



**UNIVERSIDADE ESTADUAL DA PARAÍBA – UEPB
CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS – CCSA
DEPARTAMENTO DE CONTABILIDADE – DECON
CURSO DE CIÊNCIAS CONTÁBEIS**

ELI MAMEDE DA SILVA

**LIDERANÇA NO CUSTO E ESTRATÉGIA COMPETITIVA: *Target costing* uma
formula para a redução do risco de liquidez e para a conquista de mercado**

**Campina Grande – PB
2011**

ELI MAMEDE DA SILVA

**LIDERANÇA NO CUSTO E ESTRATÉGIA COMPETITIVA: *Target costing* uma
formula para a redução do risco de liquidez e para a conquista de mercado**

Artigo Científico apresentado, na forma de Trabalho de Conclusão de Curso, à Universidade Estadual da Paraíba como um dos pré-requisitos para obtenção do grau de Bacharel em Ciências Contábeis.

Orientador: MSc. Francisco de Assis Azevedo Guerra

Campina Grande – 2011

S586l

Silva, Eli Mamede da .

Liderança no custo e estratégia competitiva: Target Costing uma fórmula para a redução do risco de liquidez e para a conquista de mercado. [manuscrito] /Eli Mamede Silva. – 2011.

39f.; il. color

Digitado.

Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Ciências Contábeis) – Universidade Estadual da Paraíba, Centro de Ciências Sociais Aplicadas, 2011.

“Orientação: Prof. Msc. Francisco de Assis Azevedo Guerra , Departamento de Contabilidade”.

1. Target Costing. 2.Custos. 3. Mercado. I. Título.

21. ed. CDD 657.42

ELI MAMEDE DA SILVA

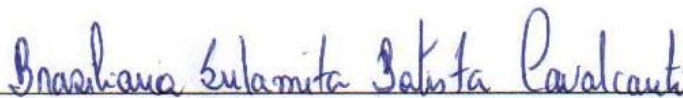
**LIDERANÇA NO CUSTO E ESTRATÉGIA COMPETITIVA: *Target costing* uma
formula para a redução do risco de liquidez e para a conquista de mercado**

Artigo Científico apresentado, na forma de Trabalho Acadêmico Orientado para a conclusão do curso de Ciências Contábeis da Universidade Estadual da Paraíba, obtendo a nota (média) de 9,3, atribuída pela banca constituída pelo orientador e membros abaixo, em data 21 / junho / 2011.

BANCA EXAMINADORA



Prof. MSc. Francisco de Assis Azevedo Guerra
Universidade Estadual da Paraíba
(Orientador)



Prof. Esp. Brasiliana Sulamita Batista Cavalcanti
Universidade Estadual da Paraíba
(1º Membro)



Prof. Esp. Adamo da Cruz Barbosa
Universidade Estadual da Paraíba
(2º Membro)

RESUMO

Em um ambiente cada vez mais competitivo, onde a globalização tem colocado o consumidor em sintonia com os processos de produção e os tornando cada vez mais exigentes, é necessário que as empresas tenham um diferencial para se destacarem das suas concorrentes, tendo domínio dos seus custos e conhecendo os desejos do mercado consumidor. Neste trabalho é analisado o *Target costing*, como um método de custos que trata de uma análise do mercado, tanto pelo lado da oferta como pelo lado da demanda. Partindo do princípio econômico que a demanda (no geral) gera sua oferta. Durante todo o trabalho é destacada a necessidade da empresa se manter competitiva para dessa forma atender as necessidades do mercado. Este trabalho apresenta o seguinte problema: Qual o reflexo sobre a competitividade e sobre o risco de liquidez de uma empresa, provocado pela aplicação do *Target costing* na produção de um novo bem? Para responder o problema acima, este artigo tem por objetivo, nortear um estudo que mostre qual o reflexo sobre a competitividade e sobre o risco de liquidez, provocado pela aplicação do *Target costing* na produção de um novo produto. A metodologia adotada para atingir este objetivo foi, quanto à área da ciência, uma pesquisa do tipo teórica, quanto à forma da abordagem se trata de uma pesquisa qualitativa, quanto aos procedimentos utilizados na elaboração desta pesquisa, optou-se pelo levantamento bibliográfico. E por fim, a resposta ao problema antes citado é objetiva e clara, o *Target costing* prevê e previna possíveis situações de mercado, se tratando de um custo de curto prazo que garante rentabilidade durante o período de vida do produto no longo prazo. E dessa forma, o risco de liquidez é diretamente combatido.

PALAVRAS-CHAVE: *Target costing*. Custos. Mercado.

1 INTRODUÇÃO

Durante toda a vida de uma empresa, se tem a necessidade de buscar manter-se no mercado, devido ao processo competitivo regionalizado e/ou globalizado, afetando a produtividade e crescimento da mesma.

Durante a existência de uma empresa, esse processo tem se conjugado com a realidade de cada época, hoje, é a época de atender o desejo de sócios, acionistas, correntistas, colaboradores internos e, o próprio governo, dentre outros.

O desejo de todos os interessados é receber seu correspondente de retorno: pró-labore, parte do lucro, salário, geração de renda, tributos e crescimento econômico. E em meio a todas essas exigências, os gestores das empresas, têm que se preocupar com a continuação do negócio, contribuição social e com o próprio desenvolvimento das forças produtivas.

Ademais, essas preocupações estão integralmente ligadas com a lucratividade, tornando-as como metas a serem alcançadas.

Atualmente, o mercado se encontra muito competitivo, desde setores de serviço até setores de produção. Para se manter em um mercado como esse, se faz necessário obter uma grande eficiência operacional no que diz respeito a implantação de inovações tecnológicas e organizacionais e ao mesmo tempo acatar as necessidades do mercado consumidor e, manter uma margem de lucro para atender as necessidades da empresa.

