

## **Custeio alvo, ferramenta estratégica de suporte às decisões de produção? Um estudo multi casos no Vale do São Francisco**

Recebimento dos originais: 20/04/2013  
Aceitação para publicação: 19/09/2013

**João Carlos Hipólito Bernardes do Nascimento**  
Mestre em Contabilidade pela FUCAPE  
Instituição: Universidade Federal do Piauí  
Endereço: Quadra Z 1, lote 31, Topol, Casa Nova/BA.  
CEP: 47300-000.  
E-mail: [jchbn@hotmail.com](mailto:jchbn@hotmail.com)

**Juliana Reis Bernardes**  
Graduanda em Administração de Empresas  
Instituição: Universidade Federal do Piauí  
Endereço: Quadra A, lote 11, Centro, Casa Nova/BA.  
CEP: 47300-000.  
E-mail: [jureis3d@hotmail.com](mailto:jureis3d@hotmail.com)

**Wellington Dantas de Sousa**  
Mestrando em Ciências Contábeis pela FUCAPE  
Instituição: Faculdade de Ciências Aplicadas e Sociais de Petrolina  
Endereço: Avenida das Nações, Quadra H, N.º 60, Castelo Branco, Juazeiro/BA.  
CEP 48.907-140.  
E-mail: [wellington.bmb@hotmail.com](mailto:wellington.bmb@hotmail.com)

**Simone Piton Lancini**  
MBA em Gestão Empresarial pela FGV  
Instituição: Ecoterra Consultoria Ltda  
Endereço: Rua Marechal Floriano, 980, Centro, Vacaria/RS.  
CEP 95.200-000.  
E-mail: [slancini@hotmail.com](mailto:slancini@hotmail.com)

### **Resumo**

Diante do atual cenário de acirramento da competição, a informação contábil torna-se um elemento essencial à obtenção do êxito empresarial, isto é, a maximização do valor da firma. Nesse aspecto, a gestão estratégica de custos assume papel de demasiada relevância ao êxito empresarial, sendo o Custeio Alvo um dos seus tópicos mais relevantes. Baseado no conceito americano de Engenharia de Valor, o Custeio Alvo surgiu como um dinâmico sistema de subtração de custos e, sobretudo, de planejamento de lucros. Partindo dos *insights* da pesquisa de Kee e Matherly (2006), de Kee (2010) e Nascimento *et al.* (2013), o presente estudo se propôs a investigar, por meio de um estudo multi casos com sete produtos de seis vinícolas localizadas no Vale do São Francisco, se as decisões tomadas baseadas no Custeio Alvo, de fato, sempre agregam valor econômico às firmas. Os resultados encontrados mostram-se relevantes no momento em que, por meio de evidências empíricas, foram ratificados os

achados das pesquisas anteriores, reforçando a necessidade de ajuste da metodologia tradicional de Custeio Alvo.

**Palavras-chave:** Custeio Alvo. Gestão Estratégica. Gestão Estratégica de Custos.

## 1. Introdução

Diante do cenário de acirramento da competição, torna-se imprescindível a implantação da excelência no processo decisório sendo a informação, segundo Glautier e Underdown (1978), um elemento essencial ao alcance do êxito na maximização do valor da firma.

Nesse ponto, a informação contábil, segundo Shank e Govindarajan (1992), deve assumir o papel de suporte da gestão por meio de informações úteis, compreensivas e preditivas, sendo a gestão estratégica de custos um fator de extrema importância na busca pela vantagem competitiva sustentável (SILVA, 1999).

Segundo Hansen e Mowen (2001), a gestão estratégica de custos consiste na utilização de informações de custos à identificação e subsequente desenvolvimento de estratégias superiores que produzam vantagem competitiva de forma permanente e sustentável, sendo nesse aspecto, o Custeio Alvo um de seus mais relevantes instrumentos de gestão (SIMMONDS, 1981).

Baseado no conceito americano de Engenharia de Valor, o Custeio Alvo foi desenvolvido pelo meio profissional e surgiu como um dinâmico sistema de subtração de custos e, sobretudo, de planejamento de lucros (FEIL, YOOK e KIM, 2004). Segundo Rocha (1999, p. 126), Custeio Alvo é “o montante de custos que deve ser eliminado, ou aumentado, para que o custo estimado de um produto, ou serviço, se ajuste ao permitido”.

Nesse ponto, partindo dos *insights* da pesquisa de Kee e Matherly (2006) que, constataram uma severa lacuna do Custeio Alvo ao não incorporar o custo da oportunidade dos fundos utilizados nas análises de viabilidade de produtos, Kee (2010) comparou o modelo tradicional de Custeio Alvo com um modelo ajustado que incorporava o custo da oportunidade e notou que o método tradicional de Custeio Alvo sistematicamente subestima o custo marginal dos fundos investidos e, superestima o custo marginal de recursos de caixa relacionados com a produção, potencialmente fomentando na aceitação de produtos que têm um Valor Presente Líquido (VPL) negativo, ao mesmo tempo em que possibilita a rejeição de produtos que têm um VPL positivo.

Entretanto, ambos os estudos citados não testaram empiricamente esses *insights*. Nesse ponto, o presente estudo se propôs a investigar, empiricamente por meio de um estudo multi casos com sete produtos de seis vinícolas localizadas no Vale do São Francisco, se as decisões de produção baseadas no Custeio Alvo, de fato, agregam valor econômico às firmas. Assim, visando operacionalizar a presente pesquisa foi proposto o seguinte problema: as decisões tomadas baseadas no Custeio Alvo, de fato, agregam valor econômico às firmas?

Por meio de análise documental, notou-se como resultado que o método tradicional de Custeio Alvo possibilita a aceitação de produtos que proporcionam Valor Presente Líquido (VPL) negativo, acarretando a alocação ineficiente de escassos recursos financeiros. Esses achados corroboram os resultados encontrados nos estudos anteriores, sendo possível neste ponto concluir pela iminente necessidade da incorporação do custo dos fundos investidos no modelo tradicional de custeio.

Os resultados encontrados no presente estudo mostram-se relevantes no momento em que, por meio de evidências empíricas, ratificam os *insights* dos estudos anteriores, reforçando a necessidade de ajuste da metodologia tradicional de Custeio Alvo por meio da incorporação do custo de capital.

Além desta introdução, o estudo está organizado em mais quatro seções, na primeira são discorridos aspectos relacionados à Contabilidade para Gestão Estratégica, Custeio e Estratégia, Contabilidade para Gestão Estratégica e Custeio Alvo. Na segunda, é apresentada a metodologia utilizada na pesquisa, na terceira é apresentada a discussão e análise dos dados e, por fim, no último tópico, são apresentadas as considerações finais e recomendações para futuros estudos.

## **2. Fundamentação Teórica**

### **2.1. Contabilidade para gestão estratégica**

Diante do cenário de acirramento da competição, onde as firmas apresentam a iminente necessidade de implantação de um processo de tomada de decisão mais ágil, a Contabilidade assume papel de suporte à gestão por meio da disponibilização de informações úteis, compreensivas e preditivas para tomada de decisão (SHANK e GOVINDARAJAN, 1992).

Entretanto, até meados da década de 80, a contabilidade apresentava comedida contribuição à gestão estratégica, restringindo seu papel ao registro de operações já realizadas.

Johnson e Kaplan (1987) afirmaram que a contabilidade não era capaz de atingir os objetivos de satisfazer a demanda informacional dos gestores advindas do ambiente altamente competitivo, conceito este que ficou conhecido como relevância perdida ou “*relevance lost*”.

Segundo esses autores, como a contabilidade gerencial não desempenhava papel efetivo de suporte à tomada de decisão, os gestores a marginalizariam em decorrência da pouca utilidade à tomada de decisões (LIMA *et al.*, 2010). Diante deste cenário, alguns pesquisadores se dedicaram no desenvolvimento de mecanismos que satisfizesse a demanda por um sistema alinhado com o cenário contemporâneo, mais especificamente, a Contabilidade para gestão estratégica.

O termo Contabilidade de gestão estratégica surgiu inicialmente por intermédio de Simmonds (1981) e referia-se a coleta e análise de dados sobre custos, preços, volumes de vendas, participação de mercado tanto do negócio quanto de seus concorrentes. Bromwich (1990, p.28) define Contabilidade de gestão estratégica como:

Provimento e análise de informação financeira sobre os mercados onde são negociados os produtos da empresa, dos custos de estrutura e dos concorrentes e o acompanhamento das estratégias da empresa e dos seus concorrentes nestes mercados ao longo de vários períodos.

