
PROCEDIMENTOS PARA IMPLEMENTAÇÃO DO CUSTO-META EM EMPRESAS DE PEQUENA DIMENSÃO

Beatriz Fátima Morgan (UEM)
Márcio Luiz Borinelli (UEM)

Resumo

As empresas de pequena dimensão representam uma parcela significativa dentro do atual contexto socioeconômico brasileiro. Elas são responsáveis por grande parte da produção, da geração de empregos e do PIB – Produto Interno Bruto. Uma das grandes características deste contexto socioeconômico mencionado é a questão da competitividade e da dificuldade de sobrevivência das empresas. Inúmeros estudos retratam, a título de exemplo, que uma boa parte das empresas de pequena dimensão sucumbem por falta de informação, especialmente informações relacionadas a custos. Desta feita, o propósito deste trabalho é demonstrar o grau de importância das empresas de pequena dimensão dentro no atual cenário a que pertencem, discutir a importância das informações de custos para estas empresas e fazer abordagens sobre o custo-meta, em seus aspectos conceituais, característicos e de importância. Finalmente, o trabalho apresenta as etapas de implementação do custo-meta em empresas de pequena dimensão. Em suma, o que se pretende é descrever o roteiro de aplicação do custo-meta para servir de subsídio nos trabalhos práticos, especialmente para aqueles que estão se iniciando nesta tarefa de gerar informações de custos às empresas em questão.

1 – INTRODUÇÃO

Com a abertura do mercado mundial, uma infinidade de produtos estrangeiros veio competir com os produtos nacionais, trazendo preços mais atraentes aos consumidores, bem como qualidade, em muitos casos, bastante superior à qualidade dos produtos brasileiros. Este fato, aliado a uma série de circunstâncias já bastante discutidas em inúmeros trabalhos e congressos científicos na área socioeconômica, deu ênfase ao fator competitividade, e isto fez com que as empresas brasileiras necessitassem revisar toda sua forma de produção, de mensuração de custos, bem como de formação de preços. Ou seja, os subsistemas de produção, de custos e de vendas do grande sistema empresa se tornaram pontos cruciais em face da alta competitividade.

Custeios como o Custeio por Absorção e Custeio Variável, considerados via de regra como tradicionais, foram ganhando ferramentas adicionais para realizarem a tarefa de geração de informações, especialmente informações gerenciais para a tomada de decisão. Em alguns casos e de acordo com o tipo de informação, estes custeios (absorção e variável) acabaram

sendo, inclusive, substituídos por outros para fins de informações gerenciais, como é o caso do Custeio ABC (*Activity Based Costing*), que busca as causas das atividades para mensurar os custos e com isso provoca maior controle sobre estes a fim de reduzir os gastos para fabricação de um produto e, conseqüentemente, melhores preços e maximização dos lucros.

Com um mercado mais exigente por preços e qualidade e com o alto grau de concorrência, valorar os produtos tendo em vista o custo encontrado e o lucro desejado é uma medida arriscada; porém adaptar-se às novas exigências e ao novo cenário empresarial é um desafio para as empresas que deve ser superado, se quiserem sobreviver. É neste contexto que se faz necessária a adoção de um sistema de custeio que considere o preço que o consumidor está disposto a pagar. O Custo-meta tem a proposta de custear os produtos considerando o Preço-meta, imposto pelo mercado, e o Lucro-meta desejado pela empresa.

Como se não bastasse, além desta conjuntura apresentada, há que se destacar um segmento de empresas que, atualmente, tem uma relevância no mercado empresarial, mas que ainda tem sofrido com a falta de subsídios para a tomada de decisões. Este segmento, qual seja o de empresas de pequeno porte, mesmo sendo responsável por boa parte da geração de produtos, empregos e lucros na economia brasileira, ainda carece de informações, especialmente de custos, para que possam seus gestores ter sucesso na árdua tarefa de gerir seus negócios.

Finalmente, além de todos os argumentos listados, pode-se inferir ainda que embora exista uma enorme quantidade de pesquisas que versam sobre a problematização descrita, ainda são poucas as aplicações práticas feitas nestas empresas, especialmente em determinadas regiões do país.

Diante de tudo isto, pode-se estabelecer que a problemática fundamental deste trabalho consiste em: as empresas de pequena dimensão possuem uma relevância significativa no contexto socioeconômico mundial; todavia estas empresas não possuem informações suficientes para a gestão de sucesso das mesmas, especialmente informações relacionadas a custos.

