

Custeio Alvo em uma empresa de Comunicação Visual: um estudo de Caso.

Paulo Moreira da Rosa (UEM) - pmrosa@uem.br

Reinaldo Rodrigues Camacho (UEM) - rcamacho@usp.br

Zhi Yuan Yu (V365142-K) - karlos.yu@yahoo.com.br

Resumo:

O objetivo deste estudo é testar, verificar e demonstrar a aplicabilidade do processo de Custeio Alvo em serviço de comunicação visual ou impressão gráfica. Como produto-teste da pesquisa, elegeu-se o convite de casamento elaborado por meio de produção personalizada. Para alcançar os objetivos da pesquisa aplicou-se o método de estudo de caso, com a utilização de diversas fontes de dados, tais como: levantamento de dados, revisão bibliográfica, entrevista, aplicação de questionário, observação direta do processo produtivo e análise e interpretação das informações contábeis, financeiras e administrativas da empresa de impressão gráfica. O questionário foi aplicado a um grupo de 100 pessoas (potenciais consumidores), com o objetivo de verificar sua percepção em relação ao grau de importância de cada uma das principais características do produto-teste. A entrevista realizada com o administrador e o gestor de produção da entidade teve a função de verificar como é estabelecido o preço de venda, a margem de lucro, horas de trabalho, materiais consumidos e os processos indispensáveis na produção. A análise documental, realizada em planilhas de custos e demais relatórios que contribuíram para conhecer os procedimentos seguidos pela entidade para mensurar e controlar seus gastos. Os resultados da pesquisa demonstraram que o Custeio alvo não seria uma opção adequada para produção desse produto diferenciado.

Palavras-chave: *Custeio Alvo, Comunicação Visual, Produção Personalizada*

Área temática: *Abordagens contemporâneas de custos*

Custeio Alvo em uma empresa de Comunicação Visual: um estudo de Caso.

RESUMO

O objetivo deste estudo é testar, verificar e demonstrar a aplicabilidade do processo de Custeio Alvo em serviço de comunicação visual ou impressão gráfica. Como produto-teste da pesquisa, elegeu-se o convite de casamento elaborado por meio de produção personalizada. Para alcançar os objetivos da pesquisa aplicou-se o método de estudo de caso, com a utilização de diversas fontes de dados, tais como: levantamento de dados, revisão bibliográfica, entrevista, aplicação de questionário, observação direta do processo produtivo e análise e interpretação das informações contábeis, financeiras e administrativas da empresa de impressão gráfica. O questionário foi aplicado a um grupo de 100 pessoas (potenciais consumidores), com o objetivo de verificar sua percepção em relação ao grau de importância de cada uma das principais características do produto-teste. A entrevista realizada com o administrador e o gestor de produção da entidade teve a função de verificar como é estabelecido o preço de venda, a margem de lucro, horas de trabalho, materiais consumidos e os processos indispensáveis na produção. A análise documental, realizada em planilhas de custos e demais relatórios que contribuíram para conhecer os procedimentos seguidos pela entidade para mensurar e controlar seus gastos. Os resultados da pesquisa demonstraram que o Custeio alvo não seria uma opção adequada para produção desse produto diferenciado.

Palavras-chave: Custeio Alvo, Comunicação Visual, Produção Personalizada.

Área Temática: Gestão Estratégica de Custos

1 INTRODUÇÃO

Diante de um mercado competitivo e de constantes avanços tecnológicos, as empresas procuram ferramentas gerenciais eficientes que produzam informações relevantes que possam ajudar os gestores a tomar decisões em momento específico do processo de gestão. Por meio dessas informações busca-se a melhoria contínua da gestão empresarial e conseqüentemente, o aumento da rentabilidade de seus produtos.

Pela concorrência as empresas são pressionadas a praticarem preços compatíveis com os determinados pelo mercado. Fatores externos como: novas empresas entrando no mercado, competição de preço, qualidade de produto, ciclo de vida de produto mais curto, produção em variedades e em pequenos lotes para atender todos os gostos dos consumidores (Abe, 1993) apud Monden (1999, p. 22). De modo que, a determinação do custo do produto, tornou-se um dos fatores essenciais para definir a competitividade da empresa no mercado.

Segundo Martins (2006, p. 22):

Com o significativo aumento de competitividade que vem ocorrendo na maioria dos

mercados, seja industrial, comercial ou serviço, o custo tornam-se altamente relevante quando da tomada de decisões em uma empresa [...] as empresas já não podem mais definir seus preços apenas de acordo com os custos incorridos, e sim, também, com base nos preços praticados no mercado em que atuam.