A essência da abordagem de Bromwich era mensurar o custo dos atributos desejados pelos clientes, fornecendo estes benefícios ao menor custo realizável, técnica que foi cunhada de custeio baseado em atributos. Entretanto, dada a amplitude dos atributos potenciais e, sobretudo, a iminente problemática da associação dos atributos à análise estratégica, a ideia de Bromwich não obteve êxito em alterar substancialmente a prática contábil da época (GUILDING, 1999).

Diante da iminente necessidade de ampliar os horizontes da contabilidade gerencial, surgiu o conceito de contabilidade de gestão estratégica, que visava reportar a geração de valor por parte da empresa com relação aos concorrentes, por meio da análise de um conjunto de variáveis estratégicas com amplitude de longo prazo. Satisfazendo a necessidade de avaliação de desempenho dos planos estratégicos da firma (SIMMONDS, 1981).

Neste cenário, o contador assume um papel mais relevante nas decisões estratégicas da firma, com ênfase nas decisões de custeio de atributos e monitoramento do desempenho desses atributos ao longo do tempo, ou seja, a contabilidade assume o papel de formulação e controle da estratégia, isto é, contabilidade de gestão estratégica (BROMWICH, 1990).

## **2.2. Custeio e estratégia e sua relação com contabilidade para gestão estratégica**

Como apresentado anteriormente, a abertura dos mercados, intensificada nas últimas décadas (globalização), estabeleceu um cenário de severo acirramento da competição entre as firmas. Este cenário, acrescido da majoração dos níveis de exigência, por parte dos clientes, no tocante aos atributos desejados à satisfação de suas necessidades, demandou um reposicionamento estratégico capaz de gerar vantagem competitiva para empresa no mercado, culminando no surgimento da contabilidade estratégica de custos. A partir de então, os contadores desempenham papel ainda mais relevante no custeio dos atributos dos produtos e, posteriormente, no monitoramento e *disclosure* sobre estes custos (BROMWICH, 1990). Acerca da gestão estratégica de custos, Silva (1999, p.18) afirma que:

A gestão estratégica de custo é um conceito que se fundamenta nas premissas da globalização dos mercados, implicando num contexto de reestruturação e flexibilização dos processos produtivos, de transnacionalização das empresas e acirramento da concorrência, de funções mais pró-ativas das empresas na participação do desenvolvimento econômico e social.

Pode-se notar que, diante da atual conjuntura mercadológica, a gestão de custos se apresenta como uma ferramenta de extrema importância na busca pela vantagem competitiva. Segundo Hansen e Mowen (2001), a gestão estratégica de custos consiste na utilização de informações de custos à identificação e subsequente desenvolvimento de estratégias superiores que produzem vantagem competitiva permanente e sustentável.

Para tal, Silva (1999) contribui afirmando que as firmas devem extrapolar a gestão de custo para fora dos limites de suas paredes, ou seja, os gestores devem ser capazes de utilizar os dados para estabelecer estratégias superiores visando obter vantagem competitiva (SHANK e GOVINDARAJAN, 1997).

Hansen e Mowen (2001) complementam afirmando que a tomada de decisão estratégica é o ato de escolher entre estratégias alternativas, objetivando uma estratégia ou um conjunto de estratégias, que fomentem uma garantia razoável de crescimento e sobrevivência em longo prazo. Neste sentido, Porter (1989) e Shank e Govindarajan (1992), realizaram críticas aos sistemas de custeio tradicionais baseados em absorção e margem de contribuição, afirmando que estes já não são mais suficientes para alcançar a desejada vantagem competitiva, uma vez que estes métodos têm seu foco no sistema interno da empresa.

Segundo Shank e Govindarajan (1997, p.5), a gestão estratégica de custos ocorre por meio de um processo cíclico de: (a) formulação das estratégias; (b) comunicação das estratégias por toda a organização; (c) desenvolvimento e execução de práticas táticas para

implementação das estratégias e (d) desenvolvimento e implementação de controles visando o monitoramento da implementação das etapas e o conseqüente alcance dos objetivos estratégicos.

Confrontando os métodos tradicionais de custos com a gestão estratégica de custos, Silva (1999, p. 21) afirma que:

Os métodos tradicionais realizam o custeio do que já foi realizado, ou seja, retrata a falta de competitividade para depois incentivar a solução do problema [...].  
[...] A Gestão Estratégica de Custos preenche essa lacuna dos sistemas tradicionais por analisar a cadeia como um todo e não somente nos processos em que há agregação de valor por parte da empresa.

Assim, pode-se notar a amplitude do conceito da gestão estratégica de custos que, ao contrário dos métodos tradicionais de custos, apresenta uma abordagem holística, utilizando-se dos dados de custos com o intuito de identificar/desenvolver estratégias superiores que fomentem em vantagem competitiva sustentável. A seguir é discutido um dos tópicos mais relevantes no âmbito da gestão estratégica de custos: o Custeio Alvo.

## **2.3. Custeio Alvo**

### **2.3.1. Histórico do Custeio Alvo**

Apesar de ser foco de pesquisas nos últimos 20 anos, o Custeio Alvo surgiu a cerca de quatro décadas, no ano de 1965, por meio da empresa Toyota, em resposta à conjuntura pós-segunda guerra mundial. Com a Ásia inundada de produtos manufaturados oriundos do Ocidente, as firmas, sobretudo Japonesas, dado o cenário de escassez de insumos e mão de obra qualificada, enfrentavam grande pressão por produtividade (FREITAS, 2004).

A aposta em equipes multifuncionais integradas para desenvolver inovações em métodos, técnicas e novos produtos, ligando a alta administração à linha de produção, propiciou a criação de uma ferramenta que acarretou em grande vantagem competitiva à Toyota, no primeiro momento, e posteriormente, às demais firmas japonesas: o Custeio Alvo (FEIL, YOOK e KIM, 2004).

Baseado no conceito americano de Engenharia de Valor, o Custeio Alvo foi desenvolvido pelo meio profissional e surgiu como um dinâmico sistema de subtração de custos e, sobretudo, de planejamento de lucros. *A priori*, buscava-se identificar novos materiais, com custos menores, que permitissem a substituição dos insumos atuais, fomentando maior competitividade (FEIL, YOOK e KIM, 2004).

No segundo momento, o conceito de engenharia de valor foi combinado à ideia de reduzir custos ainda durante as fases de planejamento e desenvolvimento de um produto (BHIMANI, 1995), incrementando um foco estratégico ao condicionar a disponibilização de novos produtos em decorrência dos *inputs* advindos do mercado (foco no consumidor).

Ainda segundo Feil, Yook e Kim (2004), a despeito do sucesso do Custeio Alvo, a prática permaneceu restrita às firmas nipônicas até meados da década de 80, quando foi detectada pelas empresas ocidentais como maior fator da posição competitiva das firmas japonesas. A percepção e, sobretudo, a adoção retardada da prática por parte dos EUA ocorreu entre outros motivos, devido ao sigilo intrínseco ao desenvolvimento de novos produtos; ao estágio de contínuo refino da técnica e à popularidade do conceito de *Just in Time* que dominou a atenção do ocidente até então (ANSARI, BELL e OKANO, 2007).

Atualmente mais de 80% dos empreendimentos industriais japoneses adotam o Custeio Alvo como ferramenta de gestão estratégica de custos (SAKURAI, 1997). Nos EUA, a Chrysler e a Caterpillar atribuem grande parte do desempenho financeiro de meados dos anos 90 em decorrência da adoção do Custeio Alvo. Lin (2005), afirmam que o êxito alcançado por muitas firmas manufactureiras americanas, européias e japonesas na década de 90 ocorreu em decorrência da adoção do Custeio Alvo.

Ainda segundo Lin (2005), desde o início da década de 90, as empresas chinesas implantaram o Custeio Alvo integrando a um sistema de compensação de incentivos, o que fomentou grande vantagem competitiva. Entretanto, a despeito do histórico de sucesso relatado em inúmeras firmas ao redor do globo, muitos gestores tendem a subestimar o poder do Custeio Alvo, encarando-a como uma ferramenta de redução de custos em detrimento de sua amplitude estratégica (ANSARI; BELL; OKANA, 2007).

