

Nos últimos anos têm havido várias mudanças no mundo empresarial. Assistiu-se ao fenómeno da globalização, onde passámos de uma estabilidade reinante para ambientes de instabilidade e constante mudança. Diversos aspectos co-

O aparecimento do custo alvo

A forma tradicional de determinar o preço dos produtos, também chamada de *cost plus*, é a de, na fase de concepção dos produtos calcular os custos directos e indirectos

O custo alvo como nova filosofia de fixação de preços

A determinação do custo alvo faz-se através de estudos de mercado e deverá ser o preço que potenciais clientes estarão dispostos a pagar pelo produto. O cálculo engloba a projecção das várias fases do ciclo de vida do produto e o *feedback* da concorrência e as suas reacções face ao lançamento do produto.

Por Helena Maria Canha

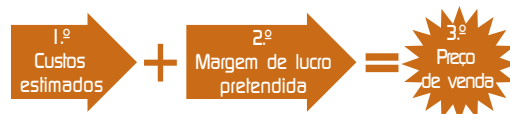
mo a evolução tecnológica, o surgimento constante de novos produtos e o aumento da concorrência representam ameaças à vida das empresas. A tudo isto, as organizações têm que responder prontamente e ser capazes de tomar decisões que lhes proporcionem não só o sucesso, mas também a sua subsistência a longo prazo.

Os produtos têm uma duração cada vez mais reduzida, motivada pela moda e competição a nível mundial. O seu ciclo de vida⁽¹⁾ vê-se reduzido, o que significa que não será viável gerir os custos na altura em que os produtos estão a ser fabricados. Terão pois que, ainda na fase de concepção, rectificar certas deficiências, para que o processo produtivo seja mais racional. A quantificação dos custos ao longo do ciclo de vida dos produtos, torna visível a totalidade dos custos associados a cada produto, permite ver as diferenças entre os custos dos diversos produtos nas primeiras fases da sua vida e realça a ligação entre os custos das actividades da cadeia de valor.

Assim, as empresas farão o lançamento dos seus produtos ao maior leque de consumidores possível, a um preço que permita maximizar os lucros, sem dar oportunidades à concorrência.

de determinado produto, somar a margem de lucro que se pretende obter e obtém-se assim o preço de venda. Esquemáticamente temos:

Quadro 1 - Determinação do preço de venda Método *Cost Plus* [adaptado Neves, João Filipe, 2004]



As empresas tomavam a decisão de lançar ou não os produtos, podendo haver várias disparidades tanto na margem como na gestão de custos efectuada.

Com a experiência tem-se constatado que fica muito dispendioso testar a qualidade e viabilidade dos produtos já na fase da produção e por isso as políticas de fixação de preços tenderam a mudar.

Apareceu então uma nova filosofia, que incorpora no processo de fixação de preços um objectivo estratégico, ou seja, a empresa antes de começar a produção, já sabe *a priori* qual o preço por que quer colocar o produto no mercado e como o desenvolver para que possa ser lucrativa a sua comercialização. A equipa de I & D projecta um produto de modo a que este não ultrapasse o seu custo alvo.



Helena Maria Canha

- Licenciada em Contabilidade e Administração – Ramo Auditoria
- Pós-Graduada em Fiscalidade
- Mestranda em Contabilidade e Auditoria

Para calcular o custo alvo procede-se de forma inversa ao anterior, parte-se do preço de venda previsto e subtrai-se o lucro desejado, chegando ao custo a incorrer.

Quadro 2 - Determinação do custo
Método do *target costing* [adaptado Garrison, R. et al, 2000]



«Custo alvo é o processo de determinação do custo máximo admissível de um novo produto, seguido do desenvolvimento de um protótipo que possa ser lucrativamente construído para esse custo máximo» [Garrison, R. et al, 2000]. Outros autores definem-no como sendo “a estimativa de preço do produto (ou serviço) que o consumidor potencial está disposto a pagar” [Hornngren, Charles et al, 2000].

