

Universidade do Minho
Escola de Economia e Gestão

Débora Liliana Alves da Silva Rodrigues

**Estudo sobre a aplicação prática
do *Target Costing***

Débora Liliana Alves da Silva Rodrigues **Estudo sobre a aplicação prática do *Target Costing***

UMinho | 2019

abril de 2019



Universidade do Minho
Escola de Economia e Gestão

Débora Liliana Alves da Silva Rodrigues

**Estudo sobre a aplicação prática
do *Target Costing***

Relatório de Estágio na COINDU
Mestrado em Contabilidade

Trabalho efetuado sob a orientação da
Professora Doutora Filomena Antunes Brás

DIREITOS DE AUTOR E CONDIÇÕES DE UTILIZAÇÃO DO TRABALHO POR TERCEIROS

Este é um trabalho académico que pode ser utilizado por terceiros desde que respeitadas as regras e boas práticas internacionalmente aceites, no que concerne aos direitos de autor e direitos conexos.

Assim, o presente trabalho pode ser utilizado nos termos previstos na licença abaixo indicada.

Caso o utilizador necessite de permissão para poder fazer um uso do trabalho em condições não previstas no licenciamento indicado, deverá contactar o autor, através do RepositóriUM da Universidade do Minho. *Licença concedida aos utilizadores deste trabalho*



**Atribuição-SemDerivações
CC BY-ND**

<https://creativecommons.org/licenses/by-nd/4.0/>

AGRADECIMENTOS

Antes da apresentação deste trabalho queria deixar um agradecimento a todos a aqueles que acompanharam toda uma jornada de trabalho e sem os quais nunca teria sido possível a sua realização e conclusão:

Á minha orientadora, Professora Doutora Filomena Brás, por todos os ensinamentos transmitidos e confiança depositada e pela constante disponibilidade, apoio e empenho irrepreensíveis, que sempre manifestou na condução deste trabalho.

A toda a minha família e meus amigos pela paciência e compreensão que tiveram pela minha ausência.

Á minha mãe e á minha avó por todos os ensinamentos que me transmitiram, que me ensinaram a nunca desistir e a lutar sempre pelos meus objetivos.

Ao Renato, pela motivação, apoio e compreensão de sempre, acompanhando-me na concretização de mais um objetivo.

Depois, um agradecimento, não menos importante, ao meu orientador de estágio da entidade acolhedora e ao João Pereira pelo acompanhamento nas tarefas durante o estágio, assim como aos restantes colegas de trabalho, os quais me receberam e acolheram de forma excepcional e me proporcionaram todas as condições para uma correta e rica aprendizagem. Não podendo deixar de realçar a boa disposição e motivação com que todos os dias me presentearam.

Por último, agradeço aos entrevistados e a todos os que contribuíram e colaboraram na elaboração deste trabalho e, por isso, foram essenciais ao término deste trajeto.

DECLARAÇÃO DE INTEGRIDADE

Declaro ter atuado com integridade na elaboração do presente trabalho académico e confirmo que não recorri à prática de plágio nem a qualquer forma de utilização indevida ou falsificação de informações ou resultados em nenhuma das etapas conducente à sua elaboração.

Mais declaro que conheço e que respeitei o Código de Conduta Ética da Universidade do Minho.

Estudo sobre a aplicação prática do *Target Costing*

RESUMO

Este relatório de estágio tem dois objetivos gerais. Por um lado, o cumprimento das tarefas previstas no artigo 9º do Regulamento de Inscrição, Estágio e Exame Profissionais da Ordem dos Contabilistas Certificados. Por outro lado, o estudo da aplicação prática do *Target Costing* na COINDU, uma empresa industrial do ramo automóvel, entidade acolhedora deste estágio.

O estudo da aplicação prática do *Target Costing* passa por apresentar o conceito subjacente a esta ferramenta de gestão de custos, a motivação para a sua adoção e implicações quanto à sua aplicação prática. Neste sentido, neste estudo uma metodologia qualitativa foi adotada, assente numa pesquisa exploratória, recorrendo a entrevistas aos vários intervenientes da implementação da ferramenta na organização, bem como análise de documentação e observação direta.

Face à revisão de literatura e análise das entrevistas realizadas constatou-se que a implementação da ferramenta na organização está, em geral, de acordo com as orientações identificadas na revisão da literatura para a sua boa implementação. Constatou-se, igualmente, que as funções de cada responsável estão diretamente relacionadas com as funções desempenhadas no *Target Costing*, não tendo estas sofrido alteração substancial com a introdução da ferramenta. Contudo, a aplicação prática do *Target Costing* promoveu uma maior interligação entre os diferentes membros e as suas tarefas, em torno de um objetivo comum. Além disso, face à implementação ainda num estado inicial da ferramenta, ainda não é sentido o envolvimento de toda a organização. Os efeitos prendem-se, nomeadamente, com a introdução de novos conceitos, como o *Target Margin* para todos os projetos em negociação e/ou já em produção. Por isso, a entidade reconhece que ainda há oportunidades de melhoria para a bem-sucedida aplicação do *Target Costing* no sucesso da ferramenta.

Palavras-Chave: Análise de Valor; Engenharia de Valor; Gestão de custos; Kaizen-Costing; Target-Costing.

Study about the practical application of Target Costing

ABSTRACT

This internship report has two main goals. On one hand, the fulfillment of the tasks set forth in article 9th of the Regulation of Registration, Professional Training and Examination of Regulation of the Order of Certified Accountants. On the other hand, the study of the practical application of Target Costing in COINDU, an industrial company of the automotive branch, welcoming entity of this internship.

The study of the practical application of Target Costing presents the underlying concept of this cost management tool, the motivation for its adoption and implications for its practical application. In this sense, in this study a qualitative methodology was adopted, based on an exploratory research, using interviews with main actors of the implementation of the tool in the organization, as well as analysis of documentation and direct observation.

Considering the literature review and analysis of the interviews conducted, I found that the implementation of the tool in the organization is generally in accordance with the guidelines identified in the literature review for its good implementation. I also verified that the functions of each person in charge were directly related to the functions performed in Target Costing, which did not change substantially with the introduction of the tool. However, the practical application of Target Costing has promoted a greater interconnection between the different members and their tasks, around a common goal. In addition, due to the initial state of the tool implementation, the involvement of the whole organization had not felt yet. The effects were related in particular to the introduction of new concepts such as Target Margin for all projects under negotiation and / or already in production. For this reason, the entity recognizes that there are still opportunities for improvement for the successful application of Target Costing in the success of the tool.

Keywords: Cost Management; Kaizen-Costing; Value analysis; Value Engineering; Target-Costing.

ÍNDICE

<i>Agradecimentos</i>	<i>iii</i>
<i>Resumo</i>	<i>v</i>
<i>Abstract</i>	<i>vi</i>
<i>Índice de Figuras</i>	<i>ix</i>
<i>Índice de Quadros</i>	<i>ix</i>
<i>Lista de Abreviaturas</i>	<i>x</i>
1. Introdução	2
1.1. Motivação para o estudo	3
1.2. Objetivos, Questão, e Método de Pesquisa.....	3
1.3. Estrutura de apresentação do relatório.....	4
2. Revisão de literatura -Target Costing -	6
2.1. Conceito	6
2.2. A Origem	11
2.3. Fases de aplicação – A Gestão do <i>Target Cost</i>	12
2.4. <i>Target Costing</i> versus Abordagens Tradicionais.....	16
2.5. <i>Target Costing</i> e o <i>Kaizen Costing</i>	18
2.6. O <i>Target Costing</i> como ferramenta de apoio ao Controlo de Gestão.....	20
2.7. Fatores críticos de sucesso da aplicação do <i>Target Costing</i>	22
2.8. Limitações da aplicação do <i>Target Costing</i>	24
3. Metodologia seguida no estudo empírico	27
3.1. Método de investigação	28
3.2. Recolha de Dados e Caracterização dos entrevistados	31
3.3. Apresentação da Organização e do Problema.....	33
4. Análise e Interpretação dos dados obtidos	40
4.1. Porquê o <i>Target Costing</i> e como está a ser implementado.....	40

4.2.	Função dos colaboradores e o <i>Target Costing</i>	43
4.3.	Atividades de reduções de custos	45
4.4.	Custos e Benefícios no <i>Target Costing</i>	47
4.5.	Discussão dos resultados obtidos.....	49
5.	<i>Relatório de Estágio no âmbito do artigo 9º do RIEEP</i>	52
5.1.	Organização, Classificação e Registos Contabilísticos	53
5.2.	Práticas de Controlo Interno	55
5.3.	Apuramento de contribuições e impostos e preenchimento das respetivas declarações.....	57
5.4.	Preparação da Informação de Recursos Humanos.....	60
5.5.	Encerramento das contas e preparação das Demonstrações Financeiras.....	63
5.6.	Preparação da Informação Contabilística para a Gestão.....	64
5.7.	Resolução de questões da organização e contactos a entidades competentes .	65
5.8.	Ética e Deontologia na Profissão	65
6.	<i>Considerações Finais</i>	67
6.1.	Contribuições do estudo.....	68
6.2.	Limitações do estudo	68
6.3.	Pistas para investigações futuras.....	69
	<i>Apêndice</i>	70
	Apêndice 1 - Guião das Entrevistas	70
	Apêndice 2 - Autorização para a realização da Entrevista	72
	<i>Referências Bibliográficas</i>	73
	<i>Legislação</i>	76

ÍNDICE DE FIGURAS

<i>Figura 1:</i> O Conceito subjacente ao Target Costing	7
<i>Figura 2:</i> As fases de aplicação do Target Costing	13
<i>Figura 3:</i> Evolução negócio Grupo COINDU	34
<i>Figura 4:</i> Organigrama do Grupo COINDU	36
<i>Figura 5:</i> Fases do Processo Produtivo do Grupo COINDU.....	37
<i>Figura 6:</i> Organigrama da COINDU.....	37

ÍNDICE DE QUADROS

Quadro 1: Perfil dos Entrevistados	32
Quadro 2: A função dos entrevistados e a sua relação com o <i>Target Costing</i>	43
Quadro 3: Principais atividades de redução de custos por função na organização.....	46

LISTA DE ABREVIATURAS

BMW – *Bayerische Motoren Werke*

CAM-I – *Consortium Advanced Manufacturing International*

CEO – *Chief Executive Officer*

CFO – *Chief Financial Officer*

CC – Contabilista Certificado

CIRC – Código do Imposto sobre o Rendimento das Pessoas Coletivas

CIRS – Código do Imposto sobre o Rendimento das Pessoas Singulares

CIVA – Código do Imposto sobre o Valor Acrescentado

DMR – Declaração Mensal de Remunerações

EBITDA – *Earnings Before Interest, Taxes, Depreciation and Amortization*

ERP – Enterprise Resource Planning

EUROSTAT – European Statistical Office

GMBH – *Gesellschaft mit beschränkter Haftung* (Sociedade com Responsabilidade Limitada)

HP – Hewlett-Packard

IAS- *International Accounting Standards*

IBAN – *International Bank Account Number*

IES – Informação Empresarial Simplificada

IFRS- *International Financial Reporting Standards*

INE – Instituto Nacional de Estatística

IRC – Imposto sobre o Rendimento das Pessoas Coletivas

IRS – Imposto sobre o Rendimento das Pessoas Singulares

IVA – Imposto sobre o Valor Acrescentado

NCRF – Norma Contabilística de Relato Financeiro

NEC – *Nippon Electric Company*

NIF – Número de Identificação Fiscal

NIPC – Número de Identificação de Pessoa Coletiva

OCC – Ordem dos Contabilistas Certificados

OEM – *Original Equipment Manufacturer* (Fabricante de Equipamento Original)

P&L – *Profit and Loss Account*

RIEEP - Regulamento de Inscrição, Estágio e Exame Profissionais

SA – Sociedade Anónima

SAF-T – *Standard Audit File for Tax Purposes*

SAP – *Systemanalyse und Programmentwicklung*

SGPS – *Sociedades Gestoras de Participações Sociais*

SNC – *Sistema de Normalização Contabilística*

SRL - *Societate cu răspundere limitată* (Sociedade com Responsabilidade Limitada)

VAL – *Valor Atual Líquido*

VW – *Volkswagen*

Estudo sobre a aplicação prática do *Target Costing*

1. INTRODUÇÃO

Atualmente, com a crescente competitividade presente no meio empresarial, as entidades sentem a necessidade constante de inovar o seu processo produtivo e oferecer produtos a preços competitivos. O preço dependerá fortemente dos custos associados ao ciclo de vida do produto. É neste contexto que surgem estratégias que aliam a direção de inovação do produto ao controlo de custos. Este é o caso do *Target Costing*.

Esta ferramenta, inspirada em sofisticadas práticas de gestão de custos japonesas, permite à empresa conhecer o valor do seu produto/serviço e, simultaneamente, desenvolvê-lo tendo em conta as exigências e constrangimentos do mercado, procurando simultaneamente eliminar desperdícios e evitar produzir acima dos custos de mercado, de forma a atingir o objetivo final de aumentar o seu resultado e satisfazer o cliente. Poder-se-ia pensar que, para a empresa, bastaria apurar o custo de produção, definir a sua margem de lucro e, conseqüentemente, o preço de venda. Contudo, o preço assim definido ficaria suscetível à aceitação ou não do cliente. Quer-se com isto dizer que, face à competitividade crescente do mercado, quem estabelece o preço de venda atualmente é o próprio mercado e, nesse sentido, a não ser que uma empresa esteja disposta a perder clientes, ela tem de se adaptar às condições atuais e ao que o próprio cliente, através da sua percepção do mercado, está disposto a pagar.

O *Target Costing* trabalha precisamente com esta visão, fixando um preço de venda (que o mercado está disposto a pagar, o denominado na ferramenta por *Target Price*¹), tendo em conta uma análise das funcionalidades e características dos produtos, adaptando toda a sua estrutura de custos variáveis e fixos para atingir o mesmo (Cooper, 1987; Monden & Hamada, 1991). Contudo, a fixação de *Target Price* não é um processo tão simples como pode parecer. Não basta saber o custo do produto ou serviço, é necessário também ter em conta fatores como a situação económica atual, a concorrência e o tipo de mercado em que a organização está envolvida (Martins, 2003). Foi neste contexto que se procurou desenvolver este relatório de estágio: conhecer e aprofundar o conhecimento desta ferramenta contemporânea de gestão de custos que não foi alvo de estudo durante o Mestrado em Contabilidade, ao mesmo tempo que se pôde observar e analisar a sua aplicação prática na COINDU, que implementou recentemente esta ferramenta.

¹ *Target Price* ou Preço de Venda Alvo (em português). Contudo, é correntemente conhecido por *Target Price*, por isso, será este o termo que irá ser utilizado neste relatório.

1.1. MOTIVAÇÃO PARA O ESTUDO

A justificação para o estudo do Target Costing deriva não só da pertinência e atualidade desta ferramenta, mas também do facto de estar, à data da escrita deste relatório, a trabalhar na área do Controlo de Gestão, numa empresa de grande dimensão, do sector automóvel, que a aplica.

A empresa COINDU – Componentes da Indústria Automóvel, Sociedade Anónima (SA), entidade acolhedora deste estágio, aplica esta ferramenta para gestão dos seus custos. Apesar do processo de aplicação estar ainda numa fase incipiente, considerou-se ser uma excelente oportunidade de aprofundar o conhecimento e, por isso, uma oportunidade para conciliar o estudo da teoria com a prática desta ferramenta e dar, também, um modesto contributo para a organização.

1.2. OBJETIVOS, QUESTÃO, E MÉTODO DE PESQUISA

Este relatório de estágio tem dois grandes objetivos. Por um lado, o cumprimento do artigo 9º do Regulamento de Inscrição, Estágio e Exame Profissionais (RIEEP), da Ordem dos Contabilistas Certificados (OCC), a fim de possibilitar a candidatura ao exercício da profissão de Contabilista Certificado (CC). Por outro lado, conhecer e aprofundar o estudo da ferramenta *Target Costing*.

Face ao exposto, este relatório de estágio tem subjacente a seguinte questão de investigação: “Como e porque foi o *Target Costing* implementado na COINDU?”. A partir da questão de investigação principal, outras questões mais específicas se levantam:

- Porquê a escolha da ferramenta *Target Costing* e como está a ser implementado?
- Qual a ligação entre o *Target Costing* e as diferentes funções da organização?
- Que tipo de atividades de reduções de custos são levadas a cabo na COINDU e como estão relacionadas com cada uma das funções?
- Quais os principais custos e benefícios da aplicação da ferramenta para a organização?

Para responder a estas questões, este estudo adota uma metodologia de investigação qualitativa de carácter exploratório. A investigação qualitativa procura explicar a forma como os fenómenos sociais são interpretados, compreendidos, produzidos e constituídos. É caracterizada por métodos de investigação que levam em linha de conta a

complexidade, o detalhe e o contexto do fenómeno em estudo. Este tipo de investigação tem como pressuposto base o facto de ser uma abordagem mais subjetiva, por natureza, envolvendo a análise e a reflexão das perceções de forma a melhor compreender as atividades humanas e sociais (Mattar, 1999). A investigação exploratória, utilizada no presente relatório, por sua vez, é utilizada quando se desconhece um assunto e pretende-se explicar ou descobrir mais sobre o mesmo (Mattar, 1999), possibilitando ao mesmo tempo mais flexibilidade, criatividade e informalidade à pesquisa.

O método qualitativo adotado neste estudo é o estudo de caso, que juntamente com o levantamento amostral e estudos de campo, formam as variantes possíveis dos métodos de pesquisa (Godoy, 1995). Nos estudos de caso procura-se realizar um estudo aprofundado de uma unidade individual, que pode ser uma pessoa, grupo de pessoas, instituição ou evento cultural, e em que o principal propósito é analisar intensivamente essa unidade.

Neste estudo qualitativo de carácter exploratório são utilizados três diferentes métodos de recolha de informação o que, segundo Major & Vieira (2009), permite testar a validade da informação obtida por um dos métodos e, ao mesmo tempo, comparar com a informação obtida pelos outros métodos. Neste sentido, um dos métodos utilizados é a entrevista semiestruturada (Quivy & Campenhoudt, 1995) pois, além de procurar recolher o máximo de informação por parte dos entrevistados e seguir uma linha orientadora que permita focalizar num determinado objetivo de investigação, dá liberdade ao entrevistador para conduzir a entrevista de forma mais flexível. Além das entrevistas, a investigação terá ainda como métodos utilizados a observação e a análise de textos e documentos.