Desta forma, em face dos argumentos apresentados, este artigo propõe-se a realizar uma discussão acerca do funcionamento do custo-meta e sua aplicabilidade nas empresas de pequena dimensão. Para isto, organizou-se este trabalho apresentando, de início, os seus objetivos e os aspectos relativos à metodologia utilizada. Em seguida, apresenta-se uma rápida discussão sobre o que são as empresas de pequena dimensão e o que representam na conjuntura socioeconômica atual. No momento seguinte, o trabalho versa sobre o custo-meta, trazendo uma abordagem sobre o que é, quais suas principais características e aplicações. Por fim, os autores apresentam os procedimentos operacionais para se implantar o custo-meta em empresas de pequena dimensão.

2 – OBJETIVOS DO TRABALHO

A partir da contextualização e das justificativas apresentadas, é possível dividir os objetivos deste trabalho em geral e específicos, na seguinte disposição:

OBJETIVO GERAL:

- apresentar uma descrição das etapas necessárias à implementação do custo-meta em empresas de pequena dimensão.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS:

- verificar o que são as empresas de pequena dimensão;
- compreender o funcionamento do custo-meta através de conceitos, características e importância do mesmo; e
- apresentar um roteiro com as etapas a serem seguidas quando da implementação do custo-meta nas empresas de pequena dimensão.

3 – ASPECTOS METODOLÓGICOS E PERGUNTAS DA PESQUISA

Em face do dimensionamento do tema deste trabalho, esta pesquisa conta, basicamente, com dois recursos metodológicos: pesquisa bibliográfica e formalização de aspectos práticos.

O primeiro (e fundamental) recurso metodológico é o embasamento teórico deste trabalho. Nesta fase se recorreu à literatura, a órgãos que regulamentam e dão suporte aos trabalhos das pequenas empresas e ainda a outras fontes diversas, a fim de se buscarem elementos que pudessem dar um suporte teórico e concreto sobre os assuntos a serem discutidos no trabalho.

Já o segundo recurso utilizado constitui-se numa formalização de discussões que se realizam no dia-a-dia do trabalho nas pequenas empresas, seja na forma de consultoria, através de escritório de contabilidade, na forma de discussões nas disciplinas em cursos de graduação e pós-graduação, quer mesmo através dos trabalhos de conclusão de curso. Na realidade, o que se procurou fazer foi colocar no formato de um trabalho de cunho científico as inúmeras experiências vividas por profissionais da área no que tange ao processo de elaboração e implementação de sistemas de custos nas empresas.

As vantagens que se podem obter desta metodologia utilizada estão relacionadas, principalmente, ao fato de se trabalhar com situações concretas (práticas) aliadas a um referencial teórico.

Enfim, os questionamentos básicos e imprescindíveis para o estudo, aqui classificados como o caminho a ser trilhado para se chegar aos objetivos pretendidos, foram divididos em três itens:

1. Que empresas devem (podem) ser classificadas como pequenas empresas?
2. Como funciona o custo-meta? Quais suas principais características?

3. Quais são as etapas necessárias à implementação do custo-meta numa pequena empresa?

4 – CONTEXTUALIZAÇÃO DAS EMPRESAS DE PEQUENA DIMENSÃO

Recorrendo-se à legislação de outros países, é possível verificar que os elementos predominantes utilizados para a classificação das empresas se referem a limites de empregados, faturamento, patrimônio, capital, elementos usados em conjunto ou isoladamente, com variações, como ocorre, por exemplo, nos Estados Unidos, Japão, França, México, Reino Unido, Itália e Espanha.

No Brasil, é de praxe a classificação das empresas em pequenas, médias e grandes. Porém, existem inúmeros critérios para identificar o porte de uma empresa, tais como: número de empregados, volume de faturamento/receita anual, patrimônio, número de estabelecimentos existentes etc., critérios estes adotados por órgãos governamentais (IBGE, Receita Federal), SEBRAE, bancos, entidades de classes, entre outros.

O SEBRAE – Serviço de Apoio à Micro e Pequena Empresa utiliza a classificação de empresas pelo número de funcionários. A TABELA I, a seguir, construída a partir de dados coletados junto ao SEBRAE/PR, demonstra de que forma aquele órgão define a pequena empresa:

TABELA I

CLASSIFICAÇÃO DE EMPRESAS - SEBRAE

Critério: Número de Empregados*

PORTE/SETOR	INDÚSTRIA	COMÉRCIO	SERVIÇOS
Microempresa	Até 19	Até 9	Até 9
Pequena Empresa	De 20 a 99	De 10 a 49	De 10 a 49
Média Empresa	De 100 a 499	De 50 a 99	De 50 a 99
Grande Empresa	Acima de 500	Acima de 100	Acima de 100

