

Target Costing:um Estudo Na Área de Serviços Educacionais

Maria da Glória Arrais Peter

Maria das Graças Arrais de Araújo

Claudia Buhamra Abreu

Fabio Arrais Peter

Resumo:

O preço sempre foi apontado como elemento importante na decisão de compra do consumidor e, conseqüentemente, como parte do poder de competitividade de uma empresa no mercado. Historicamente definido a partir dos custos de produção, o preço recebe hoje nova abordagem que defende como base de cálculo a percepção de valor que o mercado tem em relação ao produto. A partir dessa visão, a empresa deve gerenciar seus custos para que, no desenvolvimento e lançamento de novos produtos, possa praticar preços competitivos que lhe garantam, também, lucratividade. Esse sistema de gerenciamento de custos recebe o nome de Targeting-Costing ou Custeio-Alvo. Teve sua origem no Japão, na década de sessenta, difundindo-se, mais tarde, por outros países como Alemanha e Estados Unidos, e recentemente começa a ser aplicado no Brasil. Concebido e utilizado na indústria, pode também ser aplicado no setor de serviços, trazendo importante contribuição na definição de preços de serviços. Nesse trabalho apresentam-se os principais conceitos do Custeio-Alvo, procedendo uma breve análise comparativa com as metodologias tradicionais, e procurando demonstrar sua aplicabilidade para o setor de serviços por meio de um estudo de caso na área de educação.

Área temática: A Mensuração de Custos no Setor de Serviços

TARGET COSTING: UM ESTUDO NA ÁREA DE SERVIÇOS EDUCACIONAIS
TRABALHO 11.109

Resumo

O preço sempre foi apontado como elemento importante na decisão de compra do consumidor e, conseqüentemente, como parte do poder de competitividade de uma empresa no mercado. Historicamente definido a partir dos custos de produção, o preço recebe hoje nova abordagem que defende como base de cálculo a percepção de valor que o mercado tem em relação ao produto. A partir dessa visão, a empresa deve gerenciar seus custos para que, no desenvolvimento e lançamento de novos produtos, possa praticar preços competitivos que lhe garantam, também, lucratividade. Esse sistema de gerenciamento de custos recebe o nome de *Targeting-Costing* ou Custeio-Alvo. Teve sua origem no Japão, na década de sessenta, difundindo-se, mais tarde, por outros países como Alemanha e Estados Unidos, e recentemente começa a ser aplicado no Brasil. Concebido e utilizado na indústria, pode também ser aplicado no setor de serviços, trazendo importante contribuição na definição de preços de serviços. Nesse trabalho apresentam-se os principais conceitos do Custeio-Alvo, procedendo uma breve análise comparativa com as metodologias tradicionais, e procurando demonstrar sua aplicabilidade para o setor de serviços por meio de um estudo de caso na área de educação.

Palavras-Chave: CUSTEIO-ALVO, SERVIÇO, EDUCAÇÃO

Área Temática: A Mensuração de Custos no Setor de Serviços

TARGET COSTING: UM ESTUDO NA ÁREA DE SERVIÇOS EDUCACIONAIS

1. CUSTEIO- ALVO: DEFINIÇÃO E CONCEITOS

Target significa alvo, meta ou objetivo. A expressão *target cost*, significa, então, custo-alvo, ou seja, o custo que se deseja atingir na produção de determinado bem ou serviço, para obtenção de preço que seja competitivo no mercado, e que garanta, ao mesmo tempo, lucro para a organização.

Segundo ROCHA & MARTINS (1998, p.1101), custo-alvo ou custo-meta é o custo máximo admissível de um produto para que, dado o preço de venda que o mercado oferece, seja possível alcançar o nível de rentabilidade desejada. Em outras palavras, é o montante de custo no qual a produção pode incorrer e ainda obter o lucro para determinado produto (ANSARI, 1997, p.2).

ROCHA (1999) acrescenta que o custo-alvo deve levar em conta também o preço-alvo e as margens objetivadas para cada elo da cadeia de valor, assim como o custo de uso e de propriedade para o consumidor. Desta forma, pode-se concluir que um conceito mais amplo de custo-alvo envolve o custo de propriedade, onde se inclui não só o preço pago pelo cliente, mas também os custos de manutenção e descarte do produto.

O alvo do gerenciamento de custos, segundo ROCHA (1999), é a diferença entre o custo estimado do produto e o custo-alvo. Este gerenciamento não se concentra apenas na redução de custos, mas também no planejamento de lucro e na busca de satisfazer o cliente em qualidade e pronta-entrega (MONDEN, 1999, p.27).

Esse processo de gerenciamento de custos recebe o nome de Custeio-Alvo. Para SAKURAI (1997, p.52), Custeio-Alvo é um processo estratégico de gerenciamento de custos utilizado para reduzir os custos totais nos estágios de planejamento e de desenho do produto, necessitando dos esforços de várias áreas da empresa, tais como: Marketing, Produção e Contabilidade.

