

Target Costing: Abordagem Conceitual e Histórica

Jorge Eduardo Scarpin

Wellington Rocha

Resumo:

Será enfocado neste trabalho o target costing, que pode ser definido como sendo um modelo de gerenciamento de lucros e custos, desenvolvido principalmente para novos produtos (ou que sofram alterações no seu projeto) visando trazê-los para uma situação de mercado, tendo um preço competitivo, proporcionando um retorno do investimento durante todo o seu ciclo de vida a um custo aceitável, determinado pelo seu preço de venda. Possui três objetivos básicos: otimização do custo total do produto sem fazê-lo perder, contudo, seu padrão de qualidade; alcançar o lucro-alvo esperado, tornando a obtenção do custo-alvo uma atividade de administração do lucro por toda empresa; e planejar estrategicamente os lucros e custos, formulando planos estratégicos com a integração de todos os setores da empresa. Este sistema foi criado no Japão, na década de 60, tendo se popularizado no ocidente anos mais tarde, na década de 80, com a tradução de obras de autores japoneses, principalmente por alemães e norte-americanos. Possui quatro características: custo determinado pelo mercado, ser voltado para o projeto, integrar a empresa como um todo, planejar os lucros e custos para o longo prazo. Sua fundamentação teórica é baseada em seis princípios: custo guiado pelo preço, ou seja, o custo é dado pelo preço de mercado e não o contrário; enfoque no consumidor; enfoque no projeto, onde diz que os custos devem ser otimizados antes da sua entrada no processo produtivo; envolvimento da empresa como um todo; orientação para o custo do ciclo de vida, considerando como custo não apenas a aquisição, mas sim o custo total de uso e propriedade; e o envolvimento da cadeia de valor.

Palavras-chave:

Área temática: GESTÃO ESTRATÉGICA DE CUSTOS

TARGET COSTING: ABORDAGEM CONCEITUAL E HISTÓRICA

Jorge Eduardo Scarpin – Mestrando e Wellington Rocha – Doutor
Universidade Norte do Paraná – UNOPAR

e-mail: scarpin@sercomtel.com.br

Vínculo: estudante de mestrado em contabilidade e controladoria

Área Temática (1): GESTÃO ESTRATÉGICA DE CUSTOS

TARGET COSTING: ABORDAGEM CONCEITUAL E HISTÓRICA

Área Temática (1): GESTÃO ESTRATÉGICA DE CUSTOS

RESUMO:

Será enfocado neste trabalho o *target costing*, que pode ser definido como sendo um modelo de gerenciamento de lucros e custos, desenvolvido principalmente para novos produtos (ou que sofram alterações no seu projeto) visando trazê-los para uma situação de mercado, tendo um preço competitivo, proporcionando um retorno do investimento durante todo o seu ciclo de vida a um custo aceitável, determinado pelo seu preço de venda. Possui três objetivos básicos: otimização do custo total do produto sem fazê-lo perder, contudo, seu padrão de qualidade; alcançar o lucro-alvo esperado, tornando a obtenção do custo-alvo uma atividade de administração do lucro por toda empresa; e planejar estrategicamente os lucros e custos, formulando planos estratégicos com a integração de todos os setores da empresa. Este sistema foi criado no Japão, na década de 60, tendo se popularizado no ocidente anos mais tarde, na década de 80, com a tradução de obras de autores japoneses, principalmente por alemães e norte-americanos. Possui quatro características: custo determinado pelo mercado, ser voltado para o projeto, integrar a empresa como um todo, planejar os lucros e custos para o longo prazo. Sua fundamentação teórica é baseada em seis princípios: custo guiado pelo preço, ou seja, o custo é dado pelo preço de mercado e não o contrário; enfoque no consumidor; enfoque no projeto, onde diz que os custos devem ser otimizados antes da sua entrada no processo produtivo; envolvimento da empresa como um todo; orientação para o custo do ciclo de vida, considerando como custo não apenas a aquisição, mas sim o custo total de uso e propriedade; e o envolvimento da cadeia de valor.

1. INTRODUÇÃO

O mundo está passando por uma verdadeira revolução. Hoje, as empresas necessitam ser muito mais competitivas para sobreviver, visto que o mercado globalizado permite uma concorrência muito maior entre as empresas.

Segundo ROCHA & MARTINS (1999, p. 83), “Cada vez mais pressões, como o crescente intercâmbio econômico internacional emergente, novas possibilidades de investimentos e negócios, constante e veloz melhoria da tecnologia, entre outras, têm exigido das empresas que cada vez mais analisem as estratégias a serem seguidas no decorrer de suas atividades de forma a vencer os concorrentes”. De acordo com GALINDO (1998, p. 1), “os produtos serão mais competitivos quanto mais baratos forem, mais qualidade tenham e ofereçam alguma ou algumas vantagens que o consumidor considere mais atrativa a um produto com relação a outro”.

Na abordagem tradicional de administração de preços e custos, parte-se do seguinte princípio básico: apura-se o custo do produto, adiciona-se o lucro desejado e tem-se o preço de venda. E onde ficam os outros setores da empresa? Não há envolvimento de outros setores da empresa na elaboração do preço de venda e da administração dos custos de um produto.

Na década de 60, mais precisamente no ano de 1965, foi criado pela Toyota, no Japão, um novo sistema de formação de preço de venda e gerenciamento de lucros e custos chamado *target costing*, espalhando-se pelas demais indústrias japonesas,

principalmente montadoras, na década de 70, mais precisamente depois da crise do petróleo.