Dessa forma, a determinação do preço passa a ser a principal preocupação dos gestores, uma vez que, o mercado, passa a ser condicionante para a formação do mesmo.

Originalmente, as empresas formam o preço de venda a partir do custo experimentado, com a adição da margem de lucro desejada. Entretanto, essa formula se mostra limitada, pois trata de um preço oferecido pela empresa e não um preço demandado pelo mercado. A ideia de ouvir primeiro o mercado não é de agora, na recessão de 30 o próprio Keynes mostrava que a demanda gera a sua oferta.

Ao tratar de lançamento de um novo produto no mercado, torna necessário conhecer e entender o funcionamento do mesmo, ter conhecimento dos bens substitutos, das necessidades dos consumidores e ter conhecimento do poder de mercado dos concorrentes já estabelecidos. E, assim, reduzindo o risco de liquidez (possibilidade de um investimento não ser facilmente liquidado a um preço razoável).

O *Target costing* (custo alvo/custo meta) mostra a necessidade do gerenciamento dos custos, para atingir diretamente a rentabilidade da empresa. Nesse caso, deve-se ter um rigor todo especial no que diz respeito a um novo produto, fazendo tudo para que a previsão dos custos do novo produto se aproxime ao máximo da realidade para não ocasionar perdas.

1.1 Problema

A história econômica mostra que o processo de desenvolvimento da produção tende a extinguir empresas que não sabem lidar com o atual mercado competitivo. Saber lidar com os custos e saber observar o mercado torna-se cada vez mais necessário.

Para Besanko et al (2007,p.29):

“A ligação entre as decisões que os gerentes controlam e a lucratividade de uma empresa é medida por um grande número de relações econômicas. O sucesso de qualquer estratégia depende de se as decisões de uma empresa são ou não compatíveis com essas relações”.

Saber lidar com o mercado e a conjuntura em que ele se encontra é primordial para a permanência de uma empresa no mesmo. Saber trabalhar com isso garante poder sobre o mercado. Nesse aspecto, o problema principal desse estudo é responder:

Qual o reflexo sobre a competitividade e sobre o risco de liquidez de uma empresa, provocado pela aplicação do *Target costing* na produção de um novo bem?

1.2 Objetivos

1.2.1 Objetivo geral

Nortear um estudo que mostre qual o reflexo sobre a competitividade e sobre o risco de liquidez, provocado pela aplicação do *Target costing* na produção de um novo produto.

1.2.1 Objetivos específicos

- Apontar definições sobre custos, estratégia, competitividade, mercado e risco de liquidez, traçando ao fim uma ligação dessas definições com o *Target costing*;
- Fazer um levantamento sobre a aplicação do *Target costing* destacando sua função e sua necessidade para um planejamento estratégico;
- Realizar um estudo teórico sobre o desenvolvimento do *Target costing* em relação ao lançamento de um novo produto no mercado e fazer as considerações finais.

1.3 Justificativa

O ambiente dos negócios está sobre constantes mudanças políticas, econômicas e ambientais que propiciam a cada instante um tipo de concorrência diferente, da mesma maneira, essas mudanças fazem surgir mercados novos a serem explorados. O sucesso de toda empresa depende da decisão tomada no presente. Saber lidar com as mudanças ocorridas hoje é resultado de um planejamento antecipado dos fatos. Está atento a essas mudanças é o que diferencia o tamanho da fatia de mercado que cada empresa pode absorver como também, é o que diferencia a grande empresa de amanhã da próxima empresa a fechar as portas.

Nesse sentido, a pesquisa se torna relevante, uma vez que permitirá entender a necessidade da aplicação do *Target costing* nas empresas com o intuito de conhecer o mercado e se prevenir do risco de liquidez tornando-se mais competitiva e conquistando uma maior parte do mercado, tendo poder sobre o mesmo.

1.4 Metodologia

Em termos metodológicos, este estudo consiste de uma pesquisa, quanto à área da ciência, uma pesquisa do tipo teórica.

Em termos gerais, são consideradas pesquisas teóricas aquelas que têm por objetivo o conhecer ou aprofundar conhecimentos e discussões. Em síntese, é possível afirmar que a pesquisa teórica não requer coleta de dados e pesquisa de campo. Ela busca, em geral, compreender ou proporcionar um espaço para discussão de um tema ou uma questão intrigante da realidade (TACHIZAWA e MENDES, 2006 apud VILAÇA, 2010, p. 67).

Quanto à forma da abordagem se é uma pesquisa qualitativa, pois se trata de uma descrição de informações obtidas que não podem ser quantificadas. E essas informações são obtidas e analisadas indutivamente.

Possui como objetivo nortear um estudo que mostre qual o reflexo sobre a competitividade e sobre o risco de liquidez de uma empresa, provocado pela aplicação do *Target costing* na produção de um novo bem.

Quanto aos procedimentos utilizados na elaboração desta pesquisa, optou-se pelo levantamento bibliográfico, o qual foi direcionado para abordar questões como Desembolsos; gastos; despesas; perdas; desperdícios; concorrência; risco de liquidez/mercado; estratégia competição de mercado e *Target costing*.

“A pesquisa bibliográfica é uma etapa fundamental em todo trabalho científico que influenciará todas as etapas de uma pesquisa, na medida em que der o embasamento teórico em que se baseará o trabalho. Consistem no levantamento, seleção, fichamento e arquivamento de informações relacionadas à pesquisa” (AMARAL, 2007, p.1).

Buscou-se tecer considerações pertinentes sobre o campo de investigação, com o propósito de identificar intersecções relevantes entre *Target costing* e os reflexos de mercado Para entender o objetivo proposto neste estudo e responder a pergunta do problema, “Qual o reflexo sobre a competitividade e sobre o risco de liquidez de uma empresa, provocado pela aplicação do *Target costing* na produção de um novo bem?”