* dados atualizados em julho/2001

A Receita Federal, por sua vez, preocupa-se com o faturamento das empresas para proceder à classificação. A Lei n. ° 9.317 de 05/12/96 instituiu o SIMPLES – Sistema Integrado de Pagamento de Tributos e Contribuições das Microempresas e Empresas de Pequeno Porte. De acordo com a referida lei, as empresas assim se classificam:

Art. 2º - Para os fins dos disposto nesta Lei, considera-se:

I – microempresa, a pessoa jurídica que tenha auferido, no ano-calendário, receita bruta igual ou inferior a R\$ 120.000,00 (cento e vinte mil reais);

II – empresa de pequeno porte, a pessoa jurídica que tenha auferido, no ano-calendário, receita bruta superior a R\$ 120.000,00 (cento e vinte mil reais) e igual ou inferior a R\$ 720.000,00 (setecentos e vinte mil reais).

Visível se torna, portanto, que para classificar-se uma instituição como microempresa o critério a ser levado em conta pela Receita Federal é o faturamento anual. Diferente, então, do critério do SEBRAE, que utiliza o número de funcionários da empresa.

Enfim, é oportuno destacar que, independentemente das referências legais anteriormente discutidas, existem diversas outras maneiras de se estabelecer o que sejam pequenas empresas. Na literatura, por exemplo, buscou-se Resnik (1990, p.7/8), o qual afirma: “O que caracteriza de forma especial a pequena empresa (além da exigência fundamental de que o proprietário-gerente administre e mantenha controle total sobre todos os aspectos da empresa) são os seus recursos muito limitados.”

Este elevado número de referências, conceitos ou definições acerca do assunto, implica que a adoção de uma forma global para agrupar este segmento de empresas pode gerar distorções, também porque a escala de valores e variações regionais é subjetiva, ou seja, o que para um setor de atividade pode ser grande para outro pode não o ser.

Em razão destes fatos, tem-se utilizado o termo **empresa de pequena dimensão** para caracterizar este universo de organizações denominadas de micro ou pequenas empresas.

As micro ou pequenas empresas, para efeitos deste estudo, são as empresas de pequeno porte ou pequena dimensão, e o que torna possível a visualização das mesmas desta forma é a reunião de uma série de características, a saber:

- a estrutura organizacional é simples e nem sempre definida claramente;
- é reduzido o número de diretores, com a centralização de decisões no dirigente principal;
- satisfazem mais facilmente as necessidades de especialização;
- os recursos são altamente limitados;
- o acesso às fontes de capital de giro e às inovações tecnológicas falta ou é difícil;
- é pequeno o número de funcionários em relação ao setor de atividade;
- absorvem significativa parcela de mão-de-obra, especialmente a não qualificada;
- o recrutamento e a manutenção de mão-de-obra são difíceis;
- proprietários e administração são interdependentes, isto é, há um estreito vínculo entre o empreendedor (proprietário) e a empresa, acarretando que, em grande número de casos, o empreendedor (suas crenças, valores e personalidade) e o empreendimento se confundem;

- não dominam o setor onde operam;
- possuem, normalmente, alto grau de complementaridade e/ou subordinação às empresas de grande porte;
- a margem de erro aceitável é bastante pequena.

Além de entender o que são as pequenas empresas, é importante também dimensionar, de forma rápida, a importância que as mesmas possuem na sociedade atual. Resnik (1990, p.1/2), por exemplo, afirma que no final dos anos 80, surgiram no Brasil, a cada ano, cerca de 600.000 novas empresas. Nos EUA, nesse mesmo período, este número se aproxima de um milhão.

De acordo com Gracioso (1995, p.10), o crescimento do setor das pequenas empresas, no Brasil, tem alcançado taxas anuais de 10%.

Pois bem, além de se ver destacado e confirmado que as empresas de pequena dimensão estão crescendo, um fator altamente positivo são as contribuições que estes tipos de organizações podem fornecer e estão oferecendo à sociedade.

De acordo com Souza (1995, p.25), além da relevância socioeconômica, as pequenas empresas oferecem contribuições em todos os campos, destacando-se:

- estímulo à livre iniciativa e à capacidade empreendedora;
- relação capital/trabalho mais harmoniosa;
- possível contribuição para a geração de novos empregos e absorção de mão-de-obra, seja pelo crescimento das pequenas empresas já existentes ou pelo surgimento de novas;
- efeito amortecedor dos impactos do desemprego;
- efeito amortecedor das conseqüências das flutuações na atividade econômica;
- manutenção de certo nível de atividade econômica em determinadas regiões;
- contribuição para a descentralização das atividades econômicas, em especial na função de complementação às grandes empresas;
- potencial de assimilação, adaptação, introdução e, algumas vezes, geração de novas tecnologias de produto e de processo.

