáveis volume, custo e margem, aqui a receita de vendas é calculada inicialmente e o lucro passa a ser apurado por diferença entre o valor das vendas e o valor dos custos.

Em um sistema de simulações, tendo-se as três variáveis (vendas, custos e lucro), o gestor poderá avaliar as informações obtidas e efetuar sucessivos replanejamentos, até que se consiga atingir uma situação de equilíbrio entre as três variáveis, que esteja em conformidade com as metas fixadas.

4.4. Análise comparativa

As previsões de contribuição devem ser obtidas segundo as duas tecnologias de apreçamento, *compound* e *target*, ambas resultados da valoração de uma previsão de vendas de um mix de bens e serviços valorados, de uma parte, a preços que embutem as margens – *compound* – desejadas pela empresa e, de outra parte, a preços – *target* – que são a expressão monetária do valor que o mercado atribui àquele volume de bens e serviços. Quando não se alcança equilíbrio entre os resultados obtidos pelas duas tecnologias, há uma clara evidência de que o mercado não está disposto a pagar pelos bens e serviços os valores pretendidos pela empresa.

Aqui, há a necessidade do gestor efetuar o que Cornachione *in* Catelli (1999, p.180) chama de ajustes “valor”. Devem ser elaborados sucessivos replanejamentos, onde o gestor atua sobre as variáveis que provocam as distorções, como por exemplo:

- *Utilidade dos bens / serviços (o mercado não atribui a mesma utilidade aos bens / serviços da empresa, que a empresa estima).*
- *Aspectos relacionados com a concorrência (bens / serviços semelhantes são ofertados pela concorrência em condições de qualidade / preço melhores que as que a empresa em questão oferece).*
- *Atendimento ao cliente (incompatível com a demanda).*
- *Atuação no mercado (postura, imagem, tratamentos comerciais, aspectos ecológicos, etc. não condizentes com a expectativa dos clientes).*

Uma vez efetuados os ajustes de valor, supondo que se tenha obtido o equilíbrio segundo as duas tecnologias de apreçamento, *compound* e *target*, ainda assim poderia haver uma situação de desequilíbrio entre a contribuição prevista e a desejada. Este desequilíbrio pode ser solucionado adotando-se ações que Cornachione *in* Catelli (1999, p. 181) chama de ajustes “estruturais”, ou seja, levando-se em conta aspectos estruturais da empresa, como por exemplo:

- *Eficiência (formas de produção dos bens / serviços e / ou tecnologia incompatíveis com a concorrência ou mesmo com o mercado).*
- *Produtividade não adequada aos volumes de mercado e também aos recursos produtivos.*
- *Ociosidade (dimensionamento distorcido, incorreto dos recursos produtivos).*
- *Qualidade (acima ou abaixo das expectativas dos clientes).*
- *Escala incompatível com a concorrência e / ou mercado.*
- *Competência em descompasso com o setor, ramo de atuação etc.*

Com a ação gerencial sobre os aspectos estruturais, atinge-se um planejamento de resultados equilibrado, em um nível aceitável.

5. Utilizando o *target cost* no planejamento do lucro

À primeira vista parece ser difícil a utilização conjunta de técnicas embasadas em metodologias com conceitos díspares. No entanto, o grande desafio do pesquisador está em provar que as características positivas de cada técnica devem prevalecer sobre as negativas, de forma que a soma dessas qualidades propicie a sinergia necessária para a obtenção de resultados melhores do que optando por esta ou aquela técnica, como se fossem excludentes entre si.

Em uma análise comparativa entre a Gestão Econômica e a Gestão Estratégica de Custos são encontradas divergências e semelhanças de conceitos. Não cabe neste trabalho discorrer sobre todas, mas produzir argumentos que justifiquem o atingimento do objetivo proposto.