A importância do Custeio-Alvo está associada, ainda, a dois fatores principais que são:

- A diminuição do ciclo de vida dos produtos, e
- A intensificação da concorrência internacional que impõe custos baixos para obter poder de competitividade frente aos produtos e aos consumidores internacionais.

ANSARI (1997, p.2) afirma que o processo de Custeio-Alvo, como um sistema de planejamento de lucros e controle de custos, com base no preço e foco no cliente, deve estar centrado no *design* do produto e ter controle multifuncional. A Figura 1 procura resumir o conceito de Custeio-Alvo, na visão de ANSARI (1997).

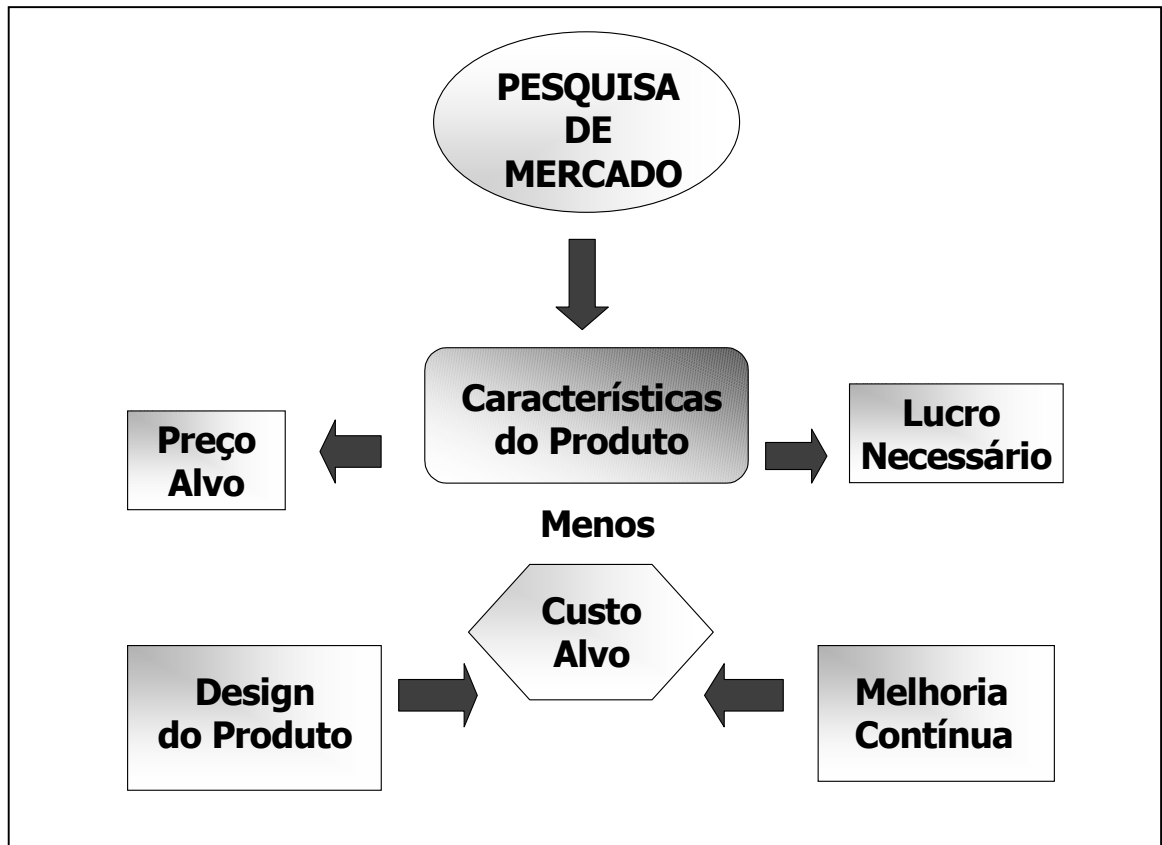


Figura 1 – Custeio-Alvo
Fonte: Adaptado de Ansari (1997, p.3)

O controle de custos no Custeio-Alvo inicia-se nos primeiros estágios de desenvolvimento do produto, sendo utilizado durante todo seu ciclo de vida, envolvendo ativamente a cadeia de valor.

2. PREMISSAS E OBJETIVOS DO CUSTEIO-ALVO

Desenvolvido inicialmente no Japão, o conceito e a prática do Custeio-Alvo foram levados para a Alemanha e os Estados Unidos sendo, inicialmente, utilizados em indústrias montadoras e sofrendo, posteriormente, algumas adaptações para as indústrias de transformação e de computadores.

Embora o Custeio-Alvo, na sua forma atual, tenha sido difundido depois da crise do petróleo em 1973, atividades de custo-meta já eram utilizadas anteriormente, como se constata no seu uso pela *Toyota* em 1963 e na *Nissan* em 1966 (SAKURAI, 1997, p.51).

