

Gestão Estratégica de Custos numa Abordagem de Custo-Alvo com Engenharia de Valor e Kaizen: Um Estudo de Caso

Milton Gomes Pacheco (Mackenzie) - pachecomg@autonomanet.com.br

Resumo:

Este trabalho apresenta a avaliação do custo-alvo para o desenvolvimento de um novo projeto ou de melhoria de um projeto existente. Dentro do mundo competitivo as empresas estão sempre à procura de uma estratégia que viabilize bons resultados em seus empreendimentos. A globalização da economia, atualmente, é um fator que não pode ser desconsiderado, principalmente nos projetos existentes. O diferencial competitivo contribui de forma decisiva para o sucesso dos negócios. O custo-alvo torna possível fazer o estudo da viabilidade de um novo projeto ou a melhoria do existente, partindo da busca da eficácia na obtenção de bons resultados e a engenharia de valor é um valioso instrumento para análise de projetos que necessitem melhorias contínuas com aplicação de kaizen. A abordagem de custo-alvo pode incorporar um diferencial competitivo nos projetos, com a utilização da engenharia de valor e kaizen, que viabiliza a melhoria do retorno dos investimentos.

Palavras-chave: *Palavras-chave: Gestão Estratégica, Custo-Alvo, Engenharia de Valor, Kaizen.*

Área temática: *Gestão Estratégica de Custos*

Gestão Estratégica de Custos numa Abordagem de Custo-Alvo com Engenharia de Valor e *Kaizen*: Um Estudo de Caso

Resumo

Este trabalho apresenta a avaliação do custo-alvo para o desenvolvimento de um novo projeto ou de melhoria de um projeto existente. Dentro do mundo competitivo as empresas estão sempre à procura de uma estratégia que viabilize bons resultados em seus empreendimentos. A globalização da economia, atualmente, é um fator que não pode ser desconsiderado, principalmente nos projetos existentes. O diferencial competitivo contribui de forma decisiva para o sucesso dos negócios. O custo-alvo torna possível fazer o estudo da viabilidade de um novo projeto ou a melhoria do existente, partindo da busca da eficácia na obtenção de bons resultados e a engenharia de valor é um valioso instrumento para análise de projetos que necessitem melhorias contínuas com aplicação de *kaizen*. A abordagem de custo-alvo pode incorporar um diferencial competitivo nos projetos, com a utilização da engenharia de valor e *kaizen*, que viabiliza a melhoria do retorno dos investimentos.

Palavras-chave: Gestão Estratégica, Custo-Alvo, Engenharia de Valor, *Kaizen*.

Área Temática: Gestão Estratégica de Custos.

1 Introdução

Na proposição de um projeto, geralmente, contempla-se novas perspectivas para uma empresa, que pode ser de mudança de algo já existente ou inteiramente novo. Para um projeto já existente, muitas vezes, busca-se aperfeiçoá-lo com melhorias. Quando se trata de um projeto inteiramente novo, em sua introdução, pode estar contido inovações para atender certos objetivos ainda não contemplados.

A análise prospectiva do mercado para um produto novo necessita conhecimento de cenário para que seja avaliado se a estratégia contempla os pontos fortes e fracos e as oportunidades e ameaças, do produto na relação direta com o mercado.

A gestão estratégica de custos desenvolve ações antecipadas para conseguir uma diferenciação do produto no mercado. Para Porter (1985), a estratégia competitiva genérica contribui para que a empresa possa através da diferenciação de seus produtos obter uma vantagem competitiva.

O custo-alvo tem sido utilizado como instrumento de planejamento do lucro. No nascimento do projeto é necessário criar toda a concepção de formação dos custos do produto. Para que a sua viabilização não esteja na dependência de fatores alheios a sua estruturação, o projeto precisa contemplar as soluções necessárias para que o produto seja competitivo na sua concepção.

A engenharia de valor deve funcionar como instrumento de análise de viabilização do projeto de um produto, não somente de produtos novos, mas também de projetos já implantados que necessitem, muitas vezes, soluções inovações para sua competitividade. Essas buscas podem ser complementadas nas melhorias contínuas empregadas com o conceito de custos *kaizen*.

A globalização da economia tem provocado nas empresas a busca de ações inovadoras para se atingir diferencial competitivo. A gestão estratégica de custos encontra nos conceitos do custo-alvo, a possibilidade de planejar todo o processo de formação de custo do produto, dentro do conceito de uma estrutura compatível com o preço do produto no mercado e o lucro-alvo.

2 Estratégia Vencedora para Novos Negócios

Enganam-se aqueles que pensam que as estratégias são novas técnicas, inteiramente inovadoras. O conceito de estratégia não é recente. Desde quando o homem das cavernas se pôs a caçar, pescar ou lutar para poder sobreviver, a estratégia sempre teve presente como um plano antecipado do que fazer para ter sucesso em seus empreendimentos. O termo estratégia veio do grego “stratégos”. Inicialmente, referia-se a uma posição do general no comando do exército; posteriormente, passou a designar a competência do general no exercício da função. Nas guerras daquela época, a estratégia constituía a fonte inesgotável das vitórias militares, mesmo com poucos recursos e muitas vezes até insuficientes, frente ao inimigo (CHIAVENATO E SAPIRO, 2004).

As estratégias foram ligadas aos cursos de administração a cerca de quatro décadas. Segundo Certo e Peter (1993), os estudos de administração estratégica tiveram seu início depois do resultado de uma pesquisa no currículo das escolas na América do Norte nos anos 50, a qual recomendou que o ensino de negócios tivesse uma natureza ampla e incluísse um curso de capacitação em política de negócios. Por volta dos anos de 70, o curso de política de negócios fazia parte do currículo de muitas escolas de negócios. Atualmente, a administração estratégica é executada em muitas organizações e muitas delas se beneficiam significativamente.

Com a evolução do pensamento estratégico surgiram aplicações de estratégias específicas para determinadas finalidades. Porter (1989) apresentou a estratégia genérica como uma diferenciação na obtenção da vantagem competitiva sustentável. Neste tipo de estratégia, uma empresa procura ser única em sua indústria, ao longo de algumas dimensões valorizadas pelos compradores. Ela seleciona um ou mais atributos, que muitos compradores numa indústria consideram importantes, posicionando-se singularmente para satisfazer estas necessidades. Ela é recompensada pela sua singularidade com um preço diferenciado.

Uma boa estratégia precisa incorporar em suas funções os recursos humanos. Nas pesquisas desenvolvidas por Fleury & Fleury (2004), nos últimos anos, as mudanças no enfoque sobre a atuação da área têm muitos defensores dos aspectos qualitativos de administrar recursos humanos de forma racional, objetivando a estratégia do negócio. Há outros que enfatizam os aspectos de comunicação, motivação e liderança, para uma estratégia de recursos humanos para se obter uma força de trabalho altamente comprometida com a organização.