Nesse enfoque, manter a competitividade da empresa torna-se uma tarefa cada vez mais difícil. Para elas se adaptarem a essa realidade, os gestores necessitam conhecer sistematicamente o processo produtivo, e construir níveis competitivos de custo e preço. A literatura apresenta vários métodos de custeio que podem ser utilizados como ferramenta de gestão de custos, como por exemplo, o Custeio Alvo que tem sido apontado como uma opção para viabilizar margens de lucro para várias empresas que atuam em mercados competitivos (ANSARI; BELL, 1997; SAKURAI, 1997; ROBINSON, 1999 e MONDEN, 1999).

Originalmente criado pelos japoneses nos anos 60 do século passado, foi baseado na idéia americana de Engenharia de Valor. A Toyota foi uma das primeiras a aplicar esse tipo de custeio, que alcançou grande sucesso na época, e atualmente ele é utilizado em muitas outras áreas de atividades. Porém, esse método de custeio é pouco utilizado no Brasil. Com exceção do trabalho de Hansen (2002) que contempla a utilização do Custeio Alvo exclusivamente na indústria automobilística de alta tecnologia, tem-se conhecimento apenas do trabalho de Camacho (2004) que testa a aplicabilidade do Custeio Alvo em serviço hospitalar e o trabalho de Santos e Ferreira (2006), que faz uma aplicação do Custeio Alvo e Kaizen no segmento de administração de locação imobiliária. Portanto, não há evidência prática do uso do Custeio Alvo em serviços de comunicação visual ou serviço de impressão gráfica.

No ramo de comunicação visual, as empresas fornecem produtos personalizados e, conseqüentemente, o ciclo de vida dos produtos é curto. A característica e o processo de desenvolvimento desses produtos variam muito em relação ao perfil dos clientes. Levando em consideração esses aspectos, a pesquisa pretende responder a seguinte questão: **A utilização do Custeio Alvo é viável em empresa de comunicação visual ou impressão gráfica?**

Deste modo, o objetivo deste estudo é testar, verificar e demonstrar a aplicabilidade do processo de Custeio Alvo em serviço de comunicação visual ou impressão gráfica. Para alcance desse objetivo, elegeu-se uma empresa que atua no ramo gráfico, localizada na cidade de Maringá PR. Trata-se, portanto, de um estudo de caso único.

2 CUSTEIO-ALVO

A expressão Custeio Alvo vem da tradução de *Target Costing* também conhecido como Custeio Meta, e pode ser definido como processo de planejamento de lucro, preço e custo (Martins, 2003). Esse conceito é confirmado por Moden (1999), quando escreveu que o Custeio Alvo incorpora a administração do lucro desde a etapa de desenvolvimento do produto até a sua comercialização.

Segundo Sakurai (1997) o Custeio Alvo é um método abrangente de gerenciamento estratégico de custo que envolve a redução de custo durante todo o ciclo de sua ocorrência. O autor sugere que esse método de custeio não leve em consideração apenas o processo produtivo, mas também as atividades de marketing.

Para Ansari e Bell (1997), é o próprio mercado que direciona para a utilização do método de Custeio Alvo, em razão das tendências dos consumidores e do lucro desejado. O foco do Custeio Alvo está no produto e no processo de produção, desde o design buscando o melhoramento contínuo em todas as fases do processo do produto, ou seja, em todo o ciclo de vida do produto e ou da cadeia de valor.

Ansari e Bell (1997) entendem que o Custeio Alvo é uma ferramenta importante para o gerenciamento de custo e do planejamento do lucro, com foco direcionado ao mercado. Essa ferramenta visa reduzir os custos da empresa através de uma estimativa feita por meio da pesquisa do mercado. As empresas devem conhecer o mercado que vai atuar, e analisar as características do público alvo e elaborar o custo-alvo que atinge o perfil do público. A opinião do consumidor torna-se um parâmetro relevante para desenvolvimento do produto e pode interferir diretamente no processo produtivo da empresa, conseqüentemente, impactando no resultado da entidade.

O Custeio Alvo é uma ferramenta gerencial que trabalha com informações internas e externas, visando com vistas a alcançar o Custo Alvo. Para facilitar o entendimento do Custo Alvo pode utilizar a fórmula a seguir:

Custo Máximo Admissível = Preço do Mercado (Preço Alvo) – Margem desejada

O resultado obtido pela fórmula é o custo máximo com o qual a empresa pode arcar sem prejudicar a margem desejada.

Uma vez conhecido o Custo Máximo Admissível, a empresa deverá calcular o Custo Estimado para produzir o produto/serviço. A diferença entre o Custo Máximo Admissível e o Custo Estimado é o Custo Alvo, que deverá ser eliminado para que o produto/serviço possa oferecer a margem de lucro desejada (CAMACHO, 2004, p. 21).

Segundo Ansari e Bell (1997, p. 11-16), o Custeio Alvo obedece aos seguintes princípios:

1. A voz do consumidor orienta todo o processo.
2. O lucro é a garantia de sobrevivência da empresa.
3. O custo é determinado pelo preço.
4. Participam do processo do Custeio Alvo equipes multidisciplinares (diversos setores da entidade tais como: Marketing, Design, Produção etc.)
5. O projeto é o principal determinante do custo.