1.3. ESTRUTURA DE APRESENTAÇÃO DO RELATÓRIO

O presente relatório está dividido em 6 capítulos. Inicia-se com a introdução, onde se procura apresentar e contextualizar o tema a estudar, a motivação do estudo em questão e quais os objetivos e a questão de pesquisa.

De seguida é apresentada a “Revisão da Literatura”, na qual é elaborada uma análise da literatura já existente de forma a apresentar e caracterizar a ferramenta sob estudo, o *Target Costing*. Neste sentido, é apresentada uma definição do *Target Costing* sendo identificadas posteriormente as principais motivações para a sua origem. De seguida as

diferentes fases que constituem o *Target Costing* são apresentadas e procede-se à comparação com as abordagens tradicionais de gestão de custos. Dado que o *Kaizen Costing* está frequentemente associado ao *Target Costing* e sendo este também utilizado na COINDU, considerou-se pertinente na secção seguinte analisar em conjunto estas duas abordagens, atentando para as suas principais características. Ainda, tendo em conta o desenvolvimento pessoal de funções na área de Controlo de Gestão, relevante na aplicação da ferramenta, é na secção seguinte abordada a ligação entre a ferramenta em estudo e o Controlo de Gestão. Subsequentemente são apresentados os principais fatores de sucesso do *Target Costing*, bem como as suas principais limitações.

O capítulo 3 é referente à metodologia utilizada no presente estudo, optando-se por dividir este capítulo em 3 secções: método de investigação e recolha de dados; caracterização de amostra e apresentação da organização e do problema em estudo.

No capítulo 4 procede-se à análise e interpretação dos dados das entrevistas de forma a dar resposta à questão de partida e aos objetivos do relatório.

O capítulo 5 versa sobre a vertente prática relativo ao estágio no departamento de contabilidade e encontra-se dividido de acordo com a estrutura proposta pela OCC no artigo 9º do RIEEP.

Por fim, no último capítulo, são apresentadas as principais conclusões do estágio, dando ênfase aos principais resultados alcançados através da revisão de literatura, estudo empírico e relatório de estágio e às respostas ao enunciado pelas questões de partida. Aqui também serão expostas as principais contribuições e limitações do estudo e ainda, algumas pistas e indícios plausíveis para investigações futuras.

2. REVISÃO DE LITERATURA -*TARGET COSTING* -

Neste capítulo procura-se explorar a literatura já existente de forma a caracterizar a ferramenta sob estudo, o Target Costing. Neste sentido, são apresentadas diferentes definições do Target Costing pelos principais autores, identificadas as motivações para o surgimento da ferramenta e posteriormente apresentado o processo de aplicação da ferramenta. Subsequentemente compara-se esta ferramenta com outras abordagens consideradas tradicionais. Dada a pertinência para o estudo é também abordada na secção 5 deste capítulo a ligação entre o Target Costing e o Kaizen Costing, ferramenta frequentemente associada ao Target Costing. Na secção seguinte é ainda exposto o papel que o Controlo de Gestão tem no Target Costing. Finalmente são apresentados os principais fatores críticos de sucesso bem como as limitações da aplicação da ferramenta.

2.1. CONCEITO

A utilização de ferramentas de custos pela gestão é extremamente importante, devido à competitividade cada vez maior e à oferta crescente de produtos similares a preços semelhantes. Sendo os preços fortemente influenciados pelos concorrentes, e conseqüentemente pelo mercado, cada vez mais o consumidor é quem define o preço que está disposto a pagar, por certo tipo de bem, de acordo com a informação que dispõe do mercado.

Nesse sentido, a gestão procura constantemente alternativas que satisfaçam as necessidades dos consumidores e que permitam, ao mesmo tempo, que a organização obtenha os melhores resultados possíveis, através de ferramentas que possibilitem a redução de custos e, através de sistemas de gestão de custos, que forneçam informações adequadas à gestão. Estas ferramentas devem ir de encontro às necessidades dos consumidores, não só em termos de preço e qualidade, mas também ao nível dos custos dos produtos e dos processos de produção (Paredes, 2004). De forma a uma organização se manter competitiva deve ter em conta que, cada vez mais, os preços deixam de ser formados com base nos custos, mas sim baseados no preço médio do mercado.

E é neste sentido que o *Target Costing*² surge, sendo uma metodologia que identifica o custo máximo admissível a um produto para que, tendo em conta o preço de venda que o

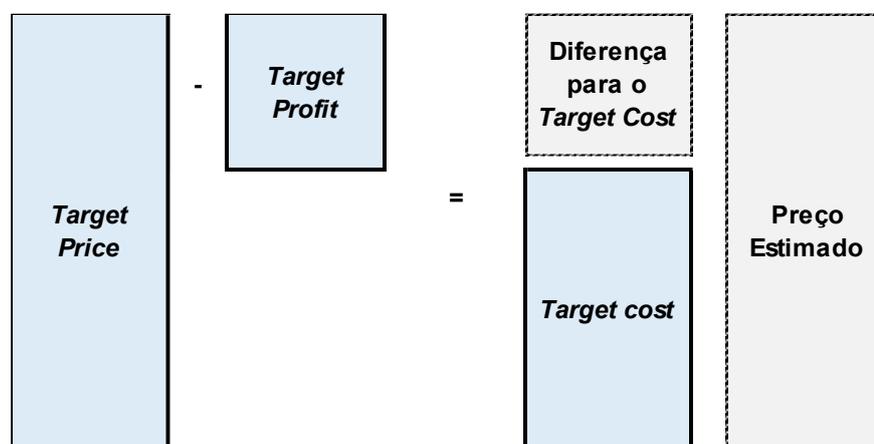
² O *Target Costing* tem sido traduzido para português como Custo-Alvo. Contudo, o termo em inglês é muito mais conhecido, pelo que iremos utilizá-lo ao longo deste relatório.

mercado está disposto a pagar (ou seja o *Target Price*), se obtenha a rendibilidade mínima exigida pela gestão. Esta ferramenta foi implementada inicialmente nas organizações japonesas que, face ao sucesso que estas obtiveram, passou mais tarde a ser uma solução também cada vez mais adotada nas organizações industriais europeias e americanas.

Para uma melhor compreensão do conceito que envolve o *Target Costing* apresenta-se de seguida as definições, de vários autores, que nos últimos anos vieram dar destaque a esta ferramenta.

Segundo Kato (1993), o *Target Costing* pode-se resumir na ideia presente na Figura 1.

Figura 1: O Conceito subjacente ao Target Costing



Fonte: Kato (1993, p.39)

O *Target Cost* é o custo estimado para um produto que será lançado no mercado futuramente. O ponto de partida para este custo é o *Target Price* que corresponde ao preço esperado pelo mercado que pode ser, como se verá adiante com mais detalhe, influenciado por diversos fatores, como a perceção do mercado, o conceito do produto, o ciclo de vida, volume de vendas, entre outros. Após definido o *Target Price*, a este deve ser deduzido o *Target Profit* que deverá ter em conta, entre outros fatores, a estratégia da organização. Segundo Kato (1993), na definição do *Target Profit*³ deve ser sempre tido em consideração que representa um compromisso a que a organização se propõe atingir, não podendo ser encarada apenas como uma expectativa. Por isso, de forma a que todos estejam comprometidos a atingi-lo e se sintam responsáveis, é importante que a definição do *Target Profit* seja entendível por todos os envolvidos. Após a definição do *Target*

³ Tal como os estrangeirismos anteriores, relacionados com o *Target Costing*, também pela mesma razão irá ser utilizada a expressão em inglês, *Target Profit*, cuja tradução para português é Lucro Alvo.

Profit tem-se finalmente o *Target Cost* que deverá ser atingido pela organização. O *Target Cost* deverá ser comparado com o custo estimado real para produzir determinado produto, obtendo assim a diferença entre o custo real e o custo alvo que deve ser atingido. Para o atingir, Kato (1993) propõe que as equipas responsáveis pelo *Target Costing* decomponham o produto nas suas várias características, ou componentes, e avaliem qual o custo de cada uma delas, qual a importância que têm para o produto final, e de que forma podem alterar a composição do produto de forma a atingir o *Target Cost*.

Monden (1995) define o *Target Costing* como sendo uma atividade de gestão da rentabilidade para a empresa como um todo, que inclui o planeamento de produtos que representem valor acrescentado e qualidade para o cliente. A determinação do *Target Costing* para o novo produto é realizada de modo a obter a rentabilidade desejada a médio e longo prazo (dadas as condições atuais do mercado). E, finalmente, a análise de meios para que na fase de conceção e desenvolvimento do produto o *Target Costing* seja atingido, ao mesmo tempo que são satisfeitas as necessidades do cliente valorizando a qualidade, a resposta rápida e preços competitivos.

Tal como Monden (1995), também Cooper & Yoshikawa (1994) consideram o *Target Costing* principalmente como uma técnica de custeio para gerir os lucros futuros da empresa, pela inclusão explícita do *Target Cost* no processo de desenvolvimento do produto, permitindo à gestão definir também o *Target Profit*.

Di Stefano (2001), tal como os autores anteriores, consideram o *Target Costing* como uma ferramenta extremamente importante para a gestão e controlo de gestão, no planeamento e tomada de decisão, e destacam ainda uma característica deste método que é a de implicar a cooperação das diferentes áreas da organização, considerando ser das mais valias desta ferramenta.

Outros grandes defensores do *Target Costing* são Ansari & Bell (1997) e Davila (2000). Estes autores consideram que o que distingue esta ferramenta de gestão de custos de outras é principalmente o facto de que esta atua no custo do produto mesmo antes deste ser desenvolvido, após a formação do *Target Price*. Ou seja, após a definição do *Target Price* e do *Target Profit*, a organização encontra o seu *Target Cost*. Este custo terá de ser atingido pela organização durante o desenvolvimento do produto. De acordo com Ansari & Bell (1997) e Davila (2000), aproximadamente 70% a 80% dos custos de um produto são determinados na sua fase de desenvolvimento, e não podem ser alterados após o produto entrar na fase de produção em série. E, por isso, ter um processo de gestão de

custos que limite perdas na fase inicial de lançamento de um produto, como o *Target Costing*, é bastante atrativo.

Womack et al. (1990) defendem também a ferramenta como uma solução para uma gestão estratégica dos lucros da organização, destacando a importância da realização do *break down* dos custos do produto, após apurado o *Target Cost* a atingir. Segundo os autores, primeiro devem ser identificadas as características ou componentes que podem baixar a diferença entre o *Target Cost* e o custo real, para depois serem identificadas as atividades que têm potencial para se tornarem mais eficientes, ao mesmo tempo que se identificam aquelas que não trazem valor ao processo de produção, e por isso, devem ser removidas. Segundo o *Consortium Advanced Manufacturing International (CAM-I)*, o *Target Costing* pode definir-se como “conjunto de ferramentas e métodos criado para desenvolver e planejar diretamente atividades para novos produtos, fornecer uma base para controlar as fases operacionais subsequentes e garantir que os produtos atinjam determinadas metas de lucratividade ao longo de seu ciclo de vida” (Ansari & Bell, 1997, p.11).

Por sua vez, Cooper & Yoshikawa (1994) e Cooper & Slagmulder (1997) afirmam que o *Target Costing* faz parte de um conjunto de ferramentas utilizadas pelos nipônicos que conglomeram também a análise do valor, a gestão de custos dos abastecimentos em parceria com os fornecedores, os sistemas de controle orçamental da produção e a metodologia de melhoria contínua (*Kaizen Costing*). Cooper & Yoshikawa (1994) e Cooper & Slagmulder (1997) desenvolvem uma visão que é de certa forma redutora, se comparada com as opiniões de outros autores referidos anteriormente. Para “Cooper trata-se principalmente do conhecimento contabilístico do custo de produção na fase de concepção do produto devendo ser considerada, principalmente, como técnica de cálculo de custos aplicada somente a uma parte do custo do produto permitindo simplesmente fixar um objetivo” (Cooper e Yoshikawa, 1994 como citado em Meyssonier, 2001, p 117).

Como se pode depreender, atingir o *Target Cost* só é possível se for seguido um processo iterativo de cooperação entre os vários elementos da organização, motivados para atingirem um objetivo comum. Este processo é composto por um conjunto de características, que são defendidas igualmente por vários autores, como é possível perceber pela obra *Target Costing* (Ansari, Lawrence, Bell & Klammer, 1999) onde são encontradas as seguintes características como sendo premissas do *Target Costing*:

- **Target Price como definição do custo**, ou seja, o *Target Cost* deverá ser determinado tendo por base um preço de venda competitivo e que permita atingir

o *Target Profit* desejado sobre o mesmo. O preço de venda é considerado como uma variável independente (podemos tomar a figura 1 como exemplo) sendo o *Target Cost* a variável dependente da equação;

- **Direcionado para o mercado**, ou seja, o mercado determina o preço, a qualidade e quando o produto deverá ser lançado. É crucial que o *Target Cost* definido permita obter o *Target Profit* sem, contudo, serem sacrificadas qualquer das componentes ou características que o cliente considera relevantes;
- **Desenvolvimento** é crucial para a redução de custos e é aqui que também, segundo os autores, 70% a 80% dos custos são definidos. Apesar de, como outras ferramentas defendem, fatores como a redução de ineficiências na produção, acordos com fornecedores tendo em conta as quantidades ou redução de desperdícios, serem de facto importantes, têm um impacto menor no custo do produto tendo em conta que apenas estamos a influenciar 20% a 30% dos custos;
- **Equipas multidisciplinares** são cruciais para uma boa aplicação deste instrumento, uma vez que a aplicação da ferramenta acompanha todo o processo, desde a fase inicial de desenvolvimento até à produção. As equipas deverão ser constituídas por profissionais de planeamento, marketing, engenharia, finanças, compras e produção que trabalharão com um objetivo comum. Também deverá ser constituída por membros de fora da organização como os fornecedores e clientes que também beneficiarão das reduções de custos atingidas;
- **Custos durante o ciclo de vida do produto**, ou seja, no *Target Costing*, todos os custos deverão ser tidos em conta, desde os custos operacionais (custos que o cliente poderá ter em colocar o produto em uso), custos de manutenção e reparação (custos que ou o cliente ou o fornecedor podem ter na manutenção ou reparação do produto) até aos custos de compra (custo que o cliente ou o fornecedor poderão ter na compra do produto, como os custos deslocação);
- **Cadeia de Valor**, no *Target Costing*, o relacionamento com fornecedores e clientes é extremamente importante, bem como, as relações de longo prazo que são bastante valorizadas. As atividades do *Target Costing* necessitam do envolvimento de toda a cadeia de valor para conseguirem ser obtidas reduções de custo e, portanto, as reduções de custos são partilhadas por todos os membros da cadeia de valor.

2.2. A ORIGEM

De acordo com Sakurai (1989), o *Target Costing* surgiu como ferramenta de planeamento e gestão de custos em 1965 na Toyota, sendo posteriormente aplicada por organizações como Nippon Electric Company (NEC), Sony, Nissan, Sharp e Hewlett-Packard (HP). Apresenta-se, por isso, como uma ferramenta de cariz principalmente prático, não tendo origem nos meios académicos como muitas outras ferramentas deste tipo tiveram.

Segundo Ansari & Bell (1997), a criação do *Target Costing* decorre do surgimento anterior da ferramenta *Engenharia de Valor*, nos Estados Unidos. Esta ferramenta nasceu durante a Segunda Guerra Mundial e é uma abordagem direcionada, como o próprio nome indica, para a engenharia que determina como produzir produtos, alterando ou eliminando componentes que eram aparentemente necessárias para os produzir. Basicamente, esta prática da *Engenharia de Valor* nasceu numa época em que existia frequentemente escassez de recursos e as organizações precisavam de encontrar soluções. De acordo com esta abordagem, as organizações procuravam matérias primas alternativas ou redesenhavam o produto e analisavam quais os recursos necessários para a produção do produto, não comprometendo as suas características essenciais. Numa fase posterior, as organizações americanas, percebendo o valor financeiro desta abordagem, introduziram uma outra variável, os custos, ou seja, perceberam que ao utilizar esta abordagem poderiam também procurar alternativas para o produto, menos dispendiosas e, portanto, aumentar a sua margem de lucro. Simultaneamente, a indústria japonesa enfrentava, entre outros desafios, uma crescente procura pelo mercado ocidental Pós-Segunda Guerra Mundial que não era acompanhada por recursos disponíveis capazes de darem resposta tanto a nível de matérias-primas, como ao nível técnico e operacional (com profissionais pouco capazes e experientes para responderem aos desafios cada vez maiores, advindos tanto da procura externa como da competitividade interna a crescer cada vez mais). Então, neste contexto competitivo e de restrição de custos, perceberam que para sobreviverem, a sua oferta teria de se adaptar às condições do mercado, tanto ao nível de preços que o mercado estava disposto a pagar, como ao nível de produtos que poderiam oferecer. Foi neste sentido que a indústria japonesa viu na *Engenharia de Valor* uma opção para responder aos seus desafios. Contudo, ao contrário da indústria americana, a indústria japonesa, percebendo o potencial desta abordagem, aplicou-a a toda a organização, criando equipas multidisciplinares (*International Federation of Accountants*, 1999),

unidas com um objetivo comum de reduzir os custos e aumentarem os seus resultados (Elias & Hill, 2010).