### 2.3.2. Conceitos de Custeio Alvo

Segundo Rocha (1999, p. 126), Custeio Alvo é:

[...] o montante de custos que deve ser eliminado, ou aumentado, para que o custo estimado de um produto, ou serviço, se ajuste ao permitido, tendo em vista o custo de uso e de propriedade para o consumidor, o preço alvo e as margens objetivadas para cada elo da cadeia.

É importante notar na definição de Rocha que a prática não se restringe a simplória operação de redução de custos, eventualmente, estes podem ser até majorados em decorrência do custo de uso e de propriedade para o consumidor, do preço alvo e da margem alvo.

Segundo Ellram e Siferd (1998, p. 56), os custos de propriedade contemplam “[...] os custos totais associados à aquisição e, subsequente, utilização de determinado bem ou serviço de determinado fornecedor”, ou seja, abrangem todo o ciclo de vida do produto.

Acerca de preço alvo, Hansen e Mowen (2001), afirmam que trata-se do montante justo, em termos monetários, que reflete todas as especificações ou funções do produto que são valorizadas pelo cliente. Este preço está profundamente relacionado ao produto total, composto dos benefícios tangíveis e intangíveis notados e desejados pelos clientes. A partir desta estimativa de preço, a empresa define a margem alvo e foca seus esforços para atingir o custo máximo que o produto ostentar (BRUNI *et al.*, 2008).

Um ponto imprescindível à prática do Custeio Alvo é a identificação dos atributos valorizados pelo cliente, isto é, quais características são, de fato, desejadas pelo mercado. Para tal, torna-se necessário realizar o processo de análise de valor. Segundo Ono e Robles Júnior (2004), a análise de valor tem como propósito identificar atributos esperados pelo consumidor, bem como, a identificação de custos desnecessários, como, por exemplo, aqueles que não agregam qualidade, utilidade e durabilidade ao produto.

O preço de venda determinado reflete as especificações do produto, valorizadas pelo cliente (HANSEN e MOWEN, 2001). Este montante, subtraído da margem alvo desejada pelo investidor, permite a identificação do Custeio Alvo. Neste aspecto é imprescindível distinguir Custeio Alvo de Custo Alvo. Wernke (2001, p. 81) define Custo Alvo como “o valor de custo de um produto a ser alcançado pelo qual é possível cobrar um preço de venda suficiente para ser aceito pelo mercado consumidor e proporcionar o lucro desejado pelos acionistas”.

Neste cenário, o Custo Alvo representa a diferença, ou *gap*, entre o custo estimado para determinado produto e o valor máximo permitido, em outras palavras, é o montante alvo que deve ser reduzido (igual ou próximo à zero), como pré-requisito para que o produto seja introduzido no mercado.

Rocha e Martins (1999) corroboram o conceito ao afirmar que o Custeio Alvo “objetiva a obtenção do custo máximo admissível de um produto ou serviço para que, dado preço de venda que o mercado oferece, consiga-se o mínimo de rentabilidade que se quer, antes do início da produção”. Esta definição é corroborada por Ansari, Bell e Okano (2007, p. 507), conforme a figura 02:

$$\text{Custeio Alvo} = (\text{preço} - \text{alvo}) - (\text{lucro} - \text{alvo})$$

**Figura 1. Fórmula do Custeio Alvo**

Fonte: Ansari, Bell e Okano, 2007



Para os autores, o preço é determinado pela quantia que os clientes estão dispostos a pagar para ter acesso ao produto ou serviço, enquanto o lucro decorre da expectativa de rentabilidade do mercado de capitais para o segmento específico no qual a firma opera, assim, ambas são variáveis exógenas. Já o Custeio Alvo é uma variável endógena, tendo em vista que decorre do próprio desempenho da firma. Teixeira e Hansen (2001, p. 4) caracterizam a técnica como:

[...] um processo de gerenciamento estratégico de custos e planejamento de lucros desenvolvido na fase de projeto de novos produtos (ou produtos reprojatados), que se baseia no preço de venda estabelecido pelo mercado visando à satisfação do cliente, envolvendo toda a estrutura organizacional da empresa, considerando todo o ciclo de vida do produto e envolvendo toda a cadeia de valor.

Pode-se notar que o desenvolvimento de novos produtos está atrelado à satisfação do cliente, considerando todo o ciclo de vida e engloba toda a cadeia de valor (foco externo à firma), evidenciando a vinculação estratégica da técnica. Ansari, Bell, Kim e Swenson (1999), corroboram esta visão ao afirmar que a prática é um sistema de planejamento estratégico pró-ativo de lucro, influenciando e sendo influenciado pela estratégia organizacional.

Neste cenário, a Redução de custos torna-se um meio para o alcance das metas, objetivos e planos de lucro. Esta é uma visão holística que contempla o Custeio Alvo como a ponte que liga a formulação da estratégia com sua execução e, por consequência, a geração de lucros. Ao contrário dos métodos tradicionais de custos, o Custeio Alvo é focado externamente, tendo o seu foco no mercado e clientes (ANSARI, BELL, KIM e SWENSON, 1999). Definido o conceito, outro aspecto importante dá-se com a distinção do Custeio Alvo dos demais métodos de custos. A tabela 1 apresenta algumas das principais distinções entre Custeio Alvo e os demais métodos de custeio.

É possível notar que o enfoque estratégico do Custeio Alvo, sobretudo, a orientação para o cliente distingue a técnica dos demais métodos de custeio. Estas características delineadoras são contempladas nos princípios do Custeio Alvo. Ansari *et al.* (1997) *apud* Ansari, Bell e Okano (2007) por meio do modelo CAM-I, estabeleceram seis princípios-chave para Custeio Alvo.

**Tabela 1. Diferenças entre Custeio Alvo e os métodos tradicionais de custos**

| Custeio Alvo   | Métodos tradicionais de custeio   |
|--|---|
| <ul style="list-style-type: none"><li>· O preço determina o custo;</li><li>· Pesquisa para saber a necessidade do cliente e o preço aceitável;</li><li>· Redução do custo com foco no cliente;</li><li>· Gerenciamento do custo por todas as partes da empresa;</li><li>· Os fornecedores são envolvidos em todo o processo (cadeia de valor);</li><li>· Estima-se o preço de venda e, subtrai-se a margem de lucro planejada para obter-se o “custo permissível”.</li></ul> | <ul style="list-style-type: none"><li>· O custo determina o preço;</li><li>· Pesquisa para determinar as exigências dos clientes;</li><li>· Redução do custo não voltada ao cliente;</li><li>· Gerenciamento do custo somente pelo contador;</li><li>· Os fornecedores são envolvidos somente na fase de produção;</li><li>· Estima-se o custo de produção, acrescenta-se uma margem de lucro desejada para então se obter um preço de venda.</li></ul> |

Fonte: Adaptado de Freitas, 2004.

Custo baseado no preço; foco no consumidor; foco no projeto; participação de equipes “multi-departamentos”; orientação pelo ciclo de vida dos produtos e, por fim, envolvimento da cadeia de valor. Abaixo são apresentadas as ideias de cada um dos seis princípios:

- Custo baseado no preço: ao contrário da visão tradicional, os custos não determinam o preço do produto, mas a partir do preço de venda, é delineado o custo alvo a ser alcançado;
- Foco no consumidor: todo o processo é realizado em decorrência do consumidor. O cliente determina quais características (atributos de qualidade e funcionalidade) devem ser incorporados ao produto. A firma deve otimizar seu *desempenho* para que estes atributos sejam satisfeitos, sem entretanto, inviabilizar o alcance do Custo Alvo;
- Foco no projeto: todos os custos intrínsecos ao produto devem ser determinados ainda na fase de projeto, erros de investimentos em custos afundados (*sunk costs*) são praticamente irreparáveis;
- Participação de equipes “multi-departamentos”: todos os departamentos devem ser envolvidos no processo de planejamento de novos produtos e serviços;
- Orientação pelo ciclo de vida dos produtos: a análise de custos deve considerar o ciclo de vida do produto, contemplando os custos em toda a cadeia de valor, dos fornecedores de insumo ao custo de total propriedade ao cliente.

- Envolvimento da cadeia de valor: é imprescindível o estabelecimento de parcerias estratégicas com diversos membros da cadeia de valor dada à necessidade de alcançar o Custo Alvo e, por consequência, a vantagem competitiva.

Somente após a institucionalização destes seis princípios-chave é possível iniciar o processo de implantação do Custeio Alvo. Entendido o conceito e os aspectos pré-requisitos necessários à sua implantação, a seguir são apresentados alguns dos principais estudos sobre Custeio Alvo.

