

Aplicação do Custo-Meta como Ferramenta de Apoio no Desenvolvimento de Novos Produtos: Um Estudo de Caso em Indústria de Laticínios

Jessica Barros Anastácio

Mestrado em Ciências Contábeis pela Fundação Escola de Comércio Álvares Penteado
- FECAP

Professora na Fundação Escola de Comércio Álvares Penteado – FECAP
Av. da Liberdade, 532. Liberdade. São Paulo/SP. CEP: 01502-001
E-mail: jessica_anastacio@hotmail.com

Francisco Délio Pereira de Souza

Especialização em Controladoria pela Fundação Escola de Comércio Álvares Penteado
– FECAP

Av. da Liberdade, 532. Liberdade. São Paulo/SP. CEP: 01502-001
E-mail: francisco.delio@gmail.com

Renato Silveira de Oliveira

Especialização em Controladoria pela Fundação Escola de Comércio Álvares Penteado
– FECAP

Av. da Liberdade, 532. Liberdade. São Paulo/SP. CEP: 01502-001
E-mail: renatosilveira155@ymail.com

Leonardo Fabris Lugoboni

Doutorado em Administração pela Faculdade de Economia, Administração e
Contabilidade da Universidade de São Paulo - FEA/USP

Professor na Fundação Escola de Comércio Álvares Penteado – FECAP
Av. da Liberdade, 532. Liberdade. São Paulo/SP. CEP: 01502-001
E-mail: leo_fabris@hotmail.com

Marcus Vinicius Moreira Zittei

Doutorado em Ciências Contábeis e Administração pela Fundação Regional de
Blumenau - FURB

Professor da Centro Universitário das Faculdades Metropolitanas Unidas – FMU
Avenida Da Liberdade, 899. Liberdade. São Paulo/SP. CEP: 01503-001
E-mail: marcuszittei@zittei.com.br

RESUMO

O acirramento da competitividade nos mercados e o surgimento de um consumidor moderno, com novos hábitos e mais exigente, principalmente em relação a preço e qualidade dos produtos, tem exigido cada vez mais das empresas a adoção de estratégias que as mantenham competitivas frente aos seus concorrentes. Uma dessas estratégias, capaz de influenciar questões de preço e qualidade, é a gestão estratégica

Aplicação do Custo-Meta como Ferramenta de Apoio no Desenvolvimento de Novos Produtos: Um Estudo de Caso em Indústria de Laticínios

Jessica Barros Anastácio, Francisco Délio Pereira de Souza, Renato Silveira de Oliveira, Leonardo Fabris Lugoboni, Marcus Vinicius Moreira Zittei

de custos, implantada desde o desenvolvimento dos novos produtos. Para isso, o custo-meta surge como alternativa. Nesse cenário, objetiva-se demonstrar a implantação e aplicação do custo-meta na estratégia de desenvolvimento de novos produtos de laticínio, visando à ampliação de portfólio. Trata-se de uma pesquisa exploratória, com uso de técnicas de estudo de caso, e abordagem qualitativa, com coleta de dados realizada, por triangulação, com observações participantes, análise documental de relatórios gerenciais e entrevista com pessoas envolvidas no processo. Os resultados apontam que a implantação do custo-meta na empresa pesquisada propiciou o aumento do seu portfólio em 25 produtos, no período de três anos, atendendo às exigências do mercado em qualidade e preço. Ademais, corrobora melhorias operacionais nos processos de desenvolvimento de produtos. Portanto, concluiu-se que, na empresa analisada, o custo-meta melhorou a gestão de portfólio de produtos, ampliando o leque de produtos ofertados.

Palavras-chave: Custo-Meta. Estratégia de formação de preços. Engenharia de valor. Ampliação de Portfólio. Indústria de Laticínios.

Application of the Target Cost as a Supporting Tool for the Development of New Products: A Case Study in the Dairy Industry

ABSTRACT

The increase in competitiveness in the markets and the emergence of a modern consumer with new habits and more demanding, especially in relation to price and quality of products, have increasingly required companies to adopt strategies that keep them competitive against their competitors. One of these strategies, capable of influencing price and quality issues, is the strategic cost management implemented since the development of new products. For this, the target cost comes as an alternative. In this aspect, the aim of this work was to demonstrate the implementation and application of the target cost in the development strategy of new dairy products, aiming to expand the portfolio. This is an exploratory research carried out in a dairy industry, through action-research techniques, and a predominantly qualitative approach, with data collection performed through triangulation, with participant observations, documentary analysis of reports and interview with people involved in the process. The results indicate that the implementation of the target cost in the researched company allowed the increase of its portfolio in 25 products in three years, meeting the market requirements in quality and price. Moreover, it confirms operational improvements in the development processes of products. Therefore, it was concluded that, in the analyzed company, the target cost improved the portfolio management of products, expanding the range of products offered.

Key-words: Target Cost. Pricing Strategy. Value Engineering. Portfolio Expansion. Dairy Industry.

1 INTRODUÇÃO

Diante da crescente competitividade atual, acirrada principalmente pela rapidez com que são introduzidos novos produtos no mercado, é cada vez mais necessário o uso de estratégias gerenciais como forma de apoio à gestão dos negócios de uma empresa. Essa concorrência, que tende a ocorrer mundialmente, conduz as empresas modernas a um processo produtivo em que são desenvolvidas diversas variedades de produtos (Bornia, 2010).

Nesse aspecto, esse ambiente de disputa por posições no mercado obriga as empresas modernas a inovarem constantemente para manterem um diferencial em relação aos seus concorrentes, não apenas na tentativa de superá-los, mas também para antever o que interessa aos clientes comprar, satisfazendo suas expectativas e mantendo rentabilidade (Al-Qady & El-Helbawy, 2016).

Desse modo, para obter vantagens competitivas no mercado, precisam introduzir novidades que atendam a qualidade, necessidade, expectativa e demanda dos seus consumidores.

Dentre essas expectativas, o preço pago pelo consumidor é uma variável cuja influência é bastante significativa no custo do produto. Além disso, no mundo empresarial altamente competitivo, é o mercado que formula o preço do produto. Portanto, não adianta a empresa lançar um produto se não tiver capacidade de fabricá-lo ao menor custo, compatível com seus concorrentes, pelo qual o consumidor esteja disposto a pagar (Al Chen, Zuckerman, & Zering, 2008; Araújo, Marques, & Silva, 2001).