A estratégia baseada em mercado, quando aplicada em conquista de mercado, muitas vezes busca sustentação em novos mercados com novos produtos. Segundo Kotler (2001), a empresa poderia desenvolver produtos com diferentes níveis de qualidade; para o consumidor mais exigente, um produto especial e para o mercado de massa, um produto-padrão. Ou poderia pesquisar uma tecnologia alternativa para o mercado de massa, com diferenciação dos produtos dos concorrentes.

2.1 Custo-Alvo como Estratégia de Negócios

O método de custeio quando integrado à estratégia de negócios viabiliza as perspectivas de grande diferencial competitivo para as organizações. No sentido de planejar as ações de controle a formação do custo do produto.

Segundo Ansari et al. (1997a), o custo-alvo representa um objetivo fundamental no gerenciamento do empreendimento, como um compreensivo sistema de planejamento do lucro. O custo-alvo está baseado sobre princípios fundamentais, de acordo com os quais o gerenciamento de custo começa antes da fabricação do produto.

Quanto à aplicação da gestão estratégica de custos, a sua análise é vista no contexto de um processo de avaliação do efeito financeiro das decisões gerenciais alternativas. A análise de custos no contexto dos elementos estratégicos tem um valor mais consistente, porque a empresa a utiliza

no sentido de obter uma vantagem competitiva para sustentação da unidade de negócios (SHANK E GOVINDARAJAN, 1997).

Na avaliação de Creese (2000), O custo-alvo foi utilizado em um empreendimento de manufatura enxuta no Japão, no qual se fez a confrontação de estratégias entre a integração de custos e as técnicas de gestão, considerando a manutenção das relações custo/preço, funcionalidade e qualidade na área de apresentação do produto.

O sistema de gerenciamento de custos, denominado custo-alvo (*Target Costing*), foi desenvolvido pelos japoneses, nos anos sessenta, com adoção da técnica norte-americana denominada engenharia de valor. Sua aplicação torna-se muito importante quando utilizada num ambiente de competitividade empresarial (ONO E ROBLES, 2004).

Segundo Martins (2003), a expressão Gestão Estratégica de Custos deve ser utilizada para designar a integração entre o processo de gestão de custos e o processo de gestão de manufatura como possibilidade das duas fazerem parte da mesma estratégia.

2.2 A Importância da Engenharia de Valor e das Melhorias de Custos Kaizen

O custo- alvo, conjugado com outras metodologias, como valor econômico agregado (EVA) e a engenharia de valor (VE), contribuiu para importante progresso na utilização da gestão de custos. Segundo Ahrens (2009), a Engenharia de Valor é um método estruturado que determina as funções essenciais de um projeto ou sistema, identificando os componentes que adicionam custos incompatíveis com o projeto, com o objetivo de reduzi-los, sem prejudicar a qualidade, confiabilidade, segurança e/ou vida útil do projeto analisado.

A engenharia de valor é imprescindível na avaliação e reavaliação de produtos com baixo desempenho de funcionamento e rentabilidade. Para Monden (1999), a aplicação da engenharia de valor significa a minimização de todos os custos gastos durante a vida de um produto ou serviço, inclusive aqueles de recuperação. No caso de produtos, deve-se considerar o desenvolvimento das etapas: manufatura, vendas, assistência técnica e descarte, todos os custos devem ser incluídos.

O Custo *Kaizen* em “Inglês” representa a palavra japonesa que significa “melhoria contínua”. Hoje, não se pode falar de gestão estratégica de custos, sem antes discutir como implementar kaizen (EDWARDS, 2001).

Nos processos de controle de custos, muitos instrumentos têm sido utilizados com objetivo de melhorar a relação custo preço do produto. Segundo Monden (1999), Custo *kaizen* significa manter os níveis de custo atual e trabalhar sistematicamente para reduzir os custos aos valores desejados, como busca de obtenção de uma relação ótima custo/preço.

Depois de definida a aplicação do conceito *kaizen*, os resultados podem ser obtidos de imediato, mas deve ser adotado antes de iniciar o processo de fabricação nas empresas. Durante todo o estágio do ciclo de vida dos produtos, a célula de produção e o fluxo do processo devem ser simulados e otimizados antes de acontecer os gastos (SWENSON et al., 2003).

3 Metodologia

3.1 Método e Procedimentos

Será adotado o delineamento da pesquisa qualitativa com abordagem descritiva, que se utiliza de fontes primárias e secundárias, dentro do conceito dedutivo. Segundo Marconi e Lakatos (2001), os métodos de procedimentos constituem etapas mais concretas da investigação, com a finalidade mais restrita na explicação geral dos fenômenos menos abstratos. Considera uma atitude concreta em relação ao fenômeno e estão limitadas a um domínio particular.

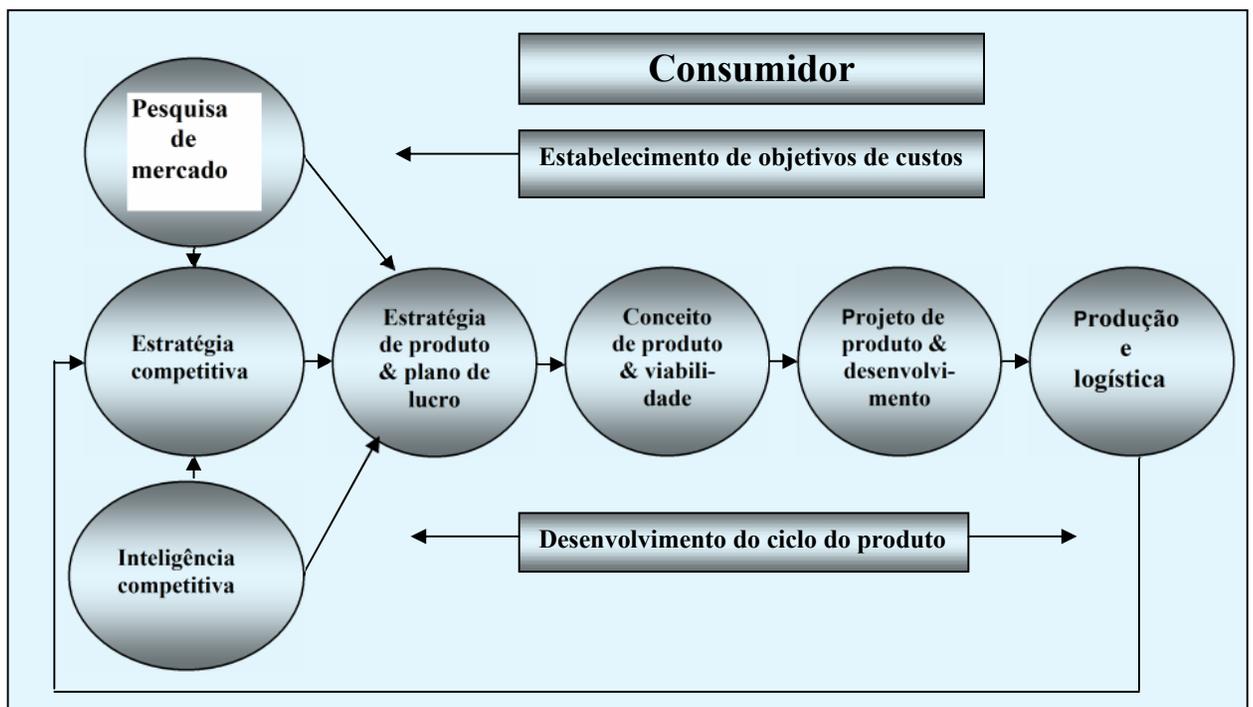
As fontes primárias e secundárias suportam a pesquisa bibliográfica para a formação do referencial teórico e um estudo de caso sobre somente uma organização. Como esforço de pesquisa, o estudo de caso constitui, de forma significativa, para o entendimento que se busca dos fenômenos individuais, organizacionais, sociais e políticos. Sem surpresa, o estudo de caso vem sendo uma estratégia comum de pesquisa em várias áreas como: na administração, no trabalho social e no planejamento (YIN, 2004).