Assim, o Custeio Alvo pode ser considerado um instrumento gerencial que facilita as empresas alcançar seus objetivos e estabelecerem novas metas.

O método de custeio tradicional ainda é bastante utilizado pelas empresas brasileiras devido a sua facilidade de aplicação. Mas em razão do mercado globalizado e forte concorrência, esse método pode não atender adequadamente as necessidades de informações que os gestores necessitam.

O Quadro 1 mostra as principais características do Custeio Alvo e do Custeio Tradicional.

CUSTEIO ALVO	CUSTEIO TRADICIONAL
<p>A consideração do mercado está incluso no processo de planejamento de produção.</p> <p>O Preço determina o custo.</p> <p>Design é a chave de redução de custo.</p> <p>O perfil do cliente direciona a redução de custo.</p> <p>O consumidor é envolvido no início do design para determinar o produto.</p> <p>Menor custo para o produto ser aceito pelo consumidor.</p> <p>Envolvimento da cadeia de valor em todos os processos.</p>	<p>A consideração do mercado não esta incluso no processo de planejamento de produção.</p> <p>O Custo determina o preço.</p> <p>Desperdício e ineficiência de produção como focos de redução de custo.</p> <p>O custo reduzido não corresponde à necessidade de consumidor.</p> <p>O consumidor é envolvido após o design de o produto estar determinado.</p> <p>Menor preço inicial para o produto ser aceito pelo consumidor.</p> <p>Envolvimento da cadeia de valor é quase nulo.</p>

Quadro 1 – Comparação entre os métodos de Custeio Alvo e Custeio Tradicional

Fonte: Ansari e Bell (1997 p. 16) – tradução livre dos autores.

2.1 Objetivo do Custeio Alvo

Segundo Robinson (1999) os objetivos do Custeio Alvo podem ser definidos como: maximizar o lucro, gerar opções de redução do custo na produção, estabelecer preço mais próximo do mercado, e enfatizar o trabalho das equipes multidisciplinares.

Conforme entendimento de Robinson (1999), os objetivos do Custeio Alvo podem ser interpretados da seguinte forma:

1. Analisar o mercado e o perfil do consumidor alvo, levar essas considerações para determinar o produto e seu planejamento na produção.
2. Integrar os setores formando equipes multidisciplinares (*Cross-functional teams*) para gerenciar o custo e planejar a produção.
3. Analisar e avaliar o produto em todo o seu ciclo de vida, e não apenas durante o processo de produção.
4. Analisar e identificar itens envolvidos na cadeia de valor, e direcionar para redução de custo.
5. Gerar opções de reduzir o custo do produto de acordo com o perfil do consumidor.
6. Utilizar o Custeio Alvo não apenas como ferramenta gerencial de custo, mas

também como planejamento de lucro.

2.2 O processo do Custeio Alvo

Para Sakurai (1997) existem três passos para determinar o Custo Alvo, embora a maioria das empresas individualize os passos em procedimentos específicos,

- Passo 1 - planejar novos produtos concentrando-se na satisfação do cliente.
- Passo 2 - determinar o Custo Alvo de conformidade com a política estratégica da empresa tornando-o custo factível.
- Passo 3 - atingir o Custo Alvo usando a engenharia de valor ou outra técnica de redução de custos.

Segundo Ansari e Bell (1997) o processo do Custeio Alvo pode ser dividido em apenas duas fases:

- Fase 1 - estabelecer o Custo-Alvo.
- Fase 2 - obter o Custo-Alvo.

O estabelecimento do Custo Alvo ocorre durante o planejamento e o desenvolvimento do produto, que passa por diversos procedimentos como: pesquisa de mercado, análise de competitividade e perfil do consumidor. Assim, a empresa entenderá a necessidade dos consumidores e definirá a característica do produto.

De forma prática, antes para obter o Custo Alvo, a empresa precisa conhecer o Custo Máximo Admissível para o produto que, pode ser obtido da seguinte forma: **Custo Máximo Admissível = Preço do Mercado – Margem desejada.**

De posse do Custo Máximo Admissível, a empresa deverá ‘estimar’ o custo que imagina incorrer para produzir o produto/serviço. A diferença entre o Custo Máximo Admissível e o Custo Estimado é o Custo Alvo, ou seja, é a parcela de custo que precisa ser eliminada para que a margem desejada não fique comprometida.