2 CONCEITOS PARA A ESTRATÉGIA

Em 1930 se observava que a Pepsi-Cola Company¹ se encontrava em uma situação desesperadora. A companhia havia pedido falência pela segunda vez em 12 anos e, nas palavras de um tribunal de Delaware, “só tinha a casca de uma corporação”. O presidente da Pepsi, Charles G. Guth chegou até mesmo a tentar vender a Pepsi para sua rival Coca-Cola, mas a Coca não queria nenhuma parte de um empreendimento aparentemente arruinado.

Durante este período, a Pepsi e a Coca-Cola vendiam refrigerante de cola em garrafas de 6 onças². Para reduzir os custos, Guth comprou um grande fornecimento de garrafas de cerveja recicladas de 12 onças. Inicialmente, Pepsi fixou o preço das garrafas de 12 onças 2 vezes maior que as garrafas de 6 onças. Entretanto, essa estratégia foi falha e não aumentou as vendas da Pepsi. Guth então teve a ideia de vender a Pepsi de 12 onças ao preço da Coca-Cola de 6 onças, isso em meio a depressão, tornando-se uma estratégia de *marketing* brilhante. Logo as vendas da Pepsi dispararam. A decisão de vender o refrigerante Pepsi a um preço menor que o da sua concorrente, Coca-Cola, salvou a companhia.

O exemplo da Pepsi ilustra claramente o desenrolar de uma estratégia. O objetivo de uma firma, sem dúvidas, é atingir um lucro e, um lucro cada vez maior. Entretanto, apenas perseguir esse objetivo sem ter conhecimento do mercado, tanto dos concorrentes como dos consumidores, conduz a firma a decisões não muito adequadas. A decisão da Pepsi em inovar para conquistar mercado observando o comportamento de sua principal concorrente, a fez reduzir sua margem de lucro (visto que a um preço maior não haveria demanda e se trata de um mercado concorrencial) e atingir significativamente o mercado reduzindo o risco de liquidez que o produto (Pepsi-cola) corria. Essa análise introduz ao funcionamento do *Target costing*. Mas, para se chegar ao funcionamento do *Target costing* como estratégia se faz necessário o entendimento de alguns conceitos básicos de custos e do seu funcionamento em um ambiente estratégico.

¹ Este exemplo foi tirado do livro A economia da Estratégia de Besanko, D. et al, p. 33-34 (2007).

² É uma medida de volume utilizada frequentemente nos países anglo-saxões para indicar o conteúdo de alguns recipientes, como embalagens de líquidos ou mamadeiras. E a onça líquida estadunidense é igual a 29,5735295625 ml.

2.1 Custos

Para trabalhar competição é necessário trabalhar o custo, uma vez que é notável que o custo tem em relação ao poder de mercado. Como vai ser mostrado mais a frente ao tratar de mercado.

Kupfer & Hasenclever (2002) definem custo como um sacrifício a ser feito quando se almeja produzir ou adquirir alguma coisa. E em sentido estrito, custos é a tradução dos sacrifícios indispensáveis ocorridos na produção e distribuição de bens e serviços.

Segundo Perez Jr. (2008) a contabilidade de custos tem por finalidade detalhar esses custos e as despesas e a própria forma de atribuí-los a cada produto. E ele liga os objetivos de custeamento com os padrões decisórios, fazendo uma ligação entre o método de custeio e a estratégia com finalidade de interpretar dados coletando, processando-os e determinando dados decorridos da performance das operações.

2.1.1 Outros conceitos: desembolsos, gastos, despesas, perdas, e desperdícios

De acordo com Perez Jr. et al (2008):

Desembolsos: saída de dinheiro do caixa ou banco. Os desembolsos ocorrem devido ao pagamento de uma compra efetuada a vista ou de uma obrigação assumida anteriormente.

Gastos: Consumo genérico de bens e serviços. Os gastos ocorrem a todo o momento e em qualquer setor de uma empresa. Os gastos se dividem em custos, despesas perdas e desperdícios. Os custos já foram abordados no item anterior.

Despesas: gastos relativos aos bens e serviços consumidos no processo de geração de receitas e manutenção dos negócios da empresa. Todas as despesas estão diretamente ou indiretamente associadas à realização de receitas.

Perdas: gastos anormais ou involuntários que não geram um novo bem ou serviço e tampouco receitas e são apropriados diretamente no resultado do período em que ocorrem.

Desperdícios: gastos incorridos nos processos produtivos ou de geração de receitas e que possam ser eliminados sem prejuízos da qualidade ou quantidade dos bens, serviços ou receitas geradas. É classificado como custo ou despesa atualmente.

Esses gastos ainda são classificados em relação ao volume de produção (fixo ou variáveis) e de acordo com a participação no processo de produção (diretos ou indiretos).

É presumível que custo e despesa não são sinônimos, apresentando cada um, acepção diferente.

Em se tratando de estratégia competitiva, Perez Jr, et al (2008) define concorrência, clientes e governo.

✓ **Concorrência:** nos mercados onde há várias empresas oferecem produtos semelhantes, o preço tenderá a ser menor do que seria se não houvesse competidores.

✓ **Governo:** pode ter influencia muito forte na formação dos preços dos produtos e serviços ou mesmo determina o preço do produto. São muitas as formas de que dispõe o governo para influir nos preços: subsídios, incentivos fiscais à produção, à exportação, restrições ou estímulos à importação, criação ou ampliação de tributos etc.

✓ **Clientes:** os clientes interferem diretamente preço a partir da frequência do seu consumo agindo assim na formulação da estratégia.

São muitos os fatores que influenciam a competitividade das empresas e interferem em suas estratégias. Este trabalho se deteve aos que se referem ao risco de liquidez auferido pelo mercado em um lançamento ou em mudanças de um produto buscando a diferenciação.

2.2 Risco

É perceptível que risco tem se incorporado cada vez mais nas estratégias de mercado, uma vez que, a informação incorrida a um investimento vai proporcionar a razão do possível retorno ou não. Partindo do risco se faz as observações do que seria o retorno mais provável, pessimista e do retorno otimista.