Os dados foram obtidos pela pesquisa bibliográfica e dados coletados da empresa estudada. O responsável pela informação da empresa foi o diretor administrativo. Destaca-se como propósito deste estudo analisar a aplicação das técnicas de estratégia de custos para verificar a viabilização de alcançar o objetivo traçado pela empresa como recuperação da situação econômico-financeira.

Os procedimentos sistemáticos para descrição e aplicação do estudo tiveram abordagem quantitativa. Segundo Neves (1996, p.2), nas ciências sociais, os pesquisadores, ao empregarem métodos qualitativos estão mais preocupados com o processo social do que com a estrutura social; buscam visualizar o contexto e, se possível, ter uma integração com o processo de estudo.

4 A Estratégia de Custo como Instrumento de Decisão

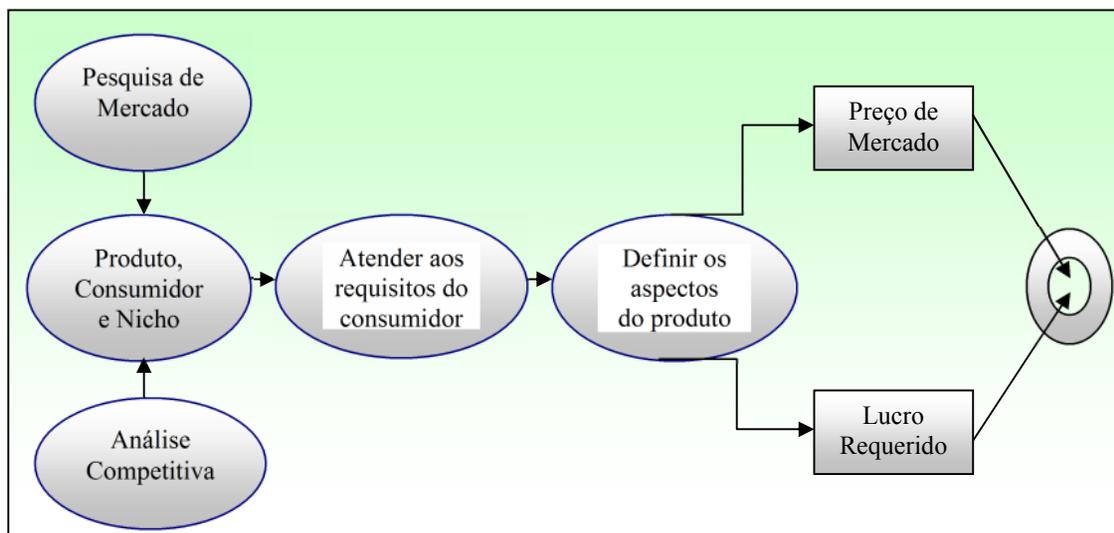
Ansari et al. (1997b) comenta que o custeio alvo representa um objetivo fundamental no gerenciamento do empreendimento, como um compreensivo sistema de planejamento do lucro. O custo-alvo está baseado em alguns princípios fundamentais, segundo os quais o gerenciamento de custo começa antes da fabricação do produto. Os preços são formados pela competição de mercado tendo como guia a manifestação do cliente. A Figura 1 apresenta uma configuração da ordenação dos conceitos para implantação do custo-alvo. Nos projetos novos, a pesquisa de mercado é ponto de partida para avaliação das possibilidades de desenvolvimento do produto com visão focada no cliente e na estrutura de custos. A Figura 1 mostra o modelo do custeio alvo.



Fonte: Adaptado de Ansari et al. (1997b)

Figura 1- Modelo de Custo-Alvo

Para os projetos já implantados e em funcionamento sem as concepções de custo-alvo, a empresa pode escolher um ponto de partida para estudar as relações do produto com o mercado. Se a empresa tem os preços guiados pelo mercado, mas os resultados não produzem o retorno satisfatório do investimento, ela pode buscar nos fundamentos do custo-alvo a forma de readequar o produto em todos os aspectos para torná-lo em condições de produzir o lucro-alvo. A Figura 2 mostra o nascimento e o estabelecimento do sistema custo-alvo.



Fonte: Adaptado de Ansari (1997b)