### 2.3.3. O processo de implantação do Custeio Alvo

Concluída a discussão sobre a Contabilidade para Gestão Estratégica, Custeio e estratégia e sua relação com Contabilidade para Gestão Estratégica e o Histórico e conceitos do Custeio Alvo, torna-se ainda relevante abordar brevemente o processo de implantação do Custeio Alvo. Segundo Foster, Horngren e Datar (2000, p.306), o processo de implantação deve seguir os seguintes passos:

- Desenvolvimento de um produto que atenda as necessidades potenciais dos clientes;
- Procura do preço-meta, baseada no valor que os clientes estão dispostos a pagar pelo produto e nos preços praticados pelos concorrentes;
- Cálculo do custo-meta unitário, ou seja, a diferença entre o preço-meta por unidade e o lucro operacional meta unitário; e
- Utilização da Engenharia de Valor (ou análise de valor) no alcance do custo-meta

Após o desenvolvimento do produto que atende as demandas dos clientes potenciais, o preço-meta é estabelecido em decorrência do valor que os clientes se propõem a pagar pelo conjunto de atributos disponibilizados. Este valor, preço de venda meta, subtraído da margem alvo permite identificar o custo alvo unitário. Neste ponto, a utilização de engenharia de valor fomenta o alcance do custo-meta no momento em que, por meio da análise dos produtos concorrentes (desmontagem), permite identificar características potenciais de redução de custos.

Horngren *et al.* (2004, p. 390-391) corroboram a visão de Foster, Horngren e Datar (2000) ao afirmar que o processo de implantação do Custeio Alvo ocorre em decorrência de quatro etapas: (1) desenvolver um produto que atenda as necessidades dos clientes; (2) escolher um preço-meta, que deve se basear no valor que os clientes estejam dispostos a

pagar; (3) calcular o custo-meta, pela diferença entre o preço de venda-meta e o lucro-meta unitário; e (4) utilizar a engenharia de valor, buscando reduzir os custos e ao mesmo tempo satisfazer as necessidades dos clientes.

Segundo Teixeira e Hansen (2001), a implantação do Custeio Alvo tem como principais objetivos: promover a mudança na formação do preço; fomentar o alcance da harmonia entre os setores da empresa; analisar o custo como um todo, ou seja, contemplando todo o ciclo de vida do produto; otimizar o custo produto sem perder qualidade e, por fim, alcançar o lucro-meta.

#### **2.3.4. Pontos fortes e pontos fracos do Custeio Alvo**

Segundo Ansari (1997), a aplicação do Custeio Alvo propicia 3 benefícios principais às firmas, a saber: otimização de qualidade; redução de custos e economia de tempo. Existe um *upgrade* da qualidade dada a iminente necessidade de disponibilizar produtos com os atributos demandados pelo cliente, sem, entretanto, majorar os custos além do Custo Meta. A obtenção do Custo Meta é possibilitada em decorrência da qualidade da fase de planejamento do produto, que deve contemplar, de forma prévia, os custos em toda cadeia de valor, inclusive o custo total de propriedade para o consumidor final.

Por fim, ainda segundo Ansari (1997), a título de ponto forte, é ressaltada a relativa economia de tempo, tendo em vista que a atuação conjunta de todos os departamentos potencializa a agilidade de todo o processo de planejamento e disponibilização de novos produtos e serviços ao mercado.

Com relação às fragilidades do Custeio Alvo, Atkinson *et al.* (2000, p. 680), por meio da observação da experiência da aplicação do Custeio Alvo em firmas nipônicas, ressaltam: (1) pressão exagerada para redução de custos gerando falhas na relação com fornecedores; (2) alta carga de *stress* nos funcionários; e (3) majoração do tempo de desenvolvimento e redução mínima nos custos dos produtos.

No primeiro fator, a frequente pressão demasiada por parte das empresas para com os fornecedores no intuito de reduzir os custos e, por consequência, fomentar a realização do Custo Meta potencializa a ocorrência de eventuais falhas. No segundo fator, os autores constataram que funcionários das firmas japonesas, ao trabalhar em ambientes de constante pressão por produtividade advinda do custo meta, apresentam elevados níveis de *stress* dado o cenário de, eventualmente, não obterem êxito na tarefa de atingir as metas de custos.

Por fim, no terceiro e último fator contemplado pelos autores, foi notado que o tempo de desenvolvimento dos produtos é significativamente majorado em decorrência dos múltiplos ciclos de engenharia de valor, acarretando a majoração do tempo de desenvolvimento dos produtos e, por consequência, o encarecimento da fase de planejamento, pressionando negativamente a proposta de redução dos custos dos produtos.

### 2.3.5. Pesquisas em Custeio Alvo

Entendido o conceito e o processo de implantação do Custeio Alvo, buscou-se a seguir, apresentar as principais pesquisas no âmbito de Custeio Alvo realizadas nos últimos anos.

Camacho e Rocha (2008), por meio de um estudo de caso único, com dados obtidos via levantamento bibliográfico, aplicação de questionário escala *likert*, realização de entrevistas, observação direta dos processos/atividades, análise e interpretação de relatórios contábeis, financeiros e administrativos de uma entidade hospitalar em Maringá-PR, se propuseram a verificar a viabilidade de aplicação do Custeio Alvo em serviços hospitalares e, de forma atrelada, verificar a percepção dos usuários sobre o grau de importância de cada um dos principais atributos do produto analisado.

Os achados da pesquisa levaram à conclusão de que o Custeio Alvo pode ser aplicado em entidades hospitalares e que, se aplicado de forma correta, pode representar um diferencial significativo para o alcance dos objetivos institucionais. Bruni *et al.* (2008), através de um estudo único, no qual utilizaram como ferramenta de recolhimento de dados questionário aplicado aos clientes e um roteiro de entrevistas aos gestores, se propuseram a estudar uma empresa do ramo de móveis planejados com o objetivo de determinar os atributos de valor e o Custeio-Alvo da mesma.

Os autores constataram que neste segmento de móveis planejados, a elevação de custos pode alavancar o valor percebido pelo cliente, fazendo com que a empresa possa cobrar um preço maior. Os resultados encontrados evidenciaram que, na firma estudada, o custo máximo admissível é superior ao custo estimado pela empresa, acarretando em um Custo Alvo negativo. Assim, dadas as características intrínsecas a este segmento de móveis planejados, a elevação dos custos, quando atrelada à disponibilização de atributos percebidos e valorizados pelo cliente, possibilita a elevação da margem de lucro.

Freitas (2004), através do método dedutivo e por meio de uma pesquisa bibliográfica, buscou apresentar uma abordagem conceitual simples, clara e objetiva do Custeio Alvo. O autor concluiu pela grande utilidade da técnica para empresas inseridas em contextos de demasiada competição. Outra contribuição advinda do estudo foi a identificação da escassez de estudos sobre a temática no Brasil, representando uma excelente oportunidade para desenvolvimento de novos estudos no âmbito da Controladoria.

Ansari, Bell e Okano (2007), ao realizar uma acurada revisão da literatura em 87 publicações inglesas e 90 publicações japonesas no período de 1995 a 2005, segmentaram as pesquisas em cinco fases: desenvolvimento e defesa; refinamento da técnica; situando a prática no contexto organizacional; ligação com outras ferramentas de gestão e, por fim, institucionalização e difusão. Segundo os autores, na medida em que a temática amadurece, o estágio de pesquisa se desloca de um âmbito prescritivo e descritivo para uma abordagem mais positivista, notoriamente, a construção e teste de hipóteses no campo empírico.

Ainda segundo os autores, muito embora exista uma concentração de pesquisas sobre Custeio Alvo no âmbito de desenvolvimento e defesa e refinamento da técnica, existem grandes oportunidades de pesquisa na análise de ligação do Custeio Alvo com outras ferramentas de gestão, como por exemplo, o envolvimento de fornecedores; ligação com sistemas de mensuração de desempenho; interação com engenharia de valor e a interação com outras técnicas de custeio.

Mondem, Akter e Kubo (1997), por meio de um experimento de laboratório com 120 indivíduos, se propuseram a estudar o Custeio Alvo nas indústrias de transformação com foco nos aspectos comportamentais advindos de uma política de redução de custos. Aplicando ferramentas de pesquisa comportamental, os autores constataram que os custos de *designer* dos produtos são substancialmente subtraídos se os funcionários participarem, de fato, do processo de definição de objetivos e, posteriormente, forem avaliados de acordo com suas contribuições.