Horvath e Seidensch [Póvoas, Miguel, 1999] defendem que o método do custo alvo tem cinco objectivos fundamentais:

- Orientar a gestão da empresa como um todo voltada para o mercado;
- Potenciar uma vantagem estratégica ao direccionar os processos de investigação e desenvolvimento para o mercado;
- Apoiar a gestão de custos em todas as fases do ciclo de vida do produto mesmo na fase de concepção;
- Promover uma gestão de custos dinâmica com a avaliação constante dos *target costs*;
- Maior motivação no seio da empresa inspirada pelo mercado.

Motivos para a utilização do custo alvo

O custo alvo surgiu devido a dois importantes factores, o mercado e os custos.

É o mercado que determina os preços, e a empresa que não tomar isto em conta, tem grandes hipóteses de não sobreviver. Por isso, o preço de mercado é já conhecido na determinação do custo alvo.

Os custos de um produto são determinados na fase de concepção e depois de estarem já em fase de produção, não haverá muito a fazer para os reduzir. Por isso,

quando ainda está em projecto, é que se poderá desenhar um produto competitivo com qualidade, de fácil fabricação e com custos o mais reduzidos possível. Assim, podem ser agregadas as características que acrescentam valor ao cliente e ao preço que estão dispostos a pagar, ainda no projecto, capazes de poder influenciar positivamente o lucro.

A principal diferença entre o custo alvo e os outros métodos é a de que em vez de se projectar o produto e, na fase da produção, determinar quanto é que ele custa, primeiro define-se o custo a atingir e depois elabora-se o produto de modo a poder produzi-lo a esse mesmo custo, tendo sempre em conta a qualidade que os consumidores esperam vir a adquirir⁽²⁾.

A utilização do custo alvo

Como já foi dito, para o cálculo do custo alvo, partimos do preço de mercado (que será conhecido), estabelecemos a margem de lucro a obter, de acordo com a estratégia que a organização estabeleceu e chegamos ao custo que o produto deverá ter. Desta forma, irá garantir-se logo na fase da concepção, a rentabilidade e competitividade futuras da empresa.

A determinação do *target price* (preço alvo/preço de mercado) faz-se a partir de estudos de mercado. Este cálculo deverá englobar todas as fases porque o produto irá passar e não apenas o seu lançamento. É o preço que os potenciais clientes estão dispostos a pagar pelo produto ou serviço. Tem também base nas respostas da concorrência. O preço alvo serve como factor motivador para a empresa determinar o custo alvo através da margem de lucro esperada.

A margem de lucro, é fruto dos objectivos que a empresa traçou e terá que ter em conta o seu *portfolio* de produtos, nas diversas fases do ciclo de vida.

Muitas vezes o custo alvo não é atingido e a empresa é forçada a reduzir a margem.

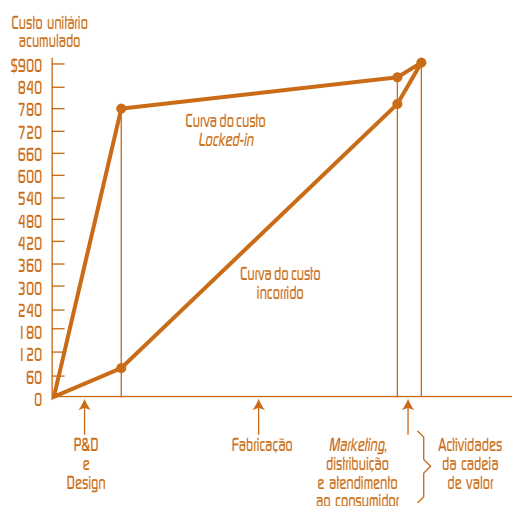
O custo alvo deve ser estimado dentro de um determinado período de tempo, isto é, deve reflectir as variações ao longo da vida

útil do produto, e deve ser estimado considerando todos os custos incorridos ao longo do processo, influenciados pela concepção e planificação. Alguns autores como Horngren e Foster falam em custo pleno do produto, que engloba os custos fixos e variáveis e atribuem vantagens para as decisões tomadas a longo prazo, para a estabilidade do negócio, uma vez que limitam a possibilidade de os cortar além de simplificarem a decomposição dos custos de cada produto.