Este sistema trata a formação de preços e o gerenciamento de lucros e de custos de uma forma muito simples, porém revolucionária para a época. Trata-se o preço de venda do produto como um preço, de certa forma, pré-estabelecido pelo mercado, com apenas algumas modificações que a empresa poderia fazer. Este produto teria uma margem de lucro desejada para que fosse viável economicamente e, a partir de uma subtração simples (preço de venda – margem de lucro), chegar-se-ia ao custo máximo admissível que este produto poderia ter .

O *target costing* tem como fundamento a integração entre todos os setores da empresa no sentido de o custo do produto estar intimamente relacionado com o seu projeto e, caso tenha um custo muito alto em relação ao preço de venda, são introduzidas alterações no projeto até que seu custo estimado seja igual ou menor ao custo máximo permitido. Isto faz com que o produto apenas entre em produção quando o seu custo estiver dentro de padrões pré-estabelecidos.

Este trabalho tem como objetivo trazer uma abordagem conceitual do *target costing*, enfocando suas definições, histórico, princípios e diferenças entre o mesmo e a abordagem tradicional de custos. Não é nossa intenção estudar a metodologia do *target costing*, ou seja, como é feita a apuração do preço de venda, da margem de lucro e do custo máximo permitido.

2. TARGET COSTING

2.1. Definições

Apresentaremos agora uma série de definições dadas pelos principais nomes da literatura a respeito do tema.

MONDEN (1999, p. 27):

“o custo-alvo (sic) incorpora a administração do lucro em toda empresa durante a etapa de desenvolvimento do produto. Especificamente, esses esforços em toda empresa incluem (1) planejar produtos que tenham a qualidade de agradar ao consumidor, (2) determinar os custos-alvo (inclusive custo de financiamento alvo) para que o novo produto gere o lucro-alvo necessário a médio ou longo prazos, dadas as condições de mercado correntes, e (3) promover maneiras de fazer com que o projeto do produto atinja os custos-alvo, ao mesmo tempo em que satisfaça as necessidades do consumidor por qualidade e pronta-entrega”.

COOPER & SLAGMULDER (1997, p. 71 e 72):

“o *target costing* é primeiramente uma técnica de gerenciamento de lucros futuros da empresa. Alcança este objetivo disciplinando o processo de desenvolvimento do produto – identificando o custo ao qual o produto deve ser fabricado, alcança-se a margem de lucro esperada quando vendido ao preço alvo de venda ... é uma estrutura aproximada para determinar o custo do ciclo de vida no qual um determinado produto com uma funcionalidade e qualidade especificadas deva ser fabricado para gerar uma margem desejada de lucro quando vendido a um preço de venda pré-determinado”.

ANSARI et alli (1997, p. 11):

“um sistema de planejamento de lucro e gerenciamento de custo que é guiado pelo preço, focalizado no cliente, centrado no projeto e que envolve diversas áreas da empresa. *Target costing* inicia o gerenciamento de custos no estágio inicial do desenvolvimento do produto e é aplicado durante o ciclo de vida do produto por um envolvimento ativo de toda a cadeia de valor”.

EVERAERT & BRUGGEMAN (1997, p. 2), “*target costing* é uma ferramenta usada para reduzir o custo do ciclo de vida de novos produtos pelo exame de

todas as idéias possíveis para redução de custo durante os estágios de projeto, desenvolvimento e protótipo do produto”.

GALINDO (1998, p. 6): “O *target costing* é o ponto de encontro entre o mercado e as competências internas da empresa – entre valor e custo – e que inclui tanto ferramentas técnicas de apuração como métodos de gestão de custos”.

HORVÁTH et alli (1993, p. 2), em estudo patrocinado pelo CAM-I (*Consortium for Advanced Manufacturing – International*): “*Target costing* é um grupo de métodos gerenciais e ferramentas para direcionar o custo e as atividades no projeto e planejamento de novos produtos, para suprir uma base de controle em fases operacionais subseqüentes, e para assegurar que estes produtos alcancem o lucro alvo no seu ciclo de vida”.

Como pudemos ver, o *target costing* não tem ainda uma definição única na literatura. E, se fôssemos citar um número maior de autores, veríamos ainda mais diferenças a respeito.

De uma maneira bem simples, podemos dizer que o *target costing* é um modelo de gerenciamento de custos, desenvolvido principalmente para novos produtos (ou produtos que terão seu projeto alterado) visando trazê-los para uma situação de mercado, ou seja, o produto passa a ter um preço de mercado competitivo, proporcionando um retorno do investimento durante todo o seu ciclo de vida a um custo aceitável (custo alvo), determinado pelo seu preço de venda.

2.2. Objetivos

MONDEN (1999, p. 27-28) afirma que o *target costing* possui dois objetivos:

“1. Reduzir os custos de novos produtos de maneira que o nível de lucro requerido possa ser garantido, ao mesmo tempo em que os novos produtos satisfazem (sic) os níveis de qualidade, tempo de entrega e preço exigidos pelo mercado.

2. Motivar os funcionários a alcançar o lucro-alvo durante o desenvolvimento de novos produtos tornando o custo-alvo uma atividade de administração do lucro por toda empresa”.

Limitar os objetivos a apenas estes dois é um tanto quanto perigoso. Embora os objetivos apresentados por Monden sejam verdadeiros, cremos que não sejam apenas estes os objetivos do *target costing*. Dentre outros objetivos existentes, destacamos alguns.

SAKURAI (1997, p. 55) apresenta outros dois objetivos do *target costing*, embora seu primeiro objetivo seja bem semelhante ao primeiro, de Monden:

“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”.

2.3. Breve Histórico

Apesar de aparentemente novo, o *target costing* é uma idéia já antiga, tendo sido introduzido pelos japoneses na década de 60. Embora alguns autores americanos digam que foi uma criação americana, discordamos veementemente desta afirmação. Apresentaremos agora a defesa desta tese segundo HOWELL (1993, p. 4).