Kee (2010) examinou se as decisões tomadas baseadas no Custeio Alvo, de fato, agregam constantemente valor econômico às firmas. Partindo dos *insights* da pesquisa de Kee e Matherly (2006) que constataram uma severa lacuna do Custeio Alvo em não incorporar o custo da oportunidade nas análises de viabilidade de produtos, Kee (2010) comparou o modelo tradicional de Custeio Alvo com um modelo ajustado que incorporava o custo da oportunidade.

A análise dos dois modelos revelou que o método tradicional de Custeio Alvo sistematicamente subestima o custo marginal dos fundos investidos e superestima o custo marginal de recursos de caixa relacionados com a produção. Por meio de um exemplo Kee (2010) demonstrou que o modelo tradicional de Custeio Alvo pode acarretar a aceitação de produtos que têm um Valor Presente Líquido (VPL) negativo, ao mesmo tempo em que possibilita a rejeição de produtos que têm um VPL positivo. O autor conclui pela iminente incorporação do custo dos fundos investidos no modelo tradicional de custeio. Este *insight* será testado empiricamente no presente estudo, como apresentado a seguir.

Ao efetuar um estudo acerca das pesquisas em Custeio Alvo, Ansari, Bell e Okano, (2007) segmentam as pesquisas em cinco fases, a saber: desenvolvimento e defesa; refinamento da técnica; situando a prática no contexto organizacional; ligação com outras ferramentas de gestão e, por fim, institucionalização e difusão.

Na primeira fase, desenvolvimento e defesa, a literatura está ligada, principalmente, à descrição e defesa do uso de Custeio Alvo. Com ênfase em métodos de investigação prescritivos e descritivos, buscam-se soluções para os problemas comuns e, em caso de êxito, defende-se, descreve-se e prescrevem-se às demais firmas.

Essa literatura pode ser agrupada em três categorias: descrição do Custeio Alvo como uma prática de gestão estratégica; descrição do ambiente no qual o Custeio Alvo proporciona maiores benefícios; e os benefícios advindos da utilização do Custeio Alvo.

Na categoria de descrição do Custeio Alvo como uma prática de gestão estratégica, os principais estudos defendem a visão do Custeio Alvo como um sistema pró-ativo de planejamento estratégico (Japan Accounting Association (1996); Kato (1993); Cooper (1992); Partridge e Perren (1997)). A categoria descrição do ambiente no qual o Custeio Alvo propicia maiores benefícios, Ansari *et al.* (1997); Baker (1995) e Butscher e Laker (2000) afirmam que o Custeio Alvo apresenta maiores resultados em firmas que operam em ambientes competitivos e a trabalham com produtos com curtos ciclo de vida.

Por fim, na categoria que descreve os benefícios advindos da utilização do Custeio Alvo, Cooper e Slagmulder (1999), afirmam que apenas produtos rentáveis são inseridos no mercado e as firmas tendem a manter o foco nas necessidades dos clientes. Gagne e Discenza (1993) destacam a redução dos custos e incremento das margens, Brausch (1994) apresenta a majoração da rentabilidade por produto, Leahy (1998) relata o incremento da satisfação dos clientes e, por fim, Fischer (1996) destaca o maior envolvimento da cadeia de valor.

Na segunda fase, refinamento da técnica, o sucesso relatado por uma nova ideia ou conceito, convence os outros a adotá-la, o que levanta questões sobre os limites e as questões técnicas relacionadas à prática. No caso do Custeio Alvo, a literatura inicial não foi muito precisa acerca dos limites da prática, pouco diferenciando-a das práticas existentes (limite tênue com Orçamento). Entre os principais estudos desta fase, pode-se citar Ansari *et al.* (1997), Cooper (1992) e Cooper e Slagmulder (1999).

Ansari *et al.* (1997) por meio do modelo CAM-I estabeleceu seis princípios-chave para custeio alvo, a saber: Preço-Custeio; Foco no consumidor; Foco no design; Participação de equipes “multi-funções”; Orientação pelo ciclo de vida dos produtos e Envolvimento da cadeia de valor. Já Cooper (1992) e Cooper e Slagmulder (1999) segregaram engenharia de valor e custeio alvo como duas ferramentas distintas.

Na terceira fase, após o amadurecimento da prática, a ênfase desloca-se para o contexto organizacional. Os temas de pesquisa abordam os impactos comportamentais e culturais nas organizações. Neste cenário, Ansari, Bell e Okano, (2007) afirma que, em comparação com temas maduros, como por exemplo o orçamento empresarial, existe pouca pesquisa acerca do impacto do Custeio Alvo na cultura organizacional/ valores culturais. Sendo que, grande parte dessas discussões vêm de relatos de práticas empresariais ou implementações de custeio alvo.

Nesta fase, situando a prática no contexto organizacional, destacam-se como principais estudos: Ansari *et al.* (1997) ao notar o estabelecimento de disciplina, equipes partilhando conhecimentos e respeito aos fornecedores; Bonzemba e Okano (1998) destacam a melhoria do relacionamento com fornecedores; Bhimani e Neike (1999) notam maior capacitação dos colaboradores, planejamento de melhor qualidade e, por fim, Choe (2002) destacam a otimização da aprendizagem organizacional.

A quarta fase, ligação com outras ferramentas de gestão, parte do pressuposto que novas práticas, muitas vezes, dependem de ferramentas já existentes nas organizações, relacionando com os processos já existentes. Como um processo de planejamento de lucro, o custeio alvo está intimamente ligado com muitas ferramentas e processos existentes em uma organização. Os principais estudos desta fase destacam a relação entre o Custeio Alvo e as ferramentas de gestão da qualidade (Booth (1995), gestão otimizada de clientes, análise de decomposição custo-alvo e estimativa de custos (Ansari *et al.* (2005)), análise de custos de componentes, engenharia de valor (Dutton (1998)) e, por fim, seleção de fornecedores (Cooper e Slagmulder (2002)).



Na quinta e última fase, institucionalização e difusão, a pesquisa muda de foco, detendo-se em descrever e debater as condições para aplicação prática em diferentes setores, diferentes tipos de organizações (públicas, privadas e sem fins lucrativos) e diferentes países ou culturas. Neste âmbito, os principais estudos são: Brausch (1994) e Hergeth (2002), ao estudarem o custeio alvo na indústria têxtil; Nicolini *et al.* (2000), construção civil e Van Merode (2004) em empresas prestadoras de serviços na área de saúde. Já no enfoque de países ou culturas, destacam-se Bonzemba e Okano (1998), que se detiveram em estudar o efeito do custeio alvo na cultura da França; Omar (1997) no Reino Unido e Bellis-Jones *et al.* (1999) em empresas japonesas que atuam nos EUA.

Nesse ponto, muito embora a técnica de Custeio Alvo esteja razoavelmente consolidada no meio empresarial, partindo dos *insights* de Kee e Matherly (2006), de Kee (2010) e Nascimento *et al.* (2013) de que existe a necessidade de ajuste na metodologia tradicional da técnica, a presente pesquisa se encaixa na segunda fase de segmentação das pesquisas sobre Custeio Alvo proposta por Ansari, Bell e Okano, (2007), isto é, refinamento da técnica.

### 3. Procedimentos Metodológicos

Acerca da metodologia adotada, o presente estudo pode ser caracterizado como descritivo, pois “visa a identificação, registro e análise das características, fatores ou variáveis que se relacionam com o fenômeno ou processo” (JUNG, 2004, p.198). Relativo ao método utilizado optou-se por um estudo de caso múltiplo que, segundo Gil (2002), tem por objetivo esclarecer determinado fenômeno, suas motivações, formas de implementação e subsequentes resultados em mais de uma entidade compreendida na análise. Ainda segundo Gil (1999), para a elaboração do estudo de caso, é necessário a realização da coleta de dados de forma bastante aprofundada, a fim de elucidar a situação analisada.

O estudo de caso, outrora considerado superficial por alguns autores, mostra-se a técnica mais indicada à investigação de um fenômeno contemporâneo em seu contexto natural (KUMAR, 2005). Justifica-se a sua opção em decorrência da necessidade de verificar empiricamente os *insights* de Kee e Matherly (2006), Kee (2010) e Nascimento *et al.* (2013) acerca da necessidade da incorporação do custo da oportunidade no modelo tradicional de Custeio Alvo e seu impacto no resultado líquido do investimento.