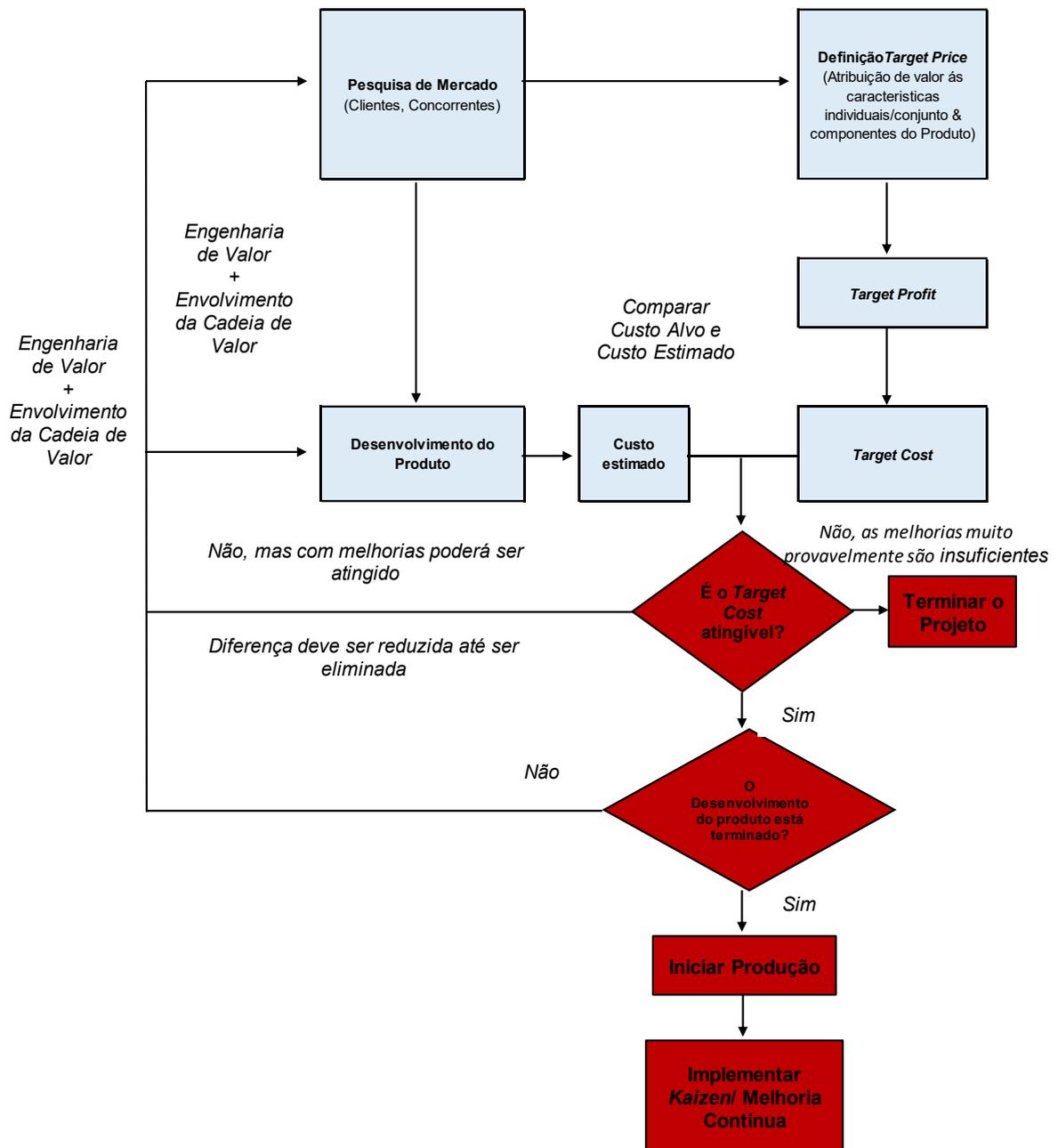
Apesar de ter sido criada na década de 60 no Japão, somente nos finais da década de 80 é que a ferramenta é introduzida na Europa e nos Estados Unidos. As principais razões apresentadas por esta introdução mais tardia são: na época em que o *Target Costing* surgiu, as organizações ocidentais estavam mais focadas noutra prática japonesa, o *Just in Time*, que revolucionava as indústrias; a aplicação do *Target Costing* ainda estava a ser melhorada nas organizações japonesas; e, por último, como o *Target Costing* era uma ferramenta aplicada essencialmente a produtos em desenvolvimento estava envolto em muito secretismo pelas organizações, dificultando a sua difusão e entendimento (Dekker & Smidt, 2003). Contudo, nos últimos anos, vários estudos foram levados a cabo sobre o *Target Costing* (Dekker & Smidt, 2003), que mostram que esta ferramenta constitui uma prática cada vez mais adotada nos países ocidentais.

Segundo um estudo conduzido pelo *Institute of Management Accountants* e a consultora *Ernst & Young* nos Estados Unidos entre 2003 e 2012, 26% das empresas americanas utilizavam a ferramenta (Clinton & White, 2012). Outra prova da disseminação do *Target Costing* para as organizações europeias e americanas é a própria literatura que tem como principais nomes do *Target Costing*, autores ocidentais como Robin Cooper, Shahid Ansari, John Burns, Jan Bell, José Manuel de Matos Carvalho entre outros autores japoneses Michiharu Sakurai, Yasuhiro Monden e Yutaka Kato.

2.3. FASES DE APLICAÇÃO – A GESTÃO DO *TARGET COST*

O *Target Costing* é atingido, como se viu nas secções anteriores, tendo em conta os objetivos estratégicos da organização, objetivos esses que devem ter em conta quais são os mercados alvo, os clientes e os produtos que a organização pretende oferecer. Para uma melhor compreensão do processo de definição do *Target Costing*, Burns et al. (2013) dividem o processo em cinco fases, que estão resumidas na Figura 2.

Figura 2: As fases de aplicação do Target Costing



Fonte: Adaptado de Burns et al. (2013, p. 494).

As cinco fases de aplicação da ferramenta são as seguintes (Burns et al., 2013):

- 1) **Pesquisa de Mercado e definição do Target Price** – Nesta fase é extremamente importante perceber o que o cliente quer e o que os concorrentes estão a oferecer.

É importante avaliar também o valor que os clientes estão dispostos a pagar pelo produto final e pelos seus diversos atributos, isoladamente. Estas considerações devem ser depois ponderadas com os objetivos estratégicos e financeiros da organização até à decisão pelo *Target Price*;

- 2) **Definição da *Target Margin* e *Target Cost*** – Após a definição do *Target Price* e, mais uma vez, tendo em conta os objetivos estratégicos e financeiros da organização, deve ser definida a *Target Margin* (Margem Alvo) a atingir. Depois de definida a *Target Margin* da organização e tendo em conta a Figura 1 é encontrado o *Target Cost*;
- 3) **Processo de desenvolvimento do produto focado no valor do produto para o cliente e nos custos** – Esta fase está intimamente relacionada com o processo de *Engenharia de Valor* e tem como objetivo eliminar do produto recursos ou características que não têm valor para o cliente. Para isso, a organização pode recorrer a uma análise das práticas utilizadas pelos concorrentes, aprendendo com os melhores e melhorando as falhas. Gagne & Discenza (1995) defendem que esta fase pode ser dividida em duas principais abordagens pela equipa de desenvolvimento. Quando o objetivo da organização é o de lançar uma nova versão de um produto já existente e quer manter as componentes e características principais, então a equipa pode seguir uma abordagem focada nas alterações dos componentes. Quando aposta num novo produto ou se quer distanciar de um já produzido, então a equipa pode seguir uma abordagem focada nas alterações às características. A redução de custos pela via de alteração aos componentes, tende a ser relativamente pequena, mas a sua aplicação tem uma taxa de sucesso normalmente mais alta e torna também o processo de desenvolvimento mais curto. Por outro lado, a redução de custo pelas alterações às características tende a ser normalmente mais demorada e tem uma taxa de sucesso inferior à abordagem anterior, mas a ser bem-sucedida, produz por sua vez reduções de custo significativamente maiores. Nesta fase, toda a cadeia de valor deve ser envolvida, desde os clientes aos fornecedores, de forma a reduzir custos e encontrar oportunidades de melhorias;
- 4) **Análise da diferença entre o custo apurado e o *Target Cost*** – Após o desenvolvimento, as diferenças entre o custo apurado e o *Target Cost* devem ser analisadas (normalmente o custo apurado é sempre superior ao *Target Cost*) e o processo de desenvolvimento deve ser repetido até essa diferença ser mitigada.

Sendo o *Target Costing* um processo interativo e multidisciplinar, nesta fase, até a obtenção do *Target Cost* existe sempre uma ponderação entre o custo e o valor percebido pelo cliente, o que significa que o *Target Cost*, pode alterar tendo em conta o valor atribuído às diferentes características. A atribuição de um custo às características individualmente ou em conjunto e a definição de um preço de venda são, segundo Burns et al. (2013), características fundamentais da *Engenharia de Valor* e a sua definição obriga muitas vezes a organização a voltar à fase inicial de pesquisa de mercado. Muitas vezes, de acordo com os autores, a organização retrocede para a fase inicial, não só para perceber o custo que o mercado dá a determinadas características individualmente ou em conjunto, mas também para analisar a opinião do mercado relativamente a alterações inseridas no produto que o tornam de certa forma diferente do inicial e, sendo assim, a organização poderá definir novos *Targets*. Em suma, durante esta fase, o custo esperado e o *Target Cost* são comparados e a diferença entre os mesmos deve ser mitigada. Caso essa diferença seja completamente mitigada, a organização deverá avançar para a fase seguinte que normalmente é a de produção. Contudo, caso essa diferença não seja eliminada, segundo Burns et al (2013), a organização deverá abandonar o projeto evitando prejuízos futuros ou resultados indesejados;

- 5) **Melhoria Contínua** – Após o desenvolvimento e a tomada de decisão de avançar com a produção, a empresa deve agora trabalhar para diminuir possíveis ineficiências existentes aplicando o processo *Kaizen Costing* (a abordar na secção 2.5).

Tal como Burns et al. (2013), também Kato (1993) e Kee (2010) defendem que, de forma a que a organização atinja os objetivos esperados aquando da implementação do *Target Costing*, só após ser atingido o *Target Costing* é que o produto deve ser lançado. Ao criar esta responsabilidade financeira, esta ferramenta é considerada o processo central e de ligação entre o desenvolvimento, cliente, gestores e fornecedores (Ansari & Bell 1997) que vão trabalhar continuamente de forma a que o objetivo comum seja atingido, que é do interesse de todos. Contudo, a não obtenção do *Target Costing*, não significa necessariamente que o processo deva prolongar-se por longos períodos para que no final se decida que o *Target Costing* não é alcançado. Ao invés disso, durante este processo, podem ser estabelecidas metas de reduções a serem atingidas, em prazos previamente estabelecidos, com o objetivo de atingir o *Target Price* no final. Deste modo, pode-se

sempre no final de cada meta previamente definida avaliar se se continua ou não com o processo.

Dado que o *Target Costing* é um processo contínuo, significa que mesmo não atingindo o *Target Cost* para um determinado produto, não quer dizer que o processo não possa ser retomado. Por exemplo, quando a implementação do *Target Costing* num determinado produto, num determinado período não tem sucesso, a organização pode todos os anos rever se as circunstâncias se alteraram para perceber a possibilidade de viabilizar o processo de *Target Costing* novamente.

Para que a aplicação do *Target Costing* seja bem-sucedida é importante a criação de equipas multidisciplinares, nas quais deve ser incentivada uma boa cooperação entre os diferentes membros. Para entender de que forma o *Target Costing* faz a ligação entre os membros destas equipas, desde o desenvolvimento até à Gestão de Topo e de clientes até aos fornecedores, Cooper & Slagmulder (1997) propuseram um modelo onde é possível ver a interligação de toda a organização:

- **Clientes**

Através de negociações com os clientes e análise da concorrência é definido o *Target Price*;

- **Gestores**

Através da definição de uma estratégia de longo prazo da organização é definido o *Target Profit* e consequentemente o *Target Cost*;

- **Desenvolvimento**

Após definido o *Target Price* e o *Target Profit*, o *Target Costing* é definido. E esse é o custo que a equipa responsável pelo desenvolvimento, através de diferentes processos dispostos na Figura 2, tem de atingir.

2.4. *TARGET COSTING* VERSUS ABORDAGENS TRADICIONAIS

Segundo Bonfim (2006, p.16), o elemento base para o *Target Costing* é a definição dos custos, partindo do prévio conhecimento do *Target Price* do produto ou serviço, bem como da *Target Margin* necessária. Contudo, esta é apenas uma das abordagens possíveis. Segundo Kotler & Armstrong (1999), a definição do preço de venda pode ocorrer com base nos custos reais, que é a abordagem tradicional de fixação de um preço de venda, não desvalorizando, porém, a importância da percepção do cliente em relação ao produto.

Scarpim (2000), baseando-se na literatura existente, elaborou um estudo onde comparou e identificou as principais diferenças entre a abordagem tradicional e abordagem *Target Costing*, e as suas principais conclusões foram (p.74):

- No *Target Costing* o custo é determinado após a definição do *Target Price* e da *Target Margin*, na abordagem tradicional, o preço de venda é determinado através do custo do produto adicionado da sua margem de lucro (por isso esta abordagem é muitas vezes denominada de Custo Acrescido);
- No *Target Costing* as reduções dos custos são realizadas antes que os custos cheguem ao seu limite. Por sua vez, na abordagem tradicional, as reduções de custos são realizadas depois que os custos sejam incorridos para além do limite aceitável através de reduções de ineficiências;
- A previsão no *Target Costing* é mais importante para a redução de custos; na abordagem tradicional, as perdas e ineficiências reais são o foco para reduzir os custos;
- As reduções de custos estão relacionadas com os desejos do consumidor no *Target Costing*; por sua vez, na abordagem tradicional, o mercado não é primordial;
- Enquanto nas abordagens tradicionais os custos são apenas geridos pelos financeiros da organização, no *Target Costing*, os custos são geridos por equipas multifuncionais;
- Os fornecedores no *Target Costing* são consultados e envolvidos em todas as fases do processo; na abordagem tradicional os fornecedores são envolvidos apenas na fase de produção;
- Por fim, no *Target Costing*, toda a cadeia de valor é envolvida no planeamento de custos enquanto que na abordagem tradicional existe pouco ou nenhum envolvimento de toda a cadeia de valor.

Em suma, segundo Scarpim (2000), as principais diferenças encontram-se na relação com o ambiente externo. Se, por um lado, no *Target Costing*, existe uma interação com o mercado para responder às necessidades do cliente, a abordagem tradicional ignora o ambiente externo e mede as suas ineficiências apenas internamente.

2.5. TARGET COSTING E O KAIZEN COSTING

Tal como o *Target Costing*, o *Kaizen Costing* também é uma ferramenta de gestão de custos que permite à gestão fixar os objetivos financeiros a atingir, para além de à semelhança do *Target Costing* requerer, para a sua correta execução, o envolvimento de equipas multifuncionais (Burns et al., 2013). Estas duas ferramentas são utilizadas em conjunto na COINDU e sendo uma ferramenta que segue a filosofia do *Target Costing* e que assenta em princípios semelhantes, quando aplicados em conjunto, *Target* e *Kaizen Costing*, está-se perante o Sistema Japonês de Gestão Total de Custos (Monden & Hamada, 1991) e, portanto, gestão de custos em todas as fases do ciclo de vida do produto. Segundo Monden & Hamada (1991), o *Kaizen Costing* pode ser entendido como uma ferramenta de redução de custos após a fase de lançamento dos produtos, ou seja, na fase de produção. *Kaizen*, que em japonês significa “melhoria” corresponde a uma contínua melhoria das atividades de produção do produto ao contrário de melhorias na fase de conceção e desenvolvimento no *Target Costing*.

Segundo os autores, as atividades do *Kaizen Costing* podem ser de dois tipos:

- Atividades de melhoria contínua para reduzirem a diferença entre o custo atual e o *Target Cost*, quando exista essa diferença por mais de três meses consecutivos;
- Atividades implementadas periodicamente para reduzir a diferença entre o *Target Profit* e o lucro atual e, nesse sentido, atingir o *Target Cost*.

Basicamente, o principal objetivo desta ferramenta é o de assegurar que todas as organizações assentem a sua estratégia na melhoria contínua e, mesmo que atinjam sucesso, repensem continuamente como determinado produto é produzido e se existe uma outra forma melhor de o produzir com menos ineficiências (Sani & Allahverdizadeh, 2012). Ainda segundo os autores, para a aplicação do *Kaizen Costing* numa organização deve-se ter em conta o seguinte:

- Os targets assumidos para o *Kaizen Costing* passarão a ser os de referência/*standard* para a organização e para a gestão de topo;
- Precisam de ser organizadas uma série de atividades que possibilitem a obtenção dos targets acordados e, neste sentido, a organização deverá disponibilizar os recursos necessários para as mesmas;
- Toda a equipa envolvida no *Kaizen Costing* deverá no seu dia-a-dia adotar práticas relacionadas com a melhoria continua.

Uma ferramenta que contribui para a redução de custos durante a fase de produção, e que também é conciliada com o *Kaizen Costing*, é a *Análise de Valor*, que se traduz numa melhoria constante no processo de produção, e é frequentemente utilizada em conjunto com a *Engenharia de Valor* (já abordado anteriormente).

A redução de custos pode ser também conseguida incluindo clientes e/ou fornecedores em eventos *kaizen*, onde os clientes ajudam os seus fornecedores a alcançar a redução de custos necessários, sendo que a partilha de *know-how* representa um aspeto inter-organizacional do *Kaizen Costing*. Outra característica inter-organizacional do *Kaizen Costing* ocorre quando o cliente transmite a pressão de redução de custos que enfrenta no mercado para os seus fornecedores (Cooper & Slagmulder, 1997), passando indiretamente a coordenar as atividades de fabricação de uma rede de fornecedores. Sendo assim, a técnica de *Kaizen Costing* pode também ser utilizada para disciplinar a interação das empresas com os seus fornecedores, orientando estes nos programas de redução de custos. Geralmente, os clientes controlam este processo, estabelecendo uma proporção ordinária *kaizen* de redução de custos para todos os itens de compra (Cooper & Slagmulder 1997). Assim, para iniciar o *Kaizen Costing* depende fortemente do relacionamento com os fornecedores. Cada um deve entender o benefício mútuo obtido através de investimentos no outro. A balança de poder deve existir para garantir igualmente os benefícios de cada lado na poupança. As iniciativas lideradas pelos clientes tomam duas abordagens fundamentais para a redução de custos (Cooper & Slagmulder, 1997):

1. Em primeiro lugar, os clientes devem educar os fornecedores para serem conscientes relativamente aos custos, o que na maioria das vezes, leva o cliente a redesenhar os produtos para torná-las mais compatíveis com o sistema de produção do fornecedor.
2. Em segundo lugar, devem dar-lhes acesso a poupanças de custos que não podem alcançar de forma isolada. O mesmo pode ser alcançado através de dois métodos:
 - a. Abordagem para um fornecedor: Identificação de uma fonte mais barata para o material utilizado pelo fornecedor;
 - b. Abordagem para múltiplos fornecedores: Utilização do poder de compra da empresa sobre os seus fornecedores para comprar em grandes volumes, a uma taxa mais baixa.

Tanto o cliente como o fornecedor podem iniciar o *Kaizen Costing*, tal como no *Target Costing* e, em ambos os casos, as poupanças são transferidas para o cliente. Nas iniciativas lideradas pelos fornecedores, os fornecedores identificam novas formas de redesenhar o produto/componente a um custo menor, mantendo a qualidade constante. O envolvimento do cliente geralmente é alcançado numa de três maneiras (Cooper & Slagmulder, 1997):

1. Alterar os seus produtos, de alguma forma para integrar o novo componente a um custo mais baixo;
2. Decidir alterar os seus processos de montagem/produção, a fim de aceitar alterações no conceito do componente;
3. Fornecer apoio de engenharia para ajudar o fornecedor na identificação e aprovação de alterações no conceito do componente ou do seu processo de produção.