YAMADA (in SAKURAI, 1997, p.51) afirma que os esforços para redução de custo nos estágios de planejamento e desenho dos produtos tornaram-se cruciais para sobrevivência das empresas na atualidade, tendo em vista que cerca de 90% dos custos são determinados nos referidos estágios.

A partir dos últimos anos da década de 80, o Custeio-Alvo como instrumento de gerenciamento de custos ligou-se fortemente à estratégia empresarial no alcance do

lucro-alvo e da manutenção do poder de competitividade da empresa no mercado. Essa ligação entre os níveis operacional e estratégico é explicada por ANSOFF (1990, p. 35) quando afirma que a partir da segunda metade do século vinte as decisões estratégicas e operacionais passaram a requerer igual atenção, pois, à medida em que aumenta a preocupação com o lucro futuro, o mesmo se dá com o êxito na competição nos mercados atuais.

Segundo ROCHA & MARTINS (1998, p.1101), a implementação e execução de um processo de custeio-alvo, baseia-se nas seguintes premissas:

- O lucro é a garantia da sobrevivência da empresa – seja qual for seu objetivo, sem lucro não há possibilidade de continuidade.
- O custo é definido antes do início da produção – os custos são comprometidos na sua quase totalidade nas fases de concepção e desenho do produto.
- O custo é fortemente influenciado pela competição.
- O custo é limitado pelo preço – se o custo projetado, comparado com o preço estipulado, não der rentabilidade satisfatória, o projeto deve ser modificado antes do início da produção. Caso não seja possível projetar o produto com custo adequado, ele não deverá nem ser produzido.

A idéia de que os custos são comprometidos, na sua quase totalidade, antes do processo produtivo é válida para a grande maioria das empresas, como procura demonstrar na Figura 2.

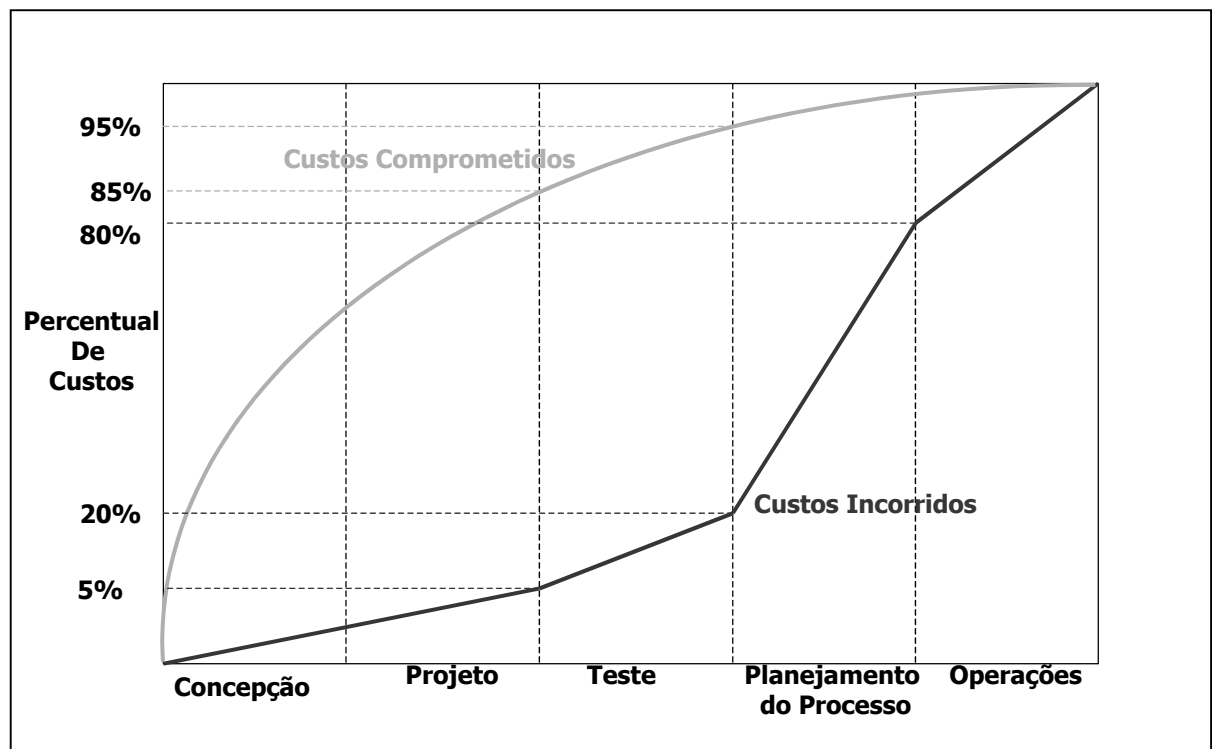


Figura 2 – Custo do Ciclo de Vida
Fonte: Rocha (Notas de Aula, 2000)

O objetivo principal do processo de Custeio-Alvo, é reduzir o custo total mantendo a qualidade adequada do produto. Para GRUENWALD (1993, p. 54), um valor maior, um preço melhor ou ambos, sempre foi uma base forte para a introdução de um novo produto no mercado. Quando isso traduz-se em um preço mais baixo para um valor comparável, fica difícil a manutenção dessa política ao longo do tempo, exceto, talvez, para *commodities* básicas.