Neste ponto optou-se por estudar sete produtos de seis vinícolas localizadas no Vale do São Francisco. As empresas compreendidas na análise atuam no ramo a mais de 10 anos e, por questão de sigilo em decorrência, principalmente, das cifras monetárias expostas, terão as respectivas identidades preservadas.

Para obtenção de dados, foi realizada análise documental. Lakatos e Marconi (2002) caracterizam o procedimento como a busca de dados em documentos de acesso restrito. Gil (2002, p. 208) corrobora esta visão ao afirmar que a análise documental tem por objetivo analisar “os diversos tipos de documentos e provas existentes sobre conhecimentos científicos. Estes documentos normalmente não receberam tratamento prévio analítico, pois encontram-se muitas vezes nos seus locais de origem”.

Visando operacionalizar a presente pesquisa foi proposto o seguinte problema de pesquisa: as decisões tomadas baseadas no Custeio Alvo agregam, de fato, valor econômico às firmas? Partindo dos *insights* da pesquisa de Kee e Matherly (2006) foi formulada a hipótese de que, ao não incorporar o custo de oportunidade dos fundos, a metodologia de Custeio Alvo tradicional possibilita a aceitação de produtos que geram Valor Presente Líquido (VPL) negativo, acarretando na alocação ineficiente de recursos financeiros.

A pesquisa apresenta caráter predominantemente quantitativo, que, segundo Demo (1989) tem por característica predominante a análise do fenômeno de forma mais objetiva por meio de formulação de hipóteses e testes estatísticos, fomentando resultados concretos, minimizando erros de interpretação do objeto/fenômeno em análise.

#### 4. Discussão dos resultados

O primeiro passo à realização do estudo ocorreu com o levantamento dos dados de cada um dos sete produtos das seis vinícolas compreendidas na pesquisa, conforme evidenciado na tabela 2:

Por meio desses dados, tornou-se possível encontrar o Custo Alvo praticado atualmente pelas empresas, conforme exemplificado com os dados do produto 1 na equação 1:  
(1)

$$\begin{aligned} CA &= P(1 - \alpha) \\ CA &= 15,50(1 - 0,10) \\ CA &= 15,50(0,90) \\ CA &= 13,95 \end{aligned}$$

**Tabela 2. Informações dos produtos.**

|                                   | Produto 1    | Produto 2    | Produto 3    | Produto 4    | Produto 5    | Produto 6    | Produto 7    |
|-----------------------------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|
| Preço unitário ( <i>P</i> )       | 15,5         | 13,45        | 12,03        | 12,77        | 19,56        | 15,78        | 18,34        |
| Vendas em unidades ( <i>Q</i> )   | 220.000      | 320.000      | 430.000      | 490.000      | 129.200      | 250.900      | 197.800      |
| CPV ( <i>O</i> )                  | 12,33        | 10,82        | 9,97         | 9,67         | 15,72        | 11,73        | 12,87        |
| Investimento ( <i>I</i> )- em R\$ | 2.565.500,00 | 2.700.000,00 | 2.924.000,00 | 4.900.000,00 | 7.400.002,00 | 5.400.000,00 | 6.700.000,00 |
| Vida útil ( <i>N</i> )            | 20           | 20           | 20           | 18           | 28           | 11           | 12           |
| Margem requerida ( <i>α</i> )     | 10%          | 15%          | 10%          | 16%          | 9,00%        | 9,00%        | 7,56%        |
| Custo de Capital ( <i>r</i> )     | 25%          | 35%          | 29%          | 29%          | 8,67%        | 15,00%       | 15,00%       |
| IR ( <i>t</i> )                   | 15%          | 15%          | 15%          | 15%          | 15%          | 15%          | 15%          |

Neste ponto, como a vinícola trabalha com um custo estimado de produção de R\$ 12,91, abaixo do Custo Alvo de R\$ 13,95, é tomada a decisão de aceitação da produção. Na tabela 3 são apresentados os dados de cálculo do Custeio Alvo, na sua abordagem tradicional, para os sete produtos:

**Tabela 3. Utilização do Custeio Alvo tradicional**

|                                      | Produto 1     | Produto 2     | Produto 3     | Produto 4     | Produto 5     | Produto 6     | Produto 7     |
|--------------------------------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|
| CPV ( <i>O</i> )                     | 12,33         | 10,82         | 9,97          | 9,67          | 15,72         | 11,73         | 12,87         |
| Depreciação unitária ( <i>I/NQ</i> ) | 0,58          | 0,42          | 0,34          | 0,56          | 2,05          | 1,96          | 2,82          |
| Custo estimado produto ( <i>C</i> )  | 12,91         | 11,24         | 10,31         | 10,23         | 17,77         | 13,69         | 15,69         |
| Custo Alvo (equação 1)               | 13,95         | 11,43         | 10,83         | 10,73         | 17,80         | 14,36         | 16,95         |
| Resultado:                           | <b>Aceito</b> | <b>Aceito</b> | <b>Aceito</b> | <b>Aceito</b> | <b>Aceito</b> | <b>Aceito</b> | <b>Aceito</b> |

É possível notar que, segundo a metodologia tradicional do Custeio Alvo, com exceção do Produto 4, todos os demais produtos deveriam ser aceitos (produzidos), dado que ostentam custos estimados de produção inferiores aos Custos Alvo. Entretanto, conforme sugerido por Kee e Matherly (2006), incorporando o custo da oportunidade dos fundos investidos no cálculo do Custo Alvo dos produtos a análise de viabilidade dos produtos sofre alteração significativa.

Controlando as demais variáveis, isto é, assumindo que os preços, custos unitários de produção, volume de vendas anuais, tributação e custo de capital são constantes, torna-se possível estimar o Custo Alvo dos produtos. O processo de estimação é exemplificado através dos dados do produto 1, conforme apresentado na equação 2 (KEE, 2010):

$$CA = \frac{PQ(1-t)PV_{N,r} - I\left(1 - \frac{PV_{N,r}}{N}\right)}{Q(1-t)PV_{N,r}}$$

$$CA = \frac{15,5 \times 220.000 (1 - 0,15) \frac{1 - (1,25)^{-20}}{0,25} - 2.565.500 [1 - (\frac{1 - (1,25)^{-20}}{20 \times 0,25})]}{220.000(1 - 0,15) \frac{1 - (1,25)^{-20}}{0,25}}$$

$$CA = \frac{15,5 \times 220.000 (0,85) \frac{1 - 0,011529215}{0,25} - 2.565.500 [1 - (\frac{1 - 0,011529215}{5})]}{220.000(0,85) \frac{1 - 0,011529215}{0,25}}$$

$$CA = \frac{3.410.000 (0,85) \frac{0,988470785}{0,25} - 2.565.500 [1 - (\frac{0,988470785}{5})]}{187.000 \frac{0,988470785}{0,25}}$$

$$CA = \frac{2.898.500 * 3,953883140 - 2.565.500 [1 - (0,197694157)]}{187.000 * 3,953883140}$$

$$CA = \frac{11.460.330,28 - 2.565.500 [0,802305843]}{739.316,15}$$

$$CA = \frac{11.460.330,28 - 2.058.315,64}{739.316,15}$$

$$CA = \frac{9.402.014,64}{739.316,15}$$

$$CA = 12,72$$

Onde:

P = preço;

Q = quantidade;

t = tributação;

Após a incorporação do custo de capital ao cálculo do Custo Alvo, na análise é possível notar que o produto inicialmente viável e trabalhado pela vinícola deveria, na verdade, ser rejeitado, conforme evidenciado na tabela 4:

**Tabela 4. Custeio Alvo após incorporação do custo de capital**

|                            | Produto 1 | Produto 2 | Produto 3 | Produto 4 | Produto 5 | Produto 6 | Produto 7 |
|----------------------------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|
| CPV (O)                    | 12,33     | 10,82     | 9,97      | 9,67      | 15,72     | 11,73     | 12,87     |
| Depreciação unit. (I/NQ)   | 0,58      | 0,42      | 0,34      | 0,56      | 2,05      | 1,96      | 2,82      |
| Custo estimado produto (C) | 12,91     | 11,24     | 10,31     | 10,23     | 17,77     | 13,69     | 15,69     |
| Target Costing (equac 2)   | 12,72     | 10,46     | 10,10     | 9,93      | 15,72     | 13,00     | 13,97     |
| Resultado:                 | Rejeitado | Rejeitado | Rejeitado | Rejeitado | Rejeitado | Rejeitado | Rejeitado |