Assim, com os aspectos discutidos até aqui, pode-se então verificar quão significativas são as empresas de pequena dimensão para o desenvolvimento da economia do país.

5 – CUSTO-META

5.1 – O QUE É COMO FUNCIONA O CUSTO-META

Quando se discute o conceito de custo-meta é possível verificar que o mesmo assume dois enfoques distintos: como elemento de cálculo de custo e como elemento de redução de custos.

Visto sob o enfoque de cálculo de custos, o custo-meta consiste numa técnica de apuração de custos com vistas a determinar um custo-alvo para o(s) produto(s) fabricado(s) pela empresa.

Por sua vez, o enfoque da redução de custos entende o custo-meta como uma técnica que vai possibilitar à empresa reduzir custos já na fase de concepção do produto. Para Sakurai, por exemplo,

O custo-meta é um processo estratégico de gerenciamento de custos para reduzir os custos totais, nos estágios de planejamento e de desenho do produto. Atinge esta meta concentrando os esforços integrados de todos os departamentos de uma empresa, tais como marketing, engenharia, produção e contabilidade. Esse processo de redução de custos é aplicado nos estágios iniciais da produção. O resultado é o incentivo à inovação (SAKURAI, 1997, 52).

Todavia, para se falar de custo-meta é possível também se utilizar um caminho inverso do que se está acostumado, qual seja, partir do preço para o custo. Desta feita, entende-se que o **Preço-meta** é o preço que os clientes estão dispostos a pagar pelo produto e, portanto, é ditado pelo mercado.

Nesta concepção, é crucial que a empresa defina o mercado no qual irá atuar e assim poder analisá-lo para levantar dados, tais como: concorrentes, preços, qualidade dos produtos, condições de pagamento etc.

Com estas informações a empresa definirá o preço-meta do produto. Porém, para comercializar com uma receita pré-estabelecida, ao contrário do que se estava acostumado a fazer em outras metodologias, onde se partia do custo, e acrescido do *Mark up* chegava-se ao preço de venda, é necessário que se tenha também estabelecido o custo-meta, custo este por sua vez originado do estudo do preço-meta, conforme demonstra a figura 1:



Figura 1 - Do preço-meta ao custo-meta

Sob este prisma, pode-se inferir que o **Custo-meta** é o custo permitido, desejável e aceitável, imposto pelo mercado.

Como se pode observar, tem-se uma nova realidade, onde se passa de custos calculados pela contabilidade e engenharia para custos “calculados” pelo mercado.

O custo-meta, como relatam os diversos autores que tratam do assunto, é uma experiência iniciada pelos japoneses e caracteriza-se por ir além do controle dos custos, sendo gestão de custos e de lucro. O custo-meta começa a agir antes de o produto começar a ser fabricado, ou seja, na fase de projeção, em que se buscam alternativas manufatureiras de redução de custos, para adequar o custo ao preço que o mercado está disposto a pagar e se obter o lucro desejado pela empresa.

Assim sendo, o período que compreende o projeto do produto ganha extrema importância, pois visualiza-se a o ciclo de vida do mesmo, antes de acontecer o fato. É guiado com a perspectiva de quanto o produto deverá custar, onde se calcula o valor do retorno esperado e seu percentual sobre as vendas planejadas, estipulando a quantidade a ser comercializada.

Com a definição do preço-meta e do custo-meta é possível encontrar o **Lucro-meta**, que corresponde ao lucro desejado pela empresa em face da relação preço e custo. Convém destacar que a lucratividade deve ser pensada em longo prazo, pois o custo-meta pode não ser atingido imediatamente, e se as metas estipuladas não forem atingidas, deverão os produtos ser reprojatados. O produto ganha novo projeto até atingir os objetivos pré-estabelecidos.

Enfim, deduzindo-se o preço-meta do lucro-meta tem-se o custo-meta. Caso o custo realizado seja diferente do custo-meta, gerando um desvio, a engenharia de valor, que examina cada componente, será pressionada para que o custo se reduza. Por exemplo:

PREÇO-META	\$ 800.000,00
(-) CUSTO-META	\$ 600.000,00
(=) LUCRO META	\$ 200.000,00
CUSTO-REAL	\$ 680.000,00

Neste caso, a empresa deverá verificar quais as causas para o desvio de \$ 80.000,00 (\$ 680.000,00 - \$ 600.000, 00) para, então, verificar o que é que tem que ser feito para que se atinja o custo-meta.