Nas palavras de Martins (2010), para gerenciar preços de venda, cabe conhecer o custo do produto. Segundo Bomfim e Passarelli (2011), o lucro final de uma empresa é afetado pelas estimativas de custos adotadas na formação do preço de venda. Assim,

a acurácia no uso dessas estimativas é um fator essencial à viabilidade econômica de um novo produto.

As fases iniciais de desenvolvimento de um produto merecem uma concentração maior de esforços, possibilitando alcançar eficácia, com sucesso técnico e comercial, e eficiência, ao lograr os resultados esperados de forma otimizada (Al Chen et al., 2008; Al-Qady & El-Helbawy, 2016; Martins, 2010; Miguel, 2008).

Nesse contexto, o custo-meta surge como uma ferramenta auxiliar no processo de planejamento e gestão do portfólio. Trata-se do custo que parte do preço de venda praticado e suportado pelo mercado, chegando ao custo para produzi-lo. Conforme Mattos, Nepomuceno e Silva (2016), sua premissa básica é: quanto o mercado está disposto a pagar por um determinado produto e quanto seus acionistas desejam obter de lucro; logo, a diferença dos dois será o custo desejado.

As empresas, em geral, podem ter dificuldades de implantar o custo-alvo, em função da necessidade de interação e participação de diversas áreas da empresa como, por exemplo, Marketing, Custos, Price e Pesquisa e Desenvolvimento (P&D). A falta de entrosamento entre essas áreas pode ocasionar estudos incompletos ou equivocados (Araújo, Marques, & Silva, 2001).

Por outro lado, mesmo havendo sinergia entre as áreas, caso o custo-meta seja implantado sem explorar ou observar toda a sua capacidade contributiva, as empresas podem não obter os resultados almejados em seu planejamento. Isso porque a adoção parcial dessa metodologia prejudica as análises ao produzir estudos incompletos ou com resultados aquém do seu potencial.

Desse modo, ao se optar por essa metodologia, deve-se tomar o cuidado suficiente de implantá-la de forma apropriada e completa, observando sua literatura e potencial de contribuição para a empresa. Seu uso de forma errada pode prejudicar a empresa, pois, na medida em que os estudos produzirem custos errados, isso pode acarretar a formação de preço inadequada.

Nesse cenário, a questão desta pesquisa é: Na gestão de portfólio, qual é o efeito da adoção do custo-meta na fase de desenvolvimento de um novo produto lácteo? Para responder ao questionamento, objetiva-se demonstrar a implantação e aplicação do custo-meta na estratégia de desenvolvimento de novos produtos de laticínio, visando à ampliação de portfólio.

Elencadas essas circunstâncias, o trabalho se justifica pela necessidade cada vez maior de as empresas investirem em inovação na gestão do portfólio de produtos. Com isso, espera-se que este estudo possa contribuir com a teoria, demonstrando que o custo-meta pode ser adotado não somente no processo de desenvolvimento de novos produtos, mas também na produção e melhoria contínuas da gestão de custos (Al-Qady & El-Helbawy, 2016; Linhares, 2003).

No campo prático, espera-se contribuir com o processo de desenvolvimento de um novo produto em empresas do mesmo setor ou de setores diferentes, demonstrando como o custo-meta pode ser uma importante ferramenta de apoio, nessa fase de estudos, quanto à viabilidade financeira de um novo projeto.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 Custo-Meta

O custo-meta, também denominado por alguns autores de custo-alvo ou, em inglês, *target cost*, é uma metodologia que tem como objetivo o gerenciamento dos custos, preços e lucros de uma empresa. Seu ponto de partida é o preço de venda praticado no mercado, ou seja, é um método de custo cuja sistemática é aplicada de fora para dentro: parte-se do preço de venda e chega-se ao custo de produção de um determinado produto (Martins, 2010).

O custo-meta é responsável por obter o custo máximo admissível de um produto, partindo do preço que o mercado está praticando e do mínimo de lucro que a empresa

deseja obter (Al Chen et al., 2008; Rocha & Martins, 1999). Para Sakurai (1997), as empresas japonesas o utilizam como planejamento estratégico de lucros.

Esse método, adotado pela primeira vez na década de 1960 pela Toyota, tem sido recomendado em empresas inseridas em ambientes e mercados influenciados por forte competição: inicialmente, em indústrias montadoras japonesas, logo transpondo fronteiras e difundindo seus conceitos e práticas em países como Alemanha e Estados Unidos. Nesses países, passou por algumas modificações e foi amplamente utilizado em indústrias de transformação e computadores (Sakurai, 1997; Souza, Santos, Coelho, Pereira, Bomfim, & Santos, 2016).

Posteriormente, mostrou-se eficaz para empresas de engenharia e construtoras, visto que os contratos em concorrências e/ou licitações tendem a ser fechados com os concorrentes que oferecem o menor orçamento de custos ao seu cliente. (Harris, Sourani, & Sertyesilisk, 2017; Perry & Barnes, 2000)

Com foco principal na fase de engenharia, ou seja, no período de estudos, pesquisa e desenvolvimento de um novo produto, o custo-alvo é uma ferramenta de estratégia gerencial que proporciona à empresa benefícios, como a otimização do seu custo, a manutenção da qualidade e, principalmente, integração entre os diversos setores da entidade. Assim, contribui para desenvolver o planejamento estratégico dos seus custos; conseqüentemente, dos seus lucros (Araújo, Batista, Costa, Rocha, & Silva, 2004).

O processo de reduzir custos exige melhoria contínua. Embora cada empresa tenha procedimentos específicos que atendam às suas necessidades, na aplicação do *target cost*, ela deve considerar premissas como: satisfação das necessidades dos clientes, alinhamento entre as políticas da empresa e a metodologia do custo-alvo e o uso da engenharia de valor para reduzir seus custos. (Al Chen et al., 2008; Al-Qady & El-Helbawy, 2016).

Além disso, cabe identificar e substituir atividades desnecessárias no processo produtivo, que não agregam valor à empresa e acabam aumentando o custo final do produto, inviabilizando, muitas vezes, sua produção (Bomfim & Passarelli, 2011).

Sobre as vantagens de uso do custo-alvo, por meio de suas características de planejamento de lucros e redução de custos, é na fase de projeto que há maior flexibilidade para fazer adaptações no produto, alcançando o valor do custo desejado e a rentabilidade esperada (Silva, 1999), simultaneamente aos métodos tradicionais. Assim, pode-se complementar a gestão de custos em que o custo-meta considera a importância da fase de projeto e desenvolvimento, enquanto os custos tradicionais se preocupam com o custo efetivo.

