

# **O custeio variável e o custeio-alvo como suportes às decisões de investimentos, no desenvolvimento de novos produtos**

ROMUALDO DOUGLAS COLAUTO  
UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA

ILSE MARIA BEUREN  
UNIVERSIDADE REGIONAL DE BLUMENAU - FURB

WELINGTON ROCHA  
UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO

## **Resumo**

O custeio variável que atribui apenas custos variáveis aos produtos e o custeio-alvo, que baseia-se no preço de mercado a ser suportado pelos consumidores, constituem-se em importantes instrumentos que auxiliam os gestores no processo decisório. Nesta perspectiva, o trabalho tem por objetivo apresentar uma reflexão teórica acerca das informações geradas pelo custeio variável, associado à metodologia do custeio-alvo, como suporte às decisões para desenvolver novos produtos. Inicialmente, evidencia os aspectos teóricos caracterizadores do ambiente de decisões de investimentos. Depois faz uma incursão teórica no custeio-alvo e na Engenharia de Valor, enquanto elementos relevantes na mensuração dos custos dos produtos, considerando o custeio variável. A seguir, aborda decisões de investimentos para desenvolver novos produtos segundo os pressupostos do custeio variável e do custeio-alvo.

**Palavras-chave:** Decisões de investimentos. Custeio variável. Custeio-alvo.

## **1 Introdução**

Em ambientes competitivos, visto que o preço é determinado pelo mercado, o fator custo ganha realce. A lucratividade, bem como a continuidade do empreendimento, estão condicionados à eliminação, ou pelo menos à redução dos custos que não adicionam valor à empresa. Por isso, conceitos e métodos como o *target cost* foram elevados ao nível estratégico, pois têm a ver com a própria continuidade do empreendimento. Até pouco tempo no Brasil o custo era aquele valor a que se chegava, independentemente dos desperdícios e ineficiências, e sobre o qual se acrescentava uma margem de lucro (IUDÍCIBUS, 1995).

As dificuldades de ordem econômico-financeiras, decorrentes de uma conjuntura complexa, contribuem para tornar o custo um tema relevante na gestão das organizações privadas e públicas, sejam elas de fins lucrativos ou não. Em função das pressões ambientais, as empresas buscam os melhores instrumentos gerenciais para servir como suporte à tomada de decisões. Consideram que ao longo do tempo, os concorrentes conseguem igualar-se à qualidade e ao preço do atual produto líder de mercado. Em resposta, emerge a importância de decisões adequadas para assegurar a eficiência e a eficácia empresariais.

Investimentos em planejamento e desenvolvimento de novos processos e produtos ajudam a otimizar os custos. Além disso, contribuem para a concepção de produtos capazes de antecipar as expectativas dos clientes e, por sua vez, viabilizar melhores resultados à empresa. Essa preocupação está associada à continuidade normal do empreendimento, como organismo instituído para crescer, consolidar-se, atender aos objetivos estatutários, finalidades

sociais e, por consequência, remunerar suficientemente o capital investido.

Gestores descobriram que as vantagens competitivas residem na maneira como as atividades são executadas (HAMMER, 2001). Por conseguinte, o foco passa a ser a identificação de problemas e a eliminação de custos estruturais e operacionais, que não agregam valor à empresa. Nesse aspecto, o comprometimento contínuo para a redução dos desperdícios e a motivação constante dos gestores e empregados, para a diversificação do *mix* de produtos, devem ser metas, de curto e longo prazo, estipuladas pelas organizações.

Denota-se que o planejamento estratégico anual não é mais suficiente para definir todas as ações por um longo período de tempo. Segundo Hammer (2001), no âmago da inovação do conceito empresarial encontra-se a capacidade de criar novas estratégias que gerem riquezas constantemente, uma vez que o mercado está se adequando à globalização e às novas tecnologias de informação, reduzindo o tempo disponível para tomada de decisão. Com isso, as estratégias e os negócios precisam ser analisados continuamente.

O *target costing* é um sistema de planejamento de lucros e gerenciamento de custos, direcionado pelo preço, focado no consumidor, com projeto centralizado e multifuncional (ANSARI, 1997). A principal vantagem reside no planejamento dos custos por meio da visão de mercado e redução de custos do produto, com ênfase orientada por meio das informações dos clientes. Caracteriza-se como uma metodologia de custeio com foco no mercado, considerando-se as necessidades do consumidor e a competitividade do mercado global (VIÉGAS e CALARGE, 2003).

Por outro lado, no pressuposto do Custeio Variável somente os custos variáveis são atribuídos às unidades produzidas e os custos fixos são considerados como despesas do período (MAHER, 2001). No entanto, os gestores precisam conhecer tanto os custos fixos como os variáveis, que permeiam o processo de produção em um negócio, para que possam estabelecer o preço de venda suportado pelos consumidores, em conformidade com o mercado. Assim, o trabalho tem por objetivo apresentar uma reflexão teórica acerca das informações geradas pelo custeio variável, associado à metodologia do custeio-alvo, como suporte às decisões para o desenvolvimento de novos produtos.

Quanto à organização do conteúdo faz-se inicialmente, como subsídio às discussões, uma incursão teórica nos aspectos conceituais relativos a decisões de investimentos. Depois, aborda-se o *target costing*, a análise de valor e o custeio variável. A seguir, contemplam-se as decisões de investimentos, com ênfase no custeio variável e no custeio-alvo. Por fim, enfocam-se as decisões de investimentos, para desenvolver novos produtos à luz do custeio variável e do custeio-alvo, além das considerações finais do estudo.