Depois de constatada que a incorporação do custo de capital apresenta influência significativa na metodologia do Custeio Alvo, buscou-se estimar o Valor Presente Líquido

(VPL) de cada produto, conforme exemplificado, com base nos dados do produto 1, na equação 3 (KEE, 2010):

$$VPL = \frac{(P - C)Q(1 - t)[1 - (1 + r)^{-20}]}{r} - I \left( 1 - \frac{1 - (1 + r)^{-20}}{Nr} \right)$$

Assim, aplicando os dados da empresa em análise têm-se:

$$VPL = \frac{(2,58872)220.000(1 - 0,15)[1 - (1,25)^{-20}]}{0,25} - 2.565.500 \left( 1 - \frac{1 - (1,25)^{-20}}{20 \times 0,25} \right)$$

$$VPL = \frac{(2,58872)220.000(0,85)[0,988470785]}{0,25} - 2.565.500 \left( 1 - \frac{0,988470785}{5} \right)$$

$$VPL = \frac{569.519,99(0,840200167)}{0,25} - 2.565.500(1 - 0,197694157)$$

$$VPL = \frac{478.510,79}{0,25} - 2.565.500(0,802305843)$$

$$VPL = 1.914.043,20 - 2.058.315,64$$

$$VPL = 1.914.043,20 - 2.058.315,64$$

$$VPL = (144.272,44)$$

Neste ponto, pode-se notar que um produto dado como viável pela abordagem tradicional de Custeio Alvo acarreta em um Valor Presente Líquido (VPL) negativo o que, na prática, acarreta na alocação ineficiente de escassos recursos financeiros, isto é, destruição do valor da firma.

**Tabela 5. Valor Presente Líquido (VPL) dos sete produtos contemplados na pesquisa.**

|            | Produto 1   | Produto 2  | Produto 3  | Produto 4  | Produto 5     | Produto 6     | Produto 7     |
|------------|-------------|------------|------------|------------|---------------|---------------|---------------|
| <b>VPL</b> | -144.272,44 | 209.171,33 | 139.353,01 | 370.186,52 | -5.576.479,72 | -1.696.807,63 | -2.732.654,09 |

É perceptível na tabela 5 que, com exceção dos produtos 2 e 3, os demais apresentam VPL's negativos, isto é, são produzidos atualmente pelas vinícolas mas não contribuem positivamente à agregação de valor dos empreendimentos. Dada a impossibilidade de interrupção da produção dos produtos, sugere-se a realização de análises de Engenharia de Valor e, concomitantemente, a busca por formas de subtração de custos de produção, seja por meio da identificar novos materiais, parcerias estratégicas com fornecedores, análise de oportunidades na cadeia de valor, substituição dos insumos atuais, entre outras estratégias,

visando alcançar custos menores e, conseqüentemente, fomentar maior competitividade ao subtrair o custo estimado de produção aos respectivos custos metas.

Esses achados corroboram os resultados encontrados por Kee (2010) e Nascimento *et al.* (2013), permitindo concluir que a incorporação do custo dos fundos investidos é imprescindível ao modelo tradicional de Custeio Alvo, tendo em vista a possibilidade de má alocação de recursos financeiros no processo produtivo.

## 5. Considerações Finais

Em decorrência do acirramento da competição e, principalmente, da substancial majoração dos níveis de exigência por parte dos clientes no tocante aos atributos desejados à satisfação de suas necessidades, as firmas demandaram um reposicionamento estratégico que culminou no surgimento do conceito de contabilidade estratégica de custos.

A gestão estratégica de custos, ao contrário dos métodos tradicionais de custeio, apresenta uma abordagem holística, utilizando-se dos dados de custos com o objetivo de desenvolver estratégias superiores que fomentem em vantagem competitiva sustentável, sendo o Custeio Alvo um dos seus tópicos mais relevantes (SIMMONDS, 1981).

O presente estudo, baseado nos artigos de Kee (2010) e Nascimento *et al.* (2013), por meio de um estudo multi caso em seis vinícolas instaladas no Vale do São Francisco, notou que o método tradicional de Custeio Alvo, ao subestimar o custo marginal dos fundos investidos, possibilita a aceitação de produtos que proporcionam Valor Presente Líquido (VPL) negativo, acarretando a alocação ineficiente de escassos recursos financeiros.

Neste ponto, corroborando os *insights* das pesquisas anteriores, conclui-se pela necessidade de ajuste do modelo tradicional de Custeio Alvo incorporando o custo da oportunidade dos fundos investidos.

A título de recomendação para futuras pesquisas, considerando o amadurecimento da prática, sugere-se a condução de estudos relacionados ao contexto organizacional, especialmente, acerca dos impactos comportamentais e culturais nas organizações.

Partindo dos *insights* de Ansari, Bell e Okano, (2007) de que como um processo de planejamento de lucro, o Custeio Alvo está intimamente ligado com muitas ferramentas e processos existentes em uma organização, estudos podem ser direcionados ao estudo da ligação do Custeio Alvo com outras ferramentas de gestão já existentes nas organizações,

como por exemplo, gestão da cadeia de valor, engenharia de valor, orçamento de produção e seleção de fornecedores.

## 6. Referências

ANSARI, S. *Target Costing*. Burr Ridge: Irwin, 1997.

ANSARI, S.; BELL, J.; OKANO, H. *Target Costing: Uncharted Research Territory*. Handbook of Management Accounting Research. Amsterdam: Elsevier Ltd, 2007.

ANSARI, S., BELL, J., KIM, I.; SWENSON, D. Target costing: lessons from Japan. *International Journal of Strategic Cost Management*, v. 8, p. 3–11, 1999.

ANSARI, S., BELL, J.; CAM-I TARGET COST GROUP. *Target costing: the next frontier in strategic cost management*. NY: Irwin-McGraw Hill, 1997.

ANSARI, S., BELL, J., SWENSON, D.; CAM-I TARGET COSTINGGROUP. *Hitting the target: the CAM-I target costing implementation guide*. Texas: Novis Publishing, 2005.

ATKINSON, A. A.; BANKER, R. D.; KAPLAN, R. S.; YOUNG, S. M. *Contabilidade Gerencial*. Tradução de André Olímpio Mosselman Du Chenoy Castro. Revisão Técnica de Rubens Fama. 2.ed. São Paulo: Atlas, 2000.

BAKER, W. M.. The missing element in cost management: competitive target costing. *Industrial Management*, v. 37, n. 2, p. 29–33, 1995.

BELLIS-JONES, R., OLDMAN, A. & MILLS, R.. Trends in cost management practice. *Management Accounting*, v. 77, n.7, p. 28–30, 1999.

BHIMANI, A. Targeting excellence: target cost management at Toyota in the UK. *Management Accounting*, n. 53, p. 42-44, 1995.

BHIMANI, A.; NEIKE, C.. How Siemens designed its target costing system to redesign its products. *Cost Management*, v. 13, n. 4, p. 28–34, 1999.

BONZEMBA, E.; OKANO, H. *The effects of targetcosting implementation on an organizational culture in France*, 1998. Disponível em: <<http://www3.bus.osaka-cu.ac.jp/apira98/archives/htmls/70.htm>>. Acesso em: 13 Out. 2011.

BRAUSCH, J. M.. Beyond ABC: target costing for profit enhancement. *Management Accounting*, v. 76, n. 5, p. 45–50, 1994.

BROMWICH, M. The case for strategic management accounting: The role of accounting information for strategy in competitive markets. *Accounting, Organizations and Society*, n. 15, p. 27-46, 1990.

(\_\_\_\_\_). *Accounting for strategic excellence*. Working paper, Department of Accounting and Finance, London School of Economics and Political Science, 1991.

BRUNI, A. L.; CARVALHO JÚNIOR, C. V. O. C.; FIGUEIREDO, M.; PAIXÃO, R. B.; SILVA JÚNIOR, J. V. G.. Percepção de Valor e Custeio-Alvo: Um Estudo no Segmento de Móveis Planejados. *Revista de Contabilidade*, v. 2, n. 3, p.35-49, setembro/dezembro, 2008.

BOOTH, R.. Hitting the target. *Management Accounting*, UK, v. 73, n. 1, p. 42–45, 1995.

BUTSCHER, S. A.; LAKER, M.. Market driven product development. *Marketing Management*, v. 9, n. 2, p. 48–53, 2000.

