

Custo Meta

Uma solução para a falta de custeio dos produtos nas micro e pequenas empresas

Marco Aurélio Ribeiro*

O cenário atual no qual as empresas estão inseridas é constantemente banhado por diversas técnicas que visam auxiliar os gestores no custeio e na precificação dos produtos. Muitas dessas técnicas são utilizadas, até mesmo com grande frequência, pelas empresas de médio e grande porte que possuem em suas estruturas um bom banco de dados capaz de trazer informações, a qualquer momento, sobre custos dos produtos, preço de venda, margem de contribuição, etc.

Infelizmente essa realidade da utilização das técnicas e metodologias de custeio não ocorre nas micro e pequenas, pois estas acabam enviando seus produtos ao mercado sem saber o custo do produto, a margem que o mesmo dará e se terá a rentabilidade desejada nos negócios.

Partindo da premissa de que as micro e pequenas empresas não mensuram os custos dos produtos que possuem, principalmente quando confeccionam seus planos de negócios, este estudo indica, para estas empresas, a utilização do Custo Meta ou Custo Alvo, conhecido também pela sigla americana Target Cost; pois, como é sabido que essas empresas precificam seus produtos através do preço de mercado, a utilização do Custo Meta vem ao encontro da sistemática de preço adotada por elas e obriga os gestores a quantificar os componentes de custos para chegar no custo máximo permitido.

Estudos recentes mostram que as micro e pequenas empresas são responsáveis por grande parte dos empregos gerados e preenchidos na economia brasileira e que representam 20% do Produto Interno Bruto. Segundo Gianni (2003:34), nada menos que 96% dos novos empregos foram criados pelos empreendimentos de pequeno porte entre 1995 e 2000. O saldo positivo entre contratações e desligamentos no segmento foi mais de 1,4 milhão de novos postos de trabalho, um crescimento de 26% no período, fato que, conta Gianni¹, não ocorreu com a mesma intensidade nas grandes empresas.

Diante da realidade apresentada por Gianni, há uma falta de comprometimento das micro e pequenas empresas, na figura de seus gestores, com a responsabilidade que elas possuem em gerar e garantir a empregabilidade no meio profissional. Nota-se nas micro e pequenas empresas uma falta de controle administrativo, principalmente em relação aos seus produtos que, na maioria das vezes, vão para o mercado sem que, previamente, sejam mensurados os custos.

Segundo o Sebrae (2002:3), a maioria das micro e pequenas não possui controle sobre os itens de custos. Mesmo quando estão disponíveis alguns instrumentos de controle de custos, estes não são necessariamente utilizados para a tomada de decisão estratégica, visando uma gestão eficiente dos custos. O mesmo órgão continua sua afirmação dizendo que a maioria das empresas de micro e pequeno porte não conhece efetivamente a composição dos custos dos seus produtos/serviços.

Motta e Escrivão Filho (2001:7) mencionam que o conhecimento dos custos das empresas no ambiente atual de competitividade é essencial, uma vez que o lucro é determinado pelo preço, que já está estabelecido pelo mercado, menos os custos da empresa.

O fato de a empresa não ter controle sobre seus custos pode levar a uma administração danosa no sentido de que

pode estar navegando no escuro, pois a empresa continua sua produtividade sem saber se os custos dos produtos estão dentro de uma certa faixa de normalidade para que, ao fixar o preço de venda, o mesmo cubra todos os custos e traga a lucratividade esperada. A empresa pode começar a promover mercadorias e serviços, ou apostar em projetos que não agregam nenhum lucro; pode se perder e não saber mais quais produtos estão vendendo bem e quais estão dando prejuízos; e, na melhor das hipóteses, o administrador terá apenas uma idéia vaga de onde o dinheiro está indo e de qual é a situação da empresa. Resnik (1990), citado por Motta e Escrivão Filho (2001:7).