## **2 Procedimentos metodológicos**

A tipologia da pesquisa caracteriza-se como um estudo exploratório, utilizando-se de fontes secundárias, com abordagem lógica dedutiva. Tripodi, Fellin e Meyer (1981, p.64) explicam que o estudo exploratório tem por finalidade principal “desenvolver, esclarecer e modificar conceitos e idéias, a fim de fornecer hipóteses pesquisáveis para estudos posteriores”. Ao se referir à pesquisa exploratória, Andrade (2002) elenca como finalidades substanciais: a) proporcionar maiores informações sobre o assunto que se vai investigar; b) facilitar a delimitação do tema de pesquisa; c) orientar a fixação dos objetivos e a formulação das hipóteses; ou d) descobrir um novo tipo de enfoque sobre o assunto.

Quanto aos procedimentos sistemáticos para a descrição e explicação dos fenômenos, o estudo se desenvolveu num ambiente em que se preconizou a abordagem qualitativa. O

método qualitativo, conforme Richardson (1999), caracteriza-se pelo não emprego de instrumental estatístico como base no processo de análise de um problema. Utilizou-se exclusivamente a pesquisa bibliográfica, para o desenvolvimento do trabalho, buscando formar um corpo teórico sobre o assunto proposto. A pesquisa bibliográfica busca, segundo Cervo e Bervian (1983), explicar um problema a partir de referenciais teóricos publicados em documentos, de forma a conhecer e analisar as contribuições culturais ou científicas passadas sobre um determinado assunto, tema ou problema.

O estudo não tem o compromisso de resolver os problemas acerca das decisões de investimentos no desenvolvimento de novos produtos, mas propiciar uma reflexão sobre a viabilidade da utilização do custeio variável e do custeio-alvo como instrumentos de suporte às decisões de investimentos para o desenvolvimento de novos produtos.

### **3 Decisões de investimentos**

O foco nos lucros norteia as decisões tomadas nas empresas. Normalmente se diz que o lucro é necessário para atrair os capitais exigidos por uma empresa em funcionamento e expansão. Aos gestores cabe buscar meios necessários de obter lucro suficiente para manter ou aumentar o valor de mercado dos investimentos dos acionistas (GRAY e JOHNSTON, 1977). Todavia, optar por investimentos em ambientes econômicos instáveis requer estudos preliminares para imergir em cenários de riscos. Nessa conjectura é preciso selecionar ativos, que provavelmente venham a oferecer benefícios financeiros futuros compensadores, isto é, que proporcionem um valor maior que o seu custo.

Uma evolução da gestão empresarial, em busca de agregação de valor, se estende por todo o meio econômico. A questão transcorre em como desenvolver produtos de qualidade e excelência que fidelizem os clientes, ajudem a manter ou aumentar a competitividade e dêem lucro aos acionistas. Segundo Tucker (1999), essa evolução consubstancia-se, em essência, em uma mudança radical na relação entre compradores e vendedores. Os compradores têm-se tornado cada vez mais exigentes e menos fiéis, recusando-se a pagar preços que trazem em seu bojo ineficiências e que estejam superavaliados. Questionam as imposições dos vendedores, preços, prazos e garantias, e substituem produtos consagrados no mercado por marcas semelhantes.

No processo de tomada de decisões, os gestores buscam a geração de lucros e a maximização do valor global da empresa. De acordo com Assaf Neto (1997, p.21), um indicador gerencial da qualidade dos investimentos empresariais é obtido pela comparação entre o lucro operacional e o custo total de capital, determinado a partir de suas fontes de financiamento. Explica que “a empresa agrega valor econômico à medida que o resultado de suas operações excede ao seu custo de captação, revelando o desempenho do capital empregado”.

Destaca-se que decisões acerca de alocações de capital se inserem no âmbito do planejamento das empresas, como projeções dos planos futuros dos empreendimentos. Assaf Neto (1997) menciona que os investimentos são compromissos da empresa com o futuro. A utilização do planejamento estratégico para decisões de investimentos evita volumes excessivos ou inadequados de recursos, assim como conseqüências derivadas da capacidade ociosa dos ativos, ou da perda de mercado pela insuficiência de oferta de produtos.

A utilização de instrumentos gerenciais pode possibilitar a tomada de decisão com maior assertividade. O desafio, segundo Brimson (1996), é fazer todas as atividades corretamente na primeira vez, o que requer o envolvimento direto dos empregados na determinação e identificação das causas e dos problemas empresariais. A vantagem

competitiva surge como uma consequência natural para as organizações, que utilizam a excelência da manufatura como estratégia proativa em substituição à reativa. Dessa maneira, as empresas que eliminam desperdícios e buscam qualidade em todos os aspectos do gerenciamento podem utilizar o aumento dos resultados em pesquisas e desenvolvimento, para reinvestir na melhoria das atividades, minimizando custos ou fortalecendo seu grau de liquidez.

Assaf Neto (1997) comenta que, em consonância aos objetivos empresariais, a aceitação de um investimento deve voltar-se à maximização da riqueza dos acionistas. Cada investimento precisa ser comparado com o desempenho econômico esperado da proposta de avaliação, com a taxa de retorno exigida pelos proprietários e a enunciada pelo mercado. As decisões de investimentos são tomadas em ambientes que envolvem risco, sendo que ao optar-se por um investimento, está-se projetando um retorno, avaliado pelo fluxo de caixa a ser realizado no futuro, decorrente de uma saída presente de recurso. Nesse aspecto, as decisões de investimentos mostram-se atraentes quando o retorno esperado da alternativa exceder a taxa de atratividade requerida para a alocação de capital.

Para a continuidade de uma empresa requer que o valor econômico dos bens e serviços gerados (receitas) seja suficiente para repor, no mínimo, o valor econômico (custos) dos recursos consumidos para a realização de suas atividades. Para que os gestores possam optar por decisões de investimentos, que conduzam à eficácia empresarial, necessitam de informações tempestivas, revestidas de significância e que evidenciem a realidade das organizações (PEREIRA, 2001).

A contabilidade tem desempenhado papel relevante nos processos decisórios, buscando espelhar, por meio de um conjunto de informações, a realidade física e operacional da organização. Arrigoni e Silva (1999) explicitam que as informações para a tomada de decisões devem evidenciar os dois lados da realidade, dando ao gestor a possibilidade de perceber a dialética entre custos e receitas.