GRUENWALD (1993, p. 54) defende que “se o preço tiver de permanecer alto para que possa oferecer qualidade, faça do preço uma virtude do novo produto. Se a qualidade for comprometida para tornar o preço baixo, faça de sua natureza básica uma virtude aceitável do novo produto. Às vezes é possível a coexistência de alta qualidade e preço baixo, e esse é o maior objetivo do Custeio-Alvo”.

Segundo MONDEN (1999, p.28), um sistema de Custeio-Alvo ajuda a racionalizar a tomada de decisão do grupo em uma organização tornando o custo-alvo para novos produtos um objetivo mais fácil de ser atingido.

Sob esse enfoque, MONDEN (1999, p.28) ressalta ainda que também deve ser objetivo do processo de Custeio-Alvo motivar a criatividade dos funcionários durante o desenvolvimento de novos produtos para a proposta de soluções que ajudem a alcançar o custo-alvo como parte das atividades de administração do lucro.

3. PRINCÍPIOS E CARACTERÍSTICAS DO CUSTEIO-ALVO

Existem, basicamente, duas formas de definição de preço de produto novo (KOTLER, 1995, p. 243):

1. A precificação com base nos custos, a mais tradicional delas, que pode ser assim representada:



2. A precificação com base no valor, que se baseia na percepção do cliente sobre os atributos do novo produto:



No primeiro caso, a empresa primeiro define as características do produto e, com base nos custos e na margem de lucro esperada, estabelece o preço do produto. No segundo caso, apreenhamento com base no valor, o profissional não pode projetar o produto para depois estabelecer o preço. O valor e o preço esperado orientam as decisões sobre o projeto do produto e seus possíveis custos. Para KOTLER (1995, p.243), uma empresa que usa o apreenhamento com base no valor deve saber que valores os consumidores atribuem às diferentes ofertas competitivas do mercado.

A técnica do Custeio-Alvo, portanto, baseada no método de apreenhamento com base no valor, tem por princípios (ROCHA & MARTINS, 1998, p. 1103):

- Focalizar o cliente, pois a definição do preço de venda é feita em função do valor que o cliente atribui ao produto;

- Atingir toda a cadeia de valor, envolvendo clientes, fornecedores e consumidores;
- Considerar o custo total de propriedade, incluindo operação, manutenção e descarte;
- Buscar o envolvimento da empresa como um todo, pois o Custeio-Alvo é mais que uma metodologia de redução de custos.

Com base nos princípios que regem o método do Custeio-Alvo, pode-se enumerar como suas características:

- O Custeio-Alvo ocorre nas fases de planejamento e de desenho dos produtos;
- É um instrumento de redução de custos concentrado na fase de planejamento de custos;
- É uma técnica voltada para o mercado, pois se trata de um instrumento estratégico e seu relacionamento com o ambiente externo é essencial;
- É uma parte do planejamento estratégico do lucro;
- É uma técnica orientada para a engenharia de produto;
- Depende de colaboração entre departamentos, e reforça essa colaboração entre Contabilidade, Marketing, Engenharia e Produção.

Considerando que para o potencial comprador um produto novo representa possibilidades de benefícios que poderão satisfazer suas necessidades de uma forma nunca antes experimentada (THOMAS, 1993, p.107), no apreenhimento baseado no valor a pesquisa de mercado apresenta-se como o instrumento mais indicado para se conhecer que preço os consumidores potenciais do produto em desenvolvimento estariam dispostos a pagar por ele.

4. PROCEDIMENTOS E FASES DO CUSTEIO-ALVO

Segundo SAKURAI (1997, p. 58-59) o primeiro passo do Custeio-Alvo é o planejamento de novos produtos concentrando-se nas características do mercado-alvo. Em seguida, determinar o custo-alvo de acordo com a estratégia da empresa, viabilizando-o em custos factíveis. Para calcular o custo-alvo, subtrai-se o lucro programado do preço de venda planejado. Esse resultado, estimado com base nas condições de mercado, é também conhecido como “máximo custo de produção permitido”.

O passo seguinte é verificar se o produto pode ser fabricado com esse custo frente ao custo apurado através da contabilidade, também chamado de custo “flutuante”, estimado ou básico, calculado sem a preocupação de ser o custo-alvo.

Na visão de ANSARI (1997, p. 23-24) o Custeio-Alvo envolve diversas fases (Figura 3), iniciando-se com a pesquisa de mercado e a análise competitiva para definir o produto e determinar nichos de mercado. Na definição das características do produto deve-se compreender as necessidades dos clientes e verificar o preço aceito pelo mercado, dele deduzindo o lucro desejado chegando-se, assim, ao custo-alvo.

De acordo com SAKURAI (1997, p.61), a determinação do custo-alvo está ligada à estratégia da empresa, e a razoabilidade das metas determina a reação dos funcionários.