5.2 – PRINCIPAIS CARACTERÍSTICAS DO CUSTO-META

Uma vez discutido o que é e como funciona o custo-meta e ainda a partir do que discute Sakurai (1997), é possível elencar as seguintes características para o custo-meta:

- o custo-meta é um instrumento de redução de custos;
- o custo-meta é uma técnica voltada para o mercado;
- o custo-meta é uma parte do planejamento estratégico do lucro;
- o custo-meta é uma técnica orientada para engenharia;
- o custo-meta depende de colaboração entre departamentos;
- o custo-meta é melhor na produção de grande variedade/baixo volume.

5.3 – O CUSTO-META COMO FERRAMENTA DA GESTÃO ESTRATÉGICA DE CUSTOS

Uma característica do custo-meta que o faz enquadrar-se como uma ferramenta da “Gestão Estratégica de Custos” é o fato de que

Os sistemas de custeio tradicionais foram desenvolvidos para a avaliação de inventários, tendo em vista a necessidade de se elaborarem demonstrações contábeis e fiscais, e têm sido continuamente aperfeiçoados através do tempo. Entretanto, tais sistemas já não estão proporcionando aos gerentes que buscam a eficiência e eficácia das operações de suas áreas funcionais a informação precisa e oportuna que eles necessitam para a gestão e mensuração de custos e desempenhos de atividades em um ambiente de tecnologias avançadas de produção. (NAKAGAWA, 1993, 15)

Mas, poder-se-ia perguntar: O que é a Gestão Estratégica de Custos?

De forma bastante simplista, pode-se entender a Gestão Estratégica de Custos como a função de otimização da produção dentro da organização. Todavia, outra pergunta vem à tona, qual seja: de que forma se consegue otimizar a produção?

Na visão da Gestão Estratégica de Custos, a partir de agora tratada por GEC, a otimização da produção é atingida através da otimização dos sistemas de produção aliada à otimização dos sistemas de custeamento da produção.

Berliner e Brimson (1988), citados por Nakagawa (1993, 49), dizem que a meta da GEC é (...) *gerar informações que auxiliem as empresas a utilizarem seus recursos lucrativamente, para produzir serviços ou produtos que sejam competitivos em termos de custos, qualidade, funcionalidade e pontualidade de entrega no mercado global.*

Na verdade a GEC oferece como resultado informações de custos necessárias para apoiar as decisões estratégicas e operacionais, para a aquisição e utilização eficiente e eficaz dos recursos produtivos, abrangendo todo o ciclo de vida dos produtos. Para tanto ela visa a:

- propiciar a redução ou eliminação de todas as formas de desperdício;
- gerar informações que auxiliem as empresas a utilizarem seus recursos lucrativamente; e
- fornecer subsídios para a produção de produtos ou serviços competitivos.

Ora, diante destas características, se o custo-meta preocupa-se em estabelecer um custo-alvo para o produto e este custo será atingido a partir da melhor utilização possível dos recursos empregados na fabricação dos produtos, então pode-se dizer que o custo-meta é um elemento que integra a GEC.

Para reforçar isto vale lembrar o que diz Sakurai: *Custo-meta é um método abrangente de gerenciamento estratégico de custos que envolve a redução de custos durante todo o ciclo de sua ocorrência.* (SAKURAI, 1997, 49) grifo dos autores

Ainda sobre esta abordagem, é importante notar que o custo-meta atua na fase de concepção do produto, deixando a continuidade do processo de GEC para o custo-padrão que vai atuar na fase de produção. A figura 2 a seguir retrata isto:

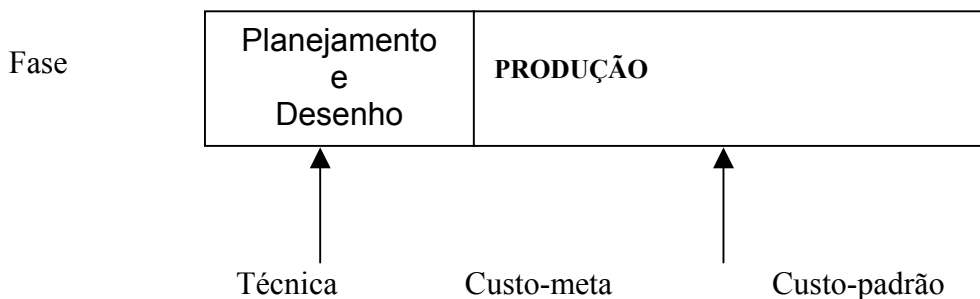


Figura 2 Uso do custo-meta (SAKURAI, 1997, 56)