Um outro fator de grande relevância, que deve ser motivo de preocupação para as empresas que não mensuram seus custos, é o aumento de vulnerabilidade e a alta perspectiva de descontinuidade, em outras palavras a falta de controle dos custos pode levar as empresas à mortalidade ou à falência. Um estudo feito pelo Sebrae² aponta que 56% das micro e pequenas empresas paulistas não completam três anos de existência, fato que faz com que as empresas de micro e pequeno porte não cumpram o seu papel fundamental que é de gerar e manter o nível de emprego com boa taxa.

Segundo o Sebrae³, um estudo realizado sobre a gestão dos custos nas MPEs revelou que essas empresas definem os preços de seus produtos seguindo os preços praticados pelo mercado. Partindo desse cenário, no qual as empresas não mensuram seus custos de produção e utilizam o valor de mercado para atribuírem a seus produtos, uma técnica de custeio vem à luz, pois se torna muito útil e necessária para estas empresas, sendo esta técnica ou sistema de custeio chamada de Custo Meta ou através de seu nome sem tradução, que é Target Cost.

Cooper (1999), citado por SILVA et al (2001), reforça a importância do Cos-

to Meta ao afirmar que, para sobreviverem, as empresas devem tornar-se especialistas no desenvolvimento de produtos que, além de atenderem às expectativas dos clientes com relação à qualidade e funcionalidade, gerem os lucros desejados. E acrescenta que uma maneira de garantir que os produtos sejam suficientemente lucrativos, quando lançados no mercado, é submetê-los ao Custo Meta.

Objetivo do Estudo

O objetivo deste estudo é fortalecer a idéia de que as micro e pequenas empresas devem controlar os custos de seus produtos para que haja uma precificação adequada e consistente para que a mesma faça sua atividade principal que é a de gerar uma boa margem de contribuição para os produtos e o lucro desejado pela empresa.

Sabendo que essas empresas não possuem um sistema de custos e que partem do preço de mercado para atribuir valores aos seus produtos, este estudo sugere a utilização do Custo Meta para a realização das atividades de precificação e controle de custos. Principalmente para controle dos custos que é o ponto falho dessas empresas, pois com a utilização do Custo Meta a empresa, já detentora do preço de mercado, pode voltar seus esforços para o controle e mensuração dos custos.

Custo Meta (Target Cost)

Criado no final da década de 60 e início da década de 70, após o mercado japonês sofrer uma enxurrada de produtos com características e quantidades diversificadas e se baseando na Engenharia de Valor que era uma técnica utilizada por empresas americanas após a II Guerra Mundial. Ono (2003:22) nos conta que o Custo Meta (Target Cost) foi originalmente criado pelos japoneses nos anos 60 baseado na idéia americana chamada Engenharia de Valor, transforma-

da em um sistema dinâmico de redução de custo e planejamento de lucro. Esta técnica, Engenharia de Valor, foi desenvolvida por engenheiros da General Electric - GE, durante a Segunda Guerra Mundial. Era uma abordagem organizada da engenharia para determinar como produzir os produtos frente à escassez de materiais. Mais tarde ela se tornou um esforço organizado para examinar como fornecer as características ou funções necessárias em um produto a um menor custo possível. Com a redução dos ciclos de vida dos produtos japoneses, devido à grande procura por parte dos consumidores, a preocupação passou a não ser com os custos nas linhas de produção, mas sim com os estágios de planejamento e desenho, sendo esta a base da estrutura do Custo Meta.

Desde os últimos anos da década de 80, o Custo Meta ligou-se fortemente à estratégia empresarial e é considerado um instrumento de gerenciamento estratégico de custo, para se alcançar a meta de lucro especificada pelo planejamento empresarial de médio prazo. Sakurai (1997:51).

O Custo Meta, também conhecido como Custo Alvo, é um sistema de custeio que percorre o caminho inverso para se custear um produto. É a técnica que parte do fim para o começo, ou seja, ele parte do preço praticado pelo mercado para se chegar ao custo máximo permitido ao produto. Segundo Martins (1998:240), neste ambiente no qual as empresas simplesmente não podem alterar sua política de preço por modificação na sua estrutura de custos, o caminho inverso mencionado passou a ser uma fortíssima ferramenta para melhor posicionamento estratégico e desempenho.