Entre as divergências de conceitos, a principal é a que diz respeito ao método de custeio utilizado. A Gestão Econômica adota o custeio variável, enquanto a Gestão Estratégica de Custos adota o custeio baseado em atividades – ABC. Segundo Peter *et al.* (2002), “o problema da distorção do custo não consiste no rateio em si, mas nos critérios por vezes arbitrários utilizados nesse processo. Efetivamente, quando não se encontrarem relações entre o consumo de recursos e qualquer objeto de custeio, o custo não deverá ser a estes atribuído. A metodologia do ABC não determina que se façam rateios arbitrários, mas que se procure entender a causa da ocorrência dos custos”.

De fato, os custos estruturais não podem ser associados a nenhum objeto de custeio; devem, portanto, serem alocados à organização como um todo. No entanto, grande parte das atividades desenvolvidas pode ser relacionada, de uma forma objetiva, a produtos, clientes ou segmentos de mercados. Como o ABC se propõe a uma análise de longo prazo, não se pode, assim, ignorar a parcela de custos fixos contidos nas atividades.

Por sua vez, a Gestão Econômica desenvolveu um modelo de identificação e acumulação de resultado, que permite a conexão do sistema de apuração e avaliações de resultado e de desempenho com o sistema de planejamento estratégico da empresa e com o sistema de planejamento e controle de cada atividade da empresa (PARISI, 1995, p. 65), “...permitindo que cada gestor, dentro de sua área de atuação e responsabilidade, possa simular as diversas alternativas de uma decisão, além de reconhecê-la, quando tomada” (PARISI, 1995, p. 66).

Ainda segundo Parisi (1995, p. 83), a partir da elaboração de uma matriz de identificação e acumulação de resultado, obtém-se “... uma visão completa dos diversos comportamentos de cada elemento de receita ou custo da transação, permitindo a análise de custos e a análise de resultado, num sentido amplo, e a controlabilidade total das variáveis de um evento por uma unidade administrativa”.

Entre as semelhanças, pode-se citar uma das várias apontadas no estudo efetuado por Peter *et al.* (2002). A gestão Estratégica de Custos, na qual o *target cost* se insere, utiliza como premissa o preço do produto definido pelo cliente / mercado. A Gestão Econômica utiliza dois conceitos, o conceito do preço definido pela concorrência e o conceito do preço de transferência baseado no custo de oportunidade, que nada mais é do que o melhor preço de mercado à vista. Portanto, é admissível um ajuste para que as duas metodologias adotem os mesmos parâmetros de preços, numa utilização conjunta de técnicas.

Resolvido o problema da valoração, com a utilização de conceito único, e entendido que o custeio ABC pode e deve ser utilizado com fins bem específicos, numa análise de valor com visão de longo prazo para determinar o custo das atividades e a eliminação daquelas que não agregam valor, todo o planejamento de lucro deve utilizar o conceito do custeio variável.

Conforme já foi explanado, a Gestão Estratégica de Custos utiliza o *target cost* no processo de planejamento de produto, visando principalmente os estágios iniciais do ciclo de vida do produto, mais especificamente as fases de desenho e desenvolvimento. Nestas fases é definida a maior parte dos custos do produto, pois daí saem as especificações do produto e do processo produtivo e as necessidades de recursos e investimentos necessários para a linha de produção. Na fase de produção, poucos são os custos que podem ser alterados, pois a composição do produto e o roteiro de produção já estão definidos. Mudanças estruturais significativas são difíceis de serem implementadas sem repensar o produto.

Esta visão apresenta uma aparente dificuldade em se obter reduções significativas de custos a partir do momento que o produto entra em produção comercial, dando a falsa ilusão que nada mais é possível de ser feito sem que se processe mudanças estruturais relevantes no produto.

