

*Cruzando Fronteras:
Tendencias de Contabilidad Directiva para el Siglo XXI*



CUSTO-META

Christovao, Carlos Eduardo
Universidade de Sao Paulo - Brasil

Resumo

Para localizar o custo-meta no tempo podemos dizer que é uma teoria aplicada com ênfase e sucesso na década de 90 e utiliza o conceito de análise de valor da década de 40.

O custo-meta é aplicado em alguma empresa? Sim, na industria japonesa, inicialmente, e em outras grandes empresas do mundo todo, posteriormente, como por exemplo a Ford, General Motors, Mercedes Benz, Toyota, Matsushita, Panasonic, Sharp, Compaq, Toshiba entre outras.

O foco do custo-meta é a redução de custos na fase de projeto dos produtos e sua fórmula é:

Custo-meta = preço meta- lucro meta.

Com o custo-meta temos uma forte mudança cultural na empresa. Olhamos prioritariamente o mercado, focamos a visão externa da empresa, ao contrario da cultura tradicional de custo que olha para dentro da empresa e os custos sao a base para a determinação do preço.

Quem pode adotar o custo-meta? Teoricamente, qualquer empresa independente de seu porte e do segmento de mercado em que atua. Mas na prática é necessário possuir uma estrutura administrativa e sistemas de controles que suportem sua utilização.

Palabras claves: custo-meta, preço-meta, lucro-meta.

1. Introdução

Atualmente, devido a conjuntura de elevada concorrência empresarial, para crescer ou mesmo para sobreviver, as empresas precisam focar o tema custos. A correta mensuração dos custos pode significar a expansão da empresa no mercado doméstico e internacional e de outra forma pode decretar sua descontinuidade.

Nesse cenário de elevada competição o estudo de custos ganha importância significativa. Diversas pesquisas são realizadas nos meios acadêmico e empresarial para aprimorar as teorias de custos existentes, permitindo as importantes conquistas obtidas nas últimas décadas.

O trabalho apresentado a seguir, aborda uma vertente na teoria de custos que é o custo-meta ou custo-alvo e em inglês "target cost". Uma teoria com origem no meio empresarial, na indústria japonesa, a partir dos anos 90, sendo mais um avanço na área de custos.

2. Premissa

O tema em estudo ganha importância por sua aplicabilidade nas empresas, no momento atual em que temos um cenário de mudanças e grandes avanços proporcionados pela globalização e rápidos progressos tecnológicos principalmente na microeletrônica, biotecnologia e telecomunicações. A Internet é um bom exemplo de avanço tecnológico que permitiu o surgimento de novas empresas e também forçou uma revisão nas já existentes.

A revisão nas estruturas empresariais existentes, o aparecimento de novas empresas, o lançamento de novos produtos deve estar associado ao resultado da empresa que é em última instância o seu objetivo principal.

A maximização do resultado da empresa, em uma conjuntura econômica de difícil aumento de preços, obriga seus gestores a focarem permanentemente a redução de custos.

Assim, a premissa adotada nesse trabalho é que os gestores da empresa são competentes, estão preocupados em maximizar o resultado da empresa, sendo a redução de custos uma preocupação constante.

3. Conceito

O custo-meta é o preço pago pelo mercado para um determinado produto ou serviço menos o lucro pretendido pela empresa para produzir um bem ou serviço. E o mercado quem fixa o preço e o custo indica se a empresa deve permanecer no mercado. Para a empresa conseguir o lucro desejado é preciso atingir o custo-meta. Apresento no fluxo a seguir a determinação do custo-meta:

Tabela 1: determinação do custo-meta.

<i>Mercado</i> ➔	<i>Produto</i> ➔	<i>Preço</i> ➔	<i>Lucro</i> ➔
<i>Custo-meta</i>			
	<i>Demandado</i>	<i>Determinado</i>	<i>esperado pelo</i>
		<i>pelo mercado</i>	<i>acionista</i>

Podemos representar o custo-meta com a equação: *Custo-meta = preço-meta - lucro operacional-meta*

4. O que objetivamos com o custo-meta

O primeiro objetivo e talvez o principal é reduzir custos. E preciso adequar a realidade de custos da empresa às componentes mercado, concorrência e resultado esperado pelos acionistas.

Para conquistar as reduções de custos a empresa utiliza a criatividade dos funcionários, suas sugestões para alteração de processos, metodologia de trabalho e enfim as melhores ideias que resultem em menores custos. Destaco que o custo-meta pode ser utilizado no desenvolvimento de um novo produto e na reestruturação da empresa visando a redução de custos.