Sakurai (1997:52) define o Custo Meta como sendo um processo estratégico de gerenciamento de custos para reduzir os custos totais, nos estágios de planejamento e de desenho do produto.

Perez Jr et al (2001:266) conceituam o Custo Meta dizendo que é o custo

obtido pela subtração de um preço estimado (ou preço de mercado) da margem de lucratividade desejada, com o objetivo de atingir um custo de produção (incluindo custos de engenharia e/ou de marketing). Os mesmos autores lembram que o Custo Meta não precisa corresponder ao custo de produção inicialmente esperado, pelo contrário, pode ser equivalente ao custo a ser atingido ao longo do estágio de maturidade da produção e completam dizendo que esse tipo de custo representa o custo baseado nas condições de mercado, calculado tendo como parâmetro o preço de venda necessário para se obter determinada participação no mercado, com as margens desejadas de lucratividade. Se o Custo Meta estiver abaixo do custo mensurado ou do que deveria ser mensurado pela empresa, é sinal de que a empresa precisa reduzir esse custo de produção para não perder clientes e conseqüentemente mercado.

A obtenção, teórica, do Custo Meta é a seguinte:

Custo Alvo =
Preço de venda menos o lucro desejado.

Segundo Silva et al (2001), a determinação do Custo Meta passa inicialmente pela definição das características e funções do produto a ser lançado no mercado. O passo seguinte é identificar qual o preço que os consumidores estariam dispostos a pagar por esse produto, considerando-se todas as suas especificações. Apesar de os autores supracitados mencionarem que o Custo Meta, para ser implantado, analisa as características de um produto que será lançado, vale a pena lembrar que também serve para produtos que já foram lançados no mercado, devendo-se apenas mudar a forma de atribuição de preço e mensuração e tolerância de custos. Após a análise das características do produto e verificação do preço praticado pelo mercado, o próximo ponto é a definição da margem de lucro que será obtida

com o produto e, nesse sentido, Cooper e Slagmulder (1999), citados por Silva et al (2001), dizem que há duas formas de estabelecer a margem de lucro. A primeira delas partindo da margem de lucro do produto predecessor, ajustado à mudança nas condições de mercado; e a segunda é começar com a margem de lucro meta de toda a linha de produção, aumentando ou diminuindo, dependendo da situação do mercado.

Para Sakurai (1997:55), o principal objetivo do Custo Alvo é reduzir os custos totais, mantendo alta qualidade. Entretanto, muitas empresas japonesas usam o Custo Meta para o planejamento estratégico dos lucros. Esses dois objetivos do Custo Meta são então:

- Reduzir o custo, reduzindo os custos totais (incluindo custos de produção e marketing), mantendo, ao mesmo tempo, alta qualidade.
- Planejar estrategicamente os lucros, formulando planos estratégicos de lucros e integrando informação de marketing com os fatores de engenharia e de produção.

SILVA et al (2001) citam que o vínculo entre o Custo Meta e o mercado faz com que o produto seja encarado sob o ponto de vista do consumidor, numa ótica que parte de fora para dentro da empresa visto que o mercado é o ponto de partida de todo o processo. Cooper e Chew, citados por Silva et al (2001), afirmam que a empresa que utiliza o Custo Meta adquire uma maior compreensão das demandas dos consumidores, estando apta a prever vendas futuras com maior precisão.

Para as empresas de pequeno e médio porte, essa metodologia de custeio vem ao encontro do que as empresas já praticam, principalmente pelo uso do preço de mercado e pelo fato de que estas empresas possuem uma linha de produção muito reduzida. Serve também para que as empresas, antes de entrarem no mercado, efetuem um bom plano de negócio, peça fundamental para a

edificação e continuidade da empresa, principalmente para as micro e pequenas, pois se verá, de forma antecipada, os custos de produção e a parcela que eles retiram do lucro. Facilitará também para a empresa decidir se realmente vale a pena fabricar determinado produto. Contribui para, caso a empresa queira ampliar sua linha de produção com novos produtos, verificar a viabilidade ou não desse novo produto.