2.6. O *TARGET COSTING* COMO FERRAMENTA DE APOIO AO CONTROLO DE GESTÃO

Tendo em conta o exercício de funções no Controlo de Gestão, bem como a ligação que vários autores apontam existir com o *Target Costing*, considerou-se pertinente a abordagem desta temática neste relatório de estágio.

O controlo de gestão tem como principal objetivo apresentar à gestão de topo informação financeira e não financeira que lhe permita tomar decisões mais informadas e apropriadas para a sua estratégia. Neste sentido, o Controlo de Gestão suporta a Gestão de Topo a definir a sua estratégia bem como a verificar o seu cumprimento, devendo fornecer, entre outras, (Burns et al. 2013):

- Informações sobre os principais concorrentes da organização;
- Ajustar a parte contabilística da organização com a sua estratégia;
- Explorar oportunidades de reduções de custos pela cadeia de valor;
- Análise das vantagens competitivas da organização direcionadas pelos custos;
- Informações sobre os clientes, marketing.

A estratégia é de certa forma um plano de longo prazo que determina o que a empresa pretende atingir. Devido à forte competitividade sentida pelos mercados, à volatilidade e aos ambientes imprevisíveis, provavelmente, hoje em dia, mais que nunca é importante a

organização ter um plano estratégico que deverá seguir e ter em atenção aquando da tomada de decisão.

Dado que o *Target Costing* é uma ferramenta de gestão de custos estratégicos que permite à organização atingir os objetivos a que se propõe e, ao mesmo tempo, reduzir os seus custos (Burns et al. 2013), frequentemente é aconselhada pelos profissionais do controlo de gestão, tendo em conta os seus objetivos financeiros, qual o lucro alvo para cada produto, derivado como referido anteriormente, do custo alvo (*Target Cost*) e da margem de lucro. A gestão de topo define então o *Target Profit* baseando-se na estratégia da organização e nos seus objetivos financeiros a longo prazo (Cooper & Slagmulder, 1997), auxiliada pela área do Controlo de Gestão.

Segundo Ansari et al. (2007), apesar do *Target Costing* ser considerado uma das principais inovações de gestão de custos dos últimos anos e ao contrário do que o nome “*costing*” pode sugerir, não se trata apenas de uma técnica de gestão de custos, mas sim de uma ferramenta de gestão estratégica (Zengin & Ada, 2010). Mais precisamente, uma ferramenta de contabilidade e de gestão estratégica, uma vez que não é um instrumento de monitorização, mas sim uma filosofia de custos que tem assente o futuro e a procura constante de vantagens competitivas (Guilding, Cravens & Tayles, 2000). Tendo em conta as características do *Target Costing* que foram salientadas é extremamente importante que os profissionais do controlo de gestão se envolvam no processo do *Target Costing* logo na fase inicial (Ansari & Bell, 1997). Ou seja, o seu envolvimento deve começar quando o produto está na fase de conceção e deve-se prolongar durante o seu desenvolvimento. É importante que o controlo de gestão possa fornecer à gestão estimativas de custos fiáveis e atempadas para cada interação realizada durante o desenvolvimento, facilitando assim a tomada de decisão. Além disso, o controlo de gestão deve apoiar os outros membros do *Target Costing* a desempenharem as suas funções, nomeadamente informando os engenheiros dos impactos financeiros das suas ideias de engenharia.

Segundo Ansari & Bell (1997), o *Target Costing* requer do Controlo de Gestão seis tipos de informação que são cruciais para a sua correta implementação:

- 1) **Custos do ciclo de vida do produto**, ou seja, o Controlo de Gestão deverá fornecer os custos de cada fase do *Target Costing* desde a sua conceção até ao seu fim de vida;
- 2) **Custos da Cadeia de Valor**, ou seja, os profissionais do Controlo de Gestão deverão disponibilizar os custos de cada membro da cadeia de valor como

- fornecedores, clientes e outros. Ao disponibilizarem esta informação, apoiam cada membro da organização a se focar no seu contributo para atingir o *Target Costing* e a perceber como as suas ações também são influenciadas pelas ações dos outros;
- 3) ***Target Costing* por funções do produto ou características**, o que requer do Controlo de Gestão que decomponha o produto e atribua custos alvo (*Target Costs*) a cada uma das suas funções ou características, baseando-se na importância e na percepção que o cliente tem de determinada característica;
 - 4) **Custos orientados para o desenvolvimento**, ou seja, devem recolher informação sobre quais e como as alterações físicas nos produtos levarão a diferentes resultados e permitirão a organização atingir o *Target*;
 - 5) **Custos operacionais**, o Controlo de Gestão deverá fornecer ao processo de engenharia responsável pelo *Target Costing* o custo de cada operação de produção, ajudando-os a decidir;
 - 6) ***Activity based costing***, é considerado por Ansari & Bell (1997) particularmente valioso para encontrar *drivers* para calcular os custos de operações de produção indiretas envolvidas com o *Target Costing*, como operações de marketing, distribuição e outras atividades de suporte. É uma ferramenta de custos particularmente importante porque permite perceber como o desenvolvimento do produto influencia as atividades indiretas à produção e, nesse sentido, o custo.

2.7. FATORES CRÍTICOS DE SUCESSO DA APLICAÇÃO DO *TARGET COSTING*

Para que o *Target Costing* seja bem-sucedido é fundamental ter em consideração um conjunto de fatores que possibilitem a sua correta aplicação, tais como:

- Foco no cliente – Focar-se no que o cliente quer, a nível de qualidade, funcionalidades e custos (Cooper & Chew, 1996);
- Ênfase na redução de custos numa fase inicial do desenvolvimento do produto;
- Abrangência dos custos em todo o ciclo de vida do produto - desde os custos de desenvolvimento, passando pelos operacionais, manutenção e de distribuição, tentando minimizar os custos tanto para o produtor como para o cliente;

- Existência de um processo multidisciplinar – o *Target Costing* necessita do envolvimento de todas as funções da organização, tanto na análise como no processo de decisão do *Target Costing*. Num estudo realizado na Toyota Austrália sobre o *Target Costing*, o Comité da Federação Internacional de Contabilistas (*International Federation of Accountants*, 1999) destacou o envolvimento multidisciplinar na gestão de custos e as diferentes funções praticadas pelos diferentes membros:
 - Financeiros – Papel de coordenação, gerindo a atribuição de Target Costs para as componentes individuais e características do produto, fornecendo informação fiável e pertinente para a tomada de decisão;
 - Planeamento de Vendas e Distribuição – Definição do Target Price e sucessiva negociação com os clientes;
 - Gestão - Definindo a variável máxima do Target Costing, o Target Profit;
 - Compras – Procurando reduções de custos através de uma análise dos componentes que serão utilizados no novo produto, trabalhando com os fornecedores para diminuir o custo ou redesenhar os componentes;
 - Engenharia – Uso de técnicas como a Engenharia de Valor que permitirá identificar reduções de custos, tendo ao mesmo tempo cuidado para manter as principais funcionalidades do produto;
 - Produção – Procura por melhorias ou mudanças no processo de produção que permitam reduzir os custos de produção.
- Conhecimento do papel de cada membro e qual o impacto no *Target Costing* - Gagne & Discenza (1995) afirmam que as equipas do *Target Costing* são tão mais produtivas quanto maior for o conhecimento do impacto de cada uma das suas ações no âmbito do *Target Costing*. Além disso, nas equipas em que existe maior rotatividade entre os vários departamentos existe maior propensão para os membros apresentarem medidas de sucesso para atingirem o *Target Costing*;
- Envolvimento de toda a cadeia de valor - o envolvimento de toda a cadeia de valor é apontado por vários autores como uma das principais características do *Target Costing*. Tendo em conta que uma grande proporção dos custos de um produto

está na matéria prima, sem o envolvimento do fornecedor no *Target Costing* seria quase impossível atingir o *Target Cost* (Ansari et al, 2007);

- Processo Interativo – não sendo o *Target Costing* ciência exata, pois baseia-se em informação estimada e frequentemente suscetível a julgamentos errados, as variáveis são frequentemente ajustadas e o processo evolui de uma fase inicial para uma fase posterior e vice-versa (Cooper & Chew, 1996);
- Especificação de targets reais e objetivos – Apesar dos *Targets* serem por vezes alterados, devido à interatividade do *Target Costing*, segundo Cooper & Chew (1996), isto não deveria acontecer para que todos os membros se comprometessem com aquele *target* imperativamente.

Em suma, uma aplicação correta do *Target Costing*, segundo Cooper & Slagmulder (1997) permite que somente produtos rentáveis sejam lançados no mercado, haja redução dos custos mantendo a qualidade e as funcionalidades do produto, favorece o planeamento estratégico e a gestão de lucros e, ainda, aumenta a competitividade da empresa ou aumenta a satisfação dos clientes.

2.8. LIMITAÇÕES DA APLICAÇÃO DO *TARGET COSTING*

Uma das principais limitações encontradas no *Target Costing* é ainda a falta de investigação teórica e prática sobre o mesmo (Jönsson, Mouritsen & Ahonen, 2005; Ansari et al., 2007), o que faz com que ainda exista muito desconhecimento sobre a ferramenta.

De acordo com Kato et al. (1995), se o *Target Costing* não for corretamente utilizado poderá ter consequências nefastas para a organização, tais como:

- Tempos de desenvolvimento excessivamente longos, atrasando o lançamento do produto no mercado. Como solução, Kato et al. (1995) aconselha a organização a não se focar apenas nos custos, mas também na qualidade e no tempo.
- Desmotivação dos colaboradores provocada por pressões excessivas para atingirem os *Targets*. A aplicação do *Target Costing* pode levar, muitas vezes, a que os colaboradores se sintam frustrados e desmotivados porque, mesmo que se esforcem ao máximo, não conseguem atingir o *Target*. Para contornar

este tipo de situações, os autores aconselham a gestão a definir os *Targets* com a participação dos colaboradores, para que estes se sintam mais envolvidos e sintam que têm uma voz ativa. Outra das soluções apontadas é a criação de maior flexibilidade em certas fases, para os colaboradores poderem se preparar para fases de crise ou com maior exigência. Por último, os autores incitam para um pensamento de melhoria contínua e não para alterações radicais, uma vez que pequenas melhorias contínuas são mais fáceis de atingir e, por isso, o colaborador irá se sentir mais motivado e comprometido quando sentir que vai atingindo as melhorias a que se propõe do que se o seu objetivo for apenas o de melhorias resultantes de alterações radicais.

- Confusão nos clientes, uma das características que poderá ser nefasta nesta ferramenta quando não usada corretamente - dar demasiada atenção ao que o cliente quer. Quando não acompanhado de um custo correspondente, ou seja, apenas tendo em conta que características ou componentes o cliente valoriza e está disposto a comprar, mantendo fixo o custo. Neste caso, como visto na secção anterior, o Controlo de Gestão deverá ter como tarefa informar os outros membros da cadeia de valor do impacto financeiro do seu contributo no produto.
- Conflitos organizacionais devido ao facto de, por exemplo, a fase do desenvolvimento ser das fases onde mais custos se podem incorrer e, por isso, poupar. Muitas vezes, os responsáveis de engenharia sentem-se injustiçados quando são incentivados a encontrarem poupanças em todas as operações e quando comparados com os profissionais de outras áreas como o marketing que não estão sujeitos a relativamente muitas pressões (uma vez que sendo considerados como custos fixos, o seu custo é difícil de controlar e por isso de definir alvos). Por esse motivo, Kato et al (1995) tal como Ansari & Bell (1997), aconselham a que sejam fixados *Targets* para todos os custos, incluindo os custos fixos como os de marketing ou distribuição.

Outra das limitações encontradas é o facto de desvalorizar o custo de capital para a tomada de decisões relacionadas com a produção, o que segundo Kee (1995) pode levar a que se aceitem produtos com VAL's negativos e rejeitar produtos com VAL's positivos.

Segundo Sosa et al (2004), o desenvolvimento de um produto é um processo bastante complexo e difícil de planejar. Aquando do desenvolvimento de um produto existem sempre novas descobertas e imprevistos (Håkansson & Waluszewski, 2002), o que impossibilita a organização de atestar com certezas o preço e as características definitivas do produto, bem como a resposta do mercado.

Além disso, todo o tempo despendido na busca de informação detalhada dos custos ou na quantificação de determinados fatores, para além de se mostrar demasiado dispendiosa, principalmente nos primeiros anos, também pode ter consequências negativas como a perda de qualidade nos produtos, devido à procura por componentes de menores custos (Yazdifar & Askarany, 2012).

Também, o facto de o *Target Costing* necessitar de uma equipa com elementos de vários departamentos faz com que o processo de decisão seja mais difícil, existindo vários pontos de vista e muitos conflitos de interesse.

É terminada aqui a apresentação teórica do tema do *Target Costing* sendo de seguida apresentado o estudo empírico levado a cabo, bem como a entidade acolhedora do estágio e o resultado das atividades de suporte ao cumprimento do artigo 9º do RIEEP.

3. METODOLOGIA SEGUIDA NO ESTUDO EMPÍRICO

A metodologia escolhida neste relatório de estágio, tendo em consideração os presentes objetivos, centrou-se numa metodologia qualitativa que assenta numa pesquisa exploratória.

Segundo Mattar (1999), a investigação pode-se dividir entre qualitativa e quantitativa. Uma investigação quantitativa, é utilizada quando o investigador define claramente as suas hipóteses e variáveis e usa-as para obter uma medição exata dos resultados quantificáveis obtidos. Por sua vez, a investigação qualitativa, é utilizada quando o investigador procura verificar um fenómeno por meio de observação e estudo do mesmo. Neste sentido, a presente investigação trata-se de um estudo qualitativo que permite compreender, interpretar e explicar em profundidade as práticas sociais, onde se inserem as práticas de contabilidade, tendo em conta um contexto organizacional mais alargado no qual estas práticas se desenvolvem.

Ainda segundo Mattar (1999), as pesquisas podem ser classificadas tendo em conta os objetivos e características específicos. Neste sentido, a pesquisa pode ser classificada como exploratória, utilizada no presente relatório (é utilizada quando se desconhece um assunto e pretende-se explorar ou descobrir mais sobre esse determinado assunto); descritiva (usada quando já se tem algum conhecimento de um determinado assunto e se quer descrever esse fenómeno; segundo o mesmo, é extremamente importante nestes estudos a exatidão e precisão dos dados coletados) e, por fim, causal (realizada quando uma variável tem influência sobre outras, ou seja, tem uma relação de causa e efeito com elas).

Quanto ao escopo, as pesquisas podem-se dividir entre estudos de caso (sendo um estudo profundo, mas não amplo, por meio do qual se procura conhecer profundamente apenas um ou poucos elementos da população sobre um grande numero de aspetos e suas inter-relações), levantamentos amostrais (estudos que se preocupam com obtenção de dados que sejam representativos da população em estudo tanto em termos de número como de processos de seleção dos elementos da amostra da pesquisa) e estudos de campo (estudos que trabalham com amostras de dimensões que permitem análises estatísticas sem no entanto, se preocupam com a representatividade da amostra).

3.1. MÉTODO DE INVESTIGAÇÃO

Conforme referido anteriormente, o objetivo geral deste estudo é o de responder questão de investigação “Como e porque foi o *Target Costing* implementado na COINDU?”. O estudo tem carácter predominantemente qualitativo, ou seja, pretende-se recolher dados a partir de observações extraídas diretamente do estudo das pessoas, lugares, ou processos, com os quais é procurado estabelecer uma interação direta para compreender os fenómenos estudados.

Para Godoy (1995) existem três tipos de investigação qualitativa:

- **Documental:** procuram examinar materiais de natureza diversa que ainda não foram analisados ou que podem ser reexaminados. Normalmente é adequada nos casos em que pretendemos estudar algo que, devido a fatores espaciais ou temporais, não conseguiríamos estabelecer forma de contacto;
- **Estudo de caso:** estudo aprofundado de uma unidade individual (uma pessoa, grupo de pessoas, instituição ou evento cultural). O principal propósito é analisar intensivamente essa unidade e as técnicas mais utilizadas nestas pesquisas são a observação e a entrevista;
- **Etnografia:** procura a descrição de eventos que ocorrem na vida de um grupo e a interpretação de significado destes eventos para a cultura do mesmo grupo. O etnógrafo pode utilizar várias técnicas, desde a análise de conteúdo até à estatística.

Face ao exposto acima, a utilização do estudo de caso neste relatório deve-se principalmente ao facto de pretendermos obter conhecimento prático sobre a aplicação do *Target Costing*, neste caso numa empresa da Indústria Automóvel, contribuindo também para a literatura com este estudo empírico. Além disso, as características principais para a utilização do estudo de caso são aqui reunidas (Yin, 1994):

- O fenómeno pode ser examinado no seu contexto natural, ou seja, na própria organização;
- Acesso facilitado a diversos tipos de dados;
- Foco em evento contemporâneo;
- Resultados dependentes da capacidade de integração do investigador.

Como foi referido, esta pesquisa qualitativa tem carácter exploratório, uma vez que os métodos de pesquisa exploratória fornecem à pesquisa maior flexibilidade, criatividade e

informalidade. De acordo com Major & Vieira (2009), a utilização de mais do que um método num mesmo estudo pode ser muito relevante, uma vez que permite o cruzamento da informação, ou seja, permite testar a validade de uma parte da informação obtida por um dos métodos face à informação obtida pelos restantes métodos. Consequentemente, neste estudo são utilizados os métodos abaixo descritos.

- **Textos e Documentos**

A análise de textos e documentos serviu de base a todo o estudo. Inicialmente permitiu contextualizar e clarificar a problemática através de artigos científicos, e posteriormente com o estágio, surgiu a necessidade de consultar diversos documentos relacionados com o tema, nomeadamente, informação disponibilizada no site do Grupo COINDU, ou a nível interno, onde foram disponibilizados diversos documentos. Assim, foram consultados documentos internos tais como Relatórios e Contas das empresas do Grupo, relatórios de logística, do *purchasing* e de todas as outras áreas funcionais envolvidas. Contudo, no decorrer do estágio surgiram alguns problemas relacionados com informação possivelmente contraditória ou demasiado técnica para ser possível de ser analisada.

- **Observação**

A observação, e em particular, a observação participante, é um método de investigação associado à necessidade de o investigador estar presente no local de investigação, de forma a observar em primeira-mão as atividades levadas a cabo pelos observados. Este método requer do investigador uma grande disponibilidade de tempo, recursos e capacidades para participar, perguntar e ouvir (Major & Vieira, 2009). Dois motivos foram determinantes na escolha deste método. O primeiro relacionado com o estágio propriamente dito (aprendizagem das práticas contabilísticas) e o segundo com a necessidade de observar como o *Target Costing* é implementado no Grupo COINDU.