A forma de propiciar decisões acertadas é dotar os gestores de informações que contribuam para melhorar a performance decisória e reduzir os riscos dos processos. Nesse enfoque, torna-se necessário identificar quais são os custos relevantes às decisões. Imperiosamente, deve-se conhecer o custo-alvo que se deseja atingir para, com base nele, estabelecer prioridades no planejamento estratégico e operacional da organização.

#### **4 Aspectos conceituais do *target costing***

O preço sempre foi apontado como um dos elementos importantes nas decisões de compra do consumidor e como diferencial competitivo nas organizações. Historicamente, o preço do produto era definido a partir dos custos de produção. Atualmente, há uma preocupação por parte dos gestores em analisar a tendência do mercado na aceitação do preço do produto. De acordo com Pereira (2001), mesmo em mercados denominados *monopolistas*, os produtos concorrem com as alternativas que os consumidores dispõem para a aplicação de seus recursos. Nesses mercados existe um preço máximo que o consumidor está disposto a pagar.

O *target costing* é um sistema direcionado ao mercado. A opinião do consumidor é um parâmetro para o desenvolvimento do processo de produção, para incorporar decisões de qualidade, custo e tempo na análise do custo de produção. Segundo Cooper e Slagmulder (2002), em mercados altamente competitivos, os clientes esperam que cada geração de produtos tenha um valor maior que as gerações anteriores. Este valor pode ser aumentado por meio da melhoria da qualidade, funcionalidade ou redução do preço de venda. Qualquer uma

dessas melhorias, ou a combinação de algumas delas, requer que a empresa reduza os custos e mantenha o nível de lucratividade adequado à empresa (VIÉGAS e CALARGE, 2003).

Nesse aspecto, o custo-alvo ou custo-meta é entendido, tecnicamente, como o custo que se precisa atingir, na produção de determinado bem ou serviço, para garantir a obtenção de um preço que seja competitivo no mercado e que, ao mesmo tempo, propicie lucros justos à organização. A metodologia do custeio-alvo, então, é o processo por meio do qual se chega a ele. Segundo Cooper (1997), com a utilização do *target costing a empresa pode* direcionar a estratégia de desenvolvimento de produtos e diminuir o risco com o lançamento desses novos produtos.

Viégas e Calarge (2003), ao fazerem referência à obra de Leahy (1998), *The Target Costing Bull's Eye*, expõem que a Segunda Guerra Mundial pode ser considerada um marco na história das organizações. Para atender às necessidades da Segunda Guerra, linhas de produção se proliferaram nas empresas bélicas. A General Electric (GE), procurando reduzir seus custos para compensar a carência de materiais na época, criou a engenharia de valor. Por sua vez, as empresas japonesas adotaram a engenharia de valor e expandiram o conceito para criar o *target costing*. Sakurai (1997) explica que o custo-alvo foi desenvolvido no Japão. Após, o conceito e a prática foram levados à Alemanha e aos Estados Unidos, inicialmente utilizados em indústrias montadoras, sendo posteriormente, modificados para se adaptarem às indústrias de transformação e de computadores.

De acordo com Rocha (1999), os termos custo-alvo, custo-meta, custo-objetivo, ou outros equivalentes, são tão antigos quanto a necessidade de se ajustar o montante dos gastos ao da renda. Quanto a sua aplicação, afirma que trata-se de uma idéia aplicável à qualquer entidade econômica, dentre outras: empresas, instituições governamentais ou não, famílias, indivíduos. Porém, é no contexto do mundo dos negócios, em ambientes de acirrada competição, que o custeio-alvo ou *target costing* vem se revelando como um instrumento gerencial estratégico de grande importância aos gestores.

O custo-meta, segundo Atkinson et al. (2000), é o preço que os clientes estão dispostos a pagar por um produto, menos o lucro desejado. É o custo pelo qual um produto deve ser produzido, a longo prazo, para atingir a meta de rentabilidade, ou seja, o montante de custo em que a produção pode incorrer a fim de obter lucro para determinado produto. Para Sakurai (1997), custo meta é um processo de gerenciamento de custos para reduzir os custos totais, nos estágios de planejamento e desenho do produto. Atingir tais metas requer a concentração de esforços, para integrar os departamentos de Contabilidade, Engenharia, Produção e Marketing.

O custo-alvo pode ser entendido como o custo máximo admissível de um produto, com vistas a alcançar o nível de lucratividade desejada, considerando-se o preço de venda que o mercado suporta. Rocha (1999, p.126) menciona que o custo-alvo é considerado como o “montante de custos que deve ser eliminado ou aumentado para que o custo estimado de um produto ou serviço se ajuste ao admissível, 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”.

O custo-meta, segundo Maher (2001), representa uma abordagem sistemática para o estabelecimento do custo desejado de um produto. Com base no preço de venda aceitável, a companhia calcula o custo máximo que o produto deve ter, para que gere um lucro desejado. Pode-se inferir que um conceito mais amplo de custo-alvo envolve o custo de propriedade, onde se inclui não só o preço pago pelo cliente, mas também os custos de manutenção e descarte do produto.

O custo-meta toma o preço de venda como um parâmetro, baseando-se na premissa de

que os clientes não estão interessados nos custos do fabricante. A partir dessa visão, a empresa deve gerenciar seus custos para que, no desenvolvimento e lançamento de novos produtos, possa praticar preços que lhe permitam alcançar a lucratividade desejada. O *target costing* é utilizado, sobretudo, para novos produtos, por isso, geralmente não há dados históricos nos quais padrões possam ser estabelecidos. O custo desejado, na realidade, funciona como uma meta, que a equipe de pesquisa e desenvolvimento, de desenho e produção procuram atingir. Caso o custo desejado não possa ser atingido, a administração deve repensar a viabilidade de lançamento do produto (MAHER, 2001).