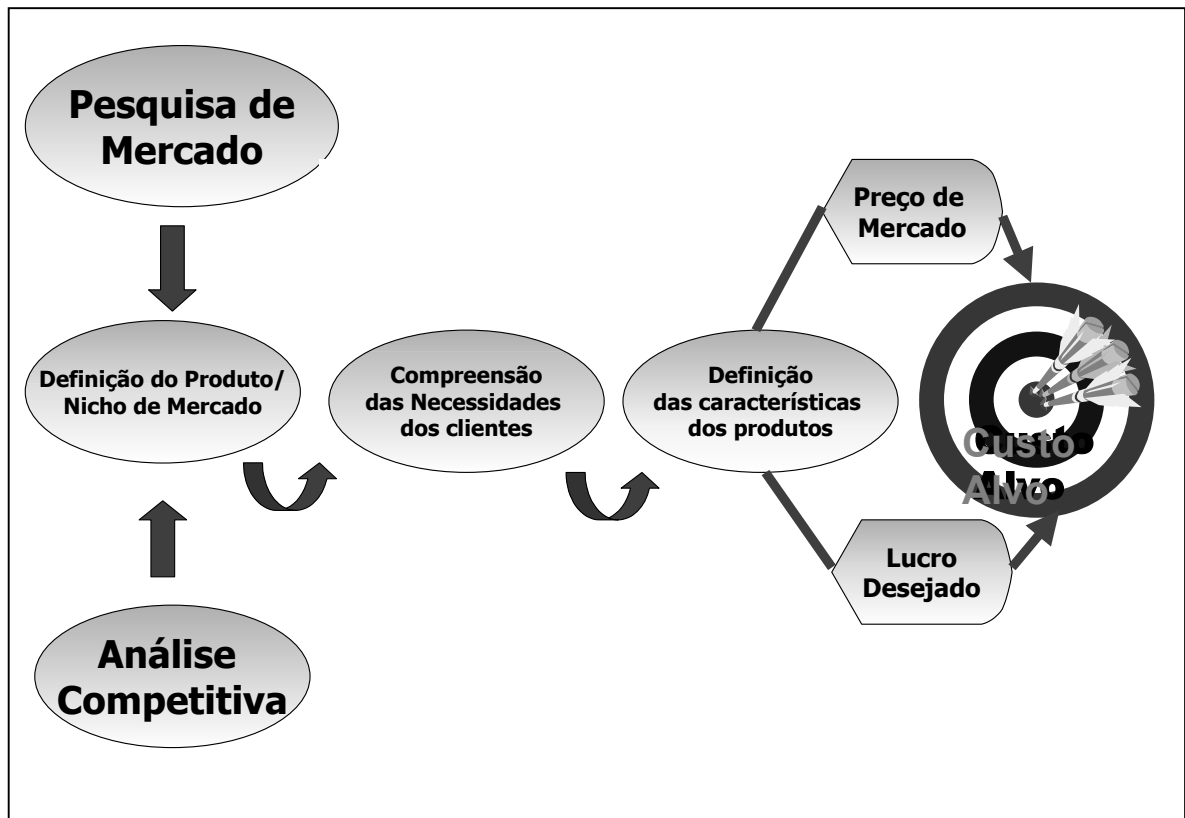


Figura 3- Fases do Custeio-Alvo
Fonte: adaptado de Ansari (1997, p. 25)

A Contabilidade Gerencial é envolvida em muitos pontos do processo de definição do custo-alvo que pode ser determinado de duas formas (MONDEN, 1999 p.85):

- com base no preço de venda e
- com base no custo estimado.

O método baseado no preço de venda calcula o custo-alvo a partir da seguinte fórmula:

$$\text{Custo-Alvo} = \text{preço-alvo de venda} \times (1 - \text{taxa-alvo de retorno de vendas})$$

ou

$$\text{Custo-alvo} = \text{preço-alvo de venda} - \text{lucro operacional-alvo}$$

O método baseado no custo estimado é definido como:

$$\text{Custo-alvo} = \text{custo estimado} - \text{valor-alvo de melhoria do lucro por unidade}$$

Segundo os autores, os custos variáveis e os custos fixos diretos também estão sujeitos ao custeio-alvo. Os não sujeitos ao Custeio-Alvo são os custos diretos de vendas e os indiretos fixos de manufatura. O alvo de redução de custo é a diferença entre o custo estimado do produto e o custo-alvo.

O custo-alvo inclui como primeiro objetivo de redução de custos os custos diretos de materiais e de transformação. O custo máximo permitido deve ser

considerado do ponto de vista do custo do ciclo de vida do produto, inclusive os de operação, manutenção e descarte.

Os esforços de redução de custos são efetivados através da Engenharia de Valor que consiste na pesquisa sistemática sobre cada função do produto, bem ou serviço, visando aperfeiçoá-lo a menor custo, de acordo com as expectativas do mercado.