- **Entrevistas (individuais ou em grupo)**

Este é um dos instrumentos mais utilizados na investigação qualitativa, uma vez que permite compreender em profundidade determinado fenómeno social, baseando-se em experiências vividas pelos entrevistados no que diz respeito ao fenómeno em estudo (Major & Vieira, 2009). É bastante útil quando a informação não pode ser completamente obtida apenas por observação e dispõe da vantagem de o entrevistador ter controlo sobre o tipo de questões a colocar ao entrevistado e, assim, obtém respostas mais completas sobre determinado tema (Quivy & Campenhoudt, 1995). Por outro lado, a principal desvantagem deste instrumento está relacionada com a informação que é obtida indiretamente, ou seja, a informação é dada tendo em conta o ponto de vista do

entrevistado que para além de não ser isento, pode não ser bem perçetivo. As entrevistas podem ser estruturadas, semiestruturadas ou não estruturadas:

- **Estruturadas:** estas são utilizadas quando é importante minimizar as variações entre as questões colocadas aos diferentes entrevistados, utilizando para isso questões fechadas e inflexíveis.
- **Semiestruturadas:** o entrevistador apenas estabelece direção para a conversação da entrevista, com tópicos a qualitativo serem abordados, contudo a maior parte da conversação é realizada por parte do entrevistado (Babbie, 1999). Procura ao mesmo tempo recolher o máximo de informação por parte dos entrevistados, mas seguindo uma linha orientadora que os permita focalizar num determinado objetivo de investigação (Major & Vieira, 2009). Segundo Quivy & Campenhoudt (1995), a flexibilidade das entrevistas semiestruturadas são a técnica mais apropriada para recolher informação em estudos.
- **Não estruturadas:** funcionam como uma conversa livre sobre o fenómeno em causa e a conversa vai fluindo de acordo com o interesse do entrevistador.

Nas entrevistas em grupo, os entrevistados discutem determinado tópico de maneira informal e são conduzidos por um entrevistador de forma informal que deve garantir que a discussão desenrole em torno dos principais aspetos do problema observado e registando as reações dos participantes.

Neste estudo considerou-se necessário entrevistar os colaboradores afetos aos sete departamentos pertinentes ao *Target Costing*: gestão de projetos, compras, logística, vendas, *controlling*, departamento de custos e gestão de topo. Neste sentido foram entrevistados os responsáveis pelas áreas em análise, sendo seguidamente validada a recolha de informação junto dos textos e documentos consultados.

A utilização de todos estes instrumentos visa atingir os seguintes objetivos específicos:

- Entender o porquê da escolha do *Target Costing* e como está a ser aplicado;
- Perceber qual a ligação entre o *Target Costing* e as diferentes funções dos entrevistados;
- Entender quais os procedimentos ou atividades de redução de custos geralmente utilizadas na COINDU e como estão relacionados com as funções de cada um dos membros no âmbito do *Target Costing*;
- Identificar os custos e benefícios da aplicação da mesma.

3.2. RECOLHA DE DADOS E CARACTERIZAÇÃO DOS ENTREVISTADOS

Neste estudo, os entrevistados foram selecionados tendo em conta o seu envolvimento na aplicação da ferramenta *Target Costing*, por forma a garantir informação fidedigna e suficiente para dar resposta cabal à questão de investigação principal deste estudo. Assim, com o objetivo de desenvolver este estudo qualitativo foram identificados previamente quase 30 colaboradores que estão ligados ao *Target Costing* e que se encontram afetos da seguinte forma:

- **Gestão de projetos:** dois colaboradores;
- **Compras:** quatro colaboradores;
- **Controlling:** cinco colaboradores;
- **Custos:** 4 colaboradores;
- **Logística:** 2 colaboradores;
- **Vendas:** 9 colaboradores;
- **Gestão de Topo:** 3 colaboradores.

A identificação destes colaboradores teve por base a revisão de literatura efetuada, bem como a identificação na COINDU dos intervenientes na aplicação desta ferramenta. Todavia, não foi possível entrevistar todos estes colaboradores, pelo que foi selecionada uma amostra, constituída por 7 profissionais, dos quase 30 colaboradores que tinham sido inicialmente identificados. A seleção dos membros que compõem a amostra foi realizada tendo em atenção o grau de responsabilidade de cada um no *Target Costing*. Neste sentido foram escolhidos os responsáveis de cada departamento, que são do sexo masculino e com idades compreendidas entre os 35 e os 50 anos, oriundos da região Minho e Norte. Todos os entrevistados foram designados de forma aleatória como “Entrevistado 1”, “Entrevistado 2”, etc., sendo a numeração atribuída de acordo com a ordem cronológica da entrevista, de forma a salvaguardar a identidade de cada um e a confidencialidade da informação obtida através da transcrição das entrevistas. As entrevistas foram gravadas em áudio e a sua duração foi, em média, de 40 minutos, sendo que a mais curta durou 20 minutos aproximadamente e a mais longa mais de uma hora. Após a realização das entrevistas, estas foram transcritas para posterior análise e interpretação.

O guião da entrevista é composto por 18 questões divididas em 4 subtemas.

O primeiro grupo de questões pretende perceber qual a ligação entre o *Target Costing* e as funções desempenhadas por cada um dos entrevistados. O segundo grupo pretende saber que atividades de redução de custos são levadas a cabo na COINDU e como estão relacionadas com cada um dos entrevistados. O terceiro grupo pretende dar resposta ao porquê da escolha do *Target Costing* e como o mesmo está a ser implementado, nomeadamente ao nível dos produtos selecionados, dos membros da cadeia de valor envolvidos e respetivas responsabilidades e do processo de aplicação do *Target Costing*. Por fim, o último grupo, pretende analisar qual a perceção que cada um dos entrevistados tem do *Target Costing*, nomeadamente ao nível das vantagens e desvantagens da sua utilização e principais dificuldades e oportunidades de melhoria.

O guião da entrevista está disponível nos Apêndices deste relatório (Apêndice 1). Contudo, a transcrição das entrevistas não é disponibilizada, por uma questão de proteção de dados e confidencialidade dos entrevistados (disponível apenas aos membros do júri que o solicitarem). O Quadro 1 sintetiza a caracterização dos entrevistados.

Quadro 1: Perfil dos Entrevistados

Designação	Sexo	Situação Profissional	Localização Geográfica (Distrito)	Data entrevista
Entrevistado 1	Masculino	Gestão de Projetos	Braga	29/06/2018
Entrevistado 2	Masculino	Logística	Porto	10/07/2018
Entrevistado 3	Masculino	<i>Controlling</i>	Braga	10/07/2018
Entrevistado 4	Maculino	Custos	Braga	10/07/2018
Entrevistado 5	Masculino	Compras	Braga	16/07/2018
Entrevistado 6	Masculino	Vendas	Braga	16/07/2018
Entrevistado 7	Masculino	Gestão de Topo	Braga	23/07/2018

De seguida será realizada a caracterização do Grupo COINDU SA e do seu mercado para uma melhor compreensão de uma das principais motivações que levaram ao estudo do *Target Costing* neste Relatório de Estágio.

3.3. APRESENTAÇÃO DA ORGANIZAÇÃO E DO PROBLEMA

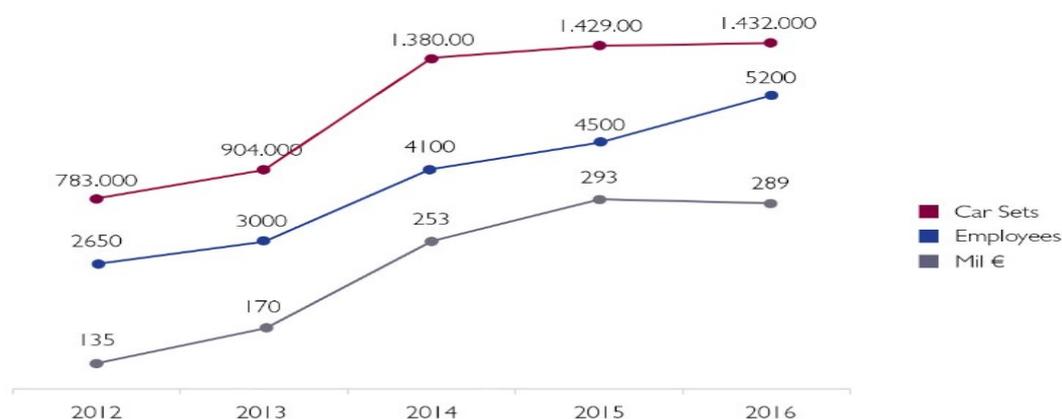
Esta secção baseia-se essencialmente em informação facultada internamente pelo Grupo COINDU, bem como, informação disponibilizada no sítio da internet da organização⁴. Pretende-se descrever a COINDU SA (daqui em diante designada apenas por COINDU), empresa mãe do Grupo COINDU SA, que tem subsidiárias no México, Roménia e Alemanha.

O grupo COINDU, que é atualmente detido pela *holding* Coindarcos, Sociedades Gestoras de Participações Sociais (SGPS) é uma Sociedade Anónima fundada em 1988 com 183 trabalhadores, cuja atividade principal é a produção das capas de assentos para diferentes clientes da indústria automóvel. Trinta anos depois emprega mais de 4.000 trabalhadores em todo o mundo e é conhecida entre as grandes marcas pela qualidade dos seus produtos e pela flexibilidade dos processos.

A empresa tem como principais clientes diversas marcas do grupo *Volkswagen* (VW) e *Bayerische Motoren Werke* (BMW) e o seu principal objetivo é cimentar o seu papel como principal fornecedor de assentos para as principais *Original Equipment Manufacturer* (OEMs), termo utilizado na Indústria automóvel para designar as organizações que produzem o automóvel completamente e não só partes ou componentes do mesmo) da indústria automóvel, e ao mesmo tempo aumentar a sua quota de mercado. Em 2017 teve um volume de negócio superior a 300 milhões de euros, com 60 linhas de produção, crescimento de 14% face ao ano de 2016. Na figura 3, é possível observar a evolução do negócio do Grupo COINDU em termos de carros produzidos, número de empregados e volume de negócios.

⁴ <http://www.coindu.com/pt>, último acesso a 17 de janeiro de 2019.

Figura 3: Evolução negócio Grupo COINDU



Fonte: COINDU

A COINDU tem neste momento sucursais na Roménia e no México, para além de centros de desenvolvimento na Alemanha, de modo a acompanhar o crescimento e evolução dos seus clientes e a estar sempre pronta e perto do cliente para dar uma resposta rápida que é a sua principal valência.

Neste sentido, o grupo COINDU é constituído por mais seis outras empresas, enquadradas na mesma atividade principal da empresa-mãe. Recentemente, a COINDU decidiu diversificar a sua atividade, tendo investido na *Coindu Couture*, cuja sua atividade principal é a produção de pequenos componentes para a indústria da moda.

Desde 2014 que esta entidade tem vindo a implementar mudanças, nomeadamente ao nível da estrutura de gestão, a implementação de um novo *Enterprise Resource Planning* (ERP), o *Systemanalyse und Programmentwicklung* (SAP) e alterações nas políticas de recursos humanos. Neste sentido, os últimos anos têm sido de transição, em que se vem investindo continuamente nas melhorias em todos os processos.

A seguir são apresentados os momentos mais marcantes da evolução da COINDU:

- 1988 – Os três sócios fundadores juntam-se e iniciam atividade dedicando-se à produção de marroquinaria, contando com apenas 183 colaboradores;
- 1992 – Inicia a produção de capas de assentos como fornecedor secundário para a Lear, que por sua vez fornecia à Volvo, Ford, Mercedes, VW e Chrysler;
- 1999 – Alteração na estrutura de gestão com a saída de um dos sócios fundadores e entrada de novo sócio. Abertura de nova Unidade de Produção nos Arcos de

Valdevez, levando a COINDU para uma posição de razoável dimensão, tornando-se cada vez mais forte no mercado e com cada vez mais notoriedade (COINDU, 2019);

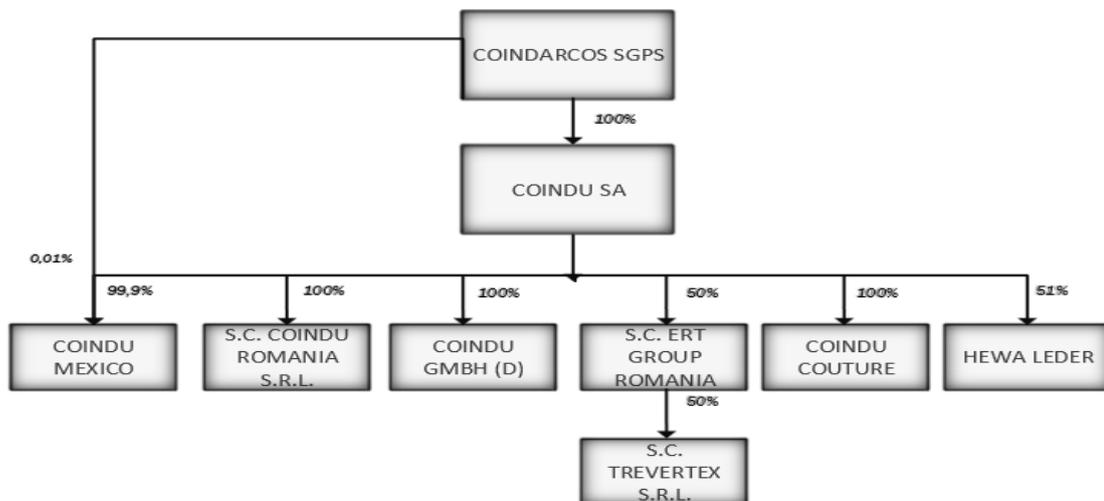
- 1999 a 2005 – Conquista de novos clientes para além da Lear, como a Faurecia e Johnson Control, que permitiram à COINDU afirmar-se ainda mais na indústria automóvel e que precipitaram a sua internacionalização, nomeadamente para a Roménia em 2005;
- 2007 – Nova alteração na estrutura com a saída do sócio (que tinha entrado em 1999) e entrada de um novo. Simultaneamente foi um grande passo a nível de crescimento no mercado com a conquista da Audi, como cliente direto;
- 2008 – Ultrapassa os 100 milhões euros de faturação;
- 2011 – Conquista da BMW como cliente direto;
- 2012 – Conquista da VW como cliente direto, seguida de abertura de dois polos de desenvolvimento do produto próximos do cliente, nomeadamente em Ingolstadt (AUDI e BMW) e Braunschweig (VW);
- 2013 – Nova alteração na estrutura de propriedade da COINDU, com a consolidação da posição de um dos sócios que, mantendo a estrutura familiar da organização, adquire as participações, que com a morte do sócio fundador estavam divididas pela sua família, e passa a deter 51% da COINDU. Neste ano é decidido alterar o modelo de governação para o modelo dualista (Existem três tipos de modelos previstos no Código das Sociedades Comerciais para uma sociedade comercial e anónima e são eles os seguintes: o Modelo Monista Clássico, constituído por um Conselho de Administração, Conselho Fiscal e um Revisor Oficial de Contas; o Modelo Anglo-Saxónico com um Conselho de Administração, uma Comissão de Auditoria Integrada no Conselho de Administração e um Revisor Oficial de Contas e, por fim, o Modelo Dualista com um Conselho de Administração, Conselho Geral de Supervisão e um Revisor Oficial de Contas);
- 2014 – Nova alteração na estrutura com a saída do segundo sócio fundador e é simultaneamente dado um novo passo no caminho da diversificação do portefólio do Grupo, com a entrada na indústria de vestuário de luxo;
- 2015 - Novo passo na estratégia de internacionalização, com a abertura de nova Unidade de Produção no mercado americano, nomeadamente no México;

- 2016 – Conquista da Porsche e MINI como cliente direto;
- 2017 – Aquisição da unidade produtora de Couro na Alemanha, perseguindo a estratégia de internacionalização por um lado, e investindo no seu crescimento a nível de fornecedor por outro. Para além disso, tendo em conta, que o Couro corresponde a mais de 70% dos custos de material, para a COINDU, esta aquisição servirá para diminuir a dependência face aos seus principais fornecedores, tendo mais controlo sobre a sua cadeia de valor.

Em suma, à data da realização deste estágio, a empresa conta apenas com um dos sócios fundadores que detém uma participação de 25% juntamente com o outro sócio português que também detém 25%. O sócio de nacionalidade suíça detém a maioria com uma participação de 50% no Capital.

Na Figura 4 é possível observar o organigrama do GRUPO COINDU em 2018.