“*Target costing* não é uma idéia nova, apesar de um pequeno número de empresas norte-americanas adotarem completamente seus elementos. *Henry Ford* desenvolveu o primeiro automóvel com produção em massa, o Modelo T, em 1908 com o objetivo de aumentar o volume por contínuas quedas de preço, e em 1913 foi capaz de vendê-lo por menos de \$500. Obviamente, para conseguir isto e ganhar dinheiro, os custos tinham que ser geridos com muita rigidez. *Ford* gerenciava os custos de

materiais via integração com fornecedores, custos de mão-de-obra pelo uso da linha de montagem e ganhos de eficiência ... A depressão de 29 e, depois, a grande demanda depois da Segunda Guerra Mundial, tornou mais fácil para *Ford* e outras companhias aumentar seus preços”.

Analisando esta citação, vemos claramente que *Henry Ford* talvez tenha sido um dos primeiros a adotar critérios de redução de custos, mas, daí a dizermos que foi o precursor do *target costing*, cremos ser um tanto quanto patriótico demais por parte de alguns autores norte-americanos.

Analisando a literatura existente, principalmente SAKURAI (1997, p. 49 e 50), GALINDO (1998, p. 5) e também SMITH & LUCKETT (1999, p. 4), vemos o seguinte histórico para o *target costing*.

O *target costing* – ou *genka kikaku* em japonês – foi originalmente criado pela *Toyota* em 1965, espalhando-se pelas demais indústrias japonesas, principalmente montadoras, na década de 70, mais precisamente depois da crise do petróleo. O *target costing*, no Japão, foi desenvolvido nos meios empresariais, e não nos meios acadêmicos, por empresas como: *NEC*, *Sony*, *Nissan*, *Sharp* e principalmente a *Toyota*, criadora original do *target costing*.

O *target costing* foi criado em resposta às difíceis condições de mercado na época. A proliferação de produtos industriais e de consumo das companhias ocidentais estava superlotando os mercados asiáticos. Nessa época, também, as empresas japonesas estavam experimentando uma falta de recursos e de pessoal capacitado necessário para o desenvolvimento de novos conceitos e técnicas que eram requeridas para a competição nos termos de qualidade, custo e produtividade.

As indústrias japonesas acreditaram que uma análise multi-funcional, nos moldes das análises utilizadas pelas companhias ocidentais para manufatura, pudesse ser a solução. Eles acreditavam que havia grandes vantagens em se combinar os empregados de planejamento, *marketing*, engenharia, finanças, compras e produção em equipes integradas. Estas equipes seriam capazes de examinar novos métodos e técnicas de projeto e desenvolvimento de novos produtos e fariam a integração entre a alta administração e a linha de produção. A principal ferramenta para que isto fosse obtido surgiu de uma idéia bastante simples, originada nos Estados Unidos, na Segunda Guerra Mundial, chamada Engenharia e Análise de Valor. Com base nisto, foi criado o *target costing*, um sistema dinâmico de gestão de custos e planejamento de lucros, que revolucionou a indústria japonesa nas décadas de 60 e 70.

Embora tenha surgido há mais de trinta anos, somente no final da década de 80 é que o *target costing* chegou na Europa (Alemanha) e quase simultaneamente aos Estados Unidos, com autores japoneses, como Hiramoto, Sakurai e Tanaka escrevendo obras em inglês sobre o tema. Três razões têm sido apontadas para esta grande defasagem entre a criação do *target costing* e a sua expansão para o ocidente.

1. A popularidade do sistema de manufatura japonês *just-in-time* dominou a atenção da indústria nas décadas de 70 e 80, deixando para trás o *target costing*.

2. Muitas companhias japonesas nas décadas de 70 e 80 e ainda nos dias de hoje, estão refinando seus sistemas de *target costing*, o que fez com que ele não fosse muito difundido.

3. *Target costing* se baseia pesadamente em atividades de desenvolvimento de novos produtos, o que normalmente é tratado com grande segredo pelas empresas japonesas.

Hoje na Europa, principalmente na Alemanha, temos um interesse muito grande pelo tema. Uma pesquisa feita em 1997 com 268 empresas alemãs de grande porte (mais de 1.000 empregados), mostrou os seguintes resultados quanto ao uso do

target costing pelas empresas alemãs (HORVÁTH, GLEICH & SEIDENSCHWARZ, 1998, p. 14):

	<i>Target Costing</i>	
	Números Absolutos	Percentual
Participantes	110	41,0%
Sem interesse	71	26,5%
Outras razões de rejeição	35	13,1%
Não responderam	52	19,4%
Total	268	100%

Tabela 2-1- Uso do *Target Costing* em empresas alemãs

Podemos ilustrar este processo evolutivo e a disseminação do *target costing* pela figura a seguir:



Figura 2-1 – A Evolução do *Target Costing*

Hoje, temos como principais nomes da literatura do *Target costing*, Robin Cooper e Shahid L. Ansari dentre outros nos Estados Unidos, Michiharu Sakurai e Yasuhiro Monden, entre outros no Japão, Peter Horváth, Ralf Ewert e Christian Ernst na Alemanha, Teresa Martyniuk, Stanisława Zablocka, Ingemund Hägg e José Manuel de Matos Carvalho, dentre outros no restante da Europa, e Maricela López Galindo no México.

Temos como principais organizações pesquisadoras do *target costing* o CAM-I (*Consortium for Advanced Manufacturing – International*) e o IMA (*Institute of Management Accounting*) nos Estados Unidos e a *Nippondenso* no Japão, dentre outras.