Sakurai (1997) caracteriza o custeio-alvo como um instrumento de gerenciamento estratégico de custo, para alcançar a meta de lucro, especificada no planejamento empresarial a médio prazo. Explica que o custo-meta é uma parte do planejamento estratégico do lucro, isto é, considera que o plano estratégico das operações se encontra formulado levando em conta a concorrência e as necessidades dos clientes. Assim, integra as informações de marketing com fatores de engenharia e produção. Nos últimos anos da década de 80, conforme Rocha (1999), o custeio-alvo, como instrumento de gerenciamento de custos, vinculou-se fortemente à estratégia empresarial no alcance do lucro alvo e na manutenção do poder de competitividade.

Entretanto, as razões de utilização do custo-meta diferem de uma organização para outra. A meta de uma empresa pode ser um processo fabril eficiente; um projeto de automação industrial, com ênfase na redução de custos na tentativa de majoração da lucratividade; produção com qualidade diferenciada do concorrente; desenvolvimento de novos produtos; criação de novas faixas de mercados e desenvolvimento de tendências. Sua importância está associada à redução do ciclo de vida dos produtos. Considera que este, ao se tornar mais curto, em função do consumidor exigir constantemente novos produtos, aumentou a importância e necessidade do gerenciamento dos custos nos estágios de planejamento e desenho, relacionados à engenharia de valor.

## 5 Engenharia de valor

O custo-meta busca integrar toda a organização, envolvendo os talentos das pessoas, desde a fase de desenho e desenvolvimento do produto, até os serviços de pós-venda. Martins (2003) ressalta que a fase de planejamento é a responsável pela alteração substancial no custo do produto. Durante o projeto pode-se optar por alterar as características do produto na tentativa de reduzir custos, em detrimento da pré-disposição do mercado a pagar por esses bens e serviços, assim como, na quantidade absorvível pelo mercado consumidor. Explica que os esforços de redução de custos, na fase de projeto dos produtos, são efetivados por meio da engenharia de valor. Esta consiste na pesquisa sistemática de cada processo de elaboração do bem ou serviço, visando o aperfeiçoamento ao menor custo possível e, sobretudo, adequando os produtos às expectativas do mercado.

A engenharia de valor constitui a essência do custo-meta, compreendendo os esforços organizados no sentido de implementar uma análise funcional do produto para atingir, com maior grau de confiabilidade, todas as funções requeridas do ciclo de vida, ao menor custo possível. De acordo com Sakurai (1997, p.64), a engenharia de valor é vista como:

um método de manter pesquisa sistemática sobre cada função do produto ou serviço, a fim de se descobrir como atingir as funções necessárias com o menor custo total. Por outras palavras, é um método ou instrumento para praticar a reengenharia das funções ou finalidades de um produto ou serviço, a fim de aumentar sua qualidade ou valor, e conseguir a satisfação do cliente, ao menor custo.

Para Horngren, Foster e Datar (2000), a engenharia de valor é a avaliação sistemática

de todos os aspectos das atividades da cadeia de valor, com o objetivo de simultaneamente reduzir custos e atender às necessidades do consumidor. A engenharia de valor proporciona melhorias no projeto dos produtos, alterações nas especificações dos materiais ou modificações nos métodos de processamento. Com a interação dos vários segmentos da organização, o setor de engenharia busca as melhores tecnologias disponíveis no mercado, quais componentes podem integrar o produto e quais podem ser excluídos.

Csillag (1995) expõe que na metodologia da engenharia de valor, o pessoal da mercadologia define os requisitos dos clientes, a engenharia define o produto, a manufatura define o processo de produção, conforme as metas traçadas, além de outros especialistas, como compras, finanças e qualidade. Assim, todos os conhecimentos especializados e as habilidades disponíveis na organização são colocados ao alcance dos interessados, desde os estágios de requisitos de mercado até a assistência técnica. Com a participação dessas áreas do conhecimento melhora a comunicação e a compreensão dos *inputs* e *outputs* dos produtos.

Dessa forma, o setor de *marketing* analisa o comportamento do produto, delineado pela engenharia, por meio do levantamento das informações de preços, quantidades disponíveis de vendas, desejos e perspectivas dos consumidores. O setor de compras busca os fornecedores capazes de suprir as necessidades do processo produtivo, uma vez que estes são determinantes nos custos. A contabilidade, por sua vez, atua como órgão de suporte nas definições das estratégias financeiras, apuração de custos, elaboração de orçamentos e projeção das demonstrações contábeis. O envolvimento das diversas disciplinas traz um efeito sinérgico, cujo resultado é benéfico para a equipe (CSILLAG, 1995).

Sakurai (1997, p.49) mostra que a metodologia do custeio-alvo é contemplada como um “método abrangente de gerenciamento estratégico de custos, que envolve a redução de custos durante todo o ciclo de sua ocorrência”. Por consequência, o custo-meta exige a definição de uma estratégia empresarial, tanto no enfoque operacional, em termos de rentabilidade, considerando a análise de valor, quanto no estratégico, no que diz respeito ao melhor posicionamento de mercado, à continuidade do negócio e aos benefícios sociais gerados. Caso as atividades empresariais não sejam suficientes para gerar resultados que assegurem a reposição de seu capital investido no empreendimento, as mesmas estarão consumindo seu próprio potencial de geração de benefícios futuros. A persistência nessa condição acaba inviabilizando a continuidade do negócio no longo prazo.

A melhoria contínua do processo produtivo e a diversificação dos produtos, para satisfazer às ilimitadas necessidades dos consumidores, são vistas como uma estratégia essencial, para que as organizações mantenham-se competitivas no mercado global. Essa tendência, normalmente, gera maiores dispêndios que, por sua vez, incitam a complexidade dos métodos de direcionamento dos custos aos produtos. Como coadjuvante no processo de determinação do custo-meta, o custeio variável permite observar quais são os custos variáveis dos produtos e o volume de unidades necessários para cobrir a estrutura de custos fixos das empresas, além de gerar resultados aos acionistas.