Figura 2 - Nascimento e Estabelecimento do Custo-Alvo

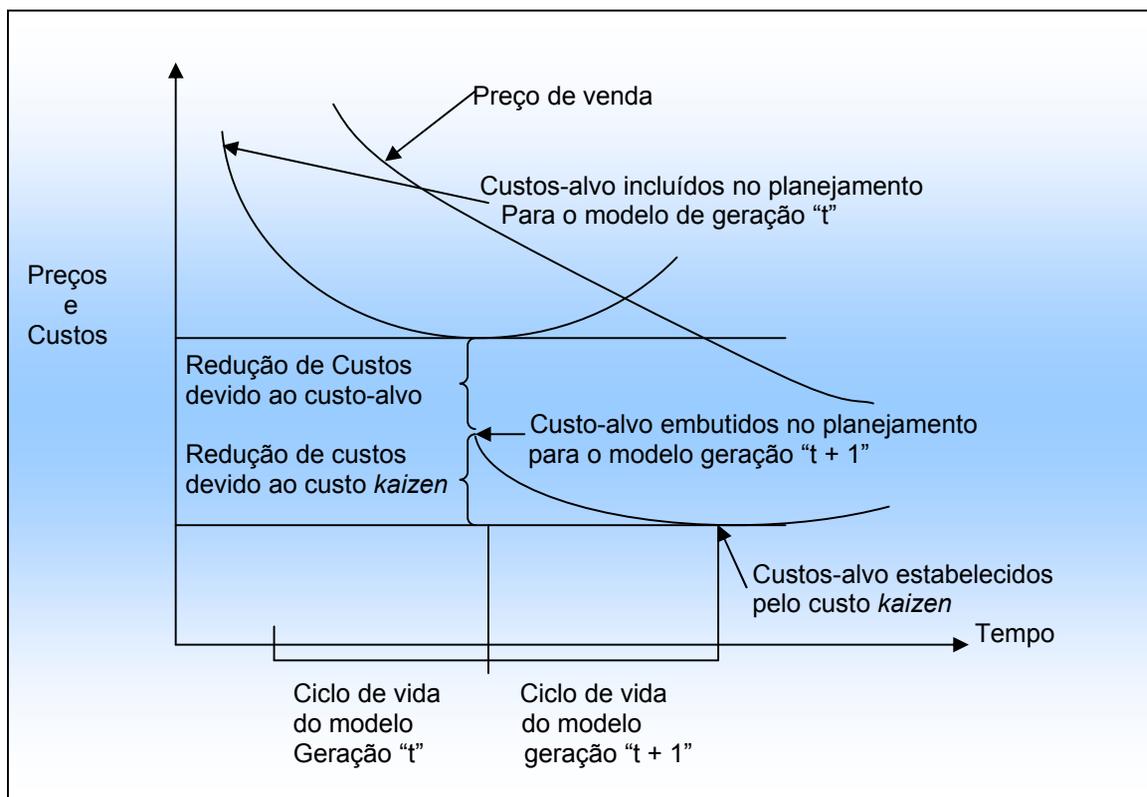
Na Figura 2 a adoção do custo-alvo apresenta a ordenação do processo para atender sua proposta de funcionamento, que para muitas empresas, integra a cultura da organização, identifica-se com os valores de seus administradores e passa a ser disseminado para todos os níveis, de certa forma, incorpora o esforço e o empenho na obtenção do lucro com o bom atendimento dos clientes.

Dentro dos aspectos mais relevantes, podem ser citados; a adequação da estrutura, os custos do processo de comercialização e do serviço. Um ponto crucial para o sucesso do sistema de custo-alvo é a forma de integração da organização, não só a alta administração, mas todos os níveis hierárquicos, dentro de uma perfeita compreensão para que a motivação esteja em seu ponto mais alto. O sistema de custo-alvo deve fazer parte da estratégia de manufatura, porá que, a gestão de custos integre as atividades da organização.

Quando as empresas decidem pela implantação do custo-alvo, o custo *kaizen* oferece alterações significativas no comportamento dos custos. Na fase de desenvolvimento do produto, a aplicação do custo-alvo influencia significativamente na formação dos custos com maior aderência às metas fixadas; por outro lado, o custo *kaizen* incorpora pequenas melhorias na fase de produção na etapa de manufatura. Quando esgotam as melhorias, essa situação significa o fim do ciclo de vida do produto. Essa situação do esgotamento sugere que a engenharia de valor faça novos estudos sobre a possibilidade de iniciar uma nova fase de redução de custos do produto ou de um novo projeto para substituí-lo.

Na Figura 3 a aplicação do custo-alvo em conjunto com o custo *kaizen*, apresenta uma incorporação dos processos, que influencia o comportamento do ciclo de vida dos produtos.

Enquanto o custo-alvo tem como proposta acompanhar toda a trajetória do produto, desde seu nascimento, o custo *kaizen* passa a fazer parte durante a evolução do produto, contribuindo até o esgotamento do ciclo de vida. Os demais sistemas de custos trabalham com programas para cortar custos, quase sempre na tentativa de viabilizar o produto no mercado com suas margens iniciais, o custo-alvo e o custo *kaizen* participam da concepção do projeto do produto, até o fim do ciclo de vida, permitindo em muitos casos recuperar o produto para um ciclo de vida adicional. A Figura 3 apresenta os efeitos do custo-alvo e *kaizen* na curva de custo e tendências de preços de venda.



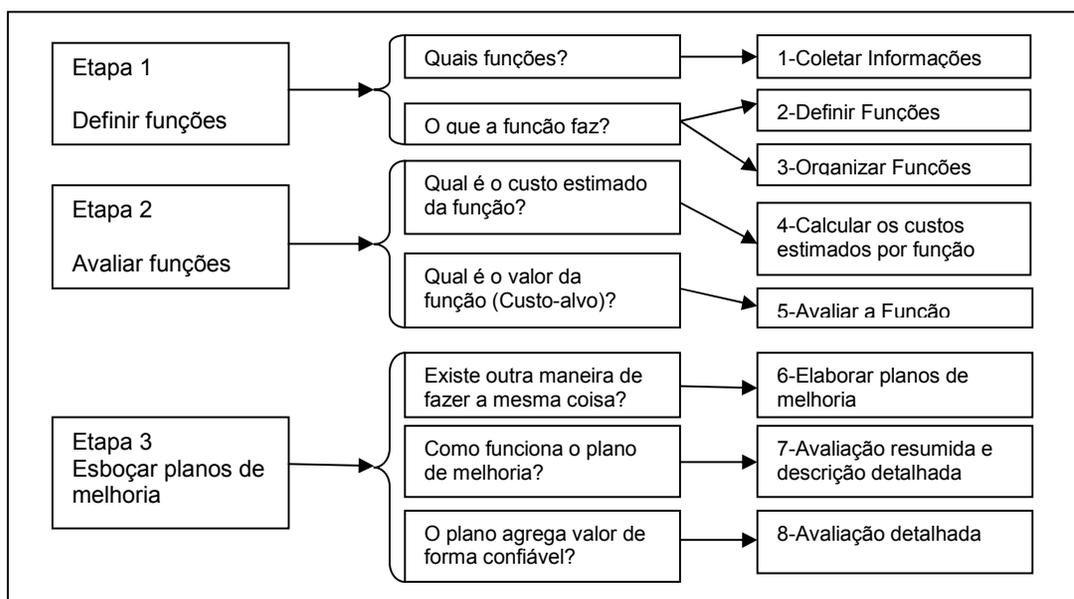
Fonte: Adaptado de Monden (1999)

Figura 3 - Efeitos do Custo-alvo e do Custo *Kaizen* na Curva de Custo e de Preços de Venda

A engenharia de valor utiliza o método sistêmico para avaliar as funções de um produto e determinar se elas podem ser reduzidas a um menor custo, sem sacrificar o funcionamento. A sua atuação compreende desenvolver um processo de análise de produto a produto; em alguns casos, o projeto precisa ser mudado com a alteração dos materiais empregados em sua produção e requer um novo projeto para o processo de fabricação (WERNKE, 2001).

Segundo Freitas (2004), a revolução que a engenharia de valor traz para a vida do produto ou serviço é de grande relevância na redução dos custos dos produtos.

A engenharia de valor é imprescindível na avaliação e reavaliação de produtos com baixo desempenho de funcionamento e rentabilidade. Segundo Monden (1999), à aplicação da engenharia de valor significa a minimização de todos os custos gastos durante a vida de um produto ou serviço, inclusive aqueles de recuperação. No caso de produtos, deve-se considerar as etapas de desenvolvimento, manufatura, vendas, assistência técnica e descarte, todos esses custos devem ser incluídos. A Figura 4 configura o plano de trabalho.