Silva et al (2001) mencionam algumas vantagens na utilização do Custo Meta:

- Faz com que a empresa adquira um maior conhecimento das demandas dos consumidores, permitindo a ela a fabricação de produtos que os clientes realmente desejam comprar.
- A certeza de que o processo de fabricação ocorrerá dentro de um nível de custo admissível e desejado pela empresa.
- A possibilidade de envolvimento de fornecedores na fase de planejamento do produto.
- Envolve todas as áreas num só objetivo.

Abaixo algumas comparações entre o Custo Meta e o Método Tradicional.

CUSTO META	MÉTODO TRADICIONAL
O preço determina o custo	O custo determina o preço
Começa com o preço de mercado	Estima um custo de produção e calcula o preço de mercado
Redução de custos antes do nível aceito	Redução de custos após o nível aceito

Muitos confundem o Custo Meta com o Custo Padrão, o que tecnicamente não pode ser sustentado pelo fato de um ser resultado de uma boa gestão dos recursos de produção para uma precificação futura que é o caso do Custo Padrão, enquanto que o Custo Meta é o objetivo a ser conquistado partindo já da precificação do produto.

Perez Jr et al (2001, 154) conceituam

o Custo Padrão como aquele determinado, a priori, como sendo o custo normal de um produto. É elaborado considerando um cenário de bom desempenho operacional, porém levando-se em conta eventuais deficiências existentes nos materiais e insumos de produção, mão-de-obra, etc. Segundo Martins (1998,334), o grande objetivo do Custo Padrão é o de fixar uma base de comparação entre o que ocorreu de custo e o que deveria ter ocorrido. Essa preocupação de comparar o custo ocorrido com o custo que deveria ocorrer não se faz necessária no Custo Meta, porque sua premissa é apenas a de estabelecer um custo máximo a ser incorrido, não tendo a necessidade de ser exatamente o custo máximo permitido, podendo ser também abaixo. O Custo Padrão tem como finalidade o controle dos insumos de produção, característica que também está embutida no Custo Meta; mas que não é sua finalidade principal, sendo esta o parâmetro aceitável de custo para se manter a margem de lucro desejada e para conseguir colocar o produto no mercado com o preço que o consumidor quer pagar por ele.

Conclusão

Após a explanação sobre o Custo Meta e sobre sua utilização, conforme vimos, ele parte do preço de mercado para se chegar ao máximo de custos que um produto pode incorrer. Essa forma vem ao encontro da filosofia empregada pelos gestores das micro e pequenas empresas que também partem, para precificar os seus produtos, do preço que o mercado está disposto a pagar por eles. Sabendo que as micro e pequenas empresas não controlam e também não mensuram os custos de seus produtos, o Custo Meta pode ser perfeitamente utilizado em larga escala por essas empresas, pois se assemelha à sua metodologia e também faria com que elas passassem a controlar e mensurar os custos dos produtos.

Uma outra característica do Custo Meta que se encaixa perfeitamente nas micro e pequenas empresas é a sua utilização no desenho, planejamento e produção dos produtos, fato este que deixaria as micro e pequenas empresas com um bom banco de dados para efetuar o seu gerenciamento. Segundo Cooper e Chew (1996), citados por SILVA et al (2001), cerca de 80% dos custos de um produto não podem ser mais alterados quando o produto deixa a fase de projeto. Nesta fase de pré-confecção dos produtos, a empresa necessita, para uma excelente gestão, conquistar parcerias com seus fornecedores para que possa atingir com mais segurança o Custo Meta. Está cada vez mais difícil reduzir os custos dentro da própria empresa, sendo uma boa saída a análise de toda a cadeia de produção e a união entre produtor e fornecedor.