3 PROCEDIMENTOS METODOLOGICOS

Considerando-se que o objetivo deste estudo é testar, verificar e demonstrar a aplicabilidade do processo de Custeio Alvo em serviço de comunicação visual ou impressão gráfica e levando-se em conta a importância das verificações empíricas na pesquisa acadêmica, mesmo no campo das ciências sociais aplicadas, inclusive na área de custos hospitalares, optou-se por uma pesquisa empírica do tipo estudo de caso único. De acordo

com Yin (2001, p.32), “um estudo de caso é uma investigação empírica que investiga um fenômeno contemporâneo dentro de seu contexto da vida real, especialmente quando os limites entre o fenômeno e o contexto não estão claramente definidos”.

Os procedimentos técnicos para coleta de dados utilizados no trabalho foram: pesquisa bibliográfica, pesquisa documental, utilizando também a aplicação de questionários distribuídos, entrevista e a observação sistemática. Esses procedimentos são necessários, pois contribuem na obtenção das informações requeridas para a realização da pesquisa; sua finalidade é proporcionar todas as informações necessárias para que a pesquisa possa realizar com sucesso.

O resultado é apresentado de forma comparativa, de modo que, o custo real de um determinado produto da empresa é comparado com o custo calculado por meio do método de custeio-alvo. Assim, o resultado responde à questão da pesquisa, e demonstrar uma provável conclusão. Deste modo, testa-se a aplicabilidade do método Custeio Alvo numa empresa de ramo de impressão gráfica; e chega-se a uma conclusão definitiva, e confrontando-se a teoria com a realidade de acordo com o objetivo da pesquisa.

Essa pesquisa tem como delimitação o universo da pesquisa e o produto-teste. O universo da pesquisa é uma empresa do ramo de atividade de comunicação visual ou impressão gráfica e seu possível público alvo (consumidores potenciais).

Como produto-teste da pesquisa elegeu-se o convite de casamento de modelo ‘Romance’, elaborado por meio de produção personalizada. Esse tipo de produto possui características diferenciadas, tais como: processo produtivo, uso das matérias, função, necessidade de cliente e quantidade consumida, etc.

Deste modo, determina-se que o resultado não possui compromisso de atingir todo o perfil do público alvo para produção em série, mas propicia uma reflexão sobre a aplicabilidade de Custeio Alvo como ferramenta gerencial de custo, para ajudar o gestor resolver os problemas acerca das produções ou desenvolvimento de produto. Com esse aspecto o resultado desta pesquisa somente pode ser inferido para as empresas que possuem características semelhantes e que fornecem produto com características similares.

4 RELATO DA EXPERIÊNCIA NA EMPRESA

Conforme Sakurai (1997), o Custo Alvo se inicia nos estágios de planejamento e do desenho do produto, sua importância é garantir a eficácia na produção de grande variedade/baixo volume. Deste modo, entende-se que para uma empresa de impressão gráfica que possui uma grande variedade de produtos e baixo volume na produção; esse modelo de gerenciamento de custo pode ser o ideal para a entidade. A empresa pesquisada possui característica semelhante.

A empresa fornece diversas linhas de produtos tais como: Acessórios, Cartões, Convites e Envelopes etc., cada uma dessas linhas de produtos possui subprodutos personalizados e determinadas características em comum, como processo de produção e desenho. Por essa razão, a empresa foi escolhida para realizar esta pesquisa.

4.1 Simulação do processo do Custeio Alvo

De acordo com teoria de Ansari e Bell (1997), a pesquisa de mercado e a análise de competitividade para determinar o produto e nicho de consumidores são indispensáveis para estabelecer o Custo Alvo. Por esse motivo, durante o estudo foi realizada uma pesquisa do mercado em forma de questionário. Estabeleceu-se como público alvo mulheres com faixa de idade entre 18 a 40 anos, ainda solteiras, partindo da premissa de que todas são potenciais consumidoras de Convites de Casamento. Em geral, a decisão final sobre o convite de casamento recai sobre as mulheres. Daí a definição do público alvo ser do sexo feminino.

Assim, um questionário foi aplicado dentro de um universo de 100 mulheres com níveis de renda e de escolaridade parecidos. Entre os 100 questionários enviados, 96 deles retornaram e foram considerados válidos. O questionário foi utilizado com os seguintes objetivos: determinar o nível de importância das características principais do produto e determinar o preço alvo do produto.

No questionário foi solicitado às respondentes que dessem notas de 1 a 5 para os atributos do “produto teste”, conforme quadro a seguir.