Outro objetivo, também importante, é envolver todos os funcionários da empresa na tarefa de atingir o custo-meta. O custo-meta deve ser um assunto em toda a empresa e não somente em alguns departamentos como por exemplo o de custos e controladoria. A

participação de todas as equipes orientadas pelo custo-meta possibilitará a obtenção do lucro desejado ao final do exercício.

5. Como determinar o lucro desejado pelo acionista

Quando afirmei que o custo-meta é o preço-meta menos o lucro desejado, surgiu uma questão: como determinar o lucro desejado? Esse lucro deve estimular a permanência do acionista no negócio.

As formas mais utilizadas para determinar o lucro-meta são o retorno sobre o investimento (ROI) e o retorno sobre vendas (ROS).

O retorno sobre o investimento pode ser apurado a partir de informações contábeis, sendo representado pela equação: $ROI = \text{lucro operacional} / \text{investimentos}$.

O lucro operacional aparece no numerador sendo comparado com os investimentos no denominador. O lucro operacional tem origem nas atividades normais da empresa. E os investimentos são equivalentes ao ativo líquido, ou seja o ativo menos os passivos de funcionamento.

A tabela 2 apresenta as demonstrações financeiras para exemplificarmos o cálculo do ROI.

Tabela 2 - exemplo de demonstração financeira.

Ativo		Passivo e PL		Dem resultado	
Disponível	2000	Fornecedores	8000	Receitas	40000
Duplic receber	4000			Custos	33000
Estoques	4000			Lucro bruto	7000
Imobilizado	10000	Capital	12000	Desp operac	4000
Investimentos	2000	Lucros acumul	2000	Lucro Líquido	3000
	22000		22000		

Calculando o ROI desta empresa temos.

Lucro operacional = \$3.000 (lucro líquido)

Investimentos = \$ 14.000, sendo (total do ativo \$22.000 - fornecedores \$ 8.000).

$ROI = 3.000 / 14.000 = 21,43\%$

Com o ROI avaliamos o retorno produzido pelas decisões de investimento, podendo ser usado para indicar o lucro pretendido pelo acionista.

O retorno sobre vendas é obtido pela divisão do lucro operacional pelas vendas.
 $ROS = \text{lucro operacional} / \text{vendas}$.

O "ROS" representa o lucro operacional obtido sobre as vendas, deduzidos os impostos, abatimentos, custos e despesas, o imposto de renda e contribuições. Calculando-se do exemplo anterior temos:

$$ROS = \text{lucro operacional} / \text{vendas} = 3.000 / 40.000 = 7,50\%$$

6. As feses do custo-meta no desenvolvimento de novo produto

É preciso implementar o custo-meta na fase de projeto do produto para termos uma redução significativa de custos. Os custos de operação são consequência das características e processos determinados no projeto do produto.

No passado, havia uma concentração de esforços para reduzir custos após o lançamento de um produto, quando esse estava em produção e as despesas já haviam sido incorridas. Com o custo-meta a tentativa de redução de custos ocorre desde o início do projeto do produto.

Cogan¹ menciona: "80% do custo de um produto já está consignado assim que termina seu projeto".

Podemos estabelecer o custo-meta em cinco fases básicas. Essas fases podem variar em função do tipo da indústria. Monden² divide as etapas do custo-meta em:

6.1 Planejamento corporativo: os planos de médio e longo prazos são estabelecidos.

6.1.1 Planejamento do ciclo de vida do produto: inclui os planos para desenvolvimento, produção até a mudança de modelo. Inclui a estimativa dos custos relacionados como por exemplo: pessoal para o projeto, desenvolvimento de protótipo e setup da produção, equipamentos e matéria-prima. Terminado o processo pode-se planejar o lucro provisório baseado na vida útil do produto.

¹ Cogan, Samuel; Custos e Preços Formação e Análise - Pioneira - 1999.

² Monden, Yasuhiro; Sistemas de Redução de Custos - Bockman - 1999.

6.1.2 Planejamento de lucro de médio e longo prazo e plano geral de novos produtos: é a etapa de criação dos planos de lucros de médio prazo (três anos) e longo prazo (cinco anos), as fontes de financiamento da empresa e o estabelecimento do lucro alvo. Nessa etapa são ajustados os planos estruturais específicos, como o plano de desenvolvimento de novos produtos, plano de vendas, planos de investimentos em planta, planos de pessoal, e obtenção de recursos. O plano geral de novos produtos está relacionado a vida do produto ao longo de vários anos, é geralmente analisado no plano de lucro de longo prazo e considera as mudanças do produto durante toda sua vida.

6.2 Desenvolvimento de projeto de um novo produto: estabelece os planos de desenvolvimento de novo produto.

6.2.1 O plano de merchandising é uma etapa fundamental para o sucesso da empreitada pois é o primeiro contato com o mercado. São realizadas pesquisas de mercado para entender as necessidades do consumidor, análise de concorrência e captar informações sobre a qualidade e exigências do consumidor. O plano de merchandising é útil como fonte de informações para o desenvolvimento do produto.

6.2.2 Conceito e proposta de desenvolvimento do produto: determina-se os conceitos dos novos produtos. Utiliza-se então o plano de merchandising e várias áreas da empresa trabalham em conjunto, como por exemplo o departamento de projeto, de tecnologia e de produto.

6.3 Determinação do plano básico para um produto: é a etapa em que são detalhadas as estruturas específicas do novo produto. O preço-meta e o custo-meta são estabelecidos nessa etapa.

6.3.1 Plano detalhado de desenvolvimento e diretriz de desenvolvimento: é feita uma análise detalhada da proposta de desenvolvimento. São especificados o plano de projeto, os elementos estruturais do produto, os recursos envolvidos, sendo proposto um custo-meta para o novo produto. A diretriz de desenvolvimento é parte do resultado do plano de detalhamento de desenvolvimento. A alta administração da empresa decide sobre o plano de desenvolvimento e o custo-meta do produto.

6.3.2 Determinação do preço de venda: o preço de venda é estudado no plano detalhado de desenvolvimento. São considerados na análise os preços dos concorrentes.

6.3.3 Determinação do custo-meta: é o custo por unidade do novo produto que devemos atingir para termos o lucro-meta definido. Podemos classificar os custos no processo de custo-meta em custos sujeitos a atividades de redução de custo e custos não-sujeitos a atividades de redução de custo.

6.3.4 Investimentos na planta: através das propostas de investimentos na planta sabemos o montante a ser investido na planta e indicamos os elementos de custo e de função e dos custos de investimentos referentes aos itens definidos no plano detalhado de desenvolvimento.

6.3.5 Dividir o custo-meta em elementos funcionais de custo: o custo-meta pode ser dividido em elementos funcionais e de custo.

6.3.6 Classificar custos-meta em elementos de componentes.

6.4 Projeto do produto: esboço de um plano experimental incorporando os custos-meta.

6.4.1 O projeto do produto e as atividades de construção de custo: o projeto é a fase de elaboração dos componentes, considerando dois requisitos: qualidade requerida e custo-meta do componente. Assim, é preciso projetar o componente para o custo.

6.4.2 Estimativas de custo na etapa de projeto: pode ser feita de acordo com os custos-meta específicos do produto, da função e do componente.

6.5 Planejamento da transferência do produto para a produção: verifica se as preparações estão de acordo com o programado. Esse plano é o determinante final de valores-padrão para o preço de venda, preços de componentes, taxa de consumo de materiais, horas-homem e outros fatores relacionados com o custo do novo produto. A avaliação do custo-meta é realizada quando as atividades de manufatura e compras tenham iniciado.

7. O cálculo do custo-meta

A implementação do custo-meta envolve um processo de melhoramento do projeto, da produção, na quantidade de peças utilizadas (no caso de indústria), no fluxo dos produtos na produção. Vamos exemplificar o custo-meta de um produto com o cálculo abaixo:

- Preço de venda do produto determinado pelo mercado = \$ 1000,
- Lucro meta programado = 20% das vendas,
- Custo-meta = \$ 800.

O custo-meta de \$ 800 está totalmente desvinculado de quanto custaria o produto baseado no custo da empresa.

O produto pode ser fabricado com esse custo? Calculando o custo do produto chegamos, por exemplo, a R\$ 850. Então é preciso iniciar as atividades de engenharia de valor para reduzir o custo do produto em \$ 50.

Além do cálculo do preço-meta, lucro desejado e custo-meta é fundamental uma análise da parcela de mercado a ser atingida e o volume de vendas estimado para verificar a viabilidade da cobertura dos custos indiretos de produção, despesas de vendas, gerais e administrativas.

8. Engenharia de valor (EV)

L. D. Miles criou a análise de valor, na década de 40, na General Electric Company. Os japoneses aperfeiçoaram a Engenharia de Valor utilizando seus conceitos em larga escala na indústria automobilística. A Associação Japonesa de Engenharia de Valor define a engenharia de valor como³ "OS esforços organizados no sentido de implementar uma análise funcional de produtos e serviços para atingir com confiabilidade, todas as funções requeridas ao menor custo de ciclo de vida possível."

Para entendermos melhor a definição acima acrescento:

A equipe de engenharia de valor envolve projetistas, engenheiros de produção, pessoal de compras, manufatura e de custos. Essa equipe precisa trabalhar em conjunto para alcançar os objetivos de redução de custos. É preciso investigar detalhadamente as funções do produto para determinar se a função é necessária ou desnecessária. A análise funcional tem como objetivo melhorar as funções do produto, descobrindo as desnecessárias, inadequadas, em excesso e problemas nos métodos de implementação. Suportando a análise funcional estão as pesquisas realizadas com os usuários que identificaram suas necessidades. A redução de custos durante a vida do produto envolve desde a fase de desenvolvimento até o descarte.

O termo análise de valor é normalmente usado para a aplicação de técnicas para produtos existentes e a engenharia de valor é usada quando as técnicas são aplicadas em projetos.

As etapas para a implementação das atividades de engenharia de valor são padronizadas e descritas abaixo:

- Definir as funções: estudar detalhadamente as funções-alvo, coletando as informações, definindo e organizando as funções .

³ Moden, Yasuhiro; Sistemas de Redução de Custos – Bookman –1999.

· Avaliar as funções: calcular um valor proporcional para cada área funcional para identificar as de menor valor; estabelecer alvos de melhoria de valor; motivar os esforços de melhoria.

· Preparar planos de melhoria: focar as atenções nas áreas que demandam mais melhorias. Os planos de melhorias envolvem duas etapas: apresentação dos planos de melhoria, é quando a equipe de engenharia de valor tenta elevar o valor das funções na área em análise e avaliação e seleção do plano de melhoria onde é selecionado o melhor plano. Para uma boa preparação do plano de melhoria precisamos de muito entusiasmo, determinação, entender os problemas-alvo, a equipe precisa se interessar pelo problema e tentar de toda forma encontrar uma solução, gerar idéias básicas.

Em Monden⁴ encontramos as treze técnicas, propostas por L. D. Miles, para estimular a engenharia de valor:

- Eliminar generalidades.
- Coletar todos os custos utilizáveis.
- Utilizar apenas as melhores fontes de informação.
- Deixar as idéias jorrarem livremente para depois aperfeiçoá-las.
- Utilizar pensamento crítico.
- Identificar e eliminar todos os obstáculos.
- Fazer uso dos especialistas disponíveis
- Converter tolerâncias importantes em valores monetários
- Utilizar produtos de funções similares de fornecedores externos
- Fazer uso de experiência, conhecimento e informações dos fornecedores externos
- Quando possível utilizar peças padronizadas
- Antes de decidir como gastar o dinheiro da empresa, pergunte a si mesmo se investiria o seu próprio dinheiro da mesma forma.

Para exemplificar a Engenharia de Valor através da análise de função apresento o quadro abaixo contendo a matriz de análise de valor, utilizando o serviço de conta corrente oferecido por instituição financeira.

⁴ Moden Yasuhiro; Sistemas de Redução de Custos – Bookman - 1999.

Função principal: permitir a movimentação financeira de clientes pessoas físicas e jurídicas.

Funções secundárias: controles e conforto.

Tabela 3: análise de valor de serviço de conta corrente, custo unitário (em US\$):

Itens	Custo	Movimentação	Controle	Conforto
Déposito auto atendimento	0,20	0,20		
Saque auto atendimento	0,20	0,20		
Compensação de cheque	0,90			0,90
Extrato auto atendimento	0,10	0,10		
Extrato correio	1,00		1,00	
Home banking	0,30			0,30
Transferência eletrônica	0,20			0,20
Custo total	2,90	0,50	1,00	1,40
%	100	17	34	49

Fica transparente em nosso exemplo que apenas 17% dos custos estão relacionados à função principal do serviço. Podemos então analisar as informações fornecidas pela análise de valor para adequar o custo atual ao custo-meta pretendido.

9. Conclusão

O custo-meta é um marco nos estudos e teorias de custos, opondo-se à visão tradicional de custos voltados para dentro da empresa e tendo como foco o mercado. Na introdução desse trabalho indicamos que uma empresa pode encerrar suas atividades se não houver um acompanhamento muito próximo de seus custos e o custo-meta oferece uma contribuição importante permitindo o controle dos custos na fase de projeto de um novo produto, quando a maior parte dos custos podem sofrer alterações.

Trabalhar com o custo-meta ajuda também na melhoria da empresa como um todo pois além da participação dos funcionários orientados por um ideal comum, há uma permanente revisão dos produtos e procedimentos adotados pela empresa visando uma performance melhor através da redução de custos.

Bibliografia

COGAN, Samuel; Custos e Preços Formação e Análise - Editora Pioneira - SP - 1999.

KAPLAN S. Robert e outros - Contabilidade Gerencial - Editora Atlas.

KASSAI, José Roberto; e outros - Retorno de Investimento - Editora Atlas - São Paulo - 1999.

MONDEN, Yasuhiro; Sistemas de Redução de Custos Custo-Alvo e Custo Kaizen - Bockman - Porto Alegre - 1999.