CAMACHO, R. R.; ROCHA, W. Custeio-Alvo em Serviços Hospitalares - um estudo sob o enfoque da Gestão Estratégica de Custos. In: CONGRESSO USP DE CONTROLADORIA E CONTABILIDADE, 2006, São Paulo. *Anais...* 6º Congresso USP de Controladoria e Contabilidade, FEA-USP, 2006, CD-ROM.

CHOE, J. M.. The organizational learning effects of management accounting information under advanced manufacturing technology. *European Journal of Information Systems*, v. 11, n. 2, p. 142–158, 2002.

COOPER, R.. Target costing for new product development. *Cost Management*, v. 16, n. 3, 1992.



COOPER, R.; SLAGMULDER, R.. Develop profitable newproducts with target costing. *Sloan Management Review*, v. 40, p. 4, p. 23–34, 1999.

COOPER, R.; SLAGMULDER, R. 2002. Target costing for new product development: component-level target costing. *Cost Management*, v. 16, n. 5, p. 36–45, 2002.

DEMO, P. *Metodologia científica em ciências sociais*. 2. ed., São Paulo: Atlas, 1989.

DUTTON, J. J.. *Target costing: a strategic business methodology*. Chicago, IL: Arthur Andersen, 1998.

ELLRAM, L. M; SIFERD, S. P. Total cost of ownership: a key concept in strategic cost management decisions. *Journal of business logistics*, v.19, n.1, p. 55-84, 1998.

FEIL, P., YOOK, K.; KIM, I. Japanese target costing: a historical perspective. *International Journal of Strategic Cost Management*. Spring/ 2004.

FISCHER, L.. How HP runs its printer business. *Strategyand Business*, 4th Quarter, 1996.  
Disponível em: <[www.strategy-business.com/press/16635507/12217](http://www.strategy-business.com/press/16635507/12217)>. Acesso em 27 Mai 2012.

FOSTER, G. R.; HORNGREN, C. T.; DATAR, S. M. *Contabilidade de Custos*. 9 ed. LTC: São Paulo, 2000.

FREITAS, T.A.P.A. Muito prazer! Target Costing. In: CONGRESSO USP CONTROLADORIA E CONTABILIDADE, 4, 2004, São Paulo. *Anais...* 4º Congresso USP Controladoria e Contabilidade, FEA-USP, 2004, CD-ROM.

GAGNE, M. L.; DISCENZA, R..New product costing, Japanese style. *The CPA Journal*, v. 63, n.5, p. 68–71, 1993.

GIL, A. C.. *Métodos e técnicas de pesquisa social*. 5 ed. São Paulo: Atlas, 1999.

\_\_\_\_\_. *Como elaborar projetos de pesquisas*. 4 ed. São Paulo: Atlas, 2002.

GLAUTIER, M. W. E. e UNDERDOWN, B. *Teoria e prática de contabilidade e gestão*. Porto: Rés, 1978.

GUILDING, C. Competitor-focused accounting: an exploratory note. *Accounting, Organizations and Society*, n. 24, v. 7, p. 583–595, 1999.

HANSEN, D. R.; MOWEN, M. M. *Gestão de custos: contabilidade e controle*. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2001.

HERGETH, H.. Target costing in the textile companies. *Journal of Textile and Apparel, Technology and Management*, v. 2, n. 4, p. 1–10, 2002.

HORNGREN, C. T. et al. *Contabilidade de custos: uma abordagem gerencial*. 11.ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2004.

JAPAN ACCOUNTING ASSOCIATION. *Research on target costing: a report of the special committee of target costing*, Japan accounting association. Tokyo: Moriyama Shoten, p. 186, 1996.

JOHNSON, H. T.; KAPLAN, R. S. *Relevance lost –The rise and fall of management accounting*. Massachusetts: Harvard Business School Press, 1987.

JUNG, Carlos Fernando. *Metodologia Científica: Ênfase em Pesquisa Tecnológica*. Disponível em: < [http:// www.jung.pro.br](http://www.jung.pro.br) >. Acesso em: 04 fev. 2008.

KATO, Y.. Target costing support systems: lessons from leading Japanese companies. *Management Accounting Research*, v. 4, n. 1, p. 33–48, 1993.

KEE, Robert. The sufficiency of target costing for evaluating production-related decisions. *International Journal Production Economics*, n. 126, p. 204–21, 2010.

KEE, R., MATHERLY, M. Decision control of products developed using target costing. *Advances in Management Accounting*, n. 15, p. 267–292, 2006.

KUMAR, R. *Research Methodology – a step-by-step guide for beginners*. 2nd ed. London: Sage. 2005.

LAKATOS, Eva Maria, Marconi, Marina de Andrade. *Técnicas de Pesquisa*. 5 ed. São Paulo: Atlas, 2002.

LEAHY, T.. The target costing bull's eye. *Controller Magazine*, January and February, p. 1–2, 1998.

LIN, T. W.. Target costing and incentive compensation. *Cost Management*, v. 19, n. 2, p. 29-42, mar/apr, 2005.

LIMA, E.M.; ESPEJO, M. B.; PEREIRA, C. A.; FREZATTI, F. As Respostas do GECON às Críticas do *Relevance Lost*. *Revista Contabilidade Vista & Revista*, Universidade Federal de Minas Gerais, Belo Horizonte, v. 22, n. 1, p. 177-200, jan./mar, 2011.

MONDEN, Y.; AKTER, M.; KUBO, N. Target Costing Performance Based on Alternative Participation and Evaluation Methods: A Laboratory Experiment. *Managerial and Decision Economics*, n. 18, p. 113-129, 1997.

NASCIMENTO, J.C.H.B.; BERNARDES, J. R.; SILVA, A. M.D.; SOUSA, W. D. S..A suficiência do Custeio Alvo para decisões de produção: um estudo de caso em uma vinícola do Vale do São Francisco. *RBC: Revista Brasileira de Contabilidade*, v. 197, p. 6-19, 2013.

NICOLINI, D., TOMKINS, C., HOLTI, R., OLDMAN, A. & SMALLEY, M.. Can target costing and whole life costing be applied in the construction industry? Evidence from two case studies. *British Journal of Management*, v. 11, n. 4, p. 303–324, 2000.

OMAR, O. E. . Target pricing: a marketing management tool for pricing new cars. *Pricing Strategy & Practice*, v. 5, n. 2, p. 61–69, 1997.

PARTRIDGE, M.; PERREN, J. Management techniques–target costing. *Accountancy*, v. 120, p. 1251–1262, 1997.

PORTER, M.E. *Vantagem competitiva: criando e sustentando um desempenho superior*. Rio de Janeiro: Campus, 1989.

ROCHA, W.; MARTINS, E. A. Custeio Alvo (“Target Costing”). *Revista Brasileira de Custos*. São Leopoldo, v. 1, n. 1, p. 83-94 – 1º Semestre, 1999.

SAKURAI, M.. *Gerenciamento integrado de custos*. São Paulo: Atlas, 1997.

SHANK, J. K.; GOVINDARAJAN, V.. Strategic cost management: The value chain perspective. *Journal of Management Accounting Research*, n. 4, p. 179-197, 1992.

\_\_\_\_\_. *A revolução dos custos: como reinventar e redefinir sua estratégia de custos para vencer em mercados crescentemente competitivos*. Rio de Janeiro: Elsevier, 1997.

SILVA, Christian Luiz da. Gestão Estratégica de Custos: o custo meta na cadeia de valor. *FAE*. v. 2., n. 2., p. 17-26, 1999.

SIMMONDS, K. Strategic management accounting. *Management Accounting*, n. 59, p. 26-29, 1981.

\_\_\_\_\_. *A revolução dos custos: como reinventar e redefinir sua estratégia de custos para vencer em mercados crescentemente competitivos*. Rio de Janeiro: Elsevier, 1997.

TEIXEIRA, F.S. e HANSEN, J.E. O processo do Target costing no auxílio à Sobrevivência Empresarial: Estudo de Caso Madaso Ltda. In: SEMINÁRIO USP DE CONTABILIDADE, 2001, São Paulo. *Anais... I Seminário USP de Contabilidade*. São Paulo, FEA/USP, 2001, CD-ROM.

VAN MERODE, F.. A prelude of the 2004 Antwerp Quality Conference: targets and target values—integrating quality management and costing. *Accreditation and Quality Assurance*, v. 9, n. 3, p. 168–171, 2004.

VERGARA S. *Projetos e relatórios de pesquisa em administração*. São Paulo: Ed. Atlas, 2000.

WERNKE, R.. *Gestão de Custos: uma abordagem prática*. São Paulo: Atlas, 2001.