No Brasil, o estudo do *target costing* é quase nulo. Nos últimos anos apenas é que alguma coisa tem sido feita a respeito, com alguns artigos publicados e apresentações em Congressos.

2.4. Terminologia

Muita confusão é feita quando da terminologia a respeito. *Target costing* e *target cost* são sinônimos? Podemos responder, com certeza, que não.

Para uma explicação mais simples, podemos dizer que a diferença fundamental entre os dois termos é a mesma existente entre o custeio direto e o custo direto. O custeio direto é o método de custeamento, enquanto que o custo direto é um dos componentes do custeio direto. Temos aqui o mesmo caso. *Target costing* é o método de custeamento, e *target cost* é um dos componentes e objetivo principal do *target costing* (os outros são: preço de venda e margem de lucro), portanto, o uso do termo *target cost* como método de custeamento está, em nossa opinião, completamente equivocado.

No Brasil, há uma controvérsia em relação à tradução para o termo *target costing* e conseqüentemente para o termo *target cost* também. Há uma corrente que afirma que a melhor tradução é custeio alvo e custo alvo respectivamente e outra que diz que a melhor tradução é custeio meta e custo meta. As duas traduções têm suas virtudes, visto que custeio alvo é a tradução literal de *target costing* e custeio meta por dizer que a empresa utiliza o *target costing* para a obtenção de uma meta pré-definida.

Não defendemos aqui nenhuma corrente, principalmente pelo fato que o termo original japonês, *genka kikaku*¹, significa apenas planejamento de custos. A partir disto, cada país adotou um termo correspondente.

Os Estados Unidos e a Alemanha adotaram a mesma linha, visto que o termo *target costing* em inglês e *zielkostenmanagement* em alemão significam a mesma coisa, ou seja, custeio alvo ou custeio meta, visto que em ambas as línguas os dois termos (*target* e *ziel*) significam alvo ou meta.

Os países de língua espanhola e de língua francesa optaram por outra linha, definindo os termos *méthod du coût-objectif* e *costo objetivo* que significam custeio objetivo.

Com tantas diferenças de nomenclatura e visto que o termo original significa apenas planejamento de custos, pensamos que qualquer um dos dois termos usados em português estão adequados, sendo porém recomendável que se faça uma harmonização, pois o uso de vários termos muitas vezes prejudica o estudo do tema. Quando tratarmos aqui sobre o termo *target cost* usaremos a tradução de custo alvo, apenas para melhor entendimento, sendo que o termo custo meta também poderia ser utilizado.

2.5. Características

De uma forma geral, e analisando-se os conceitos e objetivos antes descritos, podemos dizer que o *target costing* possui quatro grandes características que são os alicerces para os princípios que serão mais bem estudados no tópico a seguir.

A primeira e possivelmente a mais conhecida característica é que os custos que eram determinados dentro da empresa passaram para custos permitidos pelo mercado. Por conseguinte, é declarado freqüentemente que o *target costing* substituiu a pergunta “Quanto custa um produto?” pela pergunta “Quanto deve um produto

¹ Os termos utilizados nas línguas alemã e francesa foram obtidos de HORVATH et alli (1993), enquanto que o termo nas línguas japonesa e espanhola foram obtidos de GALINDO(1998).

custar?". O método utilizado para que isto possa ser obtido é o método de subtração. Usando este método, um lucro alvo é subtraído do preço de mercado para chegar a um custo unitário total permitido pelo mercado a um produto particular. A literatura de *target costing* normalmente assume que estes custos permissíveis são menores do que os custos que resultariam da fabricação do produto com a tecnologia atualmente disponível pela empresa (custo padrão). Por conseguinte, para que o produto tenha sucesso, a empresa tem que empreender esforços para trazer estes custos-padrão para o nível dos custos permissíveis. Esta tarefa normalmente recai sobre os engenheiros de projeto, controladoria e área de compras, que devem estar motivados para empreender estes esforços.

A segunda característica do *target costing* é ser voltado para o projeto do produto, visto que é no projeto onde estão as maiores possibilidades de mudança na estrutura de custos de um produto. O objetivo final é determinar se ainda é possível produzir mais barato, mais depressa, com melhor margem e com maior qualidade do que a concorrência. Mas, desde o início, é preciso ter em mente que se não se conseguir produzir dentro do custo máximo permitido, anteriormente definido e mantendo a margem de lucro que se pretende, o produto não deve ser produzido.

Esta regra deve ser sempre mantida, pois se uma empresa decide investir num produto relativamente ao qual não consegue manter a margem de lucro, inicialmente definida como sendo a mínima necessária, poderá não conseguir amortizar, dentro do ciclo de vida do produto, os custos de pesquisa e desenvolvimento em que incorreu.

Um aumento do preço de venda para manter a margem pode não ser viável pois pode colocar o preço de venda para valores acima da concorrência e o produto pode perder a competitividade. Se não conseguir vender a produção, esta passa a ser armazenada e, dentro de pouco tempo, passará à situação de produto de fraca rotação, o que, para certo tipo de produto, significa a muito curto prazo obsolescência técnica.

Devido a estas características, surge a terceira, onde o *target costing* envolve seu uso como uma ferramenta para coordenar esforços dentro da empresa a fim de alcançar os custos permissíveis. Isto é realizado provendo um custo alvo que deve ser conhecido por toda a equipe envolvida no desenvolvimento do produto para fazer a eventual produção possível.

A quarta característica é o resultado do fato de o *target costing* ser considerado um sistema de planejamento de lucros e gestão de custos no longo prazo. Isto implica que seu enfoque principal está no gerenciamento de custo de longo prazo, ao invés do enfoque de curto prazo adotado pelos sistemas de contabilidade de custos mais tradicionais. Este é um resultado direto da constatação de que a maior parte do custo de um produto já é determinada ainda na fase de projeto e desenvolvimento do mesmo. O *target costing* leva isto em consideração pelo enfoque em reduções de custos numa fase com bastante oportunidade para influenciar o custo de um novo produto, e não após o produto entrar na sua fase de produção propriamente dita.