## **6 Abordagem do custeio variável**

Diversos autores, como Guerreiro (1984), Sakurai (1997), Horngren, Foster e Datar (2000), Rocha (1999), Nascimento (1999), Leone (2000), Vartanian (2000), Atkinson et al. (2000), Maher (2001), Bornia (2002), Martins (2003) demonstram certa preocupação com os métodos utilizados para o custeamento dos produtos. Nesses debates, discorre-se sobre quais metodologias possibilitam a tomada de decisão com maior grau de assertividade, em que a figura dos custos fixos consubstancia-se em um dos elementos que despertam a atenção dos

pesquisadores.

Os custos fixos, em função de sua natureza, independem do volume de produção praticado pelas empresas, ou seja, mesmo que a produção esteja abaixo do previsto ou até nula, o montante de custos fixos mantém-se constante, dentro de um determinado intervalo relevante de tempo, pois não se trata de sacrifícios para fabricação de uma unidade específica.

Martins (2003) relata que há limitações na utilidade de métodos de custeios, para fins gerenciais, em que os custos fixos são apropriados aos produtos, como preconizado pelo Custeio por Absorção. Este método de custeio apropria todos os custos de produção, sejam eles fixos ou variáveis, diretos ou indiretos, aos produtos elaborados em um determinado período.

Leone (2000) menciona que o custeio variável fundamenta-se na idéia de que os custos e despesas inventariáveis são aqueles identificados diretamente com a atividade produtiva e que sejam variáveis em relação a uma medida - referência, base, volume - dessa atividade. Explica que o custeio variável é útil para intervir no processo de planejamento e tomada de decisões; isto porque uma de suas especialidades está centrada na análise da variabilidade das despesas e dos custos.

O custeio variável é aquele em que somente os custos diretos ou indiretos e as despesas variáveis são atribuídos aos objetos de custeio. Os custos fixos são levados integral e diretamente aos resultados do período. Nesse conceito, compõem o valor dos estoques dos produtos, quando estes forem os objetos de custeio, apenas os custos variáveis, sendo que as despesas variáveis apenas são utilizadas para se calcular a margem de contribuição (VARTANIAN, 2000).

Com relação à margem de contribuição, Maher (2001, p.82) caracteriza-a como a “diferença entre o preço de venda unitário e os custos variáveis unitários. Interprete a margem de contribuição como a quantia disponível para cobrir os custos fixos e gerar lucro”. Nesse aspecto, a margem de contribuição é vista como um elemento importante para os administradores, ao permitir avaliar a contribuição dos produtos para cobrir os custos fixos.

Atkinson et al. (2000, p.193) afirmam que a diferença entre o preço de venda e o custo variável por unidade é definida como margem de contribuição unitária. "Se aumentarmos a produção e a venda em uma unidade, a receita de vendas aumentaria pelo montante do preço de venda e os custos aumentariam pelo montante do custo variável por unidade". Portanto, a margem de contribuição por unidade é o aumento líquido no lucro, quando se aumenta a produção e venda em uma unidade. Este é o montante com que cada unidade produzida e vendida contribuiu para cobrir os custos fixos e obter lucro.

Por meio do custeio variável pode-se analisar como o comportamento do resultado é influenciado pelo volume de vendas. Já pelo custeio por absorção, o volume de produção do período influencia mais o resultado do que as próprias vendas. Isto implica mencionar que uma queda nas vendas não reduzirá, necessariamente, os lucros ou vice-versa. O aspecto de maior ênfase no custeio por absorção reside na diluição dos custos fixos em função do volume de produção, ou seja, da maior ou menor carga de custos fixos levada aos produtos. No entanto, essa diluição de custos fixos, em função do volume, pode revelar-se em determinadas situações, como fator de distorção dos custos por produtos.

Vartanian (2000) explica que custeio variável possibilita tomar decisões como: a) aceitar ou não uma ordem de serviço ou um pedido especial, principalmente quando há capacidade ociosa; b) comprar ou produzir um determinado componente que faz parte de um produto final da empresa; c) comprar ou produzir um produto específico; d) adicionar ou suprimir linhas de produtos e canais de distribuição; e) repor equipamentos; f) usar de forma



mais lucrativa os recursos escassos da empresa; g) servir como referencial decisório para a política de fixação de preços; e, h) fabricar ou não um novo produto.

Deve-se ressaltar que tais decisões não são permitidas somente com o uso exclusivo do custeio variável. Todavia, assume-se que, pela utilização do referido método pode-se obter resultados de uma forma isenta das possíveis arbitrariedades provocadas pelos rateios dos custos fixos. Neste contexto, ao optar por alternativas de investimentos em novos produtos, utilizando-se como instrumento o custeio variável, as contribuições de cada produto devem ser analisadas pela rentabilidade global gerada ao empreendimento.

O custeio variável, utilizado em conjunto com o *target costing*, oferece condições para a empresa analisar a viabilidade de lançamentos de novos produtos no mercado. Entende-se que por meio do *target costing* a empresa identifica as necessidades dos clientes e verifica qual seria o preço de venda aceitável para um produto que satisfaça a essas necessidades. Com base nesse preço de venda requerido pelo mercado, pode-se utilizar o custeio variável para identificar se a margem de contribuição total desses produtos é suficiente para absorver toda a estrutura fixa necessária para os novos produtos.

Segundo Maher (2001), o *target costing* utilizado nos lançamentos de novos produtos enfatiza, prioritariamente, a redução de custos nas fases de pesquisas, desenvolvimento, desenho e fabricação. Nesse aspecto, políticas de aperfeiçoamento contínuo do processo e administração das atividades são fundamentais para reduzir custos. Entende-se que a decisão de investimentos para lançamento de novos produtos requer uma análise acurada nos preços que os clientes estão dispostos a pagar. Com base nesses preços, pode-se, por meio do custeio variável, identificar a margem de contribuição individual por produto, em consonância à rentabilidade global objetivada pela empresa.