Outra vantagem de seu uso é a preocupação em atrelar o preço de mercado ao custo da empresa; em outras palavras, é uma metodologia que permite à empresa praticar o mesmo preço de seus concorrentes (Araújo et al., 2001).

Entretanto, Zimmerman (1997) apresenta uma discussão diferente em torno da utilização do custo-meta, pois ele pode ter sua aplicação limitada apenas à fase de desenvolvimento do produto, não sendo, assim, usado na fase de produção.

Em oposição a Zimmerman (1997), Linhares (2003) afirma que, embora seja na fase de projeto e desenvolvimento que a empresa consiga obter maior sucesso com o custo-meta, ele também pode ser utilizado em produtos já existentes, desde que a gestão de custos procure reduzir custos de produção. Isso porque o processo de adotar o custo-meta inclui três etapas: determinação do custo-meta, realização do custo durante a produção e melhoria contínua dos custos e produtos.

Al-Qady & El-Helbawy (2016) propõem integrar o *target cost* para melhorar especificamente os dois últimos estágios, de modo que a ferramenta não seja relacionada somente à fase de criação de um novo produto, conforme a literatura atual pressupõe.

Aplicação do Custo-Meta como Ferramenta de Apoio no Desenvolvimento de Novos Produtos: Um Estudo de Caso em Indústria de Laticínios

Jessica Barros Anastácio, Francisco Délio Pereira de Souza, Renato Silveira de Oliveira, Leonardo Fabris Lugoboni, Marcus Vinicius Moreira Zittei

Diante do exposto, o ponto crucial para o sucesso da ferramenta não é a fase de uso, mas, sim, da observação de algumas premissas básicas (Tabela 1) para uma correta implantação do custo-meta durante todo o processo de adoção.

Tabela 1
Premissas do custo-meta

Premissas	Características	Autores Referência
Preço de venda como ponto de partida	Para fabricar um novo produto, a empresa deve observar o preço praticado no mercado para chegar ao custo de produção.	Al Cheng et al., 2008; Araújo et al., 2001; Matos et al., 2016; Martins, 2010
Custo máximo admissível de um produto	O custo máximo será o quanto a empresa deseja obter de lucro, utilizando o preço praticado no mercado.	Al Cheng et al., 2008; Araújo et al., 2001; Rocha & Martins, 1999
Foco principal na fase de projeto	Otimização de seus custos. Na fase inicial do produto, permite identificar custos e atividades desnecessárias.	Al Chen et al., 2008; Al-Qady & El-Helbawy, 2016; Araújo et al., 2004; Bomfim & Passarelli, 2011; Martins, 2010
Participação de todos setores envolvidos	Na elaboração do produto, todos os setores devem participar, a fim de identificar custos desnecessários e, com isso manter a qualidade do produto e o aumento da lucratividade.	Al Cheng et al., 2008; Araújo et al., 2001; 2004; Ansari et al., 2006

Conforme a Tabela 1, sobre o preço de venda como ponto de partida, de acordo com Martins (2010), quando a empresa decide aumentar seu portfólio de produto, precisa adequar seus custos ao preço praticado no mercado. Para Araújo et al. (2001), significa vender seus produtos com qualidade e com o mesmo preço de seus concorrentes.

Com relação ao custo máximo admissível, quando a organização decide utilizar o custo-meta, define-se, então, a margem de lucratividade desejada, trabalhando-se com o preço de venda já existente no mercado. Assim, cabe questionar o custo total de produção para que esse se adapte, de modo a obter o lucro desejado (Rocha & Martins, 1999).

Como apontam Al Cheng et al. (2008), o custo-meta concentra foco principal na fase de projeto do produto. É nessa fase que são feitas as adaptações necessárias para descartar atividades que não agregam valor ao produto.

Por fim, todos os setores envolvidos na fabricação do produto devem participar da aplicação da metodologia; logo, devem ter o mesmo objetivo diante de uma potencial revisão dos projetos: eliminar custos que não agregam valor e aumentar sua margem de lucro (Araújo et al., 2004).

Mesmo considerando essas referências, o processo de implantar o custo-meta pode não reduzir custos ou trazer sucesso no lançamento de um novo produto, isso porque fatores internos, como a dependência de sinergia entre as áreas ou departamentos da empresa, e externos, como dificuldades de reduzir o custo de insumos com fornecedores podem acabar não produzindo os ganhos esperados com essa metodologia de custo (Araújo et al., 2001).

2.2 Estratégia de Formação de Preços

A etapa de formação de preço de um produto é tão importante quanto a adequada apuração do seu custo, pois o sucesso desse produto no mercado não depende somente da sua qualidade ou de outros atributos a ele relacionados, mas também do preço ofertado ao consumidor.

Nesse aspecto, ao se determinar o preço de venda de um produto, devem-se considerar vários aspectos internos e externos da empresa, como: a natureza do mercado; a participação da empresa nesse mercado; a concorrência, o tipo de preço utilizado; as condições de pagamento mais convenientes aos seus clientes; a capacidade de produção e os níveis de estoque (Bomfim & Passarelli, 2011).

Desse modo, o maior objetivo ao se determinar o preço de venda deve ser aumentar a margem de lucro e, assim, assegurar a rentabilidade exigida pelos investidores, de modo a remunerar o capital investido, justificando sua produção. Esse objetivo só pode ser alcançado se os produtos projetados para satisfazer as demandas

dos clientes forem fabricados a um custo suficientemente baixo, o custo-alvo (Al-Qady & El-Helbawy, 2016).

Ocorre que nem sempre faturamento maior assegura lucratividade maior, isso porque, com o alto nível de competitividade nas economias modernas, o preço de venda não pode ser significativamente maior do que de seus concorrentes. Todavia, difundiu-se a máxima de que é o mercado que determina os preços de venda, necessitando a empresa adequar seus custos para alcançar lucratividade projetada (Bomfim & Passarelli, 2011).

Para algumas organizações, o preço do produto se tornou um diferencial competitivo, um dos elementos mais importantes na hora de os consumidores decidirem o que comprar. Anteriormente, eram definidos a partir de seus custos, ou seja, de dentro para fora. Entretanto, atualmente, as organizações estão mais preocupadas com as tendências de mercado (Colauto & Beuren, 2005).