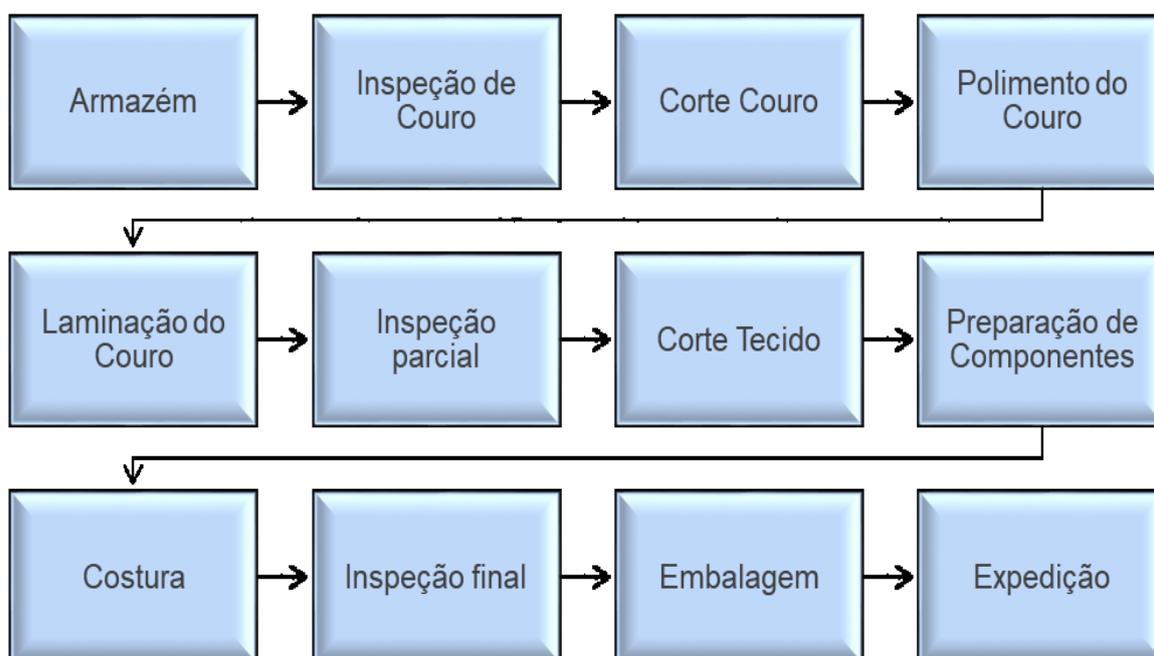
Figura 4: Organigrama do Grupo COINDU



Fonte: COINDU

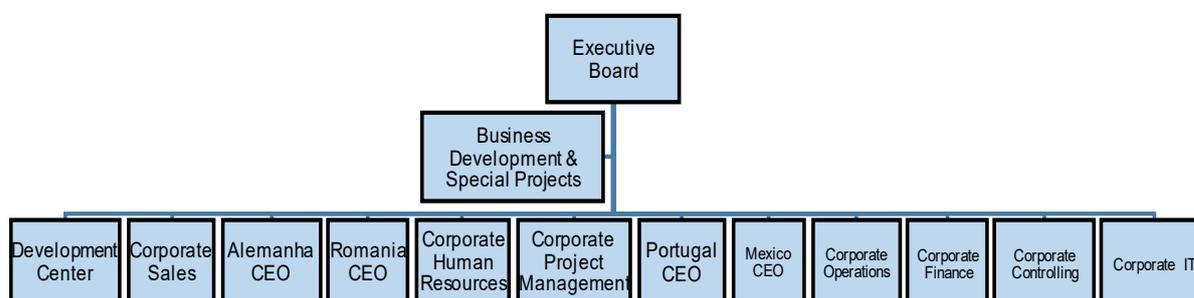
Na figura 5, o processo de produção da área *core* da COINDU, que é aplicado em todas as organizações do grupo com pequenos ajustamentos, é apresentado resumidamente.

Figura 5: Fases do Processo Produtivo do Grupo COINDU



Por fim, e com o intuito de melhor perceber a metodologia seguida no estudo empírico, nomeadamente a escolha dos entrevistados, na figura 6 é apresentado o organigrama ao nível *Corporate* da COINDU SA, que é posteriormente replicado em todas as outras empresas (Portugal, Roménia, México e Alemanha).

Figura 6: Organigrama da COINDU



Com o panorama atual de competitividade intensa, novos mercados e constantes melhorias e inovações na indústria automóvel, a empresa está cada vez mais exigente enfrentando dificuldades em se reinventar. O papel da tecnologia no panorama atual é cada vez mais sentido nos diferentes sectores de atividade, inclusive no automóvel, que

costumava ser uma indústria tradicional, no sentido de reduzidas inovações tecnológicas. Esta tendência crescente é vista por muitas OEMs como uma oportunidade de se destacarem e de se manterem competitivas. A par destas mudanças, verifica-se também uma alteração na mentalidade dos consumidores, que estão cada vez mais a pensar num automóvel como um serviço de que podem usufruir ao invés de uma propriedade, o que provoca nas OEMs uma necessidade de alteração da sua abordagem aos consumidores, sendo estes cada vez mais exigentes.

Simultaneamente a estes desafios, tanto as OEMs como os fornecedores Tier 1⁵, que nos últimos anos se pautaram pelo comprometimento com práticas que buscam a eficiência operacional, com práticas *lean* (de produção otimizada) e com práticas de melhoria contínua, veem agora limitações em encontrar novas melhorias no processo de produção ou adicionais reduções de custos significativas.

Dado que as OEMs são afetadas por estes fatores, os Tiers 1 e, consequentemente os Tier 2 e Tier 3, sentem uma pressão ainda maior, estando no final da Cadeia de Valor. Segundo Berret & Siepen (2018), para que os fornecedores na indústria automóvel sobrevivam precisam de transformar o seu modelo de negócio, ou seja:

- Repensar a sua estratégia de modo geral, procurando novas oportunidades de negócio ou consolidando o seu portefólio de mercado;
- Definir um mapa estratégico de longo prazo, determinando qual a sua posição na cadeia de valor tendo em conta o produto ou o serviço oferecido;
- Implementar uma base de custos operacionais mais baixa para se manterem competitivos no mercado atual;
- Garantir financiamento suficiente para a próxima transição no mercado automóvel;
- Adaptar a sua estrutura organizacional e modelo de gestão para gerir com sucesso a emergência das novas tecnologias e declínio das antigas;
- Criar uma nova mentalidade e cultura organizacional para promover a inovação que é de extrema importância para se manter no panorama atual;
- Criação de novas parcerias que permitam encontrar novas formas de inovar.

O panorama atrás referido caracteriza o ambiente externo do Grupo COINDU SA que, tal como os seus concorrentes, tenta encontrar estratégias que lhe permitam responder a

⁵ Os fornecedores Tier 1, Tier 2 e Tier 3 são fornecedores da indústria automóvel que fornecem a OEM: o Tier 1 fornece diretamente a OEM; o Tier 2 fornece produto acabado para o Tier 1 e, por sua vez, o Tier 3 fornece matéria prima para o Tier 1 e 2

estes desafios. Apesar do crescimento e da sucessiva dimensão alcançada, comparada com outros fornecedores, ainda tem uma dimensão bastante reduzida no que diz respeito ao volume de negócios, quota de mercado e independência processual. Estas circunstâncias levam a:

- Negociação com fornecedores (Tier 2 e Tier 3) mais complexas, devido à dimensão dos mesmos ser, desfasadamente superior à COINDU (tendo eles conhecimento desse facto);
- Apesar da existência dos Centros de Desenvolvimento do Produto próximo do cliente ainda, apenas, cerca de 10 a 15% dos projetos adquiridos são desenvolvidos com o mesmo, o que dificulta a escolha quer dos componentes a utilizar no produto, quer nos fornecedores a escolher;
- O próprio cliente utiliza o Target Costing e apesar da COINDU ser um Tier 1, devido à sua menor dimensão, é dos últimos a serem consultados e as margens potenciais já foram completamente “esmagadas”, dificultando negociação com os mesmos.

Uma vez que a ferramenta *Target Costing* é utilizada pelos próprios clientes e referenciada como de sucesso em várias organizações da indústria automóvel, a COINDU, confrontada com os maus resultados financeiros, decidiu pela sua implementação em meados do ano de 2017.

De seguida procedemos à análise e interpretação das entrevistas tendo como objetivo responder às questões definidas no início deste trabalho.

4. ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS DADOS OBTIDOS

Neste capítulo é apresentado e discutido os principais resultados das entrevistas, tendo em conta a revisão de literatura do tema, bem como os objetivos específicos definidos, de forma a ser possível atingir um dos objetivos deste relatório que é o de perceber como é o *Target Costing* aplicado na COINDU. O capítulo será dividido em cinco secções de acordo com os grupos de questões das entrevistas.

4.1. PORQUÊ O *TARGET COSTING* E COMO ESTÁ A SER IMPLEMENTADO

O terceiro grupo de questões é relativo à implementação do *Target Costing* na COINDU. As opiniões são, de forma geral, consonantes. Acreditam que, como afirma o Entrevistado 1, “a implementação de uma ferramenta que partia de um princípio em que os projetos aceites têm de atingir o *Target* definido pela empresa” juntamente com uma procura por reduções de custos, iria contribuir para um melhor resultado, principalmente num período em que a organização estava a passar por uma situação financeira caracterizada por “resultados (financeiros) negativos” (Entrevistado 3).

Relativamente à questão dois deste grupo, “Porquê o *Target Costing* e não outra Ferramenta similar?” todos os entrevistados revelaram não conhecer outra ferramenta similar a esta, com a exceção do Entrevistado 7. Todavia, apesar de conhecer, o Entrevistado 7 afirma que “tendo em conta o sucesso da aplicação desta ferramenta noutras organizações da indústria automóvel e os objetivos da COINDU, esta era a ferramenta adequada”. O Entrevistado 2 salientou também que apesar de não conhecer outras ferramentas, o *Target Costing* “é de fácil implementação e perceção” para além de considerar “uma forma de compilar a informação” das várias equipas em torno de um objetivo comum.

A terceira questão, relativamente a como foi e está a ser realizada a implementação, as opiniões foram similares, revelando não terem conhecimento de como foram escolhidos os diferentes membros da equipa, sendo a mesma definida pela Gestão de Topo. O Entrevistado 7, membro da Gestão de Topo, afirmou que “para a equipa do *Target Costing*” escolheram “os gestores de todos os processos que tendo em conta as práticas de outras organizações” consideravam “relevantes para o mesmo”.

Para explicar como se dá a execução do *Target Costing* na COINDU, o esquema gráfico de Burns et al. (2013, p. 494) é utilizado como base de orientação, sofrendo apenas algumas alterações que serão explicadas de seguida:

1. O processo de Vendas define o preço de venda, tendo em conta o projeto que está a ser leiloado. Segundo o Entrevistado 6, “os clientes têm uma lista de fornecedores que são previamente escolhidos”. Apenas a estes fornecedores é permitido entrar na ronda de negociações, composta por várias fases e que pode durar meses, em que tendo em conta vários fatores, os fornecedores vão sendo eliminados até ser escolhido quem irá produzir determinado produto e, conseqüentemente, qual o preço de venda e especificidades do produto (nomeadamente fornecedores do próprio fornecedor; matéria-prima a utilizar e especificidades do próprio processo);
2. Após a definição do preço de venda, a Gestão de Topo define qual a margem de lucro que deve ser atingida e, posteriormente, deduzindo a margem de lucro ao preço de venda é obtido o *Target Cost*. Para que este seja atingido, segundo o Entrevistado 7, o Responsável pela Equipa do *Target Costing* deve compilar “todas as ideias e todas as melhorias” conseguidas pelos diversos membros e nesse sentido “todas áreas devem estar envolvidas”. Segundo este Entrevistado, na fase inicial do *Target Costing* “a equipa reúne-se com mais frequência, semanalmente (...) pois há mais alterações técnicas e então há mais necessidade de reunir do que a partir do *Start of Production* quando o projeto já está em produção”;
3. Paralelamente, a equipa de engenharia, em cooperação com a equipa de custos e do *controlling*, apresenta o custo estimado para aquele determinado projeto nas condições atuais e, “posteriormente analisam se está de acordo com o *Target Cost*” (Para analisar se o custo atual estimado está de acordo com o *Target Cost*, a ferramenta principalmente utilizada é, segundo o Entrevistado 3, o “*Business Plan*, que é utilizado desde o início, fase de desenvolvimento, 1ª oferta ao cliente até à *nomination*”(fase em que a organização é nomeada para produzir determinado projeto e são agora negociadas as condições específicas do mesmo) e possibilita também aos membros da organização fazerem a “medição da rentabilidade do negócio”, perceberem a situação atual e onde podem melhorar baseando-se também em dados históricos;

4. Nesta fase, após a definição do preço estimado e comparado com o *Target Costing*, deve ser analisada a diferença, no sentido da sua redução, pelos diferentes membros da equipa do *Target Costing*. Como o Entrevistado 6 afirma e coincidindo com o exposto na revisão de literatura, “o custo estimado é frequentemente superior ao *Target Costing*” e, nesse sentido é regularmente necessário analisar com os restantes processos envolvidos na equipa do *Target Costing* (engenharia, compras e logística) oportunidades de reduções de custos. Cada processo pertencente à equipa do *Target Costing*, tendo em conta o seu papel e as atividades de redução de custo acima apresentadas, contribuem para a diminuição da diferença entre o Custo estimado e o *Target Cost*. Também os clientes e fornecedores são envolvidos nesta fase. Os clientes através das sucessivas rondas em que é definido o preço de venda final e são propostas medidas que conduzem a reduções de custos, como por exemplo a aprovação de processos alternativos de produção ou a substituição de matérias primas. Por sua vez, os fornecedores também são envolvidos, através principalmente do esforço da equipa de compras em negociações pelas quantidades ou condições de pagamento ou até mesmo alterações sugeridas pela equipa de engenharia para certos processos de produção desempenhados pelo fornecedor. Tal como se pôde verificar na revisão de literatura, este processo de redução da diferença para atingir o *Target Costing* pode ser composto por pequenas metas, onde são definidos deadlines, controlados pelo responsável do *Target Costing* (Entrevistado 1). Quando o *Target Costing*, apesar de todos os esforços, não é atingido, não quer dizer que o projeto seja rejeitado. Assim, e ao contrário do que os autores que escrevem sobre a ferramenta defendem, na COINDU, o projeto pode ainda assim ser aceite, dependendo, segundo o Entrevistado 3, “da estratégia da empresa e da importância do cliente para a COINDU, porque de acordo com o mesmo, ter um projeto negativo para resolver um problema a um cliente que é lucrativo, não é problemático” e pode fazer sentido até para “ocupar a fábrica”, diminuindo a “capacidade livre” desde que cobrindo os custos fixos, independentes da aceitação, acrescenta o Entrevistado 7. Contudo, acontece frequentemente, segundo o Entrevistado 6, que tal situação “pode significar que o custo está completamente fora do mercado” e, nesse sentido, deverão ser exaustivamente analisados todos os fatores que podem contribuir para o mesmo. Por outro lado, segundo o Entrevistado 7, dado que o cliente participa no processo do *Target Costing*, quando lhe são apresentados todos os esforços realizados para atingir o *Target* sem sucesso, frequentemente é negociado novo Preço de Venda e,

consequentemente, novo *Target* atingível para a COINDU. O “importante é transparência e mostrar ao cliente que deve existir cooperação” (Entrevistado 7). Pelo contrário, quando a diferença é eliminada, situação ideal, a COINDU passa para a fase de produção.

5. Após a entrada em produção, e porque são aceites projetos em que o Target Cost não é atingido, a COINDU incentiva a melhoria contínua, através de metas que devem ser cumpridas para cada projeto e por cada membro. Devido ao facto desta ferramenta ter sido implementada recentemente, segundo o Entrevistado 1, “definiram-se ações de Melhoria Contínua a nível de redução de custos” que são aplicadas “em todos os projetos” já em produção e posteriormente aos novos projetos que ainda se encontram em negociação.

4.2. FUNÇÃO DOS COLABORADORES E O *TARGET COSTING*

Nesta secção analisa-se a existência de multidisciplinaridade identificada na revisão de literatura na aplicação do *Target Costing*, bem como a relação que cada um dos membros tem com a ferramenta.

Quadro 2: A função dos entrevistados e a sua relação com o *Target Costing*

Designação	Função na Organização	Relação com o <i>Target Costing</i>
Entrevistado 1	Responsável Equipa <i>Target Costing</i>	Define em conjunto com a Gestão de Topo os <i>Targets Profit</i> para cada projeto; Realiza posteriormente reuniões quinzenais para transmitir as informações da Gestão de Topo, garantir o envolvimento de todos os membros e acompanhar o cumprimento dos <i>Targets</i> por parte de cada membro;
Entrevistado 2	Responsável Logístico	Identifica potenciais melhorias nos processos existentes de logística em projetos que estão fora do <i>target</i> definido pela gestão de topo. Negocia com os fornecedores potenciais reduções de custos para ambos.
Entrevistado 3	Responsável <i>Controlling</i>	Realização de <i>Business Plans</i> para cada projeto ainda na fase de negociação; Através dos dados operacionais históricos analisa potenciais reduções de custos e melhorias para projetos já em produção ou novos projetos;
Entrevistado 4	Responsável Custos Industriais	Realização das cotações iniciais para os projetos em negociação (Serve de Base ao <i>Business Plan</i>); Comparação com o <i>Target Cost</i> e análise de possíveis melhorias ou reduções no custo das matérias-primas ou no processo;
Entrevistado 5	<i>Commodity Buyer</i>	Negociações com os fornecedores para atingir o <i>Target Cost</i> definido;
Entrevistado 6	Responsável Vendas	Através de uma análise de mercado, tomam conhecimento do preço de mercado mínimo que o cliente está disposto a pagar por determinado produto, ou seja, o <i>Target Price</i> ; Após a cotação da equipa dos custos este é comparado com o <i>Target Price</i> e são analisadas possíveis melhorias e reduções de custo para atingir o <i>Target Profit</i> com o <i>Target Price</i> exigido pelo cliente;
Entrevistado 7	CFO COINDU PT	Definição da estratégia a atingir e consequentemente definição do <i>Target Profit</i> esperado.

Da análise das respostas a este grupo de questões, a principal conclusão que se pode retirar é de que todos os entrevistados, independentemente de estarem mais relacionados com a área operacional ou financeira, revelaram conhecer a ferramenta e terem pelo menos uma noção de como as suas funções interferem com a mesma. Contudo, isso não quer dizer

que as suas funções se tenham adaptado aquando da implementação do *Target Costing*. O que aconteceu foi as pessoas terem simplesmente percebido que as funções que desempenhavam na organização podiam ser utilizadas no *Target Costing*, como é possível constatar pela resposta do entrevistado 5 que afirma:

“o relacionamento que temos com os fornecedores é independente do *Target Costing* (...) O que aconteceu com o *Target Costing* foi existir mais um fluxo de partilha da informação entre as equipas. Não alterou a forma do Departamento de Compras trabalhar. As reduções de custos já eram procuradas”.

A questão 4 deste grupo sobre “De que forma interage com os restantes membros da equipa do *Target Costing*” mostra o estado em que se encontra o *Target Costing* na organização. Dos sete entrevistados, três afirmaram que o principal meio de contacto é realizado via *e-mail*. As reuniões acontecem principalmente com mais frequência quando existem novos projetos em negociação. Nesse sentido, uma vez que “no momento não existem novos projetos” (entrevistado 5), todos os entrevistados afirmaram já não reunirem há vários meses pessoalmente. Também as alterações estruturais na organização afetam a equipa e a prossecução dos seus objetivos, provocando desorganização na mesma ao nível das tarefas que cada um desempenha, ao mesmo tempo que prejudica o envolvimento dos mesmos no *Target Costing*.

Por estes motivos os entrevistados percebem que não existe envolvimento do “chão de fábrica” devido à falta de comprometimento da “Gestão de Topo”. O Entrevistado 7, membro da Gestão de Topo, acrescenta que “o alinhamento da parte de cima é o mais importante e (...)” justificando que “a gestão de topo não está envolvida neste momento devido às várias reestruturações na organização” e, nesse sentido, “primeiro deve-se estabilizar e depois introduzir novamente a ferramenta”.