2.6. Princípios Básicos

Analisando as definições de *target costing* expressas no item 2.1. deste estudo, podemos extrair seis princípios fundamentais que serão agora explicados. Estes princípios seguem a classificação dada por ANSARI et alli (1997, p. 11 a 16). Embora muitos autores façam referência ao que será explicado, o que faz a melhor classificação é ANSARI et alli, porém ressaltamos que a obra será usada apenas como referência à classificação, para efeitos didáticos.

2.6.1. Custo guiado pelo preço

Podemos dizer que este princípio é o princípio fundamental do *target costing*, sem o qual o sistema não existe. Este princípio está para o *target costing* assim como os postulados da Entidade e da Continuidade estão para a Contabilidade.

Um sistema de *target costing* obtém o custo do produto (custo alvo) por meio da seguinte fórmula:

$$C = P - \alpha$$

Onde,

C = Custo alvo (*Target cost*)

P = Preço competitivo de mercado

α = Margem de lucro desejada (em valores absolutos)

Ou, se formos utilizar a margem de lucro em termos relativos (porcentagem), temos a fórmula:

$$C = P (1 - \beta)$$

Onde,

C = Custo alvo (*Target cost*)

P = Preço competitivo de mercado

β = Margem de lucro desejada (em termos relativos - porcentagem)

2.6.2. Enfoque no consumidor

O sistema de *target costing* é completamente voltado para o mercado. A voz do consumidor é o que move todo o processo. O desejo dos consumidores em termos de qualidade, custo e tempo são simultaneamente incorporados nas decisões de produto e processos guiando totalmente a análise de custos. De acordo com ANSARI et alli (1997, p. 12), “é essencial entender o que o consumidor quer e o que a empresa está correntemente fazendo ou possa fazer para satisfazer as necessidades do consumidor”.

PORTER (1989, p. 7) afirma que “a satisfação das necessidades do comprador, é, com efeito, um pré-requisito para a viabilidade de uma indústria e das empresas dentro dela. Os compradores precisam estar dispostos a pagar um preço por um produto acima de seu custo de produção, ou a empresa não sobreviverá a longo prazo”.

O custo alvo não pode ser obtido sacrificando o que o consumidor deseja, diminuindo a performance ou a segurança do produto, ou ainda atrasando sua introdução no mercado, pois, se isso acontecer, certamente o consumidor optará pela troca do produto por um similar ou substituto.

2.6.3. Enfoque no projeto

COOPER & CHEW (1996, p. 89) dizem que “de 70% a 80% do custo de um produto são efetivamente imutáveis depois de deixar as mãos dos projetistas. Como as tecnologias de produto e de processo tem se tornado cada vez mais integradas, o custo do produto tem se tornado cada vez mais preso ao seu projeto”. Seguindo esta mesma linha, MARTYNIUK & ZABLOCKA (1998, p. 1), pesquisadores poloneses, afirmam que “de acordo com pesquisas, a maior parte dos custos (até 70% dos custos próprios) mostram-se no processo de projeto do produto, que significa o estabelecimento e a preparação do estágio de produção”. Estes números são meio imprecisos, já que novamente COOPER, desta vez em parceria com SLAGMULDER (1997, p. 72), cita que “algumas autoridades estimam que cerca de 90% a 95% do custo de um produto são determinados no projeto; ou seja, eles não podem ser evitados sem que se redesenhe o produto”.

Apesar de tantos números aparentemente conflitantes, podemos afirmar que, na maioria das vezes, os custos de um produto são determinados no projeto e que, depois de termos o produto em processo produtivo, eles não podem ser evitados. Porém,

em processos com alto índice de ineficiência, também pode-se obter importantes reduções de custos após o início da produção.

O sistema de *target costing* considera o projeto do produto e seus processos a chave para a gestão de custos. Podemos basear esta afirmação principalmente na definição apresentada por EVERAERT & BRUGGEMAN (1997, p. 2) já apresentada no item 2.1² deste trabalho. O *target costing* gasta mais tempo no estágio de projeto e menos tempo na parte de vendas, já que elimina mudanças no projeto que venham a ser necessárias depois, pois estas mudanças muitas vezes são demoradas e dispendiosas. Segundo BERLINER & BRIMSON (1988, p. 169), “é neste estágio que um bom controle de projeto e realimentação adequada da produção e das fases do ciclo de vida irão possibilitar que produtos competitivos sejam lançados no mercado”.

Das implicações deste princípio, podemos destacar quatro outros sub-princípios.

1. O sistema de *target costing* trabalha com os custos antes de eles serem incorridos, ao invés da gestão tradicional de custos que trabalha com os mesmos apenas quando são efetivamente incorridos. Como já foi explicado anteriormente, na grande maioria das vezes, os custos são determinados no projeto e, embora ainda não incorridos, serão praticamente imutáveis. Apresentaremos a seguir um gráfico extraído de BERLINER & BRIMSON (1988, p. 169), onde é feita uma comparação entre custos (ou fundos como dizem os autores) comprometidos e despendidos.