Fonte: Adaptado de Monden (1999)

Figura 4 - Configuração de Plano de Trabalho da Engenharia de Valor

A Figura 4 apresenta a ordenação do trabalho para que o menor custo de ciclo de vida possível seja a minimização de todos os custos incorridos durante a vida de um produto ou serviço. Para atingir com confiabilidade todas as funções requeridas, ele deve satisfazer as necessidades dos usuários de funções de produtos ou serviços.

Em todo processo, seja de fabricação de produtos ou execução de serviços, existem limitações em pontos vitais, chamados de restrições ou gargalos. Na busca de mecanismos para gestão de negócios, Sinisgalli e Soto-Urbina (2002) desenvolveram um estudo com procedimentos da contabilidade gerencial para apresentar como é importante administrar as restrições. Foi avaliada a capacidade de produção de uma máquina sob os aspectos de restrição do sistema, uma vez que os minutos desta máquina têm grande valor para a empresa, o que influenciará a redução de vendas com desperdício de tempo no efeito da restrição. A classificação dos produtos, em relação à margem de contribuição sobre o tempo que cada um gasta, permite classificá-los de acordo com o uso do tempo, proporcionando melhor resultado para empresa. A Tabela 1 apresenta a classificação estratégica dos produtos.

Tabela 1 - Classificação Estratégica dos produtos

A	B	C	D=(B-C)	E	F=(D/E)	G
Nome do Produto	Preço de Vendas	Custo Variável	Margem de Contribuição/u	Tempo de Processo (minuto)	MC por Tempo Produção	Classificação Estratégica
MB	\$ 68,00	\$ 42,00	\$ 26,00	1,5	\$ 17,33	1º
MA	\$ 120,00	\$ 35,00	\$ 85,00	5,0	\$ 17,00	2º
ME	\$ 343,00	\$ 134,00	\$ 209,00	15,0	\$ 13,93	3º
MC	\$ 254,00	\$ 71,00	\$ 183,00	15,00	\$ 12,20	4º
MG	\$ 147,00	\$ 56,00	\$ 91,00	8,0	\$ 11,38	5º
MD	\$ 35,00	\$ 4,00	\$ 31,00	3,0	\$ 10,33	6º
MF	\$ 97,00	\$ 42,00	\$ 55,00	7,0	\$ 7,86	7º

Fonte: Adaptado de Sinisgalli & Soto-Urbina (2002)

A Tabela 1 apresenta a classificação com a ordem de planejamento para programação de produção. Dentro das limitações das horas disponíveis para a produção, o planejamento pode dar preferência para os produtos que apresentam maior margem por tempo de produção. A coluna “F” do produto MB apresenta a melhor margem e o produto MF, a pior margem.

5 Aplicação da Estratégia de Custos: “Um Estudo de Caso”

A aplicação da estratégia de custos tem como proposta apresentar, de forma ordenada, **um exemplo prático que possa ilustrar a aplicação dos conceitos aqui propostos para uma empresa já em operações e a implantação da gestão estratégica de custos**. O objetivo é aplicar de forma holística, a gestão estratégica de custos, quando desenvolvida dentro da visão de custo-alvo, deve contemplar as ações do planejamento estratégico dos negócios, de forma a garantir a vantagem competitiva. As iniciativas devem ser pró-ativas, porque as análises de custos incorridos com as metodologias de custeio, geralmente ajudam a tomar decisões para as ações futuras, mas não evitam as perdas do passado.

5.1 Estudo de Caso da Empresa de Sucos Especiais

A **Empresa de Sucos Especiais atuando no setor de alimentos**, com uma capacidade total instalada de 130.000 horas-máquina, teve uma baixa rentabilidade no período encerrado e a administração deseja mudanças radicais para recuperar a margem de lucro. Como primeira medida decide fazer uma pesquisa para programação dos próximos anos. Com a pesquisa realizada, constata que existe a perspectiva de vender as quantidades da Tabela 2.

Tabela 2 - Quantidades da Empresa e da Pesquisa

Produto	Quantidades Produzidas e Vendidas No Período Corrente – 1	Quantidades Obtidas na Pesquisa Para os Próximos Períodos
A	6.200/u	6.300/u
B	3.500/u	4.400/u
C	3.000/u	4.000/u
D	2.500/u	3.000/u
E	2.400/u	2.800/u

Fonte: Elaboração Própria

Antes de iniciar o estudo da adequação da produção às vendas para os próximos períodos, torna-se necessário examinar como a empresa está estruturada e porque os resultados não foram satisfatórios. O estudo da avaliação foi feito com a margem de contribuição por produto. A empresa tem uma estrutura de custos de produção, **pratica preços de mercado**, de modo semelhante ao da empresa líder, e tem margem de contribuição explicitada na Tabela 3.

Tabela 3 - Demonstração da Margem de Contribuição

Produto	Custos Variáveis de Produção/u	Custos Variáveis de Vendas (5%)	Impostos s/ Vendas	Preço de Venda Bruto Unitário	Margem de Contribuição
A	28,89	4,27	10,25	85,40	41,99
B	23,45	3,61	8,67	72,29	36,56
C	17,46	3,00	7,20	60,00	32,34
D	9,50	1,43	3,43	28,57	14,21
E	6,30	1,09	2,61	21,71	11,71

Fonte: Elaboração Própria

A composição do resultado da empresa no período 1, encerrado, foi obtida com os dados apresentados nas vendas brutas de \$ 1.086.024, impostos sobre vendas \$ 130.334, custos variáveis de produção \$ 352.443, comissões sobre vendas \$ 54.300, custo de produção fixo \$ 192.245, despesas administrativas \$ 58.797, despesas comerciais \$ 132.903, e despesas financeiras líquidas \$ 110.702. O departamento de contabilidade preparou-a, especialmente para a análise, dentro do conceito de custos diretos variáveis, separando os custos diretos e variáveis dos fixos. A Tabela 4 apresenta a demonstração de resultado do exercício.

Tabela 4 - Demonstração do Resultado do Período 1

	Produtos					Total
	A	B	C	D	E	
Vendas Líquidas	465.930	222.670	158.400	62.850	45.840	955.690
Custos e Despesas Variáveis	205.592	94.710	61.380	27.325	17.736	406.743
Margem de Contribuição	260.338	127.960	97.020	35.525	28.104	548.947
Custos e Despesas Fixos						494.647
Lucro antes de Impostos						54.300

Fonte: Elaboração Própria

O balanço patrimonial do período encerrado tinha os seguintes dados: disponível \$ 90.000, contas a receber de clientes \$ 400.000, estoques \$ 200.000, outros créditos \$ 20.000, títulos a receber \$ 20.000, investimentos em outras companhias \$ 150.000, imobilizado \$ 670.000, intangíveis \$ 60.000, empréstimos e financiamentos \$ 100.000, fornecedores \$ 50.000, impostos a pagar \$ 25.000, outras obrigações \$ 30.000, empréstimos e financiamentos \$ 500.000 e capital \$ 905.000. A Tabela 5 apresenta o balanço patrimonial do período 1, encerrado.