MONDEN (1999, p. 169) afirma que a “Engenharia de Valor constitui-se na verdadeira essência do Custeio-Alvo, pois compreende esforços organizados no sentido de implementar uma análise funcional de produtos para atingir, com confiabilidade, todas as funções requeridas do ciclo de vida, ao menor custo possível”.

5. O CUSTO DOS SERVIÇOS

Serviços são um tipo especial de produto e, portanto, devem ser tratados como tal. Quem produz um serviço consome recursos, mas não acrescenta nada ao seu ativo, quem o compra faz uma despesa, mas nada acrescenta ao seu patrimônio.

Um serviço nada mais é do que o produto da atividade humana que, sem assumir a forma de um bem material, satisfaz uma necessidade. Assim as empresas de serviços se diferenciam das organizações industriais. Observe que as empresas de serviços não produzem para estoque como acontece com as indústrias. Isso não significa dizer que as empresas de serviços não tenham estoques. Elas têm sim, estoques que serão agregados aos serviços que oferecem.

Observa-se, como já mencionado, que o produto decorrente da prestação de serviço é intangível. Portanto, normalmente, a percepção do custo do serviço é bastante complicada, principalmente sob a ótica do cliente. Se um eletricitista é contratado para resolver um determinado problema, e cobra, por exemplo, \$ 30,00 por cerca de vinte minutos de trabalho, o comprador daquele serviço provavelmente achará muito caro. Porém o eletricitista estará apenas procurando recuperar os custos operacionais, fixos e variáveis de seu negócio.

No que se refere ao preço, é mais fácil de ser percebido pelo cliente e, portanto, traz resultados mais imediatos. Dessa forma, há uma tendência das empresas em concentrarem-se nesse aspecto, buscando, para tanto, redução de seus custos. Entretanto, compreender custos é particularmente difícil para as empresas de serviço.

Os métodos tradicionais de custeio foram projetados, basicamente, para controle de custos de empresas industriais, dificultando a obtenção de informações em organizações de serviços. A definição de preço pela metodologia do custeio alvo pode se mostrar como uma ferramenta mais útil, uma vez que focaliza os aspectos do serviço que são mais percebidos e valorizados pelo cliente, procurando realizá-los da melhor maneira possível e com a melhor relação custo benefício. O foco na eficiência, por meio da inovação passará então a fazer parte da cultura da empresa.

6. APLICAÇÃO DO CUSTEIO ALVO EM SERVIÇOS EDUCACIONAIS

Para melhor compreensão da aplicabilidade do custeio-alvo, foi procedida a utilização desse método na precificação de um curso de pós-graduação, na área de Marketing, a ser desenvolvido e oferecido pela Universidade Federal do Ceará (UFC).

Para tanto, foi realizada uma pesquisa de natureza exploratória, com amostra de conveniência. O instrumento de pesquisa utilizado foi o questionário, apresentado no anexo 1, aplicado aos candidatos ao teste de seleção para matrícula citado curso. Dos 86

candidatos inscritos apenas 41 responderam ao questionário. As respostas obtidas e o projeto de criação do curso fundamentaram o processo de custeio alvo a seguir relatado.

6.1. Dados do Problema

Por meio da pesquisa aplicada verificou-se que os clientes estariam dispostos a pagar R\$ 3.220,00 pelo curso e que as principais características requeridas são:

1. Alta qualificação do corpo docente;
2. Horário de funcionamento flexível;
3. Adequação das instalações;
4. Atendimento da Coordenação e Secretaria;
5. Confiabilidade da instituição promotora;
6. Estrutura curricular atualizada.

No projeto do curso são oferecidas 40 vagas e o retorno esperado é de 25% sobre o preço de venda. Os custos de *overhead* por unidade correspondem a R\$ 2.128,10. O curso compreende atividades distintas tais como: realização das aulas; orientação para elaboração da monografia; expedição de certificados de conclusão, dentre outras.

Os custos estimados de cada atividade estão especificados na Tabela 1.e os custos fixos totais na Tabela 2.

Tabela 1 – Estimativas Preliminares dos Custos Variáveis de Cada Atividade

ATIVIDADE	Componentes do Custo	Custo Unitário Estimado (R\$)
Realização das Aulas	Material de Consumo	60,00
	Material Didático	150,00
	Xerox e Encadernações	128,13
	Impostos e Contribuições	108,84
Orientação de Monografias	Pessoal Docente	300,00
	INSS	60,00
Expedição de Certificados	Material de Consumo	8,00
Custo Total Estimado		814,97

Tabela 2 – Estimativa de Custos Fixos

Componentes	Custo Fixo Total
Pessoal Docente	27.450,00
Coordenação e Secretaria	10.320,00
INSS	7.554,00
Passagens Aéreas	12.200,00
Hospedagem e Alimentação de Docentes	12.600,00
Divulgação	10.000,00
Manutenção de Equipamentos e Instalações	5.000,00
Total	85.124,00

A seguir, a Tabela 3 apresenta os recursos do serviço, indicando o grau de importância de cada um para o cliente, e os componentes de cada recurso. O Grau de importância significa o quanto o cliente valoriza aquele recurso numa escala de 1 a 5. O resultado apresentado corresponde à média das respostas obtidas quando da aplicação

da pesquisa com os candidatos à seleção para o curso e a contribuição foi fornecida pela sua Coordenação.