A estimação do custo alvo é baseada nas condições tecnológicas e produtivas conhecidas. Porém, há um desvio entre o custo alvo e este custo “conhecido” que terá que ser suprido por duas vias: pelo melhoramento do desenho do produto e pela redução contínua do custo das operações.

Para otimizar a concepção do produto utiliza-se a chamada *value engineering*⁽³⁾ (engenharia de valor), que é importante por aproximar à empresa as imposições do mercado. Horngren e Foster, falam de dois conceitos importantes associados à engenharia de valor e à gestão de custos que são, o custo incorrido e o custo permitido (*locked-in*).

Ilustração 1 - Custos incorridos e custos *locked-in*
[Horngren, Charles, et al, 2000]



«O custo incorrido verifica-se quando um recurso é sacrificado ou utilizado, (...) os custos *locked-in* são os custos ainda não incorridos, mas que ocorrerão no futuro, em de-

corrência de decisões já tomadas.» O custo alvo deverá absorver estas duas componentes e através de métodos de engenharia de valor, fazer os ajustamentos necessários de modo a fixá-lo o mais reduzido possível. Excepcionalmente, a redução do custo das operações pode ser feita já na fase da produção, se existir algum programa de melhoria contínua (p. ex. *custo kaisen*) que se preveja poder preencher o desvio referido atrás.

Implementação do método

Para implementar o *target costing*, ter-se-á que mobilizar vários departamentos funcionais da empresa, como marketing e desenvolvimento, concepção e produção. Deverá haver ser implementada na empresa uma filosofia de cooperação e entajuda mobilizada por uma boa comunicação interfuncional. Isto é determinante na fase de concepção do produto.

As chefias dos projectos de concepção dos produtos deverão ser entregues aos responsáveis de topo. E haverá tantos responsáveis como linhas de produto. Estes estarão sempre em contacto, mas terão produtos em fases de ciclos de vida diferentes, sob pena de comprometer a optimização das fases.

Podem também ser envolvidos os fornecedores desde o início da concepção para que as decisões sejam consistentes em todo o processo, desde que haja confiança para o fazer, uma vez que estarão a ser partilhadas informações confidenciais. Isto tem como finalidade fazer com que os fornecedores alterem os seus preços de venda para os custos alvo dos produtos que irão fornecer.

Deverá ser feita frequentemente uma análise crítica dos resultados, com vista ao melhoramento do método.

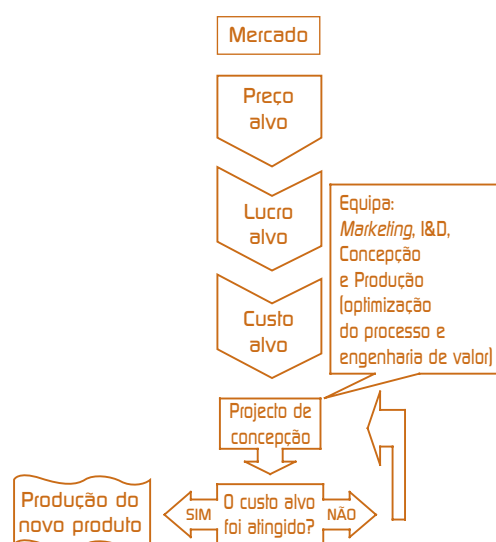
O desenvolvimento do custo alvo e do preço alvo obedece às seguintes etapas⁽⁴⁾:

- Desenvolvimento de um produto que responda ao que os potenciais compradores procuram. Pode ser feita uma pesquisa de mercado, para determinar quais as características específicas que os consumidores mais valorizam, de modo a melhorar a sua performance e as características que menos apreciam, de modo a ser possível di-

minuir os custos associados a estas características menos importantes.