2.3 Engenharia de Valor

A engenharia de valor pode ser definida como uma análise sistemática de fatores que interferem no custo de um produto, de forma a encontrar métodos para continuar cumprindo os padrões de qualidade e confiabilidade exigidos pelo mercado e pelo projeto inicial deste produto a um custo aceitável (Cooper & Slagmulder, 1997).

Trata-se de avaliar todas as etapas de um processo produtivo, visando reduzir custos, porém sem diminuir a qualidade do produto nem prejudicar as necessidades dos clientes. Esse processo visa distinguir atividades e custos que adicionam valor ao produto dos que não adicionam (Araújo et al., 2004).

Além de permitir melhorias na fase de projeto dos novos produtos, por meio de modificações nas especificações dos materiais e métodos de processamento, o processo facilita observar quais componentes agregam valor ao produto e quais podem ser excluídos (Al-Qady & El-Helbawy, 2016; Colauto & Beuren, 2005).

Ainda tem o intuito de alcançar o custo mínimo desejado, partindo da metodologia escolhida pela empresa. Nesse sentido, Cooper (1995) afirma que a engenharia de valor tem dois objetivos: o primeiro é garantir que os produtos sejam projetados para terem o maior valor possível, e o segundo, que os preços pagos nas compras sejam baixos o suficiente para atingirem o custo-alvo do produto.

Segundo Cardoso e Beuren (2006), para adotar o custo-meta adequadamente, deve-se utilizar a engenharia de valor, dividindo-a em três etapas:

- a) Engenharia de abordagem zero: usada quando o produto está sendo planejado, em que surgem novas ideias, definindo de que forma será fabricado;
- b) Engenharia de valor de primeira abordagem: etapa de desenho e desenvolvimento, em que o produto sai de maneira formal do papel para os primeiros testes. Nesta etapa, observa-se como os equipamentos atuais se comportam com o novo produto;
- c) Engenharia de valor de segunda abordagem: usada no momento da fabricação. Neste período, as maiores reduções de custos já foram efetuadas.

A engenharia de valor propicia outras formas de elaborar o produto, além de analisar toda a sua cadeia produtiva, pesquisar como seus concorrentes fazem seus produtos e comparar com o seu jeito de fazer, o que possibilita chegar ao custo meta estipulado (Cardoso & Beuren, 2006).

Ao considerar as premissas da engenharia de valor, depreende-se que ela busca envolver todos os setores da organização que, de alguma forma, contribuam para desenvolver o produto. Assim, todos esses setores aprimoram as qualidades e funcionalidades ao longo de toda a produção e gestão (Santos, 2013).

O custo-meta é mais do que um sistema de cálculo de custos; é um sistema de planejamento de gestão abrangente, orientado por preços, focado no cliente, concentrado em todo o processo do produto, que envolve equipes multifuncionais desde a concepção até a produção, prolongada ao longo da cadeia de valor para minimizar os custos do ciclo de vida (Ansari, Bell, & Swenson, 2006).

Assim, não somente o desenvolvimento do produto, mas todas as etapas, desde o começo de seu ciclo de vida até o fim, podem utilizar os recursos disponíveis de forma mais eficiente e eficaz.

2.4 Estudos Correlatos

Bertucci e Rocha (2010) buscaram identificar se o custo-meta é utilizado no Brasil pelo segmento de autopeças, se houve alterações significativas em relação à sua aplicação literal e se outros fatores influenciam na sua adoção.

Aplicaram uma pesquisa de campo, via questionário com 35 perguntas em empresas associadas ao Sindicato Nacional da Indústria de Componentes para Veículos Automotores (SINDIPEÇAS). Concluíram que, como as montadoras de automóveis não comunicavam formalmente os preços obtidos em seus processos de cotação às autopeças, tinham pequena margem de atuação sobre as características do produto e seu preço de venda. Conseqüentemente, as empresas desse setor não utilizam predominantemente o custo-meta.

Entretanto, identificaram uma ampla utilização de algumas práticas desse método de custo, como engenharia de valor, adequação dos custos às limitações externas e uso de grupos multifuncionais, mantendo, assim, uma interação entre áreas como vendas e controladoria.

Cardoso e Beuren (2006) estudaram a viabilidade de adotar o custo-meta no processo de lançamento de novos produtos. Focaram em uma indústria de conserva de pescados, quando do desenvolvimento de um produto denominado líquido de cobertura. Foi uma pesquisa exploratória, de abordagem qualitativa, com estudo de caso e observação, usando relatórios do sistema de custos da empresa estudada.

Concluíram que essa sistemática de custo contribui no processo de desenvolvimento de novos produtos, principalmente nas fases iniciais do projeto. Também é possível aplicar a metodologia no setor de conserva de pescado, no lançamento de um novo líquido de cobertura.

Colauto e Beuren (2005) analisaram a aplicação do custo-meta como suporte às decisões de desenvolvimento de novos produtos em uma indústria moveleira. Foi uma pesquisa exploratória, com estudo de caso, focada em uma empresa brasileira fabricante de móveis sob medida. Adotaram abordagem qualitativa, com procedimentos de coleta de dados, e uma entrevista com o socioproprietário da entidade. Identificaram que, nesse caso, o custo-meta pode ser utilizado como instrumento estratégico para reduzir custos no processo de desenvolvimento de novos produtos, contribuindo para a meta de lucro estipulado pela empresa.

Os artigos citados trazem estudos focados em demonstrar o uso do custo-meta em diferentes segmentos de mercado, apresentando características, principais contribuições e aplicação dessa metodologia no processo de gerenciamento de novos produtos, bem como no processo decisório das empresas estudadas.

3 METODOLOGIA

Neste estudo, utiliza-se a pesquisa exploratória, com técnica de estudo de caso e abordagem predominantemente qualitativa. Segundo Gil (2008), as pesquisas exploratórias são desenvolvidas para proporcionar uma visão geral, de tipo aproximativo, acerca de determinado fato. Essa metodologia procura tornar um problema mais explícito, a fim de levantar novas ideias ou aprimorá-las da melhor maneira possível (Santos, 2013).

No que tange ao estudo de caso, a pesquisa se concentrou no estudo de um caso particular, permitindo, assim, conhecimentos amplos e detalhados do assunto (Gil, 2008).

A pesquisa foi realizada sob um protocolo que embasa o estudo de caso deste artigo, com a definição de objetivos, características do método, compilação das informações e itens para a coleta dos dados. Dessa forma, para manter o rigor metodológico, a coleta de dados se deu pela triangulação, com observações

participantes, análise documental dos relatórios gerenciais utilizados pela empresa na formação de custos e preços e entrevistas com pessoas envolvidas no processo.