	1	2	3	4	5
Atributos					
Modelo ou design					
Qualidade de impressão					
Cor e qualidade do papel					
Tamanho					
Preço					

Escala: 1 = pouco importante

5 = muito importante

Quadro 1: Atributos do produto teste e nota dos respondentes

O quadro 2 ilustra os resultados dessa pesquisa de mercado com relação ao grau de importância dos atributos do produto:

Nível de importância	Modelo ou design	Qualidade de impressão	Cor e qualidade do papel	Tamanho	Preço
5	41	17	6	12	21
4	21	37	19	9	9
3	10	30	41	4	12
2	11	7	28	24	27
1	13	5	2	47	27

Quadro 2 – Nível de importância em relação aos atributos do produto teste

De acordo com os dados do Quadro 2 pode-se identificar o perfil dos consumidores do produto. O modelo e o design do produto é o aspecto mais importante; pois entre 96 consumidores potenciais pesquisados, 41 deles classificaram esse item no nível 5 (muito

importante), que representa mais de 42% da população total. E o tamanho do produto é considerado o aspecto menos importante, pois 47 consumidores potenciais classificaram o item no nível 1 (pouco importante), o que representa mais de 48% da população total. Com essas informações a empresa pode determinar e planejar o processo produtivo de acordo com a necessidade de consumidor. Assim, pode direcionar as potências produtivas para fator de modelo e design desse produto.

Outro aspecto interessante é a questão do preço. Contando os consumidores potenciais que classificaram o item de preço no nível de importância 1 e 2 resultando num total de 54, ou seja, mais de 56% da população analisada considera que o fator preço não é determinante para o consumo. Em outras palavras, o preço não interfere diretamente no consumo deste produto; independentemente se possui preço elevado ou não. O consumidor não depende desse fator para decidir sobre o consumo deste produto.

O instrumento de coleta de dados investigou também qual o preço que as mulheres estariam dispostas a pagar pelo convite de casamento e cerca de 81% pagariam, no máximo R\$30,00 pelo produto. Dessa forma, esse foi o valor definido como preço alvo do produto teste.

Preço Alvo: R\$ 30,00

Markup desejado: 130% (determinado pelo gestor da empresa)

Custo máximo admissível: X

Lucro desejado: 130% * Custo Máximo Admissível(X)

Preço Alvo= Custo máximo admissível + Lucro desejado

R\$ 30,00 = X + 130%*X

X= R\$ 13,04

Desse modo, o Custo Máximo Admissível de um convite de casamento é de R\$ 13,00 por unidade.

Para ajudar a simulação do processo, o rateio dos custos fixos é pela situação real da entidade; as informações de diversos gastos com a produção são divulgadas para entender melhor a situação. Conforme a sistemática de cálculo de custos utilizado pela entidade, o custo real de convite de casamento modelo Romance é demonstrado nos quadros a seguir:

Custos variáveis (para produzir 100 convites)			
Matéria Prima	Preço/unit	Quantidade	Preço Total
Papel	2,70	80	216,00
Papelão	4,72	21	99,12
PVC (cloreto de polivinila)	7,00	15	105,00
Outras matérias	1,00	100	100,00
Impressão em gráfica de terceiro	0,45	100	45,00
Impressão em gráfica própria	0,35	100	35,00
Custos Variáveis Totais			600,12
Custo Variável Unitário			6,00

Quadro 3 – Custo Variável de produto

Assim, para produção de 100 unidades de convite de casamento, o custo variável unitário de produto é determinado por R\$ 6,00 de acordo com Quadro 3. Segundo entrevista com gestores da empresa, as matérias primas e outros materiais de produção são principais fatores que afetam o custo de produto. Pois, conforme a necessidade específica do cliente, cada pedido forma um produto único, dependendo o tipo de material e design forma o custo principal desse produto. Por essa razão, a matéria prima interfere diretamente a formação do custo.

O custo fixo mensal do produto pesquisado é demonstrado no Quadro 4:

Custos Fixos		
Salários	10.800,00	86,75%
Energia elétrica	1.000,00	8,03%
Água	150,00	1,2%
Depreciação de máquinas	500,00	4,02%
Total	12.450,00	100%

Quadro 4 – Custos Fixos mensais

O custo fixo mensal da entidade pesquisa é de R\$ 12.450,00 conforme mostra o Quadro 4. Os salários dos funcionários possuem 86,75% de custo fixo total, e os de mais gastos são relativamente baixos. O Quadro 05 ilustra o rateio de custo fixo, conforme a produção:

Rateio dos Custos fixos para produção de 100 unidades por horas de trabalho		
Custos fixos		12.450,00
Dias útil	26 dias	
Custos fixos diários		478,85
Horas trabalhados no dia	9 horas	
Custos fixos p/hora		53,21
Impressão e corte	17 horas	904,49
Colagem	6 horas	319,23
Custos fixos p/produção de 100 uni.		1.223,72
Custos fixos p/unidade.		12,24

Quadro 05 – Rateio dos custos fixos por unidade

Os custos fixos são rateados conforme às horas trabalhadas para produção de 100 unidades, assim, o custo fixo unitário é definido por R\$ 12,24. O processo produtivo desse produto interfere diretamente a simulação de Custo Alvo, pois durante os processos produtivos houve participação direta do consumidor; eles além de determinar o modelo e material do produto, também fiscalizam a qualidade do produto antes que ele entre na produção em série. Conseqüentemente, os setores produtivos possuem alto nível de controle de qualidade, evitando erros no processo de produção.