## **7 Decisões com enfoque no custeio variável e no custeio-alvo**

No processo de tomada de decisões os gestores têm como objetivo básico a maximizar os lucros, aumentar o valor de mercado das empresas e propiciar maiores retornos aos proprietários. De acordo com Pereira (2001, p.44), compete aos gestores fazer uso eficiente dos recursos para otimizar os resultados das atividades nas organizações. Decorre-se, no entanto, que as atividades mantidas internamente devem ser competitivas, contribuindo favoravelmente para os resultados globais da empresa. Caso contrário, não se justifica mantê-las no ambiente interno da empresa, tendo em vista a existência de alternativas de mercado mais interessantes para a obtenção dos produtos gerados por essas atividades.

A atividade empresarial é, em essência, uma atividade econômica, decorrente da utilização de recursos escassos para a geração de bens e serviços, de forma que se recupere o capital investido, gere resultados positivos e continue produzindo resultados futuros. Assaf Neto (1997) comenta que as informações que compõem o contexto da avaliação de decisões de investimentos, como o fluxo de caixa e taxa de atratividade, são dimensionadas de forma incremental. Isto é, são relevantes à análise de investimentos os valores associados ao capital proposto no empreendimento. Os valores que venham a se manter inalterados diante das propostas de investimentos devem ser desconsiderados da avaliação, uma vez que não exercem nenhuma influência na gestão.

Com base nas informações geradas pelo custeio variável e pelo custeio-alvo, a organização passa a ter o suporte necessário para uma gestão estratégica dos custos. Brimson (1996) realça a importância da acuracidade do custo do produto na seleção dos produtos, mercados e clientes a serem focados, ao mencionar que o potencial de lucro é o fator mais importante quando ocorre a avaliação e seleção de produtos e segmentos de mercado. Nesse

processo, as empresas enfocam a expansão do volume de vendas, na suposição de que os lucros serão uma decorrência. Todavia, quando se trata de garantir a participação em um mercado estável ou declinante, os gerentes devem especializar-se em produtos mais rentáveis, em detrimento do aumento de volume de vendas.

Considera-se como ponto importante, aos gestores defensores da filosofia do custeio variável e custeio-alvo, a adoção de estratégias operacionais e táticas que identifiquem quais são os produtos que mais contribuem para a rentabilidade global da empresa, observando-se as limitações quanto ao preço máximo suportado pelo mercado. Nesta perspectiva, para se decidir sobre a viabilidade de desenvolvimento de novos produtos deve-se, a partir dos preços suportados pelos consumidores, estimar os custos variáveis que incorrerão no processo produtivo e analisar a possibilidade de se obter a margem de contribuição unitária objetivada pela organização. Na Tabela 1 ilustra-se o custo-alvo de fabricação e a margem de contribuição objetivada para dois produtos, segundo os pressupostos do custeio-alvo e do custeio variável.

Tabela 1 - Custo-alvo e margem de contribuição objetivada

ITENS	PRODUTO A	PRODUTO B
(+) Preço de Venda Meta	R\$ 100,00	R\$ 120,00
(-) Margem de Contribuição Objetivada	R\$ 15,00	R\$ 20,00
(=) Custo Variável Admissível	R\$ 85,00	R\$ 100,00
Custo Variável Estimado		
Matéria-prima	R\$ 80,00	R\$ 90,00
Material de Embalagem	R\$ 10,00	R\$ 10,00
Total do Custo Variável Estimado	R\$ 90,00	R\$ 100,00
Diferença	R\$ (5,00)	

No caso do produto A, nota-se que o custo variável admissível é inferior ao custo variável estimado. Nesta situação, a meta da empresa deve ser direcionada para procurar meios, via engenharia de valor, a fim de reduzir os custos variáveis em R\$ 5,00 por unidade de produto. Por outro lado, o produto B apresenta custos variáveis compatíveis aos estimados pela empresa, tornando-o desde já atraente, sob o ponto de vista econômico-financeiro.

Martin (1999) menciona que a redução de custos deve começar com o entendimento de que os recursos mobilizados e utilizados por uma empresa têm o objetivo maior de produzir valor. Em toda a organização, efetua-se uma transformação produtiva, na qual os recursos são convertidos em bens e serviços para os quais há uma demanda. Essa transformação, cujo consumo de recursos gera naturalmente custos deve produzir valor de duas naturezas distintas: a) valor para os clientes, que consiste nas características de desempenho e atributos que a empresa oferece na forma de bens e serviços, pelos quais os consumidores estão dispostos a pagar; e, b) valor para os investidores, buscando dar um retorno financeiro adequado aos recursos que aplicaram na empresa.

Ressalta-se que as empresas em geral não operam em ambientes monopolísticos. Isto significa que outras organizações também mobilizam e consomem recursos na tentativa de remunerar seus investimentos com maior eficácia, culminando na ilação razoável de que as empresas concorrentes também procuram satisfazer às mesmas demandas por bens e serviços. De acordo com Martin (1999), cada empresa fica submetida aos imperativos da competitividade, em função dos quais se vê forçada a encontrar constantemente meios mais eficientes de executar a transformação de recursos para sobrepujar seus concorrentes. Pode ser melhor sucedida aquela empresa que produzir aos clientes e investidores maiores retornos financeiros.

## **8 Análise de decisões de investimentos para desenvolver novos produtos à luz do custeio variável e do custeio-alvo**

Uma empresa torna-se competitiva se, aos olhos dos clientes, for capaz de oferecer produtos com valores superiores a seus concorrentes. Esse valor está relacionado tanto a preços menores, para benefícios equivalentes, quanto a benefícios com maiores preços, premissa que faz alusão à faixa de mercado focada pela organização.