Custo do Ciclo de Vida Total

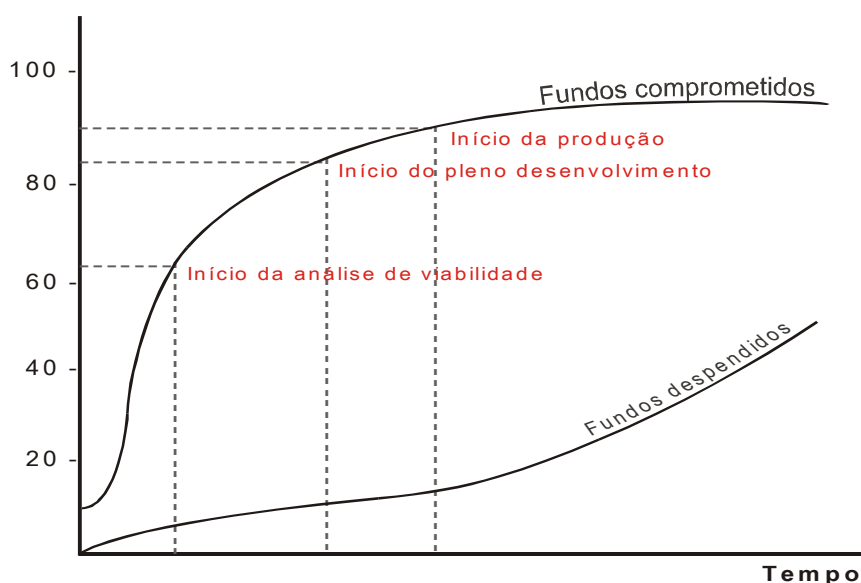


Figura 1-2 – Custo do Ciclo de Vida Total

2. O sistema de *target costing* desafia os engenheiros a olharem para o impacto no custo do projeto do produto, tecnologia e processo. Todas as decisões da engenharia são filtradas por meio de um relativo impacto do gosto do consumidor, antes de serem incorporadas ao projeto.

3. O sistema de *target costing* requer que todos os departamentos da empresa participem do sistema, para que todas as mudanças de produto, ou de processo, possam ser feitas antes do produto entrar em produção. Segundo TANI (1994, p. 3) “o sistema de *target costing* não funciona sem engenharia simultânea. Isto inclui (1)

² “*target costing* é uma ferramenta usada para reduzir o custo do ciclo de vida de novos produtos pelo exame de todas as idéias possíveis para redução de custo durante os estágios de projeto, desenvolvimento e protótipo do produto”.

equipes de desenvolvimento do produto de várias funções e departamentos; (2) gerência de produto, e (3) sistema de informações que promovam a interação entre pessoas engajadas no desenvolvimento do produto”. Fazendo isto, as alterações no projeto do produto são quase que completamente realizadas antes da produção do mesmo, em vez de serem feitas apenas quando o processo produtivo já é iniciado.

4. O sistema de *target costing* encoraja a engenharia simultânea de produtos e processos, em vez de uma engenharia seqüencial. Isto ocasiona uma redução no tempo de desenvolvimento e também no seu custo, por permitir que os problemas sejam resolvidos mais cedo no processo.

2.6.4. Envolvimento da empresa como um todo

De acordo com SAKURAI (1997, p. 59), o *target costing* “deve ser um programa para toda a empresa, envolvendo o talento de todos, desde os estágios de desenho e de desenvolvimento do produto, passando pela fabricação até a produção em massa”.

Para que um sistema de *target costing* dê resultados, deve haver um envolvimento de vários setores da empresa, não sendo um sistema restrito apenas a determinada área da empresa.

A área de *marketing* deve ser envolvida no que diz respeito à pesquisa, informação, definição, análise e identificação de mercado, necessidades dos consumidores, análise de oferta e demanda, o preço de venda adequado para conquistar certa fatia do mercado e outras mais que variam de empresa para empresa.

A engenharia deve ser responsável pelo projeto do produto e do processo como um todo, mais precisamente; checagem de especificação de componentes; análise das necessidades de processo, para avaliar se o processo pode ser melhorado, às vezes buscando processos alternativos, ou então melhorando os processos já existentes; fazer a produção se desenvolver de acordo com os processos acertados.

O departamento de produção deve ser responsável pela produção propriamente dita, bem como do controle de processo e de produto. Nesta área é englobado, muitas vezes, o controle de qualidade, tanto do produto quanto do processo, para analisar se estão de acordo com os padrões especificados pela engenharia.

Já o departamento de compras e suprimentos é responsável pela negociação junto aos fornecedores, com o objetivo de obter uma redução no valor dos itens a serem comprados. Isto é de fundamental importância, devido aos custos com matérias-primas representarem, muitas vezes, um custo muito elevado em relação ao produto final.

A controladoria, apesar de não estar diretamente relacionada nem com o projeto nem com a produção propriamente dita, tem um papel fundamental em um sistema de *target costing*. Segundo ROBINSON (1999, p. 89) “o contador freqüentemente conta o dinheiro para a equipe de TC (*target costing*) – não no sentido da escrituração mercantil, mas no sentido de trazer os dados financeiros ao mesmo tempo que provê respostas que são compatíveis com os dados dos relatórios financeiros da companhia”. Isto quer dizer que a controladoria deve ser responsável pelas informações financeiras necessárias à equipe de *target costing*, tais como o custeamento do produto, análise de lucratividade do produto e acompanhamento dos custos do produto após o início da produção.

Este envolvimento não deve ser apenas de setores da própria empresa, mas deve ser estendido também a setores fora da empresa, tais como fornecedores, distribuidores, assistência técnica terceirizada etc.

Devemos sempre ressaltar que todas as decisões finais devem ser centralizadas na alta administração, para que haja um sistema eficaz e, principalmente,

para determinar quando será feito o início da produção propriamente dita, ou se o projeto será abortado.