Muitas vezes, é possível a obtenção de ganhos com pequenas alterações no produto ou no processo produtivo. Por exemplo, pode-se substituir um determinado componente de um equipamento eletrônico, sem que isto implique no redesenho do produto. Neste caso, o componente substituído poderia estar superdimensionado, apresentando uma qualidade em termos de confiabilidade muito maior do que o cliente estaria disposto a pagar. Em outros casos, consegue-se níveis superiores de produtividade apenas com um rearranjo físico da linha de produção. Este é o campo de atuação do *kaizen cost*, na perspectiva da melhoria contínua de processos.

Em um outro exemplo, a análise da cadeia de valor, com a utilização do ABC para a valoração das atividades, representa uma das formas de se reduzir custos e despesas, alinhando o valor que o mercado atribui ao produto com o valor na visão interna da empresa.

Neste sentido, os conceitos que fundamentam o *target cost*, e também o *kaizen cost*, representam poderosas ferramentas que podem ser utilizadas para se obter os ajustes “estruturais” citados por Cornachione in Catelli (1999, p. 181). Logicamente, alguns conceitos, como o ABC e os seus direcionadores de custos, são úteis em determinadas ocasiões, conforme exemplo citado acima. Quando se fala em planejamento do lucro à luz da Gestão Econômica, por meio da contribuição desejada, contribuição *compound* e contribuição *target*, qualquer conceito de rateio deve ser abandonado. Isto não invalida a utilização do *target cost* e do *kaizen cost* como técnicas integradas ao processo de planejamento do lucro.

6. Conclusão

Muitas são as metodologias existentes que se propõem a serem a melhor opção para o gestor como instrumento para o apoio à decisão. Neste emaranhado de soluções, por vezes o gestor acaba se perdendo, sem entender qual a melhor ferramenta para a sua empresa. Todas têm as suas vantagens, limitações, pontos fortes e pontos fracos.

Neste sentido, este trabalho explorou um ponto específico, talvez o mais importante nos dias atuais: como planejar o lucro? Desta pergunta surgem outras: como saber se o lucro planejado será atingido de fato? Será que a estrutura de custos da empresa está adequada? O conceito interno de utilidade do produto,

refletido no preço de venda, está coerente com a utilidade percebida pelo cliente? O preço de venda reflete o valor que o cliente está disposto a pagar?

Para responder a estas perguntas, foi escolhido o tema deste trabalho, a utilização do *target price* e do *target cost* como técnicas complementares para o planejamento do lucro mediante as técnicas da contribuição desejada, contribuição *compound* e contribuição *target*. A utilização conjunta destas técnicas requer o entendimento e o alinhamento de conceitos presentes na Gestão Econômica e na Gestão Estratégica de Custos. Estes conceitos, à primeira vista conflitantes entre si, podem e devem ser utilizados conjuntamente.

Embora a Gestão Estratégica de Custos e a Gestão Econômica discordem em alguns pontos cruciais, sendo o mais importante, na ótica deste trabalho, o método de custeio utilizado em cada metodologia de gestão, existem também alguns pontos de convergência, como o fato de as duas metodologias perseguirem o valor de mercado na valoração dos custos e preços de venda.

Assim, com adaptações em alguns conceitos, para formar uma linha de pensamento coerente e consistente, e o melhor entendimento sobre quando utilizar determinados conceitos, foi possível demonstrar que:

1. Primeiramente a empresa define a sua contribuição desejada, esta entendida como sendo o montante necessário para cobrir o resultado desejado, a remuneração do capital operacional investido e as despesas departamentais.
2. O planejamento para a obtenção da contribuição desejada envolve dois critérios complementares entre si. Inicialmente obtém-se a contribuição planejada *compound*, por meio de uma tecnologia ortodoxa com a aplicação de margens sobre os custos para se atingir a contribuição desejada. Ou seja, o preço de venda é função das variáveis volume, custo e margem.
3. Posteriormente, obtém-se a contribuição planejada *target*, com a utilização do *target price* como uma informação do sistema de simulações, onde o lucro é obtido pela diferença entre o preço de venda e os custos.
4. O próximo passo é efetuar os ajustes de “valor” onde, a partir de sucessivos replanejamentos, se obtém o equilíbrio entre a contribuição planejada *compound* e a contribuição planejada *target*.
5. Uma vez obtido o equilíbrio entre a contribuição planejada *compound* e a contribuição planejada *target*, são efetuados os ajustes “estruturais” para se atingir a contribuição desejada.
6. Estes ajustes “estruturais” são obtidos com a utilização, sem o rateio dos custos fixos, do *target cost* e do *kaizen cost*, que atuam na fase de planejamento, desenho e criação do produto (*target cost*) e na melhoria contínua de produtividade e qualidade do produto durante a sua produção (*kaizen cost*), objetivando a redução de custos.