Martin (1999, p.9) explicita que uma organização é competitiva para os acionistas se, ao menor risco possível, cumprir basicamente duas condições de remuneração do capital investido: a) ter capacidade de prover, no curto prazo, um retorno superior à média das outras empresas do mesmo setor de negócios; e, b) fazer com que tal retorno, a médio e longo prazo, seja igual ou superior à taxa de rentabilidade esperada dos investidores – custo de capital.

Depreende-se que a empresa deve ser capaz de assegurar um fluxo estável, sustentável e representativo de retorno aos seus investidores, realizando um equilíbrio financeiro entre os objetivos traçados para o curto, médio e longo prazos. Para manterem-se no mercado competitivo, as organizações devem traçar estratégias melhores que seus concorrentes. Sob essa ótica, o papel dos custos é relevante, ao se considerar que, inexoravelmente, mesmo quando as organizações conseguem implementar uma competente estratégia de *marketing*, as ações imitadoras da concorrência acabam por igualarem-se, obrigando-as a competir em termos de eficiência operacional.

A adequação dos processos ecoa na redução gradativa das ineficiências do processo produtivo, implicando na configuração adequada dos métodos de operação da empresa, o que requer a reestruturação do processo, para facilitar a identificação de quais atividades realmente agregam valor ao negócio. A condição necessária consubstancia-se, na reformulação da estrutura da gestão do negócio. Segundo Hammer (2001), o mundo dos negócios é conhecido pelos modismos, soluções simplistas para problemas complexos, que desfrutam de um fugaz momento de glória, antes de murcharem sob o fulgor causticante da realidade. A empresa voltada para a gestão de processos é algo diferente, contemplando as características requeridas para uma profunda transformação na maneira de encarar e organizar o trabalho produtivo.

Sob essa visão, melhorias ou inovações que eliminem atividades que não agregam valor devem ser repensadas no processo de lançamento de novos produtos, e serem considerados como parte fundamental no cumprimento da missão empresarial. Os resultados econômicos da empresa decorrem, segundo Pereira (2001, p.74), da capacidade de geração de fluxos de caixa futuros, revelando ao longo do tempo se a empresa terá ou não condições de sobrevivência e desenvolvimento.

O custeio variável e o custeio-alvo, como instrumentos gerenciais, podem auxiliar as empresas no processo de decisão sobre o lançamento de novos produtos. O custeio-alvo verifica qual é o preço alvo aceitável pelos consumidores dos produtos a serem lançados. O custeio variável identifica quais custos variáveis incorrerão na elaboração dos produtos. Neste aspecto, se a margem de contribuição unitária objetivada para o produto não for possível de ser atingida procede-se um estudo, via engenharia de valor, para buscar meios de minimizar os custos variáveis do produto.

Pode haver situações em que os custos variáveis unitários não são passíveis de redução. Assim, as decisões podem ser tomadas analisando-se a margem de contribuição objetivada global da empresa, bem como, a estratégia operacional da organização. Assim, ao se analisar a rentabilidade global do *mix* de produtos, é possível verificar se o retorno sobre os investimentos contempla as expectativas dos acionistas.

## 9 Considerações finais

Decisões de investimentos não são definidas a partir da comprovação dos resultados pretendidos nos parâmetros de uma ciência exata. Os fatores considerados nas tomadas de decisões buscam retratar a realidade do ambiente econômico e as reais condições operacionais da organização. O modelo decisório, embora possa variar em diferentes contextos, geralmente envolve a fixação de resultados esperados para o período de previsão, assim como para a definição da taxa de atratividade do empreendimento. Mesmo que os parâmetros para tomada de decisões sejam razoavelmente quantificáveis, sempre constituirão aproximações da realidade, em função de uma certa margem de subjetividade e arbítrio existentes nos instrumentos utilizados para coletar, mensurar e processar os dados que suportam as decisões.

Em função da acirrada competição, os concorrentes conseguem, em maior ou menor tempo, igualarem-se ou aproximarem-se da qualidade e do preço dos produtos líderes de mercado. De maneira que, lançar novos produtos para surpreender os clientes ou criar tendências exige vultosos investimentos em planejamento e pesquisas. Assim, há de se considerar a probabilidade desses investimentos nem sempre gerarem os benefícios futuros esperados pelos acionistas. Desse modo, faz-se necessário identificar, antecipadamente, qual é o preço dos produtos que pode ser suportado pelo mercado consumidor, como preconizado pela metodologia defendida no custeio-alvo.

Com relação ao pressuposto de que as informações geradas a partir do custeio por absorção podem trazer, implicitamente, a possibilidade de induzir os tomadores de decisões a acreditar que devem produzir volumes cada vez maiores de produtos, para reduzir o custo unitário, entende-se que esta suposição pode ser amenizada por meio da utilização do custeio variável. Este método, ao considerar apenas os custos variáveis no produto, neutraliza a possibilidade do gestor imaginar que, para aumentar o lucro da organização, apenas seja necessário elevar o volume de produção para diluir a estrutura de custos fixos. Geralmente o maior volume de produção só aumenta o lucro quando há mercado.

Ao possibilitar o cálculo da margem de contribuição, o custeio variável mostra, de forma mais precisa, os custos dos produtos, bem como sua contribuição para a amortização da estrutura de custos fixos. Sua utilização possibilita conhecer qual o volume necessário de produtos para cobrir os custos fixos e garantir o retorno pleiteado pelos acionistas, auxiliando substancialmente no processo decisório dos gestores.

No que diz respeito à utilização do custeio variável, para postular decisões acerca do *mix* de produtos e analisar a rentabilidade global da empresa, entende-se que as informações geradas por este método possibilitam implementar políticas estratégicas de redução de custos variáveis, alteração de preços de venda e, conseqüentemente, analisar a viabilidade no desenvolvimento de novos produtos. No entanto, Martins (2003), entre outros autores, também discutem a utilização do Custeio Baseado em Atividades (ABC) dentro do processo de custeio-alvo.