Tabela 5 - Balanço Patrimonial do Período Encerrado

ATIVO	VALOR-\$	PASSIVO	VALOR-\$
CAPITAL DE GIRO	730.000	CAPITAL DE TERCEIROS	705.000
INVESTIMENTOS/IMOBILIZADO/ INTANGÍVEIS	880.000	CAPITAL PRÓPRIO	905.000
TOTAL DO ATIVO	1.610.000	TOTAL DO PASSIVO	1.610.000

Fonte: Elaboração Própria

A Tabela 6 mostra o giro do ativo, a margem e a rentabilidade, calculados sobre o período 1, encerrado.

Tabela 6 - Giro do Ativo, Margem e Rentabilidade

	Resultado
Vendas Líquidas Anuais \$ (a)	1.086.024
Valor do Ativo (Investimento) \$ (b)	1.610.000
Valor do Patrimônio Líquido (Acionistas) \$ (c)	905.000
Resultado Líquido (d)	54.300
Giro (e = a/b)	0,67
Margem Líquida (f= d/a)	5,0%
Rentabilidade do Investimento (g = d/b)	3,4%
Rentabilidade dos Acionistas (h = d/c)	6,0

Fonte: Elaboração Própria.

Na Tabela 6 a Empresa de Sucos Especiais apresenta os resultados do período encerrado. Examinando as informações, é possível notar vários aspectos que, seguramente, contribuíram para reduzir a lucratividade. Com aplicação dos conceitos de índice de rentabilidade sobre as informações da demonstração de resultado e do balanço patrimonial, torna-se possível conhecer a situação da rentabilidade da empresa.

5.1.1 Aplicação dos Conceitos da Gestão Estratégica de Custos

A estratégia adotada tem como objetivo obter vantagem competitiva para a empresa. Examinando os números da Empresa de Sucos Especiais, já em operação, nota-se que a empresa tem baixo giro de seu ativo, a margem operacional é insuficiente, o retorno do ativo apresenta margem inadequada e não remunera satisfatoriamente os acionistas. Essa situação exige uma avaliação de toda a estrutura da empresa, como instrumento de realinhamento, para combinar as ações estratégicas da empresa com a gestão estratégica de custos:

- 1) **Estrutura de capital** – a empresa está composta de 56,2% de capital próprio e 43,8% de capital de terceiros. A primeira indagação a ser feita é se, alternativamente, pode contar com recursos vindos de capital próprio e de terceiros, para que a decisão seja em função daquele que apresente menor custo para a empresa, numa decisão de expansão dos negócios com reestruturação financeira. Pelo fato da empresa ter uma ótima perspectiva de crescimento com lucratividade e manter bom relacionamento no mercado financeiro, a empresa pode contar com recursos das duas fontes.
- 2) **Composição dos Ativos** – no disponível, a empresa tem cerca de \$ 1,04 (\$ 730.000/\$ 705.000) para cada \$ 1,00 que deve a curto prazo. O valor de contas a receber de cliente e os estoques estão muito altos pelos padrões de negócios da empresa e precisam ser readequados. Portanto, no período 1, a situação não é satisfatória. A empresa tem cerca de 10% de seu ativo em investimento permanente e, na avaliação, foi constatado que os valores investidos são relevantes e estão em dois fornecedores importantes de matéria-prima. O imobilizado está no nível mínimo de investimentos possíveis e deve ser analisado para melhorar a tecnologia de produção. O intangível é composto pela marca dos produtos.
- 3) **A Tecnologia de Produção** – a área de produção tem alguns problemas que precisam ser solucionados. A tecnologia não é a que poderia proporcionar uma produtividade mais compatível com o setor de atuação da empresa. Avaliando os planos, a empresa tem nos investimentos previsão de trocar as máquinas de produção nos próximos cinco anos, mas vê dificuldades porque a lucratividade está muito baixa. Uma alternativa será contratar uma consultoria para elaborar um projeto de captação de recursos dos acionistas, com expansão do capital, e esses recursos deveriam estar disponíveis antes do início do período 3 para modernizar a tecnologia de produção. Há gargalos na produção, tanto nas horas disponíveis das máquinas como nos materiais. No último período, houve perda de 5% da produção. Essas dificuldades precisam ser avaliadas pela engenharia de valor e a teoria das restrições precisa ser aplicada.
- 4) **Produtos e Consumidores** – O nível de qualidade e os preços atendem os consumidores dos produtos da empresa. Os mercados não representam preocupação, no momento atual, devido à pequena participação da empresa, mas ela precisa melhor conhecer os nichos de mercado de seus produtos, para utilizar a diferenciação de produto e melhorar os preços praticados, além de aumentar sua participação no mercado.

5.1.2 Primeiro Passo – Analisar a Restrição

Ao se examinar a capacidade instalada, que tinha como disponível 130.000 horas-máquina, devido à ociosidade de 10.000 horas no período encerrado, constata-se que seria insuficiente para atender as quantidades da pesquisa feita pela empresa, que era de 142.440 horas-máquina. A matéria-prima é comum para todos os produtos e limita o aumento da produção nos níveis da pesquisa, mas tem a possibilidade de aumentar, com acordo de parceria com os fornecedores.

5.1.2.1 Aplicação da Engenharia de Valor

A engenharia de valor examinou o processo de produção dos cinco produtos e determinou as seguintes mudanças para os projetos:

- Produto A - para melhorar a qualidade do produto final recomendou aumentar em 4,0% o tempo de fabricação, correspondente a 12 minutos nas etapas do processo de fabricação.
- Produto B - reduzir em 15% o processo de fabricação e manter o mesmo padrão de qualidade do produto final, correspondente a 108 minutos.
- Produto C - as condições do processo são adequadas e não deve ocorrer alteração.
- O Produto D - reduzir 6% no conjunto das etapas de produção, em 23 minutos.
- O Produto E - reduzir 10% na primeira e segunda fase do processo de produção, correspondente a 34,8 minutos.

Com a alteração do tempo de fabricação, aumento do produto A e redução nos produtos B, D e E, novo cálculo será feito para avaliar a produção com a capacidade instalada disponível. Neste novo cálculo, o produto A terá sua quantidade de 6.300 unidades mantidas, em virtude dos dois principais fornecedores terem se comprometido em aumentar o volume de produção, cuja confirmação será feita antes do início da produção do segundo lote.

5.1.3 Terceiro Passo – Redução da Necessidade de Capital de Giro

No período encerrado, a empresa teve despesas financeiras da ordem de 10% de suas vendas, e essa situação corresponde ao custo de financiamento por capital de terceiros. Quando há necessidade de capital de giro, a empresa, para financiar as operações e ter capacidade de pagamento, busca capitais de terceiros, mesmo que a custos maiores do que o desejável.