Para Abib, Hoppen e Hayashi (2013), a observação participante é fundamentada em descobertas no campo, envolvendo a participação dos pesquisadores no dia a dia dos pesquisados. Contudo, requer um compromisso a longo prazo, em que as conclusões podem ser discutidas com os informantes, conforme o desenrolar da observação e a construção das interpretações pelos pesquisadores. Neste trabalho, o objeto do estudo foi a fase de apuração do custo-meta de um determinado produto na empresa.

Quanto à análise documental, assemelha-se à pesquisa bibliográfica, porém, sem o levantamento de material já editado, como livros e artigos científicos. Nesse aspecto, sua condução baseia-se em documentos que não foram publicados. Por esse motivo, um dos grandes desafios dessa prática é o grau de confiança e veracidade dos documentos apresentados para estudo (Martins & Theóphilo, 2009). Assim, na análise documental deste trabalho, utilizaram-se documentos disponibilizados pela empresa, como planilhas de cálculos de custos e memorandos de reuniões.

Quanto à estrutura geral, adotou-se o método de entrevista estruturada, que consiste na técnica de coletar informações visando compreender o significado que os entrevistados atribuem a determinadas questões e situações, em um roteiro definido e aplicado a todos os envolvidos (Martins & Theóphilo, 2009). Assim, considerando os conceitos apresentados, este trabalho envolveu entrevista com o gestor responsável pela área de custos e orçamento da empresa objeto do estudo.

Por fim, acerca da forma de tratamento dos dados, a pesquisa é qualitativa, caracterizada pelo uso de instrumentos não estatísticos, com base em um processo de análise de fenômenos e percepções que não podem ser determinados por técnicas quantitativas. Seu intuito é propiciar uma visão aproximada do conhecimento do próprio sujeito analisado (Larrosa, 1994; Martins & Theóphilo, 2009).

Ao utilizarem-se os métodos relacionados, examinou-se o custo-meta na empresa estudada, analisando-se desde a fase inicial de implantação da ferramenta, ocorrida há três anos, até o momento atual. O trabalho de análise foi conduzido considerando as premissas já elencadas no referencial teórico.

4 ANÁLISE DOS RESULTADOS

4.1 Caracterização da Empresa Estudada

A empresa objeto deste estudo é uma organização do setor de laticínios, com capital puramente nacional e referência no setor em que atua. Foi selecionada em função de ter uma marca consolidada, reconhecida e de grande relevância no mercado lácteo nacional. Possui unidades posicionadas estrategicamente em diferentes estados do país.

Com faturamento médio de R\$ 40 milhões por mês, é considerada uma empresa de grande porte. Seus produtos, pela força da marca e da qualidade a ela atrelada, são sempre muito bem avaliados no mercado consumidor.

Na gestão de seu portfólio de produtos, há uma integração entre as áreas de Planejamento, Custos e Orçamento, Marketing, Suprimentos e P&D. Essa sinergia entre os agentes responsáveis pela inovação na linha de produtos, alinhada a outros fatores internos, tem sido fundamental para desenvolver produtos que atendam às expectativas dos consumidores e aos resultados financeiros estabelecidos pela diretoria da empresa.

Ao longo dos últimos três anos, a empresa tem se dedicado a ampliar seu portfólio de produtos, procurando, primeiramente, entender as necessidades do mercado e, com isso, desenvolver produtos que consigam suprir essa carência.

Desse modo, desde 2014, em estudos de viabilidade financeira com projetos de desenvolvimento de novos produtos, passou-se a adotar o custo-meta ou custo-alvo, como metodologia de apoio na fase pré-operacional. Para aprofundar e tornar o estudo

mais amplo, concorrendo para conclusões objetivas, aplicou-se uma análise em todo o processo de adoção do custo-meta ao longo desses três anos (2014-2017).

Por tudo isso, espera-se que este estudo possa, ao final, contribuir com o tema abordado e a empresa estudada.

4.2 Problemas no Desenvolvimento de Novos Produtos

As observações apontaram que a gestão do portfólio de produtos ficava a cargo da área de Marketing que, em conjunto com P&D, enviava as demandas à área de Custos e Orçamento, para apurar e formar o custo dos novos produtos. Diante disso, a análise de viabilidade de novos projetos ocorria considerando o custo apurado do novo produto. Somava-se a isso a margem de lucro necessária, dentro das margens mínimas exigidas pela alta direção da empresa, ou seja, partia-se do custo de produção apurado, chegando-se ao preço de venda.

Nota-se que essa gestão era totalmente contrária às discussões sobre o custo-meta ao longo do referencial teórico e às premissas apresentadas. (Al Chen et al., 2008; Al-Qady & El-Helbawy, 2016; Araújo et al., 2001; Bomfim & Passarelli, 2011). Entretanto, apesar de esse modelo de gestão de portfólio permanecer funcionando, era mister adotar novos modelos de gestão que contribuíssem para aprimorar as técnicas de desenvolvimento de novos produtos, principalmente em economias altamente competitivas, com exigências do mercado consumidor cada vez mais voltadas para preço e qualidade (Araújo et al., 2001).

O Gerente da área de custos entrevistado confirma essa necessidade: *“Com um cenário conturbado e acirrado pelas crises econômicas, pelo aumento da oferta de produtos no mercado, fruto de uma concorrência cada vez maior, as empresas têm como principal objetivo lançar produtos cada vez mais competitivos e de maior qualidade, para manterem ou conquistarem um maior público”*.


Aplicação do Custo-Meta como Ferramenta de Apoio no Desenvolvimento de Novos Produtos: Um Estudo de Caso em Indústria de Laticínios

Jessica Barros Anastácio, Francisco Délio Pereira de Souza, Renato Silveira de Oliveira, Leonardo Fabris Lugoboni, Marcus Vinicius Moreira Zittei

A análise dos documentos com certos estudos de desenvolvimento de novos produtos demonstrou que muitos projetos eram inviabilizados, pelo fato de o preço de venda se tornar impraticável, principalmente quando se comparava o preço do novo produto ao de seus concorrentes no mercado, quando existiam.