O custo-padrão ou *standard* é uma espécie de orçamento dos gastos de fabricação considerando uma meta. É feito com base em valores históricos ou laboratorialmente aceitos. Os responsáveis pelos cálculos são os engenheiros de produção juntamente com os contadores de custos. Têm a função de fazer a comparação dos custos ocorridos com os custos padronizados, apurando as variações dos componentes para possíveis regularizações, ou seja, um sistema de controle.

Nesse sentido, uma vez que o custo-meta foi estabelecido na fase de planejamento do produto, o custo-padrão deverá atuar como um sistema de controle que visará a garantir o custo-meta aceito dentro dos parâmetros já discutidos, advindos do mercado.

5.4 – IMPORTÂNCIA DO CUSTO-META

É interessante notar como o contexto empresarial assumiu um novo enfoque nas últimas décadas. Há uma grande preocupação com os recursos humanos, com a qualidade dos produtos, com a organização dos processos de produção, com o controle de estoques, as estratégias de vendas, entre outros aspectos. No entanto, e até porque é a discussão central deste trabalho, os custos têm recebido um cuidado especial por uma boa parte das empresas brasileiras.

Conhecer custos, apurar custos, analisar custos e gerenciar custos estrategicamente, têm sido ações capazes de produzir, a cada dia, inúmeras pesquisas, congressos, livros e até *sites* e periódicos especializados no assunto.

Dentro deste cenário há que se ressaltar a importância do custo-meta enquanto elemento capaz de fazer da empresa uma organização competitiva no segmento em que atua.

Ao se procurar enumerar algumas aplicações desta ferramenta poder-se-ia pensar que o custo-meta é importante à medida que ajuda a empresa conhecer seus custos para:

- posicionar-se perante os preços de vendas do mercado;
- definir seu *mix* ideal de produção e venda;
- comparar custos de filiais para decidir se é conveniente abrir nova ou fechar atual;
- estabelecer programas de distribuição de gratificações a partir de metas de custos;
- manter controles nos processos operacionais;
- avaliar desempenho;
- decidir por terceirização ou não;
- reduzir ou eliminar linhas de produtos;
- aceitar ou não propostas de compra ou venda.

De forma mais específica, o custo-meta tem a grande importância de se constituir numa das etapas do processo de desenvolvimento de produtos, que tem como objetivo garantir à empresa que os novos produtos sejam lucrativos e agreguem valor para os clientes. De outra forma, pode-se dizer que ele é uma ferramenta usada para administrar de forma estratégica os lucros futuros da empresa.

Feitas todas estas considerações, ou seja, depois de conhecer o que é o custo-meta, verificar suas principais características e conhecer seu grau de importância, é possível discutir a forma de aplicação do custo-meta nas empresas de pequena dimensão.

6 – COMO COLOCAR EM PRÁTICA O CUSTO-META NAS EMPRESAS DE PEQUENA DIMENSÃO

Para Nobbori e Monden (1983) e Monden (1991), *apud* Sakurai (1997, 58) são três os procedimentos do custo-meta:

- Passo 1. Planejar novos produtos concentrando-se na satisfação do cliente.
- Passo 2. Determinar o custo-meta de conformidade com a política estratégica da empresa, e viabilizá-lo em custos factíveis.
- Passo 3. Atingir o custo-meta usando engenharia de valor ou outras técnicas de redução de custos.

Pensando na realidade das empresas de pequena dimensão e considerando que o custo-meta é o preço de venda menos o lucro desejado, é possível aplicar o custo-meta cumprindo as etapas descritas a seguir.

Antes, porém, cabe ressaltar que estas etapas serão apresentadas de forma bastante simplificada, uma vez que é assim, via de regra, a estrutura das empresas de pequena dimensão quando optarem por utilizar esta ferramenta gerencial.

a) Definir o produto e identificar o quanto o mercado está disposto a pagar

Quando a empresa opta por aplicar o custo-meta, sua primeira tarefa consiste em identificar um nicho de mercado a atuar, definindo que produtos pretende trabalhar.

Neste momento, é importante que a empresa analise o mercado para verificar quais são as oportunidades existentes, dentro do horizonte da Missão que a empresa estabeleceu para si. É aqui que a empresa terá de definir o que pretende para poder iniciar todo o processo de aplicação do custo-meta, uma vez que, sem saber o que irá oferecer ao mercado, dificilmente ela saberá se o mercado aceitará ou não.