2.6.5. Orientação para o custo do ciclo de vida

Dentro deste princípio, podemos destacar dois sub-princípios, que são os pontos de vista, do consumidor e do produtor, a saber:

1. Do ponto de vista do consumidor, a orientação para o custo do ciclo de vida enfoca uma otimização do custo total de uso e propriedade do produto. Isto significa uma diminuição do custo de operação, uso, reparos e descarte do produto.

2. Do ponto de vista do produtor, a orientação para o custo do ciclo de vida enfoca uma otimização do custo de desenvolvimento, produção, *marketing*, distribuição, suporte e assistência técnica do produto.

Da parte do usuário, temos o chamado Custo de Propriedade, que seria basicamente o custo do produto desde sua aquisição até o descarte. Segundo ROCHA & MARTINS (1999, p. 87), “o Custo Total de Propriedade envolve tanto o valor pago pelo consumidor para a aquisição de certo bem quanto os demais valores desembolsados na sua manutenção, uso e descarte”.

CARVALHO (1998, p. 19) afirma que “no ponto de vista do cliente, os estágios (estágios) do ciclo de vida de consumo estão relacionados com as actividades de compra, de produção, de manutenção e de disposição (v.g. venda). A satisfação total do cliente é afectada pelo preço de compra e pelos custos de pós-compra”.

Finalizando, segundo OSTRENGA et alli (1993, p. 292 e 293)

“Os estágios de custo para o comprador são três:

- custo inicial de compra;
- custos de operação e manutenção do produto ou serviço; e
- o custo de alienação do item ou de descontinuação ao serviço”.

Do ponto de vista do produtor, significa uma otimização do custo em todos os estágios do produto, desde os gastos com Pesquisa e Desenvolvimento até os gastos com a assistência técnica ao consumidor final.

2.6.6. Envolvimento da cadeia de valor

O *target costing* envolve todos os membros da cadeia de valor, como fornecedores, distribuidores e provedores de serviços no processo. Difunde um esforço de redução de custos através da cadeia como um todo, desenvolvendo um relacionamento de parceria com todos os membros da cadeia.

Mas, o que pode ser definido como cadeia de valor? O primeiro autor a tratar do tema foi PORTER (1989), quando enfocou a vantagem competitiva das empresas. Segundo PEREZ, OLIVEIRA & COSTA (1999, p. 221), cadeia de valor é um “conjunto de actividades criadoras de valor, desde a fonte de suprimentos de matérias-primas básicas, passando por fornecedores de componentes, até o produto final, entregue aos clientes. Ou então, podemos dizer que, cadeia de valor são todos os participantes da elaboração do produto como um todo, desde o produtor de matéria-prima até o consumidor final do produto, passando por todas as empresas que fazem a sua elaboração e montagem. SHANK & GOVINDARAJAN (1997, p. 62) dizem que “a estrutura da cadeia de valor é um método para se dividir a cadeia – desde as matérias-primas básicas até os consumidores finais – em actividades estratégicas relevantes a fim de se compreender o comportamento dos custos e as fontes de diferenciação”.

2.7. Target Costing x Abordagem Tradicional de Custos

Existem muitas diferenças conceituais fundamentais entre o *target costing* e a abordagem tradicional de custos. As diferenças podem ser resumidas num breve comentário de ROCCHI (1998, p. 15) a respeito do tema:

“nas empresas nipônicas, os procedimentos para fixação de preços de venda e lançamento de novos produtos são fixados com base em dados fornecidos pela Contabilidade de Custos, mas, em diversos aspectos, opostos aos procedimentos recomendados pelas técnicas européias e americanas. Os gerentes japoneses não partem de um custeamento pleno, baseado no Sistema ABC ou semelhante, para calcular seus custos de manufatura e depois tomar suas decisões de *marketing* com base em tais valores. Para os Contadores de Custos japoneses, o verdadeiro ponto em debate é saber qual o preço que o mercado pode suportar e se a empresa pode produzir abaixo de tal preço”.

Com base no exposto, já podemos identificar grandes diferenças entre as duas abordagens. Enquanto nas abordagens tradicionais parte-se do custo para o preço, no *target costing* parte-se do preço para o custo. Porém, esta é apenas uma das muitas diferenças existentes entre as duas abordagens.

Faremos aqui uma mescla de vários enfoques destas diferenças, com ênfase nos estudos de ROCHA & MARTINS (1999, p. 86), ANSARI et alli (1997, p. 16) e RAINS & SULLIVAN (1999, p. 1 e 2), além, é claro, da nossa visão e também de outros autores da literatura existente.

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

Tabela 2-2 – Comparativo entre *target costing* e abordagem tradicional de custos

Além de todas estas diferenças, temos também diferenças quanto ao sistema de informações relacionado a ambos os métodos. Enquanto que o *target costing* é um sistema aberto, as abordagens tradicionais tendem a ter sistemas de informações mais fechados. Ilustraremos esta questão na tabela a seguir:

Conceitos da Teoria de Sistemas	Target Costing (Sistema aberto)	Abordagem Tradicional de Custos (Sistemas Fechados)
Relacionamento com o ambiente externo	Interage com o ambiente externo para responder às necessidades dos consumidores	Não interage com o ambiente externo; sistema de custos com enfoque em mensurações internas de ineficiências localizadas
Número de variáveis consideradas	Considera muitos relacionamentos complexos entre funções e através da cadeia de valor	Não considera os impactos multi-funcionais ou extra-organizacionais
Forma de ajustes	Antes do fato, antecipando e projetando custos antes da produção	Depois do fato, baseado nos custos incorridos e corrigindo os erros usando informações de variações
Objetivos de ajustes ou controle	Melhoria contínua do custo tanto para os consumidores quanto para os produtores em todo o ciclo de vida do produto	Mantém os custos em limites pré-estabelecidos por padrões ou orçamentos

Tabela 2-3 – Comparação entre os sistemas de *target costing* e abordagem tradicional de custos

3. CONCLUSÃO

Podemos dizer que o *target costing* trouxe a “revolução” que o mundo está passando nos últimos tempos para a abordagem de custeamento de novos produtos. Ele traz uma mudança na visão de como a empresa deve tratar o lançamento de novos produtos no mercado. Tira das costas da contabilidade de custos grande parte da responsabilidade pela atribuição de preços de venda para o produto, bem como do gerenciamento de seus custos, passando esta responsabilidade para a empresa como um todo, com o envolvimento de praticamente todos os setores da empresa neste processo.