A empresa tentava, por exemplo, desenvolver um produto *low cost*; porém, não vinha conseguindo êxito nos testes padrão, isso porque o preço de venda, com base no custo apurado, tornava-se inviável, conforme Tabela 2 a seguir:

Tabela 2
Desenvolvimento de um produto *low cost*

Produto	Custo de produção	Preço de venda a ser praticado	Preço no ponto de venda	Preço médio concorrência	Variação preço X concorrência	% de variação no preço sobre os concorrentes	Situação do teste
Produto <i>low cost</i>	1,68	2,63	4,04	2,99	 1,05	35,07%	Reprovado

No teste descrito na Tabela 2, o custo de R\$ 1,68 apontado foi apurado da forma tradicional, como a empresa sempre fez, ou seja, a partir da estrutura do produto, agregava-se o custo dos insumos adquiridos no mercado nesse teste. Por exemplo, o produto que estava sendo desenvolvido chegaria ao mercado com uma diferença de preço em relação aos concorrentes de 35,07%, inviabilizando seu lançamento no mercado pela empresa.

Assim, visando equalizar problemas de penetração com novos produtos no mercado consumidor, dificuldades na obtenção de margens seguras de rentabilidade e problemas de atingir o custo de produção adequado, optou-se por introduzir o custo-meta como um novo método de formação de custo de novos produtos.

O gerente de custos da empresa definiu a decisão de adotar o custo-meta, conforme o trecho da entrevista: “*Mediante isto, buscou-se uma solução para*

garantirmos a competitividade dos produtos que a empresa desenvolvia, e a forma mais adequada de aplicação foi a escolha do custo-meta, onde definimos os targets de custo para desenvolvimento de produtos”.

4.3 Adoção do Custo-Meta

A alteração na estratégia da empresa, isto é, adotar essa nova metodologia não foi fácil, principalmente pela mudança de cultura, conforme o gerente de custos entrevistado: *“Impactante, embora estejamos falando de um conceito moderno e muito utilizado, a ideia do gestor financeiro e principalmente do proprietário é que seu produto seja reconhecido por sua marca e por sua história, porém, como citado anteriormente, vivemos em um cenário diferente de momentos anteriores, onde desenvolvíamos um produto e o colocávamos em uma prateleira com um preço que a empresa considerasse justo”.*

Araújo et al. (2001) confirmam essa dificuldade de implantação pela necessidade de interação de diversas áreas. Quando da adoção, as empresas tendem a utilizá-la parcialmente no início, prejudicando análises, podendo produzir estudos incompletos ou com resultados aquém do seu potencial.

Ellram (2006), ao comparar teoria e prática, descreve a adoção da metodologia em seis passos: (1) identificação das características desejadas para os produtos/serviços; (2) estabelecimento do preço de venda-alvo; (3) determinação do custo-alvo do produto; (4) atribuição de custos para o nível dos materiais/componentes; (5) desenvolvimento de atividades de Gestão de Custos; e (6) melhoramento contínuo.

Com as observações realizadas durante o planejamento corporativo, foi possível identificar que os estudos e a avaliação do custo-meta são conduzidos pela área de Marketing da empresa analisada, por meio de visitas às redes de supermercados, onde são comercializados os produtos que se pretende desenvolver na empresa, verificando-se as principais características e o preço dos similares. Caracteriza-se, assim, o passo 1 estabelecido por Ellram (2006).

Aplicação do Custo-Meta como Ferramenta de Apoio no Desenvolvimento de Novos Produtos: Um Estudo de Caso em Indústria de Laticínios

Jessica Barros Anastácio, Francisco Délio Pereira de Souza, Renato Silveira de Oliveira, Leonardo Fabris Lugoboni, Marcus Vinicius Moreira Zittei

As áreas de planejamento e controladoria estabelecem a apuração do custo máximo de produção, partindo do preço de venda-alvo, processos esses concernentes às fases 2 e 3 de Ellram (2006). Após as apurações, a área de P&D conduz os estudos em conjunto com a área de Suprimentos. Nessa fase, os esforços são para conseguir, no mercado, os melhores preços dos insumos com fornecedores, para atender ao valor máximo apontado no custo-meta, passos 4 e 5 de Ellram (2006).

Os componentes do passo 6 não foram observados, e uma das razões pode ser que a implantação ocorreu há pouco tempo, não havendo ainda estudos das áreas da empresa que visem ao melhoramento contínuo.

As observações e análises documentais demonstraram que a adoção inicial abarca o relatado pela teoria, em que a empresa conduziu estudos para desenvolver alguns produtos em paralelo à metodologia que já adotava anteriormente.

Ainda assim, foi um avanço no estudo e na gestão da política de criar e desenvolver novos projetos, envolvendo lançamento de produtos no mercado. Segue a Tabela 3, que mostra um dos estudos retirados para as análises documentais:

Tabela 3
Estudo de desenvolvimento a partir do custo-meta

Produto	Preço médio de venda no mercado	Margem aplicada pelo mercado	Preço de venda a ser praticado pela indústria	Margem de lucro + tributos incidentes	Custo meta
Produto <i>low cost</i>	2,99	35%	1,94	36%	1,24

Com base na Tabela 3, nesse novo estudo, feito com o uso do custo-meta, a empresa pôde concluir que, para esse produto atingir o preço médio de venda praticado pelo mercado, seu custo de produção deveria ser de R\$ 1,24.

Segue, na Tabela 4, um comparativo, mostrando que, ao comparar-se o custo do produto formado pela metodologia padrão adotada na empresa com o custo-meta

Aplicação do Custo-Meta como Ferramenta de Apoio no Desenvolvimento de Novos Produtos: Um Estudo de Caso em Indústria de Laticínios

Jessica Barros Anastácio, Francisco Délio Pereira de Souza, Renato Silveira de Oliveira, Leonardo Fabris Lugoboni, Marcus Vinicius Moreira Zittei

aplicado no mesmo teste, depreende-se que a empresa precisava reduzir o custo desse produto em R\$ 0,44 para conseguir competir em preço com seus concorrentes:

Tabela 4
Comparativo custo meta X metodologia anterior

Produto	Custo de produção sem adoção do custo-meta	Custo-Meta	Diferença de custo a ser reduzida	Situação do teste
Produto low cost	1,68	1,24	(0,44)	Aprovado

Com essa nova visão, a empresa lançou mão de uma estratégia mais contemporânea e alinhada às tendências de mercado, o que permitiu analisar mais profundamente a estrutura de custo de um novo produto, colaborando na gestão e ampliação do seu portfólio pela engenharia de valor (Cooper, 1995; Cooper & Slagmulder, 1997).