Logo após esta definição, a empresa terá de voltar ao mercado a fim de levantar junto ao mesmo informações do tipo:

- dentro do segmento escolhido, que tipos de produto o mercado gostaria;
- com que características o mercado gostaria do produto (tamanho, cor, localização, enfim, as diversas especificações);
- o que o mercado valoriza no produto, ou seja, que itens agregam valor;
- quanto o mercado pretende consumir;
- quanto o mercado está disposto a pagar por este produto.

Feito isto, a empresa deverá elaborar o projeto do produto ou então reformula-lo se, porventura, ela já possuir um protótipo do mesmo.

Cabe ressaltar que a adoção do custo-meta para produtos já existentes na empresa só é conveniente se a empresa estiver disposta a repensar todo o projeto do mesmo, isto porque quando o produto já existe, normalmente a redução de custos se dá através do custo-padrão, como discutido anteriormente.

b) Determinar o lucro desejado pela empresa

Toda empresa quando nasce tem alguns objetivos. As empresas com fins lucrativos, dentre seus diversos objetivos, têm o lucro como um dos principais objetivos. No entanto,

atingir o lucro hoje é uma tarefa bastante complexa. Um dos elementos que se utiliza para tal tarefa é o processo de planejamento e orçamento.

No custo-meta, a empresa necessita conhecer antecipadamente qual é o seu lucro desejado e qual é o seu lucro possível de ser atingido.

Desta feita, esta etapa consiste em a empresa definir quanto ela deseja de rentabilidade em cada um dos seus produtos ou segmentos, a fim de que ela possa definir os demais itens do processo de custo-meta.

Como não é foco central de discussão deste trabalho, não serão abordadas técnicas que a empresa poderá utilizar para poder definir seu lucro-meta.

c) Apurar o custo do produto

Depois de conhecer o que o mercado deseja, e até simultaneamente ao processo de definição do lucro-meta, a empresa deve apurar o custo do produto caracterizado pelo mercado.

Nesta tarefa devem ser envolvidas pessoas que entendam do processo de confecção do produto e profissionais da área de custos. Não se pode pensar em contar com a engenharia de valor, por exemplo, porque geralmente as empresas de pequena dimensão não possuem estes profissionais no seu quadro de pessoal ou de assessores.

Esta etapa é primordial e, ao mesmo tempo complexa, porque a empresa terá de dizer quanto custa produzir o produto solicitado pelo mercado sem tê-lo já produzido, ou então fazendo somente uma “peça-piloto”.

É aqui, na fase de apuração do custo do produto que ainda está em fase de concepção, que se conseguirá verificar quanto se deverá gastar com materiais-diretos, mão-de-obra direta e custos indiretos de fabricação.

d) Determinar o custo-meta

Depois de se identificar o que o mercado deseja, quanto o mesmo está disposto a pagar pelo produto, qual o lucro desejado pela empresa e ainda qual o custo deste produto, é possível se encontrar o custo-meta. Todavia, pode acontecer que o preço do mercado não seja suficiente para cobrir o custo apurado e ainda gerar o lucro desejado pela empresa. Neste caso, o processo de apuração do custo-meta entra numa etapa de ajustes, para se chegar ao custo-meta aceitável.

e) Aceitar ou não o custo-meta

Esta é a fase final do processo. Na verdade, a empresa terá de realizar discussões e análises para conseguir chegar à relação adequada (preço, custo e lucro) de forma a satisfazer

os seus objetivos e também as necessidades do mercado, uma vez que se ela não satisfizer tais necessidades, certamente este mercado não manterá negociações com a empresa.

Portanto, quando o custo apurado na fase de projeto for superior ao custo-meta encontrado através da diferença entre o preço do mercado e o lucro desejado pela empresa, alguns ajustes deverão ser feitos de forma a encontrar um custo-meta adequado. Alguns exemplos destes ajustes podem ser:

- tentar reduzir o custo de produção alterando o processo produtivo;
- tentar negociar os preços dos diversos fatores de produção, bem como dos diversos materiais que compõem o produto;
- eliminar do produto algum item não valorizado pelo cliente (que não agrega valor);
- repensar o lucro planejado, verificando a possibilidade de um novo *mix* de lucro, quando a empresa possuir outros produtos ou serviços;
- consultar o mercado sobre a possibilidade de aumentar o preço de venda do produto sem que isto altere o volume que o mercado pretende consumir;
- outras alternativas existentes de acordo com o tipo de empresa.