Tabela 3 – Grau de Importância de Cada Recurso e Percentual de Contribuição

Recurso	Grau de Importância	Componentes	Contribuição (%)
Alta Qualificação do Corpo Docente	4,33	Pessoal Docente	80
		INSS	0
		Passagens Aéreas	10
		Hospedagem e Alimentação de Docentes	10
Horário de Funcionamento	3,65	Manutenção de Eq. e Instalações	100
Adequação das Instalações	3,70	Manutenção de Eq. e Instalações	100
Atendimento da Coordenação e Secretaria	3,50	Remuneração de Coordenação e Secretaria	60
		INSS	0
		Material de Consumo	10
		Material Didático	10
		Xerox e Encadernações	20
		Contribuições Sociais	0
Confiabilidade da Instituição	4,80	Divulgação	100
Promotora	3,75	Remuneração da Coordenação e Secretaria	40
Estrutura Curricular		Pessoal Docente	60
Atualizada.		INSS	0

Na Tabela 4 está demonstrado o custo-alvo do curso.

Tabela 4 – Cálculo do Custo-Alvo

Especificação	Valor (R\$)
Preço de Venda	3.220,00
(-) Retorno Esperado	<u>(805,00)</u>
(=) Custo Alvo	2.415,00

A Tabela 5 apresenta o custo estimado do curso de acordo com os dados do projeto.

Tabela 5 – Custo Estimado Total

Especificação	Valor (R\$)
Custos Variáveis	814,97

Custos Fixos p/ Unidade	<u>2.128,10</u>
Custo Estimado Total	2.943,07
Custo Alvo	2.415,00
Variação (%)	17,94

A variação corresponde a diferença entre o custo-alvo e o custo estimado. Significa, neste caso, que para obter a margem de 25% os custos devem ser reduzidos em 17,94 %, principalmente os custos fixos que correspondem a 72,31 % do custo total estimado.

O programa de redução de custos deverá calcular os indicadores de quais componentes do custo devem ser alvo de redução, observando o grau de importância relativa de cada recurso para o cliente e o grau de contribuição relativa de cada componente, bem como o seu custo relativo. Esses dados são apresentados nas Tabela 6 e 7, a seguir.

Tabela 6 – Importância e Contribuição Relativa de Cada Componente

Recurso	Grau de Importância Relativa (%)	Componentes	Contribuição Relativa (%)
Alta Qualificação do Corpo Docente	18,24	Pessoal Docente	14,59
		INSS	0
		Passagens Aéreas	1,82
		Hospedagem e Alimentação de Docentes	1,82
Horário de Funcionamento	15,38	Manutenção de Eq. e Instalações	15,38
Adequação das Instalações	15,60	Manutenção de Eq. e Instalações	15,60
Atendimento da Coordenação e Secretaria	14,75	Remuneração de Coordenação e Secretaria	8,85
		INSS	0
		Material de Consumo	1,48
		Material Didático	1,48
		Xerox e Encadernações	2,94
		Contribuições Sociais	0
Confiabilidade da Instituição	20,23	Divulgação	20,23
Promotora		Remuneração da Coordenação e Secretaria	6,33
Estrutura Curricular Atualizada.	15,80	Pessoal Docente	9,48
		INSS	0
Total	100,00		100,00

Tabela 7 – Custos Unitários Relativos

Recurso	Componentes	Custo Unitário	Custos Un. Relativos (%)
---------	-------------	----------------	--------------------------

Alta Qualificação do Corpo Docente	Pessoal Docente	493,13	16,76
	INSS	98,62	3,35
	Passagens Aéreas	305,00	10,36
	Hospedagem e Alimentação de Docentes	315,00	10,70
Horário de Funcionamento e Adequação das Instalações	Manutenção de Eq. e Instalações	125,00	4,25
	Remuneração de Coordenação e Secretaria	129,00	4,38
	INSS	25,80	0,88
	Material de Consumo	60,00	2,04
	Material Didático	150,00	5,10
	Xerox e Encadernações	128,13	4,35
	Contribuições Sociais	108,84	3,70
	Divulgação	258,00	8,76
Confiabilidade da Instituição Promotora	Remuneração da Coordenação e Secretaria	129,00	4,38
	Pessoal Docente	493,13	16,76
	INSS	124,42	4,23
Total		2.493,07	100,00

A partir dos dados das tabelas 6 e 7, calcula-se o índice de valor de cada componente, apresentados na Tabela 8.