Como as micro e pequenas empresas confeccionam seus produtos com pouca tecnologia e robotização, a análise dos custos é mais fácil de ser feita e, com a utilização do Custo Meta, as empresas teriam como reduzir o custo de seus produtos, com eficiência, no desenho e no planejamento para que, quando forem produzi-los, tenham já um custo de produção menor e uma margem de lucro aceitável e confiável.

Vale a pena lembrar que o Custo Meta também serve para as empresas de prestação de serviços, uma vez que as empresas devem previamente examinar o preço pago pelo mercado e os custos em que isso irá chegar antes de colocarem novos serviços no mercado ou remanejarem os já existentes. Pode-se dizer que o Custo Meta é muito utilizado nas construtoras que participam de licitações públicas, pois partem do preço aceitável pelo contratante do serviço e, em cima disso, realizam suas planilhas de custos.

Como a obtenção do Custo Meta é o resultado do preço de mercado subtraído da margem de lucro desejada no produto, esta deverá ser calculada com

boa precisão pois, se a mesma for muito baixa, gerará um custo meta alto que teoricamente seria fácil de obter, mas também deixaria o produto com uma lucratividade muito baixa. Em acontecendo o inverso, desejo de margem de lucro muito alta, isso complicaria na obtenção do custo desejado, portanto o grande diferencial, e talvez o grande segredo, esteja no cálculo da margem de lucro desejada.



• **Marco Aurélio Ribeiro** - Contabilista e Pós-Graduado em Administração Financeira. Exerce atividades relacionadas ao Mercado Financeiro e ao Sistema Financeiro Nacional. Pesquisador contábil na área de custos e contabilidade gerencial.
E-mail: marco.aurélio@op-bancos.org.br

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- BRUNO, Eliseu. *Contabilidade de Custos*. 3ª edição. São Paulo: Atlas, 1999.
- WORTZIN, Alex; BRANDI, Dora. *Alguns reflexões sobre custos e participação para pequenas empresas*. Revista de CCI-SP. Anos do II semestre de trabalhos científicos em contabilidade de 2002.
- BRITA, Rafael Gustavo. *ESCRITO FÉREO*. Introdução. *Método de Custos adotado por pequenas empresas: uma análise decisiva e correta* - revista tribuções. *Método de Contabilidade de CCI-SP*, nº 14, ano 3, jan. 2001.
- DRG, Alex. *Utilização de Tague Pricing, um estudo exploratório em municípios de Santa Catarina*. São Paulo, 2003. Dissertação de Mestrado pela Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da USP.
- PEREIRA, José Hernandez; OLIVEIRA, Luis Roberto; COSTA, Rogério Cavaleiro. *Contabilidade de Custos*. 2ª Edição. São Paulo: Atlas, 2001.
- REISNE, R. *A vida da pequena empresa: como fazer com segurança sua pequena empresa e um modelo para copiá-la*. São Paulo: Martin, McGraw-Hill, 1999.
- LAKSHMI, Mithabari. *Governança integrada de Custos*. São Paulo: Atlas, 1997.
- VERONEI, J.P. *Estudo de rentabilidade de empresas paulistas*. São Paulo, dez. 1999.
- VERONEI, J.P. *Impacto dos custos nas MPES paulistas: um estudo exploratório*. São Paulo, abr. 2002.
- VELTA, César Augusto Tórtora; ARSILEI, Antonio Maria Neto; SINGAR, MARCELO; ROBERTO, Roberto. *Custo: Uma análise de sua aplicabilidade nas empresas*. Trabalho apresentado ao VII Congresso Brasileiro de Contas, Vale do Rio Negro - RJ, 2001.
- TESSARO, Gianni. *Por dois preços e duas margens*. *Revista Época*, nº 236, set. 1985.

NOTAS

- ¹ GRUPE, Elviano. *Direito-precatório do IESRAE*.
- ² *Estudo da Normalidade das Empresas Paulistas*, Dez. 1999.
- ³ *Sete em - A Gestão dos custos nas MPES paulistas: um estudo exploratório*. Abr. 2002.