Assim, a sinergia advinda da utilização das vantagens e pontos fortes das duas metodologias propicia um processo eficaz e consistente de planejamento do lucro, visando a continuidade das operações da empresa e a sua conseqüente perpetuidade.

Referências bibliográficas

- ARAÚJO, Antônio Maria Henri Beyle de; MARQUES, Rogério Ramos; SILVA, César Augusto Tibúrcio. **Custo meta: um estudo de sua aplicabilidade nas empresas**. Trabalho apresentado no VIII Congresso Brasileiro de Custos, 2001.
- ASSEF, Roberto. **Manual de gerência de preços: do valor percebido pelo consumidor aos lucros da empresa**. Rio de Janeiro, Campus, 2002.
- BERNARDI, Luiz Antonio. **Política e formação de preços: uma abordagem competitiva sistêmica e integrada**. São Paulo: Atlas, 1996.
- BORGES, Tiago Nascimento; PENHA, José Carlos; ROBLES Junior, Antonio. **Planejamento de preços a partir da gestão estratégica de custos**. Trabalho apresentado no X Congresso Brasileiro de Custos, 2003.
- BRUNI, Adriano Leal; FAMÁ, Rubens. **Gestão de custos e formação de preços: com aplicações na calculadora HP12C e Excel**. São Paulo: Atlas, 2002.
- CARASTAN, Jacira Tudora. **Custo meta e custo padrão como instrumentos do planejamento empresarial para obter vantagem competitiva**. Internet www.cacicunifor.com.br, acesso em 8 de janeiro de 2004.
- CATELLI, Armando (coordenador). **Controladoria: uma abordagem da gestão econômica – GECON**. São Paulo: Atlas, 1999.
- COGAN, Samuel. **Custos e preços: formação e análise**. São Paulo: Pioneira, 1999.
- COOPER, Robin; SLAGMULDER, Regine. **Definir preço com rentabilidade**. In Revista HSM Management nº 18, janeiro-fevereiro 2000, páginas 86-94.
- CRESSMAN Jr., George E. **A definição de preço na prática**. In HSM Management nº 33, julho-agosto 2002, páginas 74-82.
- FIGUEIREDO, Sandra. CAGGIANO, Paulo César. **Controladoria: teoria e prática**. São Paulo, Atlas, 1992.
- GIORGI, Wanny Arantes Bongiovanni Di. **Impacto da teoria das restrições nos modelos de planejamento de preços**. São Paulo: Fecap, 2002. Dissertação (Mestrado).
- HENDRIKSEN, Eldon S.; VAN BREDA, Michael F. **Teoria da contabilidade**. Tradução de Antonio Zoratto Sanvicente. São Paulo: Atlas, 1999.
- HORNGREN, Charles T. FOSTER, George. DATAR, Srikant M. **Contabilidade de custos**. Tradução José Luiz Paravato. 9. ed. Rio de Janeiro: LTC – Livros Técnicos e Científicos Editora, 2000.
- LOPES, Alexsandro Broedel; MATOS, Emanuel Rodrigues Junqueira de; MORAES, Romildo de Oliveira. **Modelo de decisão de preço de venda – um estudo exploratório**. Trabalho apresentado no VI Congresso Brasileiro de Custos, 1999.
- LUCCAS Filho, Olívio. **Preço de venda em seguros: a importância dos custos em sua formação**. Trabalho apresentado no EnANPAD 2001.
- LUNKES, Rogério João. **Uma contribuição à formação de preços de venda**. In Revista Brasileira de Contabilidade nº 141, maio-junho 2003, páginas 51-57.
- MARTNS, Eliseu. **Contabilidade de custos**. 8. ed. São Paulo: Atlas, 2001.
- MONDEN, Yasuhiro. **Sistemas de redução de custos: custo-alvo e custo kaizen**. Tradução Eduardo D'Agord Schaan. Porto Alegre: Bookman, 1999.
- NAGLE, Thomas. **Nunca se negocia preço**. In Revista HSM Management nº 33, julho-agosto 2002, páginas 66-71.
- NUENO, José Luís. **O impacto do preço no mercado**. In Revista HSM Management nº 33, julho-agosto 2002, páginas 84-88.
- PADOVEZE, Clóvis Luís. **Contabilidade gerencial: um enfoque em sistema de informação contábil**. São Paulo: Atlas, 1994.