De acordo com Assaf Neto (2008) O Risco é determinado pela probabilidade de uma perda em razão de uma exposição ao mercado. É dado de acordo com a incerteza de retorno de um investimento, pois o mesmo está sujeito a eventos futuros, e esses eventos podem incidir em prejuízos.

Simplificadamente tem-se:

$$\text{Risco} = (\text{probabilidade de um evento acontecer}) \times (\text{perdas devido ao evento})$$

O risco de um investimento está ligado diretamente à assimetria de informações que se tem sobre o investimento e seu desenvolvimento futuro.

2.3 Mercado

Em geral, mercado é definido como um lugar onde acontecem as trocas entre fornecedores e compradores. Cada estrutura de mercado tem um comportamento diferenciado e, se faz necessário compreender o funcionamento desses mercados antes de um investimento.

As estruturas de mercado referem-se a quantidade de empresas distribuídas em um determinado mercado. Entender se esse mercado é muito ou pouco concorrencial faz a diferença na liquidez que esse mercado pode proporcionar ao investimento.

2.3.1 Acepção de Liquidez de Mercado

Neste trabalho, é feita menção ao risco de liquidez, uma vez que, ao lançar um novo produto ou quando é modificada a estrutura de um produto, o mesmo corre o risco de não ser facilmente liquidado a um preço razoável no mercado.

De acordo com Assaf Neto (2008) o risco de liquidez se refere a possibilidade de que um investimento não possa ser facilmente liquidado a um preço razoável.

A liquidez é afetada de modo significativo pela extensão e profundidade do mercado em que um investimento costuma ser negociado e ao longo do tempo em função das condições do próprio mercado. O'Hara (2004, apud SILVA, 2008, p.5) define liquidez de mercado como:

[...] definiu um mercado perfeitamente líquido como o local em que as trocas podem ser realizadas sem nenhum custo. Na abordagem da microestrutura de mercado, "um mercado líquido é aquele em que os participantes podem trocar rapidamente um grande volume de títulos com baixa oscilação de preços. O'Hara dá maior precisão a essa definição ao mostrar que para alguns ativos o tempo de troca pode ser medido em segundos, enquanto em outros mercados pode significar dias e até semanas. Portanto, uma medida adequada para mensurar a liquidez pode depender de um ativo específico, da microestrutura do mercado e ainda do comportamento dos participantes de mercado.

Assim torna-se claro a ligação estratégica de um produto com o mercado, onde o fato desse mercado absorver ou não o produto infere diretamente na liquidez do mesmo e da própria empresa.

2.4 Estratégia

A estratégia incorpora vários fatores subjetivos para a construção da mesma. Para cada mercado existe uma estratégia, e por isso, a estratégia tem que está fundamentada em um levantamento do mercado.

Segundo Chandler (1962, p.13 apud BESANKO et. al, 2006, p. 26); Andrews (1971, idem, p. 26) e Itami (1987, idem, p. idem) definem estratégia, respectivamente como:

[...] a determinação das metas e dos objetivos básicos de longo prazo de uma empresa e a adoção de cursos de ação e a alocação dos recursos necessários para realizar essas metas.

[...] o padrão de objetivos, propósitos ou metas e as principais políticas e planos para alcançar essas metas, formuladas de forma a definir em que negócios empresa atua ou deveria atuar e o tipo de empresa que ela deveria ser.

[...] o que determina o contexto referencial para as atividades de negócios de uma empresa e provê as diretrizes para coordenar essas atividades, de forma que a empresa possa lidar com o ambiente mutante e exercer influencia sobre ele. A estratégia articula o ambiente preferido da empresa e o tipo de organização que ela está lutando para ser.

Observando essas definições pode-se concluir que a estratégia de uma empresa está inteiramente ligada a forma como ela pode atingir o sucesso de acordo com o mercado em que ela se encontra. Em meio às essas empresas e esses mercados, se encontram empresas que operam com maior e com menor poder de mercado, a qual cada uma possui um jogo estratégico para atuar no mercado. Assim “*cada empresa está fazendo o melhor que pode em função daquilo que seus concorrentes estão fazendo*”³.

3 A GESTÃO ESTRATÉGICA DE CUSTOS

Em um ambiente altamente competitivo e com constantes mudanças se torna cada vez mais necessário que as empresas estejam atentas ao mercado e seu comportamento. Desse modo, tomar a decisão certa no momento certo passa a ser algo essencial para a permanência das empresas. Adotar a deliberação adequada passa a ser o alicerce do sucesso de uma boa gestão de custos.

Devido a essa continua mudança no que envolve todos os setores às firmas se vêm coagidas a aperfeiçoar seus aparelhos de informações gerenciais. Trazer modelos que sejam capazes de detectar falhas em seus métodos de forma a otimizar seus recursos evitando perda de competitividade.

Segundo Prado (2004 p. 19 apud GONÇALVES, 2008, p.7) a finalidade da gestão de custos é “[...] fornecer as informações de que as empresas necessitam para proporcionar valor, qualidade e oportunidade que os clientes desejam”.

Para Shank; Govindarajan (1997, apud GONÇALVES, 2008, p.7) trata de uma “análise vista sob um contexto mais amplo, em que os elementos estratégicos se tornam mais

³ Equilíbrio de Nash - Esse conceito foi explicado pela primeira vez em 1950 pelo matemático Jon Nash.

conscientes, explícitos e formais, a análise de custos é vista tradicionalmente como o processo de avaliação do impacto financeiro das decisões gerenciais”.

Para Martins (2003, apud GONÇALVES, 2008, p.7) “a gestão estratégica de custos busca conhecer toda a cadeia de valor desde a aquisição da matéria prima até o consumidor final”.