Concluindo o processo de cálculo do Custo Estimado, tem-se que o custo unitário do produto pode ser estabelecido conforme com a Tabela 1:

Tabela 1 - Custo unitário de produto

Componente	Preço	%
Custo Variável unitário	6,00	32,90%
Custos fixos p/unidade	12,24	67,10%
Custo de produção unitária	18,24	100,00%

De acordo com a Tabela 1 entende-se que o custo fixo de produto representa 67% e o custo variável representa 33% do custo de produção. Assim, com Custo Estimado e o Custo Máximo Admissível estabelecido, é possível determinar o Custo Alvo do produto conforme com Tabela 2:

Tabela 2 – Custo Alvo de produto

Componente	Preço
Custo Estimado	18,24
Custo Máximo Admissível	13,00
Custo Alvo (Gap)	5,24
Custo Alvo em %	28,72%

Deste modo, o Custo Alvo do produto representa R\$ 5,24 (*Gap*), ou 28,72%. Esse é o valor que deve ser eliminado. Na seqüência a entidade deve reavaliar todo processo produtivo para atingir esse Custo Alvo. Segundo a teoria que trata do assunto, a Engenharia de Valor (EV) ou outro método de gerenciamento de produção para melhorar o processo produtivo da empresa, deve ser posto em prática para a eliminação do Custo Alvo.

Tabela 3 - Composição de Custo de Produção e Custo Alvo

Componentes	Preço	%	Gap
Custos variáveis			(1,72)
Papel	2,16	11,84%	0,62
Papelão	0,99	5,43%	0,28
PVC (cloreto de polivinila)	1,05	5,76%	0,30
Outras matérias	1,00	5,48%	0,29
Impressão em gráfica de terceiro	0,45	2,47%	0,13
Impressão em gráfica própria	0,35	1,92%	0,10
Custos fixos			(3,51)
Impressão e corte	9,04	49,59%	2,60
Colagem	3,19	17,50%	0,91
Total	18,24	100,%	(5.24)

Como ilustra a Tabela 3, o Custo Alvo ou *Gap* é rateado de acordo com a percentagem de composição de custo unitário; assim para atingir o Custo Alvo a empresa deveria reduzir os custos variáveis de R\$1,72, e para os custos fixos de R\$3,51. Deste modo, a empresa deveria centrar os esforços produtivos para o atributo *design* e combinar os recursos de melhor forma para o melhor desempenho da produção. Assim, o novo modelo de produto poderá ser relativamente menor em relação ao modelo anterior (produto teste) e o *design* deve ser mais personalizado e variável, a fim de atingir qualquer perfil de consumidor. Conforme a redução no tamanho (dimensões) do produto, em geral, pode-se reduzir o consumo de matéria-prima e outros materiais de produção, conseqüentemente reduzirá o custo de produção unitário e atingirá o Custo Máximo Admissível.

A cada medida adotada para redução do Custo Estimado no cálculo do Custo Alvo deve ser feito e assim, sucessivamente até sua eliminação por completo ou que o mesmo atinja um nível aceitável para a empresa.

Lembrando que na filosofia do Custeio Alvo, os anseios e desejos dos consumidores devem ser atendidos plenamente e o produto não pode ter a qualidade afetada na tentativa de eliminar o Custo Alvo.

5. ANÁLISE DA APLICABILIDADE DE CUSTEIO ALVO NA EMPRESA PESQUISADA

Durante a trajetória da pesquisa observou-se que existem diversos aspectos que devem

ser destacados quando se pretende aplicar o método do Custeio Alvo em empresas que operam nesse ramo de atividade. Esses aspectos foram discutidos com os responsáveis pela empresa por meio de entrevistas não estruturadas. Destacam-se, a seguir, os aspectos principais:

5.1 Processo produtivo desse produto não envolve uma tarefa altamente técnica

Os processos produtivos que envolvem o produto teste são simples e mecânicos, e não necessitam da participação de mão-de-obra especializada ou técnico profissional. Esse aspecto é importante, pois com um processo produtivo mais simples, a avaliação e manutenção da qualidade do produto tornam-se visíveis, e facilita o processo de controle, e a obtenção da qualidade.

De certa forma, dentro desse ramo de atividade, independente do modelo de gerenciamento de custo, o Custeio Alvo não influenciaria diretamente o processo produtivo e controle de qualidade, pois o sistema de gerenciamento de custo serve para obtenção de informação e *feedback*, e esta pesquisa não forneceu evidências de que com aplicação do Custo Alvo pode-se melhorar o controle de qualidade e a redução de desperdício de materiais para esse tipo de produção.