Estudadas estas possibilidades e obtido sucesso em uma ou algumas delas, a empresa deverá implementar o custo-meta com os seguintes elementos:

PREÇO-META – Preço do produto a ser colocado à disposição do mercado.

CUSTO-META – Custo a ser atingido pela empresa ao iniciar a produção do produto.

LUCRO-META – Lucro desejado pela empresa após aprovação do preço-meta e custo-meta.

Uma vez implementado o processo de custo-meta, cabe à empresa adotar um mecanismo de controle de suas atividades a fim de se cumprir o custo-meta. Vale lembrar que não bastam somente mecanismos de controle dos custos, mas sim também dos preços de venda, uma vez que eles interferem diretamente na relação custo, preço e lucro desejado.

7 – CONSIDERAÇÕES FINAIS

Considerando os objetivos estabelecidos para este trabalho, bem como as perguntas formuladas que precisavam ser respondidas para que tais objetivos fossem atingidos, o trabalho procurou demonstrar o que são e como são importantes as micro, pequenas e médias empresas na atual conjuntura socioeconômica e produtiva. Como forma de se padronizar, o trabalho teve em foco as empresas de pequena dimensão, cujo texto enumerou várias características para que as entidades possam ser enquadradas nesta categoria.

Pode-se concluir, conforme se discutiu no presente trabalho, que são várias as necessidades informacionais que este segmento de empresas tem para poder gerir seus custos. Estas necessidades foram relacionadas para que se pudesse colocar em prática a idéia central do trabalho, qual seja, a utilização do custo-meta.

O trabalho mostrou também que o custo-meta representa o custo que deve ser perseguido pela empresa em face do preço que o mercado está disposto a pagar por seu produto e o lucro planejado para a empresa. Neste contexto foram também verificadas as principais características do custo-meta, bem como sua importância na Gestão Estratégica de Custos.

Finalmente, a última etapa evidenciou quais passos devem ser seguidos a fim de que se alcance o propósito de fazer funcionar numa empresa de pequena dimensão um modelo de custo-meta que ofereça aos gestores subsídios precisos, completos e adequados às diversas situações decisórias que envolvem a área de custos.

Cabe destacar que o intuito deste trabalho não era o de apresentar um novo modelo de desenvolvimento do custo-meta, mas o de contribuir no sentido de permitir às empresas objeto de estudo que façam uso de uma ferramenta que em muitos casos é vista como utopia para empresas de pequena dimensão.

Com isto, espera-se ter contribuído para fomentar ainda mais as discussões que envolvem a área de custos, especialmente no tocante às empresas consideradas pequenas.

8 – BIBLIOGRAFIA

BOISVERT, Hugues. **Contabilidade por atividades**: contabilidade de gestão: práticas avançadas. Tradução de Antônio Diomário de Queiroz. São Paulo : Atlas, 1999.

BORINELLI, Márcio Luiz. **A identificação do ciclo de vida das pequenas empresas através das demonstrações contábeis**. Dissertação de Mestrado. Florianópolis ; UFSC – Programa de Pós-graduação em Engenharia de Produção, 1998.

BORINELLI, Márcio Luiz. CROZATTI, Jaime e TEIXEIRA, Jorge Juarez Vieira. A visão do gestor da pequena e média empresa sobre o custo fixo no custos unitário do produto. **Revista do CRCPR**. Curitiba : CRCPR, ano 26, nº 129 – 1º quadrimestre de 2001, p. 17-26.

BRASIL. Lei n.º 9.317, de 5 de dezembro de 1996. Dispõe sobre o regime tributário das microempresas de pequeno porte, institui o Sistema Integrado de Pagamento de Imposto e Contribuições das microempresas e das empresas de pequeno porte – SIMPLES, e dá outras providências. LEX: coletânea de legislação e jurisprudência – legislação federal e marginália. São Paulo : Lex, 1996, dez (II) de 1996.

GRACIOSO, Francisco. **Grandes sucessos da pequena empresa**: histórias reais. Brasília: SEBRAE, 1995.

NAKAGAWA, Massayuki. **Gestão estratégica de custos**: conceitos, sistemas e implementação. São Paulo : Atlas, 1993.

RESNIK, Paul. **A Bíblia da pequena empresa**: como iniciar com segurança sua pequena empresa e ser muito bem sucedido. São Paulo : McGraw-Hill : MAKRON, 1990.

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

SOUZA, Maria Carolina de Azevedo F. de. **Pequenas e médias empresas na reestruturação industrial**. Brasília: SEBRAE, 1995.