Hansen; Mowen (2001, apud GONÇALVES, 2008, p.7) afirmam que as “informações fornecidas pelo departamento contábil da empresa normalmente são usadas para estabelecer estratégias tendo como foco a obtenção da vantagem competitiva”.

Sobre o aspecto de gestão de custos é perceptível a sua influencia sobre a estratégia das empresas. Onde as mesmas dependem dessa relação que se faz entre o custo e sua estratégia para se manter competitiva frente ao mercado reduzindo assim o risco corrido na confirmação de um retorno do desenvolvimento de um produto.

3.1 Competição de Mercado X Desenvolvimento de Produtos

Com o “encurtamento” do mundo promovido pela globalização, provocou um aumento na competição de alguns setores da economia, as empresas buscam sempre um diferencial para se manter a frente das demais. Ocorrendo assim uma procura incessante por redução de custos, buscando vantagens estratégicas de longo prazo, pois isso significa maior poder de mercado.

A tecnologia é um fator predominante para o desenvolvimento de produtos e, juntamente, com a integração promovida pelos meios de informação e comunicação fez o mundo se tornar em um sitio de comércio onde se pode comprar qualquer coisa a qualquer momento de qualquer lugar.

Para Porter (1989, p.52), “ser diferente significa escolher, de forma deliberada, um conjunto de atividades para proporcionar um *mix* único de valores”. Os principais recursos e destrezas indispensáveis para chegar ao objetivo são: capacidade de pesquisa, ter um bom processo de desenvolvimento de produtos, reputação de líder em qualidade e tecnologia, habilidade em marketing, tradição na indústria e cooperação dos canais.

Sendo assim, os novos produtos são o grande gargalo de oportunidade para um investimento, pois se trata de um investimento inicial que se vai colher durante toda a vida do produto. Isso faz com que o investimento em estratégia promova a segurança de um mercado futuro de liderança competitiva e de redução de riscos para a firma, mantendo-a solida e liquida.

3.2 Liderança de mercado a partir do desenvolvimento de produtos

Cada vez mais se mostra a necessidade da iniciativa no desenvolvimento de um produto. Conhecer o mercado, seus substitutos próximos, a preferência do consumidor; esses aspectos cada vez mais têm que estar ligado à estratégia da empresa para assim evitar falhas e prever futuros custos e antecipá-los. Cada vez mais as empresas competentes no desenvolvimento de produtos relacionarem o desenvolvimento de novos produtos com a estratégia competitiva, buscando dessa forma, reunir marketing e logística de escoação de produtos (localização) para atingir as metas preestabelecidas.

Para se buscar um planejamento que leve a empresa a um comportamento de liderança de mercado a partir do desenvolvimento de produtos se faz necessário pensar nos níveis macro e microeconômico.

A um nível macroeconômico se encontra as variáveis mais exógenas à empresa. São as responsáveis pelos monopólios naturais, barreiras a entrada ou simples questões de incentivos fiscais ou até mesmo dificuldades na aquisição de matéria prima para o novo produto. Esses fatores macroeconômicos interferem diretamente em um desenvolvimento e provável lançamento de um novo produto no mercado e devem ser analisados no longo prazo, visto que, o mercado está cada vez mais competitivo e nesse caso, com tantos fatores exógenos deve-se ter um eficaz controle dos custos de produção e um elevado capital de giro para se assegurar frente a um risco de liquidez crescente.

A parte microeconômica é responsável pelos fatos endógenos à empresa. É a parte direta da execução do projeto do produto. A exemplo se tem: montar equipe, fazer uma avaliação dos principais concorrentes do produto, construir protótipos para antecipar possíveis erros no projeto, o próprio marketing para só assim lançar um produto.

Quando se detém a liderança de um produto em um determinado mercado pode-se dizer que se tem *posição dominante* no mercado. Empresas de posição dominante têm domínio sobre os custos e conseqüente nos preços do mercado. Assim, as empresas dominantes determinam os preços no mercado. Diferentemente acontece com as empresas que não tem grande poder de mercado, que acabam sendo tomadoras de preços. Nesse aspecto concorrencial de produção capitalista é onde surge o *Target Costing*.

4 TARGET COSTING

As primeiras experiências com o *Target Costing* são encontradas nas teorias do *fordismo*, e do *taylorismo* nos anos 60.

Nos anos do pós-guerra se verifica no Japão um crescimento superior a outros países, ao mesmo tempo em que se notava uma substituição de empresas familiares por conglomerados industriais.

Graças a essas mudanças estruturais, houve no Japão, um grande investimento em capital fixo ocasionando “o milagre econômico japonês”. De fato, onde se tem grande crescimento econômico existe grande concorrência, pois uma expansão atrai investidores e torna mais dinâmico o mercado. Isso fez com que o governo japonês fechasse as portas para empresas estrangeiras para assegurar uma “tranquilidade” no mercado interno. Mas, mesmo assim, a concorrência interna era grande.

Nessa conjuntura, Sakurai (1997, p. 22) escreve que ocorreu, no Japão, um grande aumento de produção de bens industriais seguidos das suas matérias primas, como, aço, petróleo e químicos, e como em um círculo, aumentou a renda *per-capta* japonesa, e consequentemente aumentou a exigência dos consumidores, e consequentemente a produção e a diversificação dos produtos para atender a demanda.

Nesse aspecto, se observa a necessidade de ter um foco sobre o mercado, sobre a necessidade dos consumidores e sobre os concorrentes. Não deixando de lado os direcionadores internos de custos⁴. Assim o *Target costing* é voltado para o mercado. Em resposta a um mercado cada vez mais competitivo e a pressão dos consumidores, tanto por produtos diferenciados como por preços mais acessíveis, as empresas se veem obrigadas a gerenciar seus custos de acordo com o mercado para, dessa forma se manterem mais atraentes e competitivas.

Sakurai (1997 p. 49) define *Target costing* como “um método abrangente de gerenciamento estratégico de custos que envolve a redução de custos durante todo o ciclo de sua ocorrência”.