Na entrevista com o gerente de custos da empresa, ele afirma que: *“O custo-meta auxilia no lançamento de novos produtos, bem como na sua competitividade na ponta de gôndola, o que leva o produto a fazer parte do portfólio”*.

4.4 Avaliação dos Estudos

Inicialmente, foram feitas observações, buscando-se estudar a forma de adoção dessa metodologia na empresa. Com essa análise, procurou-se identificar os métodos de mensuração do custo-meta, os meios empregados para aplicar essa metodologia e o envolvimento das demais áreas nesse processo.

O propósito dessas análises foi identificar a relação entre o custo-meta implantado na empresa e a literatura relacionada a essa metodologia de custo, apresentada ao longo das discussões teóricas. Com isso, almejava-se verificar se os métodos utilizados acompanhavam as práticas definidas na literatura, para uma adoção apropriada, além de identificar e sugerir possíveis melhorias no processo.

Aplicação do Custo-Meta como Ferramenta de Apoio no Desenvolvimento de Novos Produtos: Um Estudo de Caso em Indústria de Laticínios

Jessica Barros Anastácio, Francisco Délio Pereira de Souza, Renato Silveira de Oliveira, Leonardo Fabris Lugoboni, Marcus Vinicius Moreira Zittei

Durante o processo de observação e análise documental em planilhas, que continham a formação de custo de novos produtos, comprovou-se que, considerando as premissas elencadas na Tabela 1, a empresa, atualmente, segue as características destacadas na literatura que trata do assunto, como norteadoras da sua implantação.

Os resultados da análise documental demonstram que, após implantar o custo-meta, o número de lançamentos cresceu, com um incremento de 25 novos produtos ao portfólio da empresa, conforme Tabela 5 a seguir:

Tabela 5
Quantidade de novos lançamentos

Ano	Quantidade de Novos Lançamentos
2014	-
2015	11
2016	10
2017	4
Total	25

Contudo, com base nas análises realizadas, foram identificados possíveis aperfeiçoamentos que podem ser propostos, de modo que contribuíssem ainda mais com o processo de desenvolvimento de novos produtos, tendo o custo-meta como ferramenta de gestão, como o melhoramento contínuo, 6.^a fase para adoção do custo-meta, por Ellram (2006), item que não foi observado.

Além disso, em conformidade com as críticas de Zimmerman (1997), a empresa utiliza a metodologia do custo-meta somente na fase de projeto e desenvolvimento. As melhorias que podem ser propostas fazem parte das contribuições presentes em Linhares (2003), quando a metodologia passa a ser vista como planejamento de custos, a fim de reduzir custos de produção no geral, e de Al-Qady & El-Helbawy (2016), pois o processo de adoção do custo-meta inclui três etapas: determinação do custo meta, realização do custo durante a produção e melhoria contínua dos custos e produtos.

5 CONCLUSÃO

A realidade no ramo empresarial é de um mundo globalizado e altamente competitivo, em que informações estão à disposição de clientes, que podem acessá-las a qualquer momento. Nesse sentido, para que as empresas obtenham um diferencial em relação aos concorrentes, precisam inovar.

Assim, para desenvolver e ter um portfólio de produtos que cheguem a todas as classes sociais e atendam às suas expectativas, é cada vez mais relevante aplicar estratégias gerenciais que contribuam com o processo de tomada de decisões em uma organização.

A pergunta que norteou a pesquisa foi: Na gestão de portfólio, qual é o efeito da adoção do custo-meta na fase de desenvolvimento de um novo produto lácteo? o objetivo da pesquisa foi demonstrar a implantação do custo-meta em uma indústria de laticínios, analisando os impactos dessa metodologia na estratégia de desenvolvimento de novos produtos, visando a ampliar o portfólio.

Os resultados apontaram que a empresa utilizou amplamente a literatura relacionada para implantar o custo-meta, sendo possível verificar que as premissas básicas elencadas no referencial teórico são seguidas, contribuindo para o uso efetivo do *target cost*.

Pela triangulação proposta, observou-se também que há uma efetiva participação de todas as áreas envolvidas no processo de desenvolvimento de novos produtos. Durante a análise, foi possível identificar a colaboração das áreas de Marketing, P&D, Suprimentos e Custos e Orçamento, formando uma equipe multidisciplinar que discute e conduz os estudos de desenvolvimento, comprovando, mais uma vez, o uso da metodologia segundo a teoria.

Por tudo analisado, conclui-se que modificar a formação de custo de novos produtos, com a adoção de uma forma que atenda às expectativas do consumidor em relação a preço e qualidade, foi fundamental para melhorar a gestão de portfólio. A

Aplicação do Custo-Meta como Ferramenta de Apoio no Desenvolvimento de Novos Produtos: Um Estudo de Caso em Indústria de Laticínios

Jessica Barros Anastácio, Francisco Délio Pereira de Souza, Renato Silveira de Oliveira, Leonardo Fabris Lugoboni, Marcus Vinicius Moreira Zittei

partir da aplicação do custo-meta, foram lançados 25 novos produtos em três anos, propiciando manutenção e melhora, em alguns casos, de suas margens de lucratividade.

Esta pesquisa trouxe contribuições à teoria, quando demonstrou que o custo-meta pode ser adotado não somente no processo de desenvolvimento de novos produtos, mas também na produção e melhoria contínua da gestão de custos.

Quanto às contribuições no campo prático, os resultados comprovam que houve melhorias operacionais, com uma reorganização na forma como eram conduzidos os estudos de desenvolvimento. Nesse novo método adotado, a integração entre as áreas passou a fazer parte do processo, contribuindo ainda mais para a formação de custos mais apropriados e otimizados, próximos à realidade de mercado.

Limitou-se a analisar uma única empresa do ramo de laticínios, em que a estratégia de pesquisa era demonstrar como a aplicação da metodologia do custo-meta poderia contribuir para lançar novos produtos, para vendê-los a preço de mercado.

Para pesquisas futuras, sugere-se aplicar esse mesmo estudo em empresas prestadoras de serviços, que têm a maior parte do seu custo formado por mão-de-obra técnica, em que o preço dos serviços é formado pela composição das horas gastas em determinado processo. Com isso, entende-se que seria possível avaliar como o custo-meta contribuiria para a empresa chegar a um preço/hora compatível com o mercado.