A necessidade de capital de giro no final do exercício 1 e no início do exercício 2 foi de \$ 495.000. A situação do balanço patrimonial da empresa indica que ela não tem capital próprio para financiar as operações. Desta forma, a situação somente poderá ser alterada se reduzir consideravelmente o financiamento de seus clientes e do estoque, e, para dimensionar a solução, é necessário reduzir os prazos médios de vendas e aumentar o giro do estoque.

A estratégia da empresa, no estudo, definiu a meta de 88 dias de prazo médio dos recebimentos; 117 dias para renovação dos estoques de materiais, produtos em processo e acabados e 74 dias como prazo médio de pagamento de fornecedores. Com esses dados torna-se possível analisar a necessidade de capital de giro para o período 2.

A necessidade de capital de giro para o encerramento do próximo período é de \$ 331.343, mas, no início do período, a necessidade de capital de giro era de \$ 495.000; desta forma, a administração financeira precisará reajustar no correr do período o uso dos recursos para equalizar a redução das despesas financeiras.

5.1.4 Quarto Passo – Racionalização dos Custos Fixos

No quarto passo, foi feito o cálculo para redução de custos fixos da produção, administração e comercialização. Esse procedimento de redução dos gastos deve ser aplicado com o conceito de custo *kaizen* para melhoria contínua. O conceito de custos *kaizen* deve ser

estimulado para ser aplicado em todas as áreas da empresa. A eliminação de desperdícios precisa ser incorporada em todas as atitudes para redução de custos. Os gastos de produção, administração e comercialização deverão receber uma avaliação técnica. Normalmente, o custo *kaizen* está envolvido no sistema contábil e de controle de custos da empresa, chegando até os níveis de atividade da produção, para os programas atuais de produtividade dos produtos.

A cultura de custos *kaizen*, dentro da estratégia de racionalização dos custos da empresa, é um importante elemento nas ações para controlar os gastos da produção, administração e comercialização, porque estimula o processo de melhoria em todos os níveis e a eficiência resulta em redução de custos, levando os gestores e executores de tarefas em suas ações à necessidade de reduzir custos e melhorar o desempenho.

5.1.5 Quinto Passo – Redução das Despesas Financeiras

As despesas financeiras fazem parte dos custos de financiamento das operações da empresa. A administração financeira deve utilizar o conceito de alavancagem financeira para controlar os custos das faltas e as sobras de caixa, dentro do menor efeito de custo possível para a manufatura. A atitude cultural do *kaizen* vem de encontro à boa gestão financeira, que deve ter todo o domínio do processo e programar com exatidão o uso dos recursos financeiros presentes e futuros. Pela dificuldade de assegurar a redução das taxas de juros dos recursos tomados emprestados do mercado financeiro, as despesas financeiras foram calculadas utilizando a estimativa da mesma taxa média do período encerrado. A administração dos recursos financeiros poderá viabilizar a redução com aplicação dos conceitos de redução de custos *kaizen*.

5.1.6 Avaliação dos Resultados da Gestão Estratégica de Custos

O resultado da empresa calculado para o próximo período tem o impacto das ações desenvolvidas pela empresa para recuperação de sua lucratividade, os dados obtidos permitem fazer uma avaliação crítica da importância da empresa em aplicar a gestão estratégica de custos. . A Tabela 7 apresenta a demonstração de resultado do período 2.

Tabela 7 - Demonstração de Resultado - Período 2

	Produtos					Total
	A	B	C	D	E	
Vendas Líquidas	473.445	279.928	211.200	75.420	42.459	1.082.452
Custos e Despesas Variáveis	208.908	118.084	81.840	32.786	16.426	458.044
Margem de Contribuição	264.537	161.844	129.360	42.634	26.033	624.408
Custos e Despesas Fixos						464.415
Lucro antes de Impostos						159.993

Fonte: Elaboração Própria

Os dados apresentados na Tabela 7 são: vendas líquidas \$ 1.082.452, custos e despesas variáveis \$ 458.044, margem de contribuição \$ 624.408, custo e despesas fixos \$ 464.415 e lucro antes de impostos \$ 159.993

O balanço patrimonial apresenta uma posição estática numa determinada data, com o capital de giro, o imobilizado, o capital de terceiros e o capital próprio. A situação do próximo período tem o impacto da estratégia que a manufatura aprovou para sua gestão na busca de recuperação da lucratividade. A demonstração no final do período apresenta os números consolidados com o efeito das políticas implementadas durante o exercício, e ela decorre dos reflexos e das ações do período, enquanto outras medidas demandam mais tempo para apresentar o efeito. Os dados do balanço patrimonial para finalidade financeira são os seguintes: capital de giro

\$ 600.643, investimentos, imobilizado e intangível \$ 871.000, capital de terceiros \$ 444.770 e capital próprio \$ 1.026.770. A Tabela 8 apresenta o balanço patrimonial do período 2.

Tabela 8 - Balanço Patrimonial - Período 2

ATIVO	VALOR-\$	PASSIVO	VALOR-\$
CAPITAL DE GIRO	600.643	CAPITAL DE TERCEIROS	444.770
INVESTIMENTOS/IMOBILIZADO/ INTANGÍVEIS	871.000	CAPITAL PRÓPRIO	1.026.770
TOTAL DO ATIVO	1.471.343	TOTAL DO PASSIVO	1.471.343

Fonte: Elaboração Própria

O exemplo apresentado nesse capítulo representa de forma prática, o objetivo de adotar a gestão estratégica de custos em uma empresa que esteja em operações, mas precisa de um diferencial competitivo para melhorar o retorno do investimento. A possibilidade de sua execução exige inteira compreensão dos mecanismos e ações propostas, em condições que identifique com o processo de forma ordenado para implementar as tarefas da organização no controle do processo. Examinando as informações do período em estudo, é possível notar vários aspectos que, seguramente, contribuíram para melhorar o retorno do investimento da empresa.

A aplicação dos conceitos de índice de rentabilidade sobre as informações da demonstração de resultado e do balanço patrimonial permitem conhecer o efeito da gestão na melhoria da lucratividade e, conseqüentemente, do retorno dos investimentos, neste estudo de caso. A Tabela 9 demonstra os seguintes índices de rentabilidade.

Tabela 9 - Giro do Ativo, Margem e Rentabilidade

	Resultado
Vendas Líquidas Anuais \$ (a)	1.230.067
Valor do Ativo (Investimento) \$ (b)	1.471.343
Valor do Patrimônio Líquido (Acionistas) \$ (c)	1.026.573
Resultado Líquido (d = d x a)	159.993
Giro (e = a/b)	0,84
Margem Líquida (f= d/a)	13,0%
Rentabilidade do Investimento (g = d/b)	10,9%
Rentabilidade dos Acionistas (h = d/c)	15,6%

Fonte: Elaboração Própria.