A pesquisa possibilitou a reflexão teórica sobre a utilização do custeio variável para análise de decisões de investimentos no desenvolvimento de novos produtos. Infere-se que, no contexto em que os custos para a elaboração dos produtos têm como fator limitativo o preço de venda requerido pelos consumidores, considera-se apropriado utilizar os preceitos do *target costing* associados ao custeio variável. Assim, é possível verificar se a margem de contribuição unitária objetivada pela organização, ou a margem de contribuição global atende aos anseios dos investidores quanto ao retorno de seus investimentos.

## Referências

ANDRADE, Maria Margarida de. **Como preparar trabalhos para cursos de pós-graduação: noções práticas**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

ANSARI, Shahid L. et al. **Target costing**. Chicago: Irwin Professional Publishing, 1997.

ARRIGONI, José Fernando; SILVA, Rossália Maria de Souza. **Modelo de decisões e importância no contexto do processo decisório**. Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade FEA-USP. Disponível em: <<http://www2.usp.br/publishing/insite.cgi>>. Acesso em: 12 maio 2003.

ASSAF NETO, Alexandre. A dinâmica das decisões financeiras. **Revista Contabilidade & Finanças**. São Paulo, v.12, n. 16, p. 9-25, jul./ dez. 1997.

ATKINSON, Anthony A. *et al.* **Contabilidade gerencial**. São Paulo: Atlas, 2000.

BORNIA, Antonio Cezar. **Análise gerencial de custos: aplicação em empresas modernas**. Porto Alegre: Boockman, 2002.

BRIMSON, James. **Contabilidade por atividade: uma abordagem de custeio baseado em atividade**. São Paulo: Atlas, 1996.

CERVO, Amado Luiz; BERVIAN, Pedro Alcino. **Metodologia científica: para uso dos estudantes universitários**. São Paulo: McGraw-Hill do Brasil, 1983.

COOPER, Robin, Toyota Motor Corporation: Target costing system. **Harvard Business School**. n.9, p.197-231, May. 1997. Disponível em: <<http://www.hbsp.harvard.edu/educators>>. Acesso em: 10 maio 2004.

CSILLAG, João Mario. **Análise de valor**. 4. ed. Atlas: São Paulo, 1995.

GRAY, Jack; JOHNSTON, Kenneth. **Contabilidade e administração**. São Paulo: Mcgraw-Hill do Brasil, 1977.

GUERREIRO, Reinaldo. **Sistema de custo direto padrão: estruturação e processamento integrado com os princípios de contabilidade geralmente aceitos**. 1984. 234f. Dissertação (Mestrado em Contabilidade e Controladoria). Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, São Paulo, 1984.

HAMMER, Michael. **A agenda: o que as empresas precisam fazer para dominar esta década**. Rio de Janeiro: Campus, 2001.

HORNGREN, Charles T.; FOSTER, George; DATAR, Srikant M. **Contabilidade de custos**. 9. ed. Rio de Janeiro: LTC, 2000.

IUDÍCIBUS, Sérgio de. A gestão estratégica de custos e a sua interface com a contabilidade gerencial e a teoria da contabilidade: uma análise sucinta. In: Congresso Internacional de Custos, IV, 1995. Campinas. **Anais eletrônicos...** Campinas-SP: UNICAMP, 1995. Disponível em: <<http://libdigi.unicamp.br/document/list.php?tid=14>>. Acesso em: 24 maio 2004.

- LEONE, George S.G. **Curso de contabilidade de custos**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2000.
- MAHER, Michael. **Contabilidade de custos: criando valor para a administração**. São Paulo: Atlas, 2001.
- MARTIN, Nilton Cano. A redução estratégica de custos. **Revista do Conselho Regional de Contabilidade de São Paulo**. São Paulo, n.10, p.2-21, dez./ 1999.
- MARTINS, Eliseu. **Contabilidade de custos**. 9. ed. São Paulo: Atlas, 2003.
- NASCIMENTO, Diogo Toledo do. **Padrões intercambiáveis entre os métodos de custeio por absorção e variável/direto**. 1999. 178f. Dissertação (Mestrado em Contabilidade e Controladoria). Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, São Paulo, 1999.
- PEREIRA, Carlos Alberto. Ambiente, empresa, gestão e eficácia. In: CATELLI, Armando. (Coord.). **Controladoria: uma abordagem de gestão economia GECON**. São Paulo: Atlas, 2001, p. 35-80.
- RICHARDSON, Roberto Jarry et al. **Pesquisa social: métodos e técnicas**. 3. ed. São Paulo Atlas, 1999.
- ROCHA, Welington. **Contribuição ao estudo de um modelo conceitual de sistema de informação de gestão estratégica**. 1999. Tese (Doutorado em Contabilidade e Controladoria). Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, São Paulo, 1999.
- SAKURAI, Michiharu. **Gerenciamento integrado de custos**. São Paulo: Atlas, 1997.
- TRIPODI, T; FELLIN, P.; MAYER, H. **Análise da pesquisa social**. Rio de Janeiro: Francisco Alves, 1981.
- TUCKER, Robert B. **Agregando valor ao negócio**. São Paulo: Makron Books, 1999.
- VARTANIAN, Grigor Haig. **O método de custeio pleno: uma análise conceitual e empírica**. 2000. Dissertação (Mestrado em Contabilidade e Controladoria). Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2000.
- VIÉGAS, Paulo Eugênio Damasceno; CALARGE, Felipe Araújo. Uma proposta de formação do preço de venda utilizando os princípios do *target costing*. Simpósio de Engenharia de Produção, X, 2003. Bauru. **Anais eletrônicos...** Bauru-SP: UNESP, 2003. Disponível em: <<http://www.simpep.feb.unesp.br/anais10/arq12.PDF>>. Acesso em: 25 maio 2004.