O conceito que aborda a sistemática e o objetivo principal do *Target costing* foi citado como:

⁴ direcionadores internos de custos, também conhecidos como *cost drivers* ou somente *drivers*. Ao conceituar *cost drivers* NAKAGAWA (1995:74) afirma que eles são um “evento ou fator causal que influencia o nível e o desempenho de atividades e o consumo resultante de recursos”.

Uma técnica de gerenciamento de lucros futuros da empresa. Alcança este objetivo disciplinando o processo de desenvolvimento do produto – identificando o custo a qual o produto deve ser fabricado, alcança-se a margem de lucro esperada quando vendido ao preço alvo de venda... é uma estrutura aproximada para determinar o custo do ciclo de vida no qual um determinado produto com uma funcionalidade e qualidade especificadas deva ser fabricado para gerar uma margem desejada de lucro quando vendido a um preço de venda pré-determinado. (COOPER & SLAGMULDER,1997, p. 71 e 72).

Nesse aspecto conclui-se que o *Target costing* é uma forma de custeamento que integra o preço de mercado do produto e que leva em consideração as qualidades endógenas ao produto.

De uma forma simples podemos representar o *Target costing* como:

<i>Target Costing</i> = preço de venda (mercado) menos o lucro desejado
--

Pelo fato do *Target costing* está interligado com toda a gama que envolve o mercado (produção e desejo do consumidor final) é um custeio decisivo nos anseios do mercado tornando-se indispensável na elaboração e na reformulação de produtos ou em sua reformulação.

Segundo Monden (1999) o *Target costing* tem o objetivo de:

1. Deixar os custos dos novos produtos baixos de modo que o lucro esperado possa ser garantido, e ao mesmo tempo que os novos produtos atinjam os níveis de qualidade e tempo de circulação que o mercado exige.
2. Também se objetiva com esse método gerar estímulo aos funcionários a alcançar o “lucro-alvo”.

Ao mencionar *Target costing* por se tratar de custo se tem em mente a ideia de um sacrifício das particularidades do produto em função das obrigações de preço pelo consumidor. Mas, como foi mostrado, é justamente o contrário, se tem um gerenciamento sobre esses custos para adequar a produto a qualidade/preço que o consumidor aguarda. E assim, faz com que se garanta a rentabilidade sobre o investimento, reduzindo o risco de liquidez do investimento.

É um mecanismo que permite mesclar as necessidades do produtor com as do cliente.

A satisfação das necessidades do comprador é, com efeito, um pré-requisito para a viabilidade de uma indústria e das empresas dentro dela. Os compradores precisam estar dispostos a pagar um preço por um produto acima de seu custo de produção, ou a empresa não sobreviverá a longo prazo (PORTER,1989, p.27).

Depois dessa explanação fica evidente a ligação do *Target costing* com o planejamento estratégico. E além da sua ligação com o planejamento estratégico ele está ligado ao custo de oportunidade.

Segundo Besanko et al (2007) os custos puramente contábeis não são necessariamente adequados para a tomada de decisão em uma empresa. Essas disposições exigem a mediação dos custos econômicos, que se baseiam no conceito de custo de oportunidade. Este conceito é fala que o custo econômico de se aplicar recursos em determinada atividade é o valor do melhor uso alternativo renunciado destes recursos.

Ou seja, o conceito de custo de oportunidade fornece a melhor base para a tomada de decisões econômicas quando a empresa tem que escolher entre alternativas concorrentes. “uma empresa que se desvie consistentemente desta ideia perderá oportunidades de obter lucros mais altos” (BESANKO et al, 2007, p.44).

4.1 Planejamento Estratégico de um produto novo para se alcançar a liderança no custo com *Target Costing*

4.1.1 Preparação do planejamento

A preparação do planejamento estratégico com a criação de novos produtos que atendam as indigências do mercado e tenham preços ajustados com o valor que o consumidor está disposto a pagar.

O período de vida do produto é importante neste aspecto. Ou seja, a obsolescência do produto, seja ela programada ou não vai afetar a rentabilidade da empresa. O ponto positivo da apuração do *Target costing* é que seus custos são apurados em planejamento de curto prazo sendo seus benefícios constantes no longo prazo e dessa forma garante uma maior fatia do mercado.

4.1.2 Projeto de um novo produto específico.

O desenvolvimento de um produto inicia com a exposição de um projeto de um produto novo ou o projeto de reformulação de um produto. Nesta fase são considerados os direcionadores de custo do produto e da sua qualidade.

Após o estabelecimento dos custos ao produto, deverá ser feita uma análise do investimento, com utilização de ferramentas como o *payback* e o fluxo de caixa descontado, para verificar a viabilidade do projeto.

O produto terá suas propriedades alteradas caso seja averiguada a inviabilidade do projeto, atentando-se para manutenção da qualidade do produto que o consumidor valoriza.

4.1.3 Plano básico para produção de um produto

Quando se determina o *Target costing* estimado e se faz um estudo dos preços de venda que o mercado pratica, também se faz análise dos concorrentes para ter noção se o mercado está saturado ou não do produto, por fim, uma pesquisa do mercado consumidor para poder determinar o preço do produto.

Monden (1999, p.79) explica o “método baseado no custo e o baseado no mercado” para a mensuração do *Target costing* se baseia na não vivência de risco da concorrência para o produto, e o outro, baseia-se no preço determinado pela concorrência e as qualidades do produto em relação a concorrente. Onde, nessa fase, os custos podem ser vividos em custos sujeitos a atividades de redução de custos (custos variáveis como matéria-prima, transporte e mão-de-obra e os custos fixos diretos como depreciação e desenvolvimento), e custos não sujeitos a atividades de redução de custos (custos fixos indiretos, vendas e administração).