5.2 Participação de consumidor no processo produtivo em função de controle de qualidade

Dentro desse ramo de atividade, o consumidor final possui um importante papel, pois, além de determinar o modelo e o design de produto, também ajudam a empresa a fiscalizar e controlar a qualidade do produto. Em outras palavras, antes que o produto entre em uma produção em série, o produto já é fiscalizado pelo próprio consumidor. Isso é pertinente ao ramo de atividade. Seria de certa forma, redundante, utilizar o Custeio Alvo com esse propósito.

Deste modo, a qualidade do produto e a aceitação de produto é quase 100%. Esse aspecto também reduzirá as perdas e os demais gastos com a produção; possui uma função significativa de redução de custo. Ou seja, o consumidor também faz parte de produção, independente da adoção ou não do Custeio Alvo, a qualidade do produto e aceitação do produto já é predefinida, o sistema apenas serve para apoiar e controlar o processo produtivo, e não atinge função de melhoramento de qualidade.

5.3 O preço não é fator determinante para consumo

Um dos princípios do Custeio Alvo é que o custo é determinado pelo preço. Diferente dos demais produtos, o preço desse produto teste (no setor gráfico) não é fator determinante para consumo. Ou seja, para o consumidor esse produto possui uma função comemorativa e um valor sentimental. O consumo desse tipo de produto envolve mais aspectos emocionais do que aspectos econômicos.

Esse fato é comprovado pela pesquisa de mercado. Por essa razão, a empresa que trabalha com esse tipo de produto deve ter cuidado com escolha da matéria-prima, *design* e detalhes do produto. A estratégia da empresa não deve focar apenas uma produção de custo baixo, deve focar a sua produção no perfil e a necessidade do consumidor.

Nesse aspecto, o Custeio Alvo não seria adequado para analisar a viabilidade do produto em termos de margem de lucro, pois o fator preço não interfere no consumo por parte do consumidor. Deste modo, os desvios de custo entre cada modelo fabricado são muito grandes; e os preços podem ser formados pela aceitação do cliente ou pela tendência da moda.

5.4 O produto personalizado

Esse aspecto é extremamente importante, pois conforme cada pedido do cliente se forma um novo produto, e pode alterar completamente o *design*, material consumido e processo produtivo etc. Conseqüentemente, a personalização do produto interfere diretamente no custo do produto, e também na aplicação de Custeio Alvo. Segundo a pesquisa aplicada, há um grande desvio dos perfis dos clientes, devido às características como modelo, tamanho, cor e detalhes entre outros; ou seja, não há uma maneira adequada para determinar um perfil padrão dos consumidores. Cada característica alterada no produto implica alterações no custo e também no preço. Segundo os dirigentes da empresa existe uma margem razoável para se trabalhar o preço em virtude de que não se trata de um produto padronizado.

Deste modo, a utilização do Custeio Alvo não facilita o planejamento de produção e a identificação dos aspectos desvantajosos da produção. O processo do Custeio Alvo, neste segmento, não contempla toda camada de consumidores (os gostos pessoais variam muito de pessoa para pessoa); o custo e o lucro estimado pelo seu uso apresentam uma grande diferença com a realidade.

6 CONCLUSÃO

Ao final da pesquisa, conclui-se que o processo de Custo Alvo não seria o método apropriado para a avaliação das margens de lucro de produtos personalizados tal qual são os convites de casamento. O objetivo geral da pesquisa foi alcançado, enfatizando como contribuição deste trabalho, não apenas testar a aplicabilidade desse sistema gerencial de custo pelo segmento de impressão gráfica ou comunicação visual, mas especialmente, como aplicá-lo em fabricação de produto diferenciado ou personalizado.

Com relação ao aspecto da aplicação do Custo Alvo para produção de convite de casamento e serviços gráficos personalizados, que não são encontrados na literatura consultada, evidencia-se que a pesquisa não avançou a ponto de oferecer sugestões para redução de custos no processo produtivo ou matéria consumida. Os dados de pesquisa ilustram apenas o método de simulação de sua utilização de acordo com as teorias existentes.

Conforme, o resultado da pesquisa detecta-se que há uma grande diferença entre ambiente real da empresa de impressão gráfica com as teorias pertinentes sobre aplicação do Custeio Alvo. Dentro deste ramo de atividade existem diversos fatores que limitam a

aplicação de Custo Alvo, conforme foram descritos no tópico anterior. Esses fatos são fundamentos pelos próprios gestores da empresa. Após identificar o Custo Alvo, a empresa poderia avaliar a possibilidade de reduzir o tamanho de produto, uma vez que o ‘tamanho’ não é um atributo que o consumidor valoriza tanto. No entanto, essa possibilidade foi afastada pelos gestores da empresa. Com mais de 15 anos de experiência no ramo, o principal administrador da entidade recusou pelos seguintes motivos:

- O retorno de novo investimento para produção não é viável
- Há uma grande diferença entre os perfis de cada consumidor
- O modismo interfere a aceitação do produto e o custo
- O menor custo nem sempre é um aspecto competitivo para esse tipo de produto

Além disso, o valor do produto não apenas envolve o aspecto econômico, ele está relacionado mais com o aspecto sentimental do consumidor. Por este motivo, o fator de custo não é o fator principal para determinar o preço, conforme a necessidade especial do consumidor pode estabelecer preços variáveis, e o vendedor possui uma flexibilidade maior para determinar o preço.