REFERÊNCIAS

- Abib, G., Hoppen, N., & Hayashi, P. J. (2013). Observação Participante em Estudos de Administração da Informação no Brasil. *RAE - Revista de Administração de Empresas*, 53(6), 604-616.
- Al Chen, Y.-S., Zuckerman, G. Z., & Zering, K. (2008). Applying Target Costing in the Development of Marketable and Environmentally Friendly Products from Swine Waste. *The Engineering Economist*, 53(1), 156-170.

Aplicação do Custo-Meta como Ferramenta de Apoio no Desenvolvimento de Novos Produtos: Um Estudo de Caso em Indústria de Laticínios

Jessica Barros Anastácio, Francisco Délio Pereira de Souza, Renato Silveira de Oliveira, Leonardo Fabris Lugoboni, Marcus Vinicius Moreira Zittei

- Al-Qady, M., & El-Helbawy, S. (2016). Integrating Target Costing and Resource Consumption Accountig. *Journal of Applied Management Accounting Research*, 14(1), 39-54.
- Ansari, S., Bell, J., & Swenson, D. (2006). A Template for Implementing Target Costing. *Cost Management*, 20(5), 20-27.
- Araújo, A. H., Marques, R. R., & Silva, C. T. (2001, outubro). Custo Meta: Um estudo de sua aplicabilidade nas empresas. *Anais do Congresso Brasileiro de Custos*. São Leopoldo, RS, Brasil, 8.
- Araujo, G. F., Batista, H. M., Costa, L. B. M, Rocha, M. M.O, & Silva, V. G. (2004, outubro). O Custo Meta Como Estratégia Empresarial. *Congresso Brasileiro De Custos*. Porto Seguro, BA, Brasil, 11.
- Bertucci, C. E., & Rocha, W. (2010, novembro). Custeio Alvo na indústria brasileira de autopeças. *Anais do Congresso Brasileiro de Custos*. Belo Horizonte, MG, Brasil, 17.
- Bomfim, E. D., & Passarelli, J. (2011). *Custos e Formação de Preços* (7. ed.). São Paulo: IOB.
- Bornia, A. C. (2010). *Análise gerencial de custos: Aplicação em empresas modernas* (3. ed.). São Paulo: Atlas.
- Cardoso, R. D., & Beuren, I. M. (2006). O custo meta no desenvolvimento de novos produtos: um caso em industria de conserva de pescado. *RBGN - Revista Brasileira de Gestão de Negócios*, 8(22), 13-22.
- Colauto, R. D., & Beuren, I. M. (2005). O Custeio-alvo como suporte às decisões para desenvolver novos produtos: um estudo em indústria moveleira. *Revista Produção OnLine*, 5(1), 1-18.
- Cooper, R. (1995). *When Lean Enterprises Collide: competing through confrontation*. Boston: Harvard Business School Press.
- Cooper, R., & Slagmulder, R. (1997). *Target Costing and Value Engineering*. Montvale: Productivity Press.
- Ellram, L. R. (2006) The implementation of Custeio Alvo in the United States: Theory versus practice. *Journal of Supply Chain Management*, 42(1), 13-26.
- Gil, A. C. (2008). *Métodos e técnicas de pesquisa social*. São Paulo: Atlas.

Aplicação do Custo-Meta como Ferramenta de Apoio no Desenvolvimento de Novos Produtos: Um Estudo de Caso em Indústria de Laticínios

Jessica Barros Anastácio, Francisco Délio Pereira de Souza, Renato Silveira de Oliveira, Leonardo Fabris Lugoboni, Marcus Vinicius Moreira Zittei

- Harris, A., Sourani, A., & Sertyesilisk, B. (2017). Identification oh the Critical Sucess Factors for Maintenance Contracts with Target Cost. *Journal of Modern Project Management*, 32-38.
- Larrosa, J. (1994). Tecnologias do Eu e Educação. *In: T. Tadeu, O Sujeito da Educação* (pp. 35-86). Petrópolis: Vozes.
- Linhares, R. D. (2003). A utilização do custo-alvo nas empresas como esperança de obter vantagem competitiva. *Revista Brasileira de Contabilidade*, 141, 69-79.
- Martins, E. (2010). *Contabilidade de custos* (10. ed.). São Paulo: Atlas.
- Martins, G. A., & Theóphilo, C. R. (2009). *Metodologia da investigação científica para ciências sociais aplicadas* (2. ed.). São Paulo: Atlas.
- Mattos, A. L., Nepomuceno, D. D., & Silva, G. M. (2016). Custeio alvo: um estudo da produção científica nos periódicos brasileitos. *Brazilian Journal of Production Engineering*, 2(1), 38-52.
- Miguel, P. A. (2008). Implementação da gestão de portfólio de novos produtos: um estudo de caso. *Produção*, 18(2), 388-404.
- Perry, J. G., & Barnes, M. (2000). Target Cost Contracts: an analysis of the interplay between fee, target, share and price. *Engineering, Construction and Architectural Management*, 7(2), 202-208.
- Rocha, W., & Martins, E. (1999). Custeio alvo. *Revista Brasileira de Custos*, 1(1), 83-94.
- Sakurai, M. (1997). *Gerenciamento integrado de custos*. São Paulo: Atlas.
- Santos, G. W. (2013). Target costing aplicado em uma empresa do segmento petrolífero (*Trabalho de Conclusão de Curso*). Universidade Federal do Paraná - UFPR. Curitiba, PR, Brasil.
- Silva, C. L. (1999). Gestão estratégica ee custos: o custo meta na cadeia de valor. *Revista da FAE*, 2(2), 17-26.
- Souza, L. G., Santos, L. N., Coelho, D. C., Pereira, D. J., Bomfim, T. F. S., & Santos, T. S. (2016, novembro). Target costing: aplicação prática em uma instituição de educação básica na cidade de Senhor do Bonfim - BA. *Anais do Congresso Brasileiro de Custos*. Porto de Galinhas, BA, Brasil, 23.

**Aplicação do Custo-Meta como Ferramenta de Apoio no Desenvolvimento de Novos Produtos: Um
Estudo de Caso em Indústria de Laticínios**

Jessica Barros Anastácio, Francisco Délio Pereira de Souza, Renato Silveira de Oliveira, Leonardo Fabris
Lugoboni, Marcus Vinicius Moreira Zittei

Zimmerman, J. (1997). *Accounting for decision making and control* (2. ed.). Boston:
Irwin.

Data de Submissão: 09/02/2018

Data de Aceite: 11/10/2018