- Determinar um preço alvo que seja aceite pelo consumidor, que supere os concorrentes e que permita obter uma margem operacional de acordo com a estratégia traçada;
- Calcular o custo alvo subtraindo a este a margem proposta;
- Realização de uma engenharia de valor para alcançar o custo alvo.

Quadro 3 - Forma de funcionamento do método de fixação de preços custo alvo [adaptado NEVES, João Filipe]



O custo alvo é determinado na fase de concepção e desenvolvimento, e apoia-se fundamentalmente nos gostos dos consumidores e num conjunto de transformações⁽³⁾, com vista à redução dos custos. Mas este processo pode ser prolongado na produção com uma melhoria nessa fase⁽⁴⁾.

A utilização do custo alvo potencia às empresas um esforço de aperfeiçoamento e redução de custos fazendo face aos novos desafios da globalização e da instabilidade.

Na prática, o custo alvo é largamente utilizado no Japão, principalmente na indústria automóvel. «Os projectistas traçam um esboço experimental do projecto e é feita a verificação para ver se o custo estimado (...) está a uma distância aceitável do custo alvo. Se não, são introduzidas alterações no projecto e faz-se outro esboço. (...) Após repe-

tir o processo várias vezes, o projecto final é desenhado e remetido ao departamento de produção»⁽⁷⁾.

Conclusão

O custo alvo é um instrumento da gestão estratégica e é um dos novos métodos de gestão de custos.

Permite à empresa ter uma perspectiva antecipada do ciclo de vida dos produtos, uma vez que se debruça no custo na fase da sua concepção, projectando-se para o futuro. Permite ainda determinar a aceitação ou não do produto no mercado.

A Contabilidade de Gestão deverá dispor de dados que lhe permitam dar resposta às perguntas efectuadas ao longo de todas as fases dos produtos, mesmo quando estes ainda não existirem, ajudando a prever e gerir o futuro. ★

(Texto recebido pela CTOC em Dezembro de 2005)

Bibliografia

- Carvalho, José Manuel de Matos, *Sistemas de Custeio: Tradicionais Versus Contemporâneos*, Jornal de Contabilidade n.º 261, Dezembro 1998.
- Garison, R., Noreen, E., *Contabilidade Gerencial*, 9.ª edição, LTC - Livros Técnicos e Científicos Editora, Rio de Janeiro, Brasil, 2000.
- Hornrgren, Charles, Foster George, Datar Srikant, *Contabilidade de Custos*. LTC: - Livros Técnicos e Científicos Editora, Rio de Janeiro, Brasil, 2000.
- Neves, João Filipe, *Gestão de Custos*, Revista «TOC» n.º 54, Setembro 2004.
- Pereira, Carlos Alberto Caiano, Franco, Victor Domingos Seabra Franco, *Contabilidade Analítica*, 6.ª edição, Vislis Editores: Lisboa, Setembro 1994.
- Póvoas, Miguel, *A Contabilidade de Gestão e a nova abordagem do ciclo de vida – O Target Costing*, Revista Eurocontas, Outubro 1999.
- Apontamentos das aulas do Prof. Félix Miranda Meireis da disciplina de Contabilidade de Gestão IV do ISCAP, 2001.

⁽¹⁾ O ciclo de vida do produto abrange o tempo desde o início da investigação & desenvolvimento, até ao término de suporte ao cliente [Hornrgren, Charles, et al, 2000]

⁽²⁾ Garison, R., Noreen, E. (2000).

⁽³⁾ «A engenharia de valor é a avaliação sistemática de todos os aspectos das actividades da cadeia de valor, com o objectivo de, simultaneamente reduzir custos e atender às necessidades do consumidor. A engenharia de valor pode proporcionar melhoras no projecto dos produtos, alterações nas especificações dos materiais ou modificação nos métodos de processamento.» [Hornrgren, Charles, et al, 2000]

⁽⁴⁾ Hornrgren, Charles, et al (2000)

⁽⁵⁾ Engenharia de valor.

⁽⁶⁾ *Kaisen costing*

⁽⁷⁾ Fonte: Garison, R, et al (2000)