Assim, a utilização de Custeio Alvo na produção de produtos tão personalizados como convites de casamento, pode não representar uma contribuição significativa. Contudo, nada impede a entidade utilizar o método, porém o resultado obtido pode não ser vantajoso. Ressalta-se que, analisando-se sob a perspectiva estritamente teórica, não há impeditivos para a utilização do Custeio Alvo no setor pesquisado.

Por se tratar de um estudo de caso, existem limitações no sentido de fazer inferências dos resultados desta pesquisa em outros produtos ou serviços semelhantes. Como já mencionado, existem fatores específicos que limitam a aplicação desse método, tais como: produção personalizada, valor sentimental do consumidor para elaboração de preço e utilidade específica do produto etc. Os fatores limitantes referentes à pesquisa são exclusivos para produção de convite de casamento, e não deve generalizar todos estes fatores para serviços de impressão gráfica ou comunicação visual. Também não se pode generalizar o grau de importância e o preço acessível atribuído pelo consumidor potencial, uma vez que isso foi obtido de uma amostra intencional, não aleatória.

Diante disso, ainda existe uma grande inquietação sobre aplicação desse método no serviço de impressão gráfica; e de que maneira o Custeio Alvo pode ser aprimorado para superar todas as expectativas do mercado globalizado.

REFERÊNCIAS

ANSARI, Shahid L. e BELL, Jan E. *Target costing: the next frontier in strategic Cost Management*. Ed. USA: IRWIN, 1997.

ANDRADE, Maria M. **Introdução à metodologia do trabalho científico:** elaboração de

trabalhos na graduação. São Paulo: Atlas, 1997.

_____. **Introdução à Metodologia do Trabalho Científico.** 8ª Ed. São Paulo: Atlas. 2007.

BARROS, Aidil de Jesus Paes e LEHFELD Neide Aparecida de Souza. **Projeto de Pesquisa: Propostas Metodológicas.** 14ª Ed. Petrópolis: Editora Vozes, 2003.

BEUREN, Ilse Maria (Org.). **Como elaborar trabalhos monográficos em contabilidade:**

teoria e prática. 3ª Ed. São Paulo: Atlas, 2006.

CAMACHO, Reinaldo Rodrigues. **Custo Alvo em serviço hospitalares: um estudo sob enfoque da gestão estratégica de custo.** Dissertação de mestrado de Universidade de São Paulo. 2004.

_____. **Custo Alvo em serviço hospitalares: um estudo sob enfoque da gestão estratégica de custo.** Artigo científico de Universidade de São Paulo. 2008.

CERVO, Amado Luiz e BERVIAN Pedro Alcino. **Metodologia Científica para uso dos estudantes universitários.** 3ª Ed. São Paulo: McGraw-Hill do Brasil, 1983.

CRESWELL, Jonh W. **Projeto de Pesquisa.** 2. Ed. São Paulo: ARTMED, 2007

GIL, Antonio Carlos. **Como Elaborar Projetos de Pesquisa.** 4ª Ed. São Paulo: Atlas, 2002.

ENGELS, Friederich. **Dialetica da natureza.** 2. Ed. Lisboa: Presença; São Paulo: Martins Fontes, 1978.

LAKATOS, Eva Maria e MARCONI, Marina de Andrade. **Fundamentos de Metodologia Científica.** 6ª Ed. São Paulo: Atlas, 2006.

MARTINS, E. **Contabilidade de Custo.** 11ª Ed. São Paulo: Atlas, 2006

MODEN, Yasuhiro. **Sistema de Redução de Custo: Custo-Alvo e Custo Kaizen.** Tradução de Eduardo D'Agord Schaan. Ed. Porto Alegre: Bookman, 1999.

ROBINSON, Frank. *A practical guide to Target Costing: processes and techniques.* London: Kogan Page, 1999.

SEVERINO, Antônio Joaquim. **Metodologia do Trabalho Científico.** 23ª Ed. São Paulo: Cortez Editora, 2007.

SAKURAI, Michiharu. **Gerenciamento Integrado de Custo.** Ed. São Paulo: Atlas, 1997.

SANTOS, Humberto Rodrigo Alves e FERREIRA, M. Sc. Leonardo Nunes. **O Custo-Alvo e Kaizen: uma aplicação no segmento de administração de locação de imobiliária.** Artigo científica de Universidade Católica de Brasília.