- PADOVEZE, Clóvis Luís. **Controladoria estratégica e operacional: conceitos, estrutura, aplicação**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2003.
- PARISI, Cláudio. **Uma contribuição ao estudo de modelos de identificação e acumulação de resultado**. São Paulo: FEA/USP, 1995. Dissertação (Mestrado).
- PAULO, Edílson. **Utilização de programação não-linear na formação do preço e mix de vendas para multiprodutos**. Trabalho apresentado no EnANPAD 2001.
- PETER, Maria da Glória Arrais; ARAÚJO, Maria das Graças Arrais de; PINHO, Ruth Carvalho de Santana; PESSOA, Maria Naiula Monteiro; PETER, Fábio Arrais. **Gestão estratégica de custos e gestão econômica: principais conceitos e premissas comuns**. Trabalho apresentado no IX Congresso Brasileiro de Custos, 2002.
- PORTER, Michael. **Os caminhos da lucratividade**. In Revista HSM Management nº 1, março-abril 1997, páginas 88-94.
- ROCHA, Wellington; MARTINS, Eric Aversari. **Custeio alvo (target costing)**. Trabalho apresentado no V Congresso Brasileiro de Custos, 1998.
- SAKURAI, Michiharu. **Gerenciamento integrado de custos**. Tradução Adalberto Ferreira das Neves; revisão técnica Eliseu Martins. São Paulo: Atlas, 1997.
- SANTOS, Joel José dos. **Formação do preço e do lucro**. 4. ed., rev. e ampl. – São Paulo: Atlas, 1995.
- SANTOS, Roberto Vatan dos. **Modelos de decisão para gestão de preço de venda**. São Paulo: FEA/USP, 1995. Dissertação (Mestrado).
- SANTOS, Roberto Vatan dos. **Planejamento do target price segundo o enfoque da gestão econômica**. Trabalho apresentado no III Congresso Brasileiro de Custos, 1996.
- SANTOS, Roberto Vatan dos. **Aplicação do custo de oportunidade às decisões de preço de venda sob o enfoque do custeio direto**. In Boletim IOB nº 12/2000, Caderno Temática Contábil e Balanços, março 2000, páginas 1-9.
- SARDINHA, José Carlos. **Formação de preço: a arte do negócio**. São Paulo: Makron Books, 1995.
- SCARPIN, Jorge Eduardo; ROCHA, Wellington. **Target costing: abordagem conceitual e histórica**. Trabalho apresentado no VII Congresso Brasileiro de Custos, 2000.
- SHANK, John. **O cliente fixa os custos**. In Revista HSM Management nº 3, julho-agosto 1997, páginas 40-46.
- ZALE, Joseph; WISE, Wendy. **E quando as vendas caem?** In Revista HSM Management nº 33, julho-agosto 2002, páginas 90-96.