Na Tabela 9 os índices de rentabilidade apresentam êxito na execução da gestão estratégica de custos. O giro do ativo, no período 1 encerrado, foi de 0,60; e no exemplo 2 do estudo, 0,84; a margem operacional, no período 1 encerrado, foi de 5,0%; e no estudo, 13,0%; a rentabilidade do ativo no período encerrado foi de 3,0% e, no estudo avaliado, 10,9%; a rentabilidade do patrimônio líquido foi de 6,0% e, no estudo, 15,6%..

No exemplo introduzido, o quadro de índices de rentabilidade apresenta os resultados apresentados no estudo com a implantação e execução de um plano de gestão estratégica de custos. Os processos de gestão estratégica de custos têm sua implantação num determinado momento; quando eles têm execução favorável, os resultados começam a evidenciar-se, mas sua relevância exige aperfeiçoamento e comprometimento de toda a equipe. Na medida em que as práticas tornam-se parte integrante da cultura da organização, maior é o êxito, contribuindo para passar a fazer parte da estratégia de negócios da organização

6 Conclusão

O presente trabalho foi desenvolvido com objetivo de demonstrar a importância e a atualidade do estudo da gestão estratégica de custos para o aperfeiçoamento do retorno dos investimentos. Com o inevitável movimento de globalização da economia, e seus reflexos nos resultados das organizações, é necessário que as empresas estejam atentas para não perderem seus diferenciais competitivos.

Os gestores das organizações precisam estar acompanhando de perto as movimentações dos mercados para não serem surpreendidos. As empresas que aprendem a conviver com a globalização, merecem destaques, pelas iniciativas adotadas na aplicação de instrumentos de correção e ajustes em todo o processo de comprar, produzir e vender. A velocidade das mudanças nos mercados, geralmente premia aqueles que ajustam rapidamente seus controles e que apresentam boas práticas na melhoria contínua de seus processos.

O emprego da gestão estratégica de custos contribui de forma decisiva para o controle do retorno dos investimentos. O custo-alvo tem sido mais recomendado para os projetos novos, porque ele tem sua concepção dentro de um padrão de racionalização dos custos, mas precisa de compatibilidade com o preço de mercado e com o lucro-alvo definido pela empresa. Naturalmente, para a readequação dos projetos que foram desenvolvidos sem essa concepção, o nível de ajuste pode ser maior, mas perfeitamente possível de ser adotado com êxito.

A engenharia de valor e as melhorias contínuas dos custos *kaizen*, em muitos projetos, têm viabilizado correções adequadas para atender situações de baixa rentabilidade. Contando com iniciativa dos envolvidos de forma direta na recuperação de produtos ou de linhas de produtos, mesmo quando muitos esforços já foram adotados sem êxito e as equipes admitam ter esgotadas todas as possibilidades de recuperação. A proposta de melhoria contínua, quando bem aplicada, necessita um trabalho incansável dos envolvidos ao longo do tempo.

No estudo de caso avaliado a empresa de sucos especiais estava com baixa rentabilidade de seus produtos, a aplicação da gestão estratégica de custos contribuiu com o processo de análise dos pontos fracos da empresa. O ajuste realizado nos projetos com a engenharia de valor aumentou a produção, as correções no processo reduziu as restrições e as melhorias contínuas de *kaizen* contribuíram para aumentar a produtividade.

A gestão estratégica de custos funcionou no alinhamento da empresa para conseguir um diferencial competitivo. A lucratividade dos produtos atingiu níveis compatíveis com o atendimento de padrão satisfatório no retorno dos investimentos.

Referências

AHRENS, S. A. Protecting the Security Budget. **Building Operating Management**. Vol. 56, nº 5, p. 31-35, may 2009.

ANSARI, S. L., BELL, J. E & CAM-I. Target Cost as an Integration Strategy. **The Consortium for Advanced Manufacturing – International (CAM-I)**. p. 13, 1997a.

ANSARI, S. L., BELL, J. E & THE CAM-I Target Cost Core Group. **Target costing the next frontier in strategic cost management**. Chicago: Irwin Professional Publishing, 1997b.

CERTO, S. C. & PETER, J. P. **Administração Estratégica: planejamento e implantação da estratégia**. São Paulo: Makron Books, 1993.

CHIAVENATO, I. & SAPIRO, A. **Planejamento Estratégico**: fundamentos e aplicações. Rio de Janeiro: Campus, 2004.

CREESE, R. C. Cost management in lean manufacturing enterprises. **AACE International Transactions**. p. 1-6, Morgantown: 2000.

EDWARDS, J. B. Kaizen: the Leading Edge in Cost Management Strategy. **The Journal of Corporate Accounting & Finance**. Vol.12, nº 2, mar/apr., 2001.

FLEURY, M.T.L & FLEURY, A. Alinhando estratégias e competências. **RAE Revista de Administração de Empresas**. Vol. 44, nº 1, p.44-57, 2004.

FREITAS, T. A. P. A. Muito Prazer! Target Costing. **1º Congresso USP de Iniciação Científica em Contabilidade**, São Paulo, 2004.

KOTLER, P. **Administração de Marketing**. 12ª ed. São Paulo: Prentice Hall, 2001.

MARCONI, M. A. & LAKATOS, E. M. **Metodologia do Trabalho Científico**. 6ª ed., São Paulo: Atlas, 2001.

MARTINS, E. **Contabilidade de Custos**. 9ª ed. São Paulo: Atlas, 2003.

MONDEN, Y. **Sistemas de Redução de Custos – Custo-Alvo e Custo Kaizen**. Porto Alegre: Bookman, 1999.

NEVES, José Luis. Pesquisa Qualitativa – Características, Usos e Possibilidades. **Caderno de Pesquisa em Administração**, São Paulo, V. 1, nº 3, 2º Sem., 1996.

ONO, K. & ROBLES JÚNIOR, A. Utilização do *Target Costing*, um estudo exploratório em municípios de Santa Catarina. **Revista Brasileira de Contabilidade - RBC**. São Paulo. Ano XXXIII, nº 148, p.53-65, 2004.

PORTER, M. E. **Vantagem Competitiva**: Criando e Sustentando um Desempenho Superior. 18ª ed., Rio de Janeiro: Campus, 1989.

SHANK, J. K. & GOVINDARAJAN, V. **A revolução dos custos – como reinventar e redefinir sua estratégia de custos para vencer em mercados crescentemente competitivos**. 7ª ed. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

SINISGALLI, E. S. L. & SOTO-URBINA, L. M. Inovando a Gestão de Custos na Manufatura: A Contabilidade de Ganhos da Teoria das Restrições. **VIII INCITA – Instituto Tecnológico da Aeronáutica – ITA/CTA**, 2002.

SWENSON, Dan W., ANSARI, S., BELL, J. & KIN, II-Woon. Best Practices in Target Costing. **Management Accounting Quarterly**. Vol. 4, nº 2, p. 12-17, Winter 2003.

YIN, R. K. **Estudo de Caso**: Planejamento e Métodos. 2ª ed. São Paulo: Bookman, 2004.