4.3. ATIVIDADES DE REDUÇÕES DE CUSTOS

No segundo grupo de questões pretende-se saber quais as atividades de redução de custos em que os entrevistados participam, bem como elas estão relacionadas com cada um dos membros/entrevistados. Simultaneamente pretende-se perceber qual a ligação existente entre o *Target Costing* e o *Kaizen Costing*, ao nível das atividades desenvolvidas.

As atividades de reduções de custos desempenhadas no âmbito do *Target Costing* por cada entrevistado estão, mais uma vez, relacionadas com as suas funções e seguem o exposto na literatura, como é possível ver pelo Quadro 3, onde se apresenta exemplos das principais atividades de redução de custos de cada um dos membros.

Quadro 3: Principais atividades de redução de custos por função na organização

Designação	Função na Organização	Principais atividades de redução de custos
Entrevistado 1	Responsável Equipa <i>Target Costing</i>	Definição do <i>Target Profit</i> ; Acompanhamento das metas definidas por processo;
Entrevistado 2	Responsável Logístico	Negociação com transportadoras relativamente a técnicas de acondicionamento da mercadoria que permitem reduções de custos; Negociação com os fornecedores de matéria-prima relativamente os custos de <i>inbound</i> ;
Entrevistado 3	Responsável <i>Controlling</i>	Quantificação e acompanhamento das melhorias obtidas pelo processo de engenharia;
Entrevistado 4	Responsável Custos Industriais	Análise em conjunto com o processo de engenharia de práticas ou matérias-primas que poderão reduzir a diferença entre o preço estimado e o <i>Target Cost</i> ;
Entrevistado 5	<i>Commodity Buyer</i>	Negociação com os fornecedores de matérias-primas, de melhorias nos seus processos que possibilitam redução de custos para ambos; Negociação com os fornecedores para aplicação de descontos de quantidades ou descontos financeiros;
Entrevistado 6	Responsável Vendas	Negociação com o cliente sobre o preço de venda e características pertinentes para o mesmo no produto;
Entrevistado 7	<i>CFO Coindu PT</i>	Definição e posterior acompanhamento financeiro do <i>Target Profit</i> por projeto;

Relativamente à distinção entre o *Target Costing* e o *Kaizen Costing*, os entrevistados parecem não os distinguir, justificando, com o facto de que todas as melhorias implementadas serem aplicadas tanto nos projetos em desenvolvimento como nos projetos ainda em negociação. Por exemplo, a medida decorrente da implementação do *Target Costing* na COINDU, mencionada pelo entrevistado 1, da definição da *Target Margin* de “3% do *Earnings Before Interest, Taxes, Depreciation and Amortization* (EBITDA)”, foi “aplicada a todos os projetos, incluindo os (projetos) em produção”, ou seja, a mesma atividade é realizada no âmbito das duas ferramentas. O que pode significar

que não existe uma distinção clara na organização entre as duas ferramentas. Essa falta de distinção pode estar relacionada com a falta de comunicação existente percebida pela análise ao grupo de questões anterior ou mesmo pelas características do negócio.

Apesar disso, na organização existem atividades que estão unicamente relacionadas com o *Target Costing*, como a negociação com os clientes relativamente a alterações ao produto que podem levar a poupanças, e atividades exclusivamente relacionadas com o *Kaizen Costing*, como a procura de melhorias contínuas pela equipa do *Controlling* para projetos em produção. Ou seja, apesar de não existir uma distinção formal entre o que é o *Target* e o *Kaizen Costing*, essa distinção existe, pode-se dizer informalmente, existindo também uma preocupação na organização em seguir a filosofia subjacente a estas duas ferramentas.

4.4. CUSTOS E BENEFÍCIOS NO *TARGET COSTING*

Apesar da implementação da ferramenta ser ainda recente, de forma geral, os entrevistados já conseguem fazer um balanço das principais vantagens e desvantagens da aplicação da ferramenta, bem como das principais dificuldades para a COINDU.

Uma das principais dificuldades, apontadas por todos os entrevistados, é o facto de que decorrente da posição da COINDU na cadeia de valor da indústria automóvel, a empresa tem pouca autonomia para negociar quer seja ao nível de alterações nas componentes do produto (apenas podem alterar ou procurar fornecedores para os denominados materiais não mandatados pelo cliente, que são os pequenos materiais, ou seja, materiais que “representam, 10% ou menos do custo total”), quer seja ao nível de alterações no processo. Segundo o Entrevistado 3, se “tivesse mais poder, conseguia negociar melhor com o fornecedor e cliente”. Além disso, segundo o Entrevistado 3, o facto da COINDU ter cerca de “90% do seu negócio afeto a 3 grandes clientes” dificulta ainda mais as negociações e coloca a COINDU numa posição de extrema dependência.

Outra das dificuldades apontadas pelos membros do *Target Costing* deriva do facto de a ferramenta estar a ser aplicada recentemente, pelo que tem uma ação predominantemente “reativa” ao invés de “preventiva” (Entrevistado 2), diminuindo os possíveis impactos positivos da aplicação da ferramenta, pois atua já tardiamente.

O Entrevistado 4 destaca as consequências nefastas de alterações constantes na organização, que se sentem desde os níveis da gestão de topo até ao nível da produção e

que prejudicam a correta implementação do *Target Costing*. “A nível estrutural, internamente, sentem-se constantes alterações o que não permitem o aumento de produtividade, estabilidade e melhorias constantes (...) as opiniões (de responsável para responsável) mudam” o que para além de ter efeitos na aplicação da ferramenta, causa “incertezas” em todos os membros e por vezes “desmotivação”. Decorrente destas constantes alterações internas na organização está a “falta de transparência nas condições negociadas pelas vendas e nos objetivos definidos pela gestão de topo com os clientes” (Entrevistado 5). Esta situação coloca um entrave para a definição de uma estratégia em consonância com os objetivos previamente definidos, levando a que possa existir conflitos entre os diferentes membros do *Target Costing* que procuram objetivos distintos entre si.

Para o Entrevistado 7, a principal dificuldade na implementação, está na quantificação das “melhorias introduzidas pelo *Target Costing*, distinguindo das melhorias introduzidas por outras ferramentas das melhorias introduzidas pelo *Target Costing*” o que pode levar ao aumento da desmotivação dos diferentes membros e, por consequência, a um crescente descomprometimento na ferramenta, por não terem uma clara relação entre as suas ações e os resultados das mesmas.

Em suma, as principais dificuldades na implementação da mesma ferramenta, de acordo com os entrevistados são:

- Ser utilizada reactivamente e não preventivamente;
- O lugar na Cadeia de valor da organização;
- Falta de poder negocial da organização;
- Mercado cada vez mais competitivo e agressivo;
- Constantes alterações organizacionais;
- Falta de transparência nas condições negociais tanto com os fornecedores e clientes como na estratégia interna;
- Falta de definição das responsabilidades;
- Localização geográfica desfavorável, “fazendo aumentar bastante os custos de transporte” (Entrevistado 2);
- Falta de ferramentas que meçam o impacto das melhorias conseguidas no âmbito do *Target Costing*.

Apesar das dificuldades sentidas na aplicação da ferramenta, os entrevistados têm em geral uma boa perceção do *Target Costing*. Para o Entrevistado 2, a ferramenta “espelha

corretamente o resultado que a empresa pretende obter” e poderá, por isso, ser utilizada como uma ferramenta de suporte à tomada de decisão, ao mesmo tempo que contribui para a competitividade da organização. Também o Entrevistado 3 vê nesta ferramenta muito potencial, principalmente porque permite o trabalho em conjunto dos vários departamentos, com um objetivo comum, além de que faz com que os membros sintam “que estão a ser controlados e que existe um objetivo que devem atingir”, incentivando assim a “serem mais eficientes”.

Por último, relativamente a oportunidades de melhorias, salienta-se:

- Maior participação e transparência da equipa das vendas (Entrevistado 2);
- De forma a resolver a dificuldade negocial e a cimentar a posição na cadeia de valor, segundo o Entrevistado 3, a COINDU deveria “aliar-se a um dos concorrentes do mercado (...) de modo a que seja mais forte e que consiga negociar com fornecedores um volume muito maior, para conseguir ter um preço muito mais competitivo para o cliente”. Segundo o mesmo, quanto mais “forte” a COINDU for, maior “poder negocial no mercado” tem, bem como “maior cooperação com o cliente, nomeadamente ao nível de desenvolvimento, para conseguir junto dos clientes desenvolver o produto de uma forma mais rentável”;
- Diversificação do “leque de clientes” e diversificação geográfica apostando “em negócios próximos por exemplo da Península Ibérica”, ou “investir no mercado inglês, precisamente pelos custos logísticos e pela diversificação”, acrescentando que a solução poderia passar pela “criação de um departamento que definisse a estratégia da empresa” (Entrevistado 3);
- Criar mecanismos de acompanhamento de melhorias implementadas e uniformização de informação a apresentar (Entrevistado 5).

4.5. DISCUSSÃO DOS RESULTADOS OBTIDOS

Da análise das respostas às questões colocadas é possível verificar que no primeiro grupo de questões que pretendia relacionar as diferentes funções dos vários membros do *Target Costing* com a aplicação da ferramenta em si, tendo em conta a diversidade de funções dos vários membros, estas estavam em consonância com a revisão de literatura apesar de que se percebeu que as suas funções não alteraram com a implementação da ferramenta.

No segundo grupo de questões pretendia-se perceber quais as principais atividades de redução de custos no âmbito do *Target Costing* que os entrevistados participavam. Neste grupo percebeu-se que as respostas foram também em concordância com a revisão de literatura, ou seja, se por um lado, o membro da equipa de compras leva a cabo negociações com os fornecedores para tentar reduzir o custo da matéria prima, o membro da gestão de topo define a estratégia da organização e, por sua vez, o *Target Profit*. Neste grupo de questões percebeu-se também que o *Target Costing* e o *Kaizen Costing* são utilizados em conjunto, por exemplo através da definição de um *Target* tanto a ser aplicado para os projetos em negociação como nos projetos em produção. Contudo, não existe a percepção disso pelos membros, uma vez que se referem a ambas as ferramentas como sendo uma só, o *Target Costing*.

No terceiro grupo de questões pretendia-se perceber qual a motivação pela escolha do *Target Costing* e como estava o mesmo a ser implementado. A escolha desta ferramenta deveu-se ao mercado ser cada vez mais competitivo, aos maus resultados financeiros que a organização estava a obter, bem como ao facto de ser considerada uma ferramenta de fácil implementação e adequada ao tipo de indústria da COINDU, a indústria automóvel. Constatamos que, de forma geral, a aplicação da ferramenta está de acordo com a revisão de literatura, nomeadamente com o esquema gráfico de Burns et al. (2013, p. 494), com apenas algumas diferenças. Uma das principais diferenças para a revisão de literatura está na existência de um *Target Price* fixo, que apesar de também determinado pelo mercado, não altera com facilidade, principalmente durante a ronda de negociações, em que os clientes escolhem um fornecedor. Esta situação conduz à aceitação de projetos em que não é atingido o *Target Cost*, devido a decisões estratégicas. Para solucionar este problema, frequentemente, decorrem discussões com os clientes no sentido de mostrar tudo o que foi realizado para conseguir atingir *Target Cost* sem sucesso. Nestas discussões tenta-se que o cliente permita alterar o *Target Price* para que o projeto seja sustentável e rentável para a organização. Frequentemente, o cliente acede ao pedido e a COINDU procede com a produção, caso contrário, o projeto poderá ser abandonado.

No último grupo de questões, o objetivo foi perceber qual a percepção que os entrevistados tinham sobre a ferramenta, identificando as principais limitações, vantagens e oportunidades de melhoria. Nesse sentido, da análise das entrevistas percebeu-se que de maneira geral a principal limitação desta ferramenta para a COINDU está na sua posição na cadeia de valor que não lhe permite negociar eficazmente com os fornecedores ou clientes, nem alterar componentes do produto ou mesmo do processo de produção,

limitando possíveis reduções de custos. Associado à limitação da posição na cadeia de valor da COINDU está, também, a pouca diversificação da carteira de clientes, uma vez que 90% da faturação está dividida em apenas 3 clientes localizados no mesmo território geográfico, Alemanha. Apontado pelo entrevistado 7 e referido também na revisão de literatura como uma das principais dificuldades do *Target Costing* está a quantificação “das melhorias introduzidas pelo *Target Costing*” (entrevistado 5), dificultando a motivação dos vários membros da equipa, uma vez que leva ao descomprometimento dos mesmos com o sucesso da aplicação, pois não conseguem relacionar as suas ações com as consequências das mesmas. Por último, outra das limitações também mencionadas pelos vários entrevistados e que pode ser percebido durante as entrevistas é a “falta de transparência” dos objetivos da empresa, da negociação com os clientes (ou seja, das condições contratuais) e de outros elementos do processo do *Target Costing*, como a constituição das equipas, o que está a ser realizado por cada membro e os respetivos resultados. Este último ponto, como percebemos pela revisão de literatura pode provocar “duplicação de informação” (entrevistado 5) e consequente “desmotivação e descomprometimento” (entrevistado 5) dos vários membros.

Por outro lado, apesar das dificuldades e limitações, esta ferramenta é de forma geral entendida como uma mais valia para a organização, considerando-a uma forma de “atingir os objetivos estratégicos propostos” (entrevistado 2), uma ferramenta de suporte à decisão que a permite manter-se competitiva” e ainda, segundo o entrevistado 5, pode contribuir para “uniformizar estratégias e aumentar a transparência nos objetivos e nos vários processos”.

Como oportunidades de melhorias, os entrevistados destacaram principalmente o facto de que a COINDU deverá cimentar a sua posição na cadeia de valor e, para isso, unir-se a um dos principais concorrentes para conseguir ter uma maior capacidade negocial. Além disso, consideram que a COINDU deve também investir na sua diversificação ao nível de carteira de clientes para não ficar tão dependente dos seus clientes e, consequentemente, poder definir o seu *Target Price*. Finalmente, para uma melhor implementação da ferramenta, os entrevistados sugerem a criação de mecanismos de acompanhamento das melhorias aplicadas.

5. RELATÓRIO DE ESTÁGIO NO ÂMBITO DO ARTIGO 9º DO RIEEP

Tal como já foi referido anteriormente, este relatório pretende cumprir com o que foi exigido pela OCC no acesso à profissão de Contabilista Certificado. Nesse sentido, foi necessário cumprir o disposto no artigo 9º do RIEEP, assim como atender às exigências do plano curricular do Mestrado em Contabilidade da Universidade do Minho.

O estágio decorreu entre os meses de outubro de 2017 a maio de 2018, atingindo um total de 960 horas efetivas. Realizou-se nas instalações da COINDU SA, com sede na Rua Transversal à RioPele.

Ao longo do estágio, e tendo em conta que esta estagiária exerce funções na empresa, na área de Contabilidade de Gestão desde 2014, as principais funções desempenhadas passaram por um maior conhecimento de determinadas operações do departamento de Contabilidade Financeira que, apesar de intimamente ligados, são independentes. Neste sentido, as principais funções executadas consistiram na classificação de documentos relativos a fornecedores e posterior lançamento e arquivo dos mesmos, controlo de contas correntes, preparação e processamento de pagamentos a fornecedores, apoio na realização de operações de tesouraria, controlo diário de correio de fornecedores e respetivo envio para o departamento correto, lançamento e compensação de documentos bancários, reconciliações bancárias, acompanhamento do apuramento, preenchimento das respetivas declarações e submissão de contribuições e impostos e apoio à elaboração das demonstrações financeiras, anexos, relatório de gestão e mapas de apoio das diferentes empresas do grupo, assim como dos respetivos dossiers fiscais. Previamente à execução de qualquer uma das tarefas acima referidas era dada uma explicação detalhada de todo o processo pela pessoa responsável, o que forneceu uma boa capacidade de compreensão e execução de todos os processos.

Inicialmente, foi dada uma breve introdução de todas as diferentes tarefas realizadas nos departamentos financeiros, de forma a adquirir um conhecimento geral do funcionamento do mesmo.

De seguida apresenta-se o relatório de estágio elaborado a fim de cumprir com o estabelecido no artigo 9º do RIEEP.

5.1. ORGANIZAÇÃO, CLASSIFICAÇÃO E REGISTOS CONTABILÍSTICOS

A COINDU utiliza as Normas Internacionais de Relato Financeiro (IFRS/IAS) e a contabilidade da empresa é efetuada internamente no departamento de contabilidade. Durante esta primeira fase do estágio foram desempenhadas tarefas de organização e preparação do arquivo dos documentos referentes à contabilidade mensal. O volume de documentação é bastante extenso devido à quantidade de operações que são realizadas diariamente. O sistema informático utilizado pela empresa é o SAP e este é transversal a todas as áreas funcionais e empresas do Grupo.

Foi também recolhida informação acerca do fluxo de informação da organização. A organização dos documentos é realizada manualmente, separando os documentos por área (negócio ou não negócio), fornecedor e tipo de documento. Depois são entregues aos respetivos responsáveis, que os digitalizam e disponibilizam em SAP.

A ordenação dos documentos é feita por ordem cronológica, numerando sequencialmente após a sua contabilização.

No que diz respeito às faturas, antes dos respetivos lançamentos contabilísticos deve ser verificado se cumprem as normas exigidas pelo Código do Imposto sobre o Valor Acrescentado (CIVA), o artigo 36.º, n.º 5, alínea a) e seguintes, confirmando se o documento contém a data, o número da fatura, o nome do fornecedor, assim como o seu Número de Identificação de Pessoa Coletiva (NIPC), bem como o da empresa adquirente, a quantidade e denominação usual dos bens transmitidos ou dos serviços prestados, a taxa aplicável e o montante de imposto devido, o preço líquido de imposto, e os outros elementos incluídos no valor tributável e o motivo justificativo da não aplicação do imposto, se fosse caso disso. Além destas faturas também foi explicado como realizar o lançamento de faturas de logística, as quais chegam diretamente do departamento de Compras, já previamente introduzidas em sistema através da respetiva “*Purchase order*”. Relativamente à área de negócio, o processo após a respetiva divisão é o seguinte:

- Não negócio – Realizada requisição de compra pelo requerente, posteriormente se aprovado pelo nível superior é realizado o Pedido de Compra que, dependendo do valor é estipulado de quem é a responsabilidade da aprovação e a ser aprovado procede-se á encomenda ao fornecedor e ao envio do respetivo documento

interno. Após este procedimento, é recebida a fatura com o número do documento interno e é confirmada através da MIGO (confirmação do Pedido de Compra).