O *target costing* foi uma criação japonesa da década de 60, tendo demorado aproximadamente 20 anos para que fosse “descoberto” pelos pesquisadores ocidentais. O sistema baseia-se na visão de que o preço é dado pelo mercado e, subtraindo-se a margem de lucro desejada, obtém-se o custo máximo permitido para o produto, sendo que entrará em processo quando o custo estimado estiver neste nível.

Este trabalho procurou mostrar uma visão conceitual do *target costing* abordando os seguintes aspectos: conceitos, objetivos, histórico, terminologia, características, princípios e diferenças entre o *target costing* e a abordagem tradicional de custos. Não foi nossa intenção neste estudo enfocar a metodologia de aplicação do *target costing* no tocante à formação do preço de venda, margem de lucro e obtenção do custo máximo permitido.

4. BIBLIOGRAFIA

- ANSARI, Shahid, BELL, Jan E. & CAM-I Target Cost Core Group – Target Costing. Chicago: Irwin, 1997.
- BERLINER, Callie & BRIMSON, James A. – Gerenciamento de custos em indústrias avançadas. São Paulo: T.A. Queiroz, Editor, 1988.
- CARVALHO, José Manuel de Matos – Sistemas de custeio: tradicionais versus contemporâneos. Jornal de Contabilidade nº 261. Lisboa: Dezembro de 1998.
- COOPER, Robin & CHEW, W. Bruce – Control Tomorrow's Costs Through Today's Designs. Harvard Business Review. Boston: Janeiro-Fevereiro de 1996.
- COOPER, Robin & SLAGMULDER, Regine – Target Costing and Value Engineering. Portland: Productivity Press, 1997.
- EVERAERT, Patricia & BRUGGEMAN, Werner – The Impact of Cost Goal Specificity and Cost Goal Difficulty on the Cost of Future Products: A Lab Experiment with Carpet Designing Task. 20º Congresso da EAA (European Accounting Association). Graz (Áustria), Abril de 1997.
- EWERT, Ralf & ERNST, Christian – Target Costing, Coordination and Strategic Cost Management. The European Accounting Review, Vol. 8, Londres: 1999.
- GALINDO, Maricela López – El costo objetivo en la nueva gestión integral de costos. Gestion y Estrategia – Edición Internet – Universidad Autonoma Metropolitana, Cidade do México: Janeiro-Julho de 1998.
- HORVÁTH, P., NIEMAND, S. & WOLBOLD, M. – Target Costing – State-of-the-Art Report. Arlington (EUA): CAM-I, 1993.
- HORVÁTH, Peter, GLEICH, Ronald & SEIDENSCHWARZ, Werner – New tools for management and control in german organizations. 21º Congresso da EAA (European Accounting Association). Antuérpia (Bélgica), Abril de 1998.
- MARTYNIUK, Teresa & ZABLOCKA, Stanislaw – Practice application of target costing case study – cost of roof production. 21º Congresso da EAA (European Accounting Association). Antuérpia (Bélgica), Abril de 1998.
- MONDEN, Yasuhiro – Sistemas de Redução de Custos Custo-alvo e Custo Kaizen. Porto Alegre: Bookman, 1999.
- OSTRENGA, Michael R., TERRENCE, R. Ozan, MCILHATTAN, Robert D., HARWOOD, Marcus D. – Guia da Ernst & Young para Gestão Total de Custos. Rio de Janeiro: Record, 1993.
- PEREZ, José Hernandez Jr., OLIVEIRA, Luís Martins de & COSTA, Rogério Guedes – Gestão Estratégica de Custos. São Paulo, Atlas, 1999.
- PORTER, Michael E. – Vantagem Competitiva. Rio de Janeiro: Campus, 1989.
- RAINS, James & SULLIVAN, Mark – Unlocking the Power of Target Costing. Value World, Volume 22, Número 1, Primavera, 1999.
- ROBINSON, Frank – A Practical Guide to Target Costing – Processes and Techniques. London: Kogan Page, 1999.
- ROCCHI, Carlos Antônio de – Comparação das atuais doutrinas e práticas operativas da contabilidade de custos. Revista do Conselho Regional de Contabilidade do Rio Grande do Sul: Janeiro/Março 1998 nº 92.
- ROCHA, Wellington & MARTINS, Eric Aversari – Custeio-Alvo. Revista Brasileira de Custos, Volume I, Número I. São Leopoldo: Maio/Agosto 1999.
- SAKURAI, Michiharu – Gerenciamento Integrado de Custos. São Paulo: Atlas, 1997.
- SHANK, John K. & GOVINDARAJAN, Vijay – A revolução dos custos. Rio de Janeiro: Editora Campus, 1997.

SMITH, Kim Langfield & LUCKETT, Peter – Target Costing for Effective Cost Management: Product Cost Planning at Toyota Australia. Financial and Management Accounting Committee – IFAC. Study 10. Junho de 1999.

TANI, Takeyuki – How are Japanese Companies preparing and using Cost Tables?. 17º Congresso Anual da EAA (European Accounting Association). 1994.