Tabela 8 – Índice de Valor

Componentes	Contribuição Relativa (%)	Custos Un. Relativos (%)	Índice de Valor
Pessoal Docente	24,07	33,70	0,71
INSS	0	8,46	0
Passagens Aéreas	1,82	10,36	0,17
Hospedagem e Alimentação de Docentes	1,82	10,70	0,17
Manutenção de Eq. e Instalações	30,98	4,25	7,29
Remuneração de Coordenação e Secretaria	15,18	8,76	1,73
Material de Consumo	1,48	2,04	0,73
Material Didático	1,48	5,10	0,29
Xerox e Encadernações	2,94	4,35	0,68
Contribuições Sociais	0	3,70	0
Divulgação	20,23	8,76	2,31
Total	100,00	100,00	

O índice de valor permite visualizar claramente os componentes que devem ter seus custos alterados. Quando se encontra uma relação igual ou maior que 1, pode-se afirmar que o componente tem valor equilibrado em relação ao custo. Índice menor que 1 indica que o custo está desproporcional ao valor do componente percebido pelo cliente. No caso em estudo por exemplo, contribuições para o INSS e contribuições sociais têm alto custo comparado ao valor percebido pelo cliente, entretanto são itens compulsórios do custo; Passagens Aéreas e Hospedagem podem ser alvo de tentativas

de redução, uma vez que apresentam índice de valor menor que 1; Manutenção de equipamentos e instalações tem alto índice de valor demonstrando que pode haver mais investimento nesse componente.

Observando-se os componentes que tem baixo custo e alto valor, significando portanto, que esse valor é percebido pelo cliente, podem ser sugeridas melhorias, verificando-se até mesmo se aumentos de preço seriam aceitos pelo mercado, desde que maiores investimentos em componentes que apresentam alto índice de valor sejam introduzidos.

7. CONCLUSÕES

Como se procurou demonstrar, a metodologia de custeio alvo tem aspectos extremamente relevantes, pois integra a empresa unindo especialistas de áreas distintas como Marketing e Contabilidade, para um planejamento integrado de lucros. A metodologia vai muito além da busca de redução de custos, proporcionando um tratamento estratégico de custos, com foco no cliente.

Embora tradicionalmente, desde sua implantação tenha sido proposto para custeamento de produtos, verificou-se sua utilidade e a viabilidade de aplicação voltada para o setor de serviços, possibilitando melhorar a qualidade e conseqüentemente a satisfação do cliente e ao mesmo tempo promover um amplo programa de gestão de custos.

8. BIBLIOGRAFIA

- ANSARI, Shahid et al. *Target Costing*. Chicago: Irwin, 1997.
- ANSOFF, Igor. *A Nova Estratégia Empresarial*. São Paulo: Atlas, 1990.
- GRUENWALD, George. *Como desenvolver e lançar um produto novo no mercado*. São Paulo: Makron Books, 1993
- KOTLER, Philip. *Princípios de Marketing*. Rio de Janeiro: Prentice-Hall do Brasil, 7ª. edição, 1995.
- MONDEN, Yasuhiro. *Sistemas de Redução de Custos – Custo-alvo e Custo Kaizen*. Porto Alegre: Bookman, 1999.
- ROCHA, Welington. *Contribuição ao Estudo de Um Modelo Conceitual de Sistema de Informação de Gestão Estratégica*. (Tese de Doutorado – FEA/USP), 1999.
- ROCHA, Wellington & MARTINS, Eric Aversari. *Custeio-Alvo*. Fortaleza: Anais do V Congresso Brasileiro de Gestão Estratégica de Custos, 1998.
- SAKURAI, Michiharu. *Gerenciamento Estratégico de Custos*. São Paulo: Atlas, 1997.
- THOMAS, Robert J. *New Product Development – Managing the forecasting for strategic success*. USA: John Wiley & Sons, Inc, 1993.
- ALBRECHT, Karl. *Revolução nos Serviços: como as empresas podem revolucionar a maneira de tratar seus clientes*. 5ª Ed. São Paulo: Pioneira, 1998.
- ANDERSON, Craig A. et al. *Excelência do Processo de Serviços: como servir melhor a seus clientes*. In: Harrington, James (1997). *Gerenciamento Total da Melhoria Contínua*. São Paulo: Makron, 1997.
- KAPLAN, Robert S. e COOPER, Robin. *Custos e Desempenho: administre seus custos para ser mais competitivo*. São Paulo: Futura, 1998.

ANEXO 1

De 0 a 5, pontue cada um dos itens abaixo quanto ao grau de influência sobre sua decisão de fazer este curso de Especialização.

VARIÁVEL	PONTUAÇÃO
1. Área do Curso	
2. Corpo docente	
3. Titulação dos Professores	
4. Dia das aulas	
5. Horário das aulas	
6. Instalações	
7. Coordenação	
8. Secretaria	
9. Nome da instituição promotora	
10. Duração do Curso	
11. Existência de monografia no final do curso	
12. Grade de disciplinas	
13. Preço da inscrição	
14. Área de especialização do curso	
15. Titulação do Curso	

Qual o preço que você acha justo pagar pelo curso mensalmente?
R\$ _____

Porque?