- Negócio – Pela Logística é criado um Programa de remessas, ou seja, um acordo de compras a longo prazo com quantidades e datas de entrega pré-determinados que é enviado ao fornecedor para associar posteriormente à guia de remessas. Se por algum motivo for ultrapassada a quantidade indicada no Programa de Remessas, esse guia de remessa é submetido para aprovação, ou seja, caso existam diferenças de preço entre o programa e a guia de remessas o departamento deve analisar, informar como proceder e aprovar a mesma, caso seja por diferenças de quantidade, cabe à logística analisar, informar os procedimentos e aprovar.

O processo de recepção de faturas “Negócio” e “Não Negócio” é bastante semelhante e a principal diferença prende-se com o facto de na área negócio o documento precedente à fatura ser um pedido de compras, requisição ou o programa de remessas. Após esses documentos precedentes serem confirmados, é criada uma solicitação da fatura de fornecedor. O fornecedor posteriormente envia a sua fatura normalmente por *e-mail* e é dada entrada da fatura com referência ao documento precedente. Após dar entrada em sistema (*SAP*), a fatura é comparada com o documento precedente e se em concordância, o documento é salvo e confirmado e a fatura é lançada para aprovação superior. Essa aprovação está relacionada com o tipo de documento precedente e com as definições de configuração. Por exemplo, no caso de um pedido de compra a aprovação deve ser realizada tendo em conta a natureza do mesmo pelo respetivo responsável. No caso de um programa de remessas, se o mesmo está em concordância com a fatura do fornecedor, pode ser logo aprovada, caso não esteja, deve ser aprovada pela respetivo responsável.

Este documento precedente permite imputar o custo ao departamento/secção que despoletou essa necessidade, mediante um código numérico. Após a contabilização da fatura, este mecanismo permite uma análise mensal por departamento/secção dos custos que lhes estão afetos.

Ainda relacionado com a área de fornecedores foi esclarecido como lançar “*petty cash*”, que correspondem a conjuntos de faturas pagas diretamente pela tesouraria e que posteriormente são compensados através de lançamentos na conta do banco, da mesma forma como se efetuam os pagamentos a fornecedores.

O processo de pagamento consiste em fazer um resumo em *SAP* das faturas a pagar, nomeadamente através da consulta da conta corrente dos fornecedores e, normalmente são pagas as respeitantes ao mês anterior e que se encontram prestes a vencer dia 25 de

cada mês. Isto porque a maioria das faturas emitidas à entidade possuem a condição de pagamento entre 30 a 60 dias, salvo raras exceções em que é exigido pagamento imediato ou é previsto qualquer condição especial. Segue-se a impressão de um extrato das faturas selecionadas para pagamento e o apanhado dos documentos originais e posterior organização em diferentes processos, com a respetiva folha de rosto identificativa do fornecedor e dos dados de pagamento, isto é, do seu *International Bank Account Number* ((IBAN). Uma especificidade desta entidade relativamente às condições de pagamento ao fornecedor, intimamente relacionada com o tipo de mercado em que está inserida prende-se com os tipos de acordos realizados. Ou seja, como os fornecedores de materiais negócio que correspondem a cerca de 90% das compras são mandatados pelos clientes (OEMs), na altura da negociação com um cliente é negociado também com o respetivo fornecedor uma série de condições, nomeadamente prazos de pagamento e recebimentos. Então o prazo de pagamento é normalmente tendo em conta essa premissa.

De realçar a aplicação da contabilidade de gestão além da financeira através da alocação aos respetivos centros de custo e se possível a uma ordem interna (criada para alocar corretamente os colaboradores), o que permite uma melhor otimização dos custos do grupo.

Foi ainda dada à estagiária uma breve introdução à área de clientes, na qual aprendeu como é feita a faturação e a alocação dos respetivos pagamentos, assim como foi dada a responsabilidade de fazer lançamentos das faturas de vendas a clientes.

Durante a realização destas tarefas procedeu-se também às reconciliações de clientes e fornecedores que consistiam na conferência dos saldos das conta-correntes, com vista a detetar possíveis lançamentos errados ou em duplicado, ou até mesmo falta de documentos.

5.2. PRÁTICAS DE CONTROLO INTERNO

O sistema de controlo interno envolve um conjunto de políticas e procedimentos internos adotados pela empresa, sendo que a forma como é concebido, implementado e mantido varia com a dimensão e complexidade da entidade.

No que concerne às práticas de controlo interno adotadas diariamente pelo grupo, estas auxiliam-no a fazer face aos riscos de negócio que ameacem a consecução dos objetivos

indispensáveis e essenciais à fiabilidade do relato financeiro da entidade, à eficácia e eficiência das suas obrigações e ao cumprimento das leis e regulamentos aplicáveis.

Mensalmente são realizadas as reconciliações bancárias, as quais permitem verificar a conformidade dos registos contabilísticos e apurar eventuais diferenças entre a conta corrente dos bancos e os extratos enviados pelas instituições bancárias, verificando se todos os *outflows* e *inflows* estão devidamente contabilizados, tais como pagamento aos credores, recebimento dos devedores, encargos bancários, comissões, entre outros.

Relativamente a clientes e fornecedores, a circularização é realizada internamente a cada trimestre e pelos auditores duas vezes por ano, em setembro e no fecho do ano. Internamente é comparada a conta de clientes da COINDU com a disponibilizada pela plataforma dos mesmos relativamente à COINDU e, em caso de diferença, é analisada a justificação. No caso de fornecedores, é pedido que nos enviem o saldo da COINDU e o restante procedimento é idêntico ao realizado em relação a clientes.

De maneira a criar mais transparência e menos complexidade no que diz respeito a fornecedores e clientes a criação e alteração dos mesmos é realizada centralmente na sede em Portugal (evitando-se por exemplo duplicação no caso de fornecedores ou clientes noutras empresas do grupo).

Tendo em conta este relatório e também o facto de estar já a exercer funções no âmbito da Contabilidade analítica na empresa, foi dada a possibilidade de acompanhar o trabalho de auditoria e neste tema reflete-se da seguinte forma:

- 1ª auditoria (setembro) é mais geral, os documentos pedidos são:
 - Extratos das contas de fornecedores e clientes;
 - Circularização dos terceiros;
 - Resumo dos stocks;
 - Extrato Conta 688 – Outros gastos e Conta 788 - Outros rendimentos;
 - Cópias de novos contratos.
- 2ª auditoria (Fecho do ano – abril) mais abrangente e os documentos pedidos são os seguintes:
 - Extrato de todas as classes de contas;
 - Reconciliação das contas 63;
 - Extrato das contas de IVA;
 - Análise da rotação de Stocks;
 - Extrato das provisões;
 - Resumo do Imobilizado;

- Extrato das contas de fornecedores e clientes;
- Circularização de terceiros;
- Extrato Conta 688 e 788;
- Cópias de novos contratos;
- Validação de Imposto sobre o Rendimento das Pessoas Coletivas (IRC).

No final do relatório de auditoria é realizada uma proposta por parte dos auditores e tendo em conta o grau de concorrência com a materialidade para a empresa é ou não colocado ênfase no relatório.

Como práticas de controlo interno sobre todo o trabalho realizado, é destacada a supervisão minuciosa tanto dos Contabilistas Certificados como dos restantes trabalhadores do departamento, não de forma autoritária, mas com o objetivo de assegurar uma boa aprendizagem e qualidade do trabalho e, conseqüentemente, a manutenção dos padrões de eficiência do grupo.

5.3. APURAMENTO DE CONTRIBUIÇÕES E IMPOSTOS E PREENCHIMENTO DAS RESPECTIVAS DECLARAÇÕES

Uma vez que o presente estágio curricular teve a duração de 6 meses, tal permitiu acompanhar o apuramento, preenchimento das respetivas declarações e submissão no Portal das Finanças de várias contribuições e impostos assim como o preenchimento de mapas estatísticos como o INTRASTAT (documento legal obrigatório que deve ser enviado ao Banco de Portugal, nos casos em que a organização não seja isenta de IVA e transacione bens entre os Estados-membros da União Europeia de valor total superior aos limiares estatísticos de assimilação anualmente fixados pelo Instituto Nacional de Estatística (INE)), bem como a supervisão de atos declarativos para a segurança social e para efeitos fiscais relacionados com o processamento de salários.

Todos os meses era consultado, através do Portal das Finanças, o calendário dos compromissos, quais as obrigações declarativas e as obrigações de pagamento de impostos, para que estas fossem cumpridas.

Relativamente aos mapas estatísticos, o que é dada maior importância é ao INTRASTAT, que é realizado mensalmente após a contabilização das faturas referentes às transações intracomunitárias de bens e serviços, quer de chegada, quer de saída (compras e vendas). Procedeu-se também à observação da manutenção da base de dados para o preenchimento

do mesmo, cuja informação serve de base ao envio mensal, para o INE, que posteriormente comunica ao *European Statistical Office* (EUROSTAT) colaborando para efeitos estatísticos (INTRASTAT). Esta base de dados é retirada automaticamente de SAP, onde estão associados todos os campos necessários para a elaboração da mesma.

Ao longo do estágio também foi percebido que existia uma grande preocupação com as declarações de IVA, tanto a declaração recapitulativa, o mapa de IVA e as declarações periódicas de IVA.

Beneficiando do facto de estar a trabalhar na empresa acompanhou-se a elaboração e envio da declaração recapitulativa, obrigatória segundo o artigo 29º nº 1 alª i) do CIVA e artigo 23º nº 1 alª c) do Regime do IVA nas Transações Intracomunitárias, sempre que existam transmissões intracomunitárias de bens e/ou prestações de serviços. Esta declaração é realizada eletronicamente até ao dia 20 do mês seguinte, por referência ao mês anterior. O preenchimento desta declaração é automático, ou seja, os dados no ERP SAP, são exportados automaticamente para a declaração, contudo tem-se que antes de submeter, confirmar cuidadosamente, principalmente o Campo 7 que irá ser posteriormente utilizado noutra declaração de IVA (Declaração periódica). Esta declaração deve então compreender o país de destino, o número de identificação fiscal e o valor das transmissões intracomunitárias de bens e operações similares e dos serviços prestados (artigo 6º do CIVA).

O mapa de IVA, por sua vez, é um documento interno que é também exportado de SAP mensalmente e com este relatório poderá obter uma listagem do IVA que foi faturado em determinado período temporal, discriminada por tipo de taxa (tudo isto é possível, como havia referido porque na criação de clientes e fornecedores é preenchido uma série de campos que permite ter toda esta informação disponível para análise).

Relativamente à declaração periódica de IVA, que é uma declaração mensal ou trimestral, que no caso da COINDU SA é mensal, essa declaração é enviada à administração fiscal, relativa às operações efetuadas pelo sujeito passivo do IVA, no exercício da sua atividade, com a indicação do imposto devido ou do crédito existente, bem como dos elementos que serviram de base ao seu respetivo cálculo, previsto no artigo 29º nº 1 alª c) do CIVA.

Esta declaração é enviada mensalmente pelo Contabilista Certificado, também via eletrónica, até ao dia 10 do mês seguinte para o caso da COINDU SA (Volume de Negócios superior a 650.000 EUROS segundo artigo 41º nº1 alª a) do CIVA) com sujeição a coima se não for entregue nesse prazo.

Para o preenchimento destas declarações e tendo em conta o desenvolvido durante o percurso académico foi fundamental comparar com as subclasses 31 (Compras efetuadas por produto e mercado), 71/72 (Vendas/Prestação de Serviços por tipo de produto e mercado) bem como a 243 (IVA) onde se verifica o IVA dedutível e liquidado por mercado.

Também se procedeu ao acompanhamento dos vários passos de apuramento de IRC e preenchimento da Informação Empresarial Simplificada (IES), tendo assistido ao respetivo preenchimento e simulação, assim como à entrega, quando possível, dos mesmos no Portal das Finanças.

Até 31 de Maio é obrigatório entregar a Modelo 22, declaração periódica de rendimentos de IRC, referente ao exercício anterior, através de transmissão eletrónica de dados. Aquando do encerramento das contas e da preparação das demonstrações financeiras é apurada a estimativa de imposto sobre o rendimento do período, que será registada nas contas da empresa e através da qual se pretende apurar as diferenças entre o resultado contabilístico e o resultado fiscal. Assim, para efeitos de cálculo, ao resultado líquido do período são acrescidos os gastos não fiscais, como são exemplo os gastos não documentados, créditos incobráveis não aceites, impostos diferidos e mais-valias fiscais, e deduzidos os rendimentos não fiscais, como por exemplo, as mais-valias contabilísticas, vendas e prestações de serviços com pagamento diferido e benefícios fiscais, os quais não são aceites fiscalmente. Após o apuramento do lucro tributável, deduzem-se os prejuízos fiscais e obtém-se a matéria coletável.

Relativamente à IES, a entidade é obrigada a entregar segundo a publicação do Decreto-Lei n.º 8/2007, de 17 de janeiro, e tem como objetivo a prestação da informação de natureza fiscal, contabilística e estatística respeitante ao cumprimento das obrigações legais impostas, como a entrega da declaração anual de informação contabilística e fiscal, o registo da prestação de contas, nos termos previstos na legislação do registo comercial, a prestação de informação de natureza estatística ao INE e a prestação de informação relativa a dados contabilísticos anuais para fins estatísticos ao Banco de Portugal. A IES tem carácter anual e deve ser entregue, por via eletrónica, até ao dia 15 de julho do ano seguinte a que respeita. Deve constar ainda informação relativa aos preços de transferência sempre que seja aplicável.

A empresa, tratando-se de um sujeito passivo de IRC com contabilidade organizada que exerce a título principal a atividade comercial e industrial, com sede em território português, realizando transações comerciais, é obrigada a comunicar a sua faturação

mensal à Autoridade Tributária. Esta obrigação declarativa visa, não só colmatar a fraude fiscal, como também facilitar as inspeções e as auditorias realizadas à empresa como estipulado no Decreto-Lei n.º 198/2012 de 24 de agosto. O *Standard Audit File for Tax Purposes* (SAF-T) reúne todas as faturas, faturas simplificadas, faturas-recibo, notas de crédito e nota de débito, cuja comunicação deve ser feita através do portal das finanças, até ao dia 20 do mês seguinte ao período de faturação.

O envio do ficheiro SAF-T mensal poderá ser feito, por transmissão eletrónica, no Portal das Finanças e deverá conter o Número de Identificação Fiscal (NIF) do emitente, o número da fatura, a data de emissão, o tipo de documento, o NIF do adquirente que seja sujeito passivo de IVA, quando tenha sido inserido no ato de emissão, o NIF do adquirente que não seja sujeito passivo de IVA, quando este solicite a sua inserção no ato de emissão, o valor tributável da prestação de serviços ou da transmissão de bens, as taxas aplicáveis, o motivo justificativo da não aplicação do imposto e o montante de IVA liquidado (artigo 3.º n.º 4 do Decreto-Lei n.º 198/2012 de 24 de agosto).

5.4. PREPARAÇÃO DA INFORMAÇÃO DE RECURSOS HUMANOS

O processamento dos salários, informação às autoridades competentes dos respetivos despedimentos e contratações é da responsabilidade dos Recursos Humanos. Neste sentido, no departamento de contabilidade é apenas realizada uma estimativa que serve como confirmação do processamento. No ERP SAP, cada rubrica salarial está associada a uma conta e é depois confirmado pela Contabilidade.

Relativamente aos descontos efetuados para a segurança social, assisti ao preenchimento e submissão das declarações. Para os trabalhadores por conta de outrem, a taxa contributiva aplicável por lei é de 34,75%, dos quais 23,75% são da responsabilidade da empresa e os restantes 11% relativos ao colaborador, quando estes se encontram designados como trabalhadores em geral e membros dos órgãos estatutários das pessoas coletivas, isto é, que exerçam funções de Gerência ou de Administração. No que concerne à declaração de retenções na fonte de Imposto sobre o Rendimento das Pessoas Singulares (IRS), foi apurado que esta é preenchida nos códigos 101 – IRS – Trabalho Dependente, 102 – IRS – Empresariais e Profissionais e 113 – IRS – Sobretaxa extraordinária – Categoria A. Já relativamente às retenções na fonte de IRC, mensalmente eram preenchidas as declarações, subdivididas nos códigos 202 – IRC – Comissões por

intermediação e 206 – Capitais – Outros rendimentos. O valor das mesmas tinha de ser comunicado e pago à Segurança Social até ao dia 15 do mês seguinte ao mês a que respeitam.

Relativamente ao acompanhamento dos procedimentos de cálculo de estimativa de férias, como atualmente é tudo realizado automaticamente através do ERP, é apenas realizada uma verificação através da elaboração da Estimativa de férias a registar em 2018. As férias e subsídio de férias são um direito do trabalhador e um dever da empresa associado ao trabalho prestado em cada período. Por exemplo em 2017, um trabalhador na COINDU ganha o direito a um mês de férias e subsídio de férias, mas só usufrui esse direito em 2018. As férias são, portanto, um custo do período de 2017 (em que o trabalho é prestado), apesar de serem gozadas apenas em 2018, segundo o Regime do acréscimo, utiliza-se a conta de acréscimos e diferimentos, por contrapartida de custo.

Também foi acompanhado o preenchimento das declarações relacionadas com os processamentos salariais e respetivas retenções. De acordo com a Portaria n.º 363/2013 de 20 de dezembro, o Modelo 10 tem como finalidade dar cumprimento à obrigação declarativa imposta pela subalínea ii) da alínea c) e d) do artigo 119.º do Código do Imposto sobre o Rendimento das Pessoas Singulares (CIRS) e do artigo 128.º do Código do Imposto sobre o Rendimento das Pessoas Coletivas (CIRC). Esta declaração sofreu alterações por forma a suprimir as modificações do CIRS sendo que os novos impressos do Modelo 10 entraram em vigor em janeiro de 2013. Este modelo pretende declarar os rendimentos e as retenções pagas, bem como as deduções, contribuições sociais e de saúde e quotizações, exceto as que se relacionam com a categoria A. Este modelo deve ser entregue por via eletrónica, até ao final do mês de janeiro, de cada ano, relativamente aos restantes rendimentos do ano anterior que não categoria A.

Uma vez que tem carácter anual, durante o exercício é alimentada uma base de dados, que tem como objetivo manter atualizados os dados dos sujeitos passivos, bem como os valores a pagar, a base tributável e a retenção efetuada mensalmente. Assim, antes de se efetuar o preenchimento do Modelo 10, é possível validar esses dados, fazendo um cruzamento entre a base de dados e as respetivas contas da contabilidade.

Para esta validação são tomadas em consideração os montantes registados nas contas de retenção na fonte dos rendimentos de capitais (IRC), do trabalho independente e de outros rendimentos (IRS), como por exemplo as comissões