4.1.4 Projeto do Produto.

Nesta fase ocorre a definição dos elementos do produto e seu custo específico. Durante este estágio os custos singulares dos componentes são domados ao método do *Target costing* para que não tenha intervalo entre o custo dos componentes e o custo do produto, determinando a eficácia na determinação do preço final do produto.

4.1.5 A produção produto.

Nesta fase se mensura a eficiência das outras fases, o alcance de comprometimento dos envolvidos e se observa a eficácia do processo completo.

Tendo obedecido todas as outras quatro fases e os custos estando enquadrados dentro do *Target costing* se dá início ao processo de produção.

4.2 Avaliação do retorno a partir da aplicação do *Target Costing*

Para avaliar e antecipar do retorno de um investimento, é necessário fazer estimativas dos prováveis lucros como dos prováveis custos que esse investimento pode proporcionar no futuro, onde essa análise parte do estudo do mercado analisado.

Como a rentabilidade está ligada aos investimentos, às receitas, aos custos e ao fluxo de caixa de acordo com o tempo, de acordo com a contabilidade os métodos de avaliação da sua rentabilidade seriam: Payback, Taxa interna de retorno (TIR) e Valor presente líquido (VPL).

4.2.1 Payback

É utilizado para medir o tempo de retorno de um investimento.

4.2.2 Taxa interna de retorno (TIR)

A TIR leva em consideração o custo do capital empregado, onde, se, a taxa de retorno for menor que o custo do capital se desconsidera o investimento.

4.2.3 Valor presente líquido (VPL)

Pode ser chamada de taxa de desconto, custo de oportunidade ou custo de capital, se trata do retorno mínimo que deve ser obtido, se mantendo intocado o valor de mercado da empresa.

VPL é obtido:

$$\text{VPL} = \text{valor presente das entradas de caixa} - \text{investimento inicial}$$

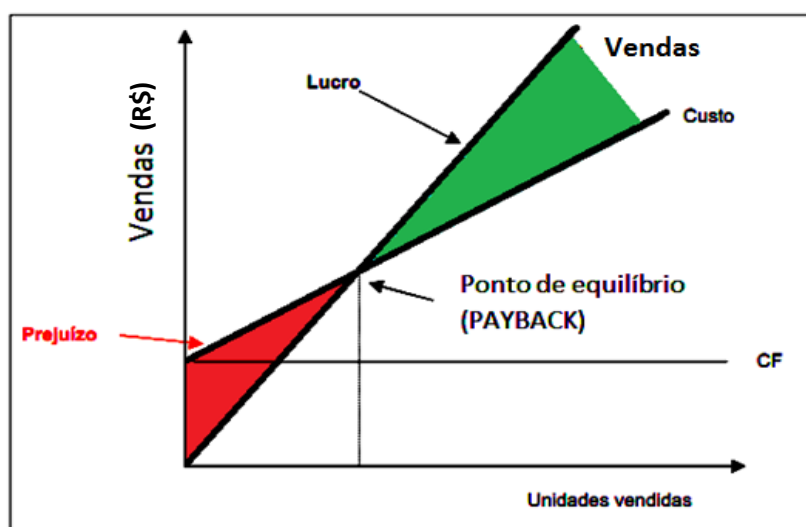
Por meditar o valor do dinheiro no decorrer do tempo, o VPL é considerado uma metodologia elaborada de julgamento de orçamentos de capital.

4.2.4 Ponto de equilíbrio

Ponto de equilíbrio, como o próprio nome já diz, é o momento em que existe um equilíbrio. Ao trabalhar com custos, é o equilíbrio entre os custos e o retorno.

Segundo Bernardi (2003), ponto de equilíbrio é o volume mensurado, onde as receitas totais coincidirem aos custos e despesas totais, ficando com seu lucro igual a zero. Nesse ponto não tem nem lucro e nem prejuízo.

Figura 1. Ponto de equilíbrio, PayBack.



FONTE: Gráfico formado a partir de Buarque (1984) e Bernardi (2003).

A **Figura 1** exibe o equilíbrio, ou o ponto de PayBack, ponto de quebra, dado entre os custos das mercadorias vendidas e suas vendas (vendas constantes). Em um ponto abaixo do de equilíbrio se tem prejuízo (área vermelha) e um ponto acima do de equilíbrio se tem lucro (área verde). Sobre esses aspectos se observa o funcionamento do fluxo de caixa para manter a empresa funcionando durante o período de prejuízo. O planejamento de caixa é usado para estimar suas necessidades de caixa para curto prazo (área em vermelho), em geral, fase de desenvolvimento de um produto e de conquista de mercado. Esse fluxo de caixa é o que garante a manutenção da empresa até as vendas superarem o ponto de equilíbrios a passarem a fornecer lucro sobre as vendas do novo produto no mercado.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Essa pesquisa teve como problema: **Qual o reflexo sobre a competitividade e sobre o risco de liquidez de uma empresa, provocado pelo desenvolvimento *Target costing* na produção de um novo produto?**

Antes de fazer as colocações sobre esse problema é necessário salientar que a bibliografia que trata do estudo do *Target costing* ainda é escarça e em sua grande parte está ligada ao setor automobilístico.

O lançamento de um novo bem obedece à aceitação do produto pelo consumidor. Onde o *Target costing* ampara no gerenciamento e o abatimento dos custos, pois ponderando o preço do concorrente e os principais predicados que os clientes determinam ao bem, aproxima a um preço de venda que é aceito pelo mercado. Ou seja, ao analisar o mercado, tanto do lado da oferta quando da demanda, se colhe as informações necessárias para evitar custos adicionais ou até mesmo perdas.

Cabe ressaltar que em geral, são empresas competitivas buscando conquistar merca que aplicam o metodo *Target costing*, buscando assim o diferencial para se conquistar uma maior fatia do mercado. As empresas dominantes do mercado também buscam um *mix*, mas nesse caso ela se baseia no mercado consumidor, pois já tem domínio sobre o mercado, já está estabelecida.

Sua aplicação contribui para aquisição de mais informações do mercado, quanto maiores às informações, menor a assimetria das mesmas e assim, menores os riscos que o investimento de um novo produto corre. Nesse caso, foi tratado do risco de liquidez, pois é o risco incorrido sobre um investimento, tornando mais difícil de ser liquidado.

Este trabalho mostrou que o risco de liquidez é reduzido aumentando a certeza do investimento quanto a aceitação do produto no mercado e aumentando as informações de seus concorrentes. Mas, também fica claro que um estudo apenas teórico deixa algumas lacunas sobre o método de aplicação do *Target costing* em outras empresas, visto que a literatura se prende ao mercado automobilístico.

ABSTRACT

In an increasingly competitive environment where globalization has put the consumer in line with the processes of production and becoming increasingly demanding, it is necessary that the companies are different in able to stand out from their competitors, with domain of your

costs and knowing the desires of the consumer market. This work examined the Target costing as a cost system that deals with an analysis of the market both on the supply side and demand side. Based on the economic principle that are demanded (in general) the offers are raised. The study demonstrates the need of the company to remain competitive so that the market will meet its needs. This paper presents the following issue: What about the reflection on the competitiveness and liquidity risk of a company, caused by the application of Target costing in the production of a new well? To answer the above problem, this paper aims, a study guide that shows what the consequences for competitiveness and the liquidity risk, caused by the application of Target costing in manufacturing a new product. The methodology adopted to achieve this goal was, as the area of science, a kind of theoretical research on how to approach this qualitative research as to the procedures used in this research, and we opted for literature. And finally, the answer to the problem quoted above is clear and objective, Target costing states and prevents possible market situations, when dealing with a short-term cost that ensures profitability during the lifetime of the product in the long term. The liquidity risk is directly opposed.

KEYWORDS: Target costing. Costs. Market.

REFERENCIAS

- AMARAL, J. J. F. *Como Fazer uma Pesquisa Bibliográfica*. Fortaleza, janeiro de 2007. Disponível em: <http://www1.eeg.uminho.pt/economia/caac/pagina%20pessoal/Disciplinas/disciplinas%202009/ecp/ECP%202009/TRABALHOS/bibliografia.pdf> < Acessado em: 09 de junho de 2011.
- ASSAF NETO, A. *Mercado financeiro*. 8ª.ed. São Paulo: Atlas, 2008.
- BERNARDI, L. A. *Manual de Empreendedorismo e Gestão: fundamentos, estratégias e dinâmicas*. São Paulo: Atlas, 2003.
- BESANKO, B. et al. *A economia da estratégia*. 3ª.ed. São Paulo: Bookman, 2007.
- BUARQUE, C. *Avaliação econômica de projetos: uma apresentação didática*. Rio de Janeiro: Campus, 1984, 266 p.
- CATELLI, A. *Controladoria: uma abordagem da gestão econômica GECON*. 2ª.ed. São Pulo: Atlas, 2007.
- COOPER, R. & SLAGMULDER, R. *Custeio Alvo e Engenharia de Valor*. tradução – 2008 (Target Costing and Value Engineering). Portland: Productivity Press, 1997.

DOBB, M. *A evolução do capitalismo*. 9.ed. São Paulo: LTC, 1987.

GONÇALVES, M. *A Gestão Estratégica de Custos como Diferencial Competitivo nas Empresas*. 2008. Disponível em <http://producaocontabilidade.blogspot.com/2010_11_01_archive.html> Acessado em: 20 de maio de 2011.

IPES – Instituto de Pesquisas Econômicas e Sociais. *Produto interno bruto*. Disponível em <<http://www.ipes.es.gov.br/es/socioeconomic/pib.htm>> Acesso em 18/04/2011. SAKURAI, M. *Gerenciamento integrado de custos*. Tradução Adalberto Ferreira das Neves. Revisão técnica Eliseu Martins. São Paulo: Atlas, 1997.

KUPER, D. & HASENCLEVER L. *Economia industrial: fundamentos teóricos e práticos no Brasil*. 9ª e.d. Rio de Janeiro: Campus 2002.

MARTINS, G. A. *Manual para elaboração de monografias e dissertações*. São Paulo: Atlas, 2010.

MONDEN, Y. *Sistemas de redução de custos: target costing e custo kaizen*. Tradução Eduardo D'Agord Schaan. Porto Alegre: Bookman, 1999.

NAKAGAWA, Masayuki. *ABC - custeio Baseado em atividades*. São Paulo: Atlas, 1995.

PEREZ JR, J. H.; OLIVEIRA, L. M.; COSTA, R.G.; *Gestão Estratégica de Custos*. 5ª.ed. São Paulo: Atlas, 2008.

PINHEIRO, L. M. *Mercado de capitais: fundamentos e técnicas*. 4ª.ed. São Paulo: Atlas, 2007.

PORTER, M. E. *Vantagem competitiva: criando e sustentando um desempenho superior*. 15. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1989.

SAKURAI, Michiharu. *Gerenciamento integrado de custos*. Tradução Adalberto Ferreira das Neves. Revisão técnica Eliseu Martins. São Paulo: Atlas, 1997.

SILVA, A. L. P. *Microestrutura, transparência e determinantes da liquidez do mercado secundário de títulos públicos no Brasil*. SEMINÁRIOS EESP 2008. Disponíveis em: <http://eespfgvspbr.tempsite.ws/seminario_detalhe.php?idSeminario=279> Acessado em: 21 de maio de 2011.

VILAÇA, M.L.C. *Pesquisa e ensino: considerações e reflexões E-escrita*. Volume 1. Número 2. Maio-agosto de 2010. Disponível em: <http://www.uniabeu.edu.br/publica/index.php/RE/article/viewFile/26/pdf_23> Acessado em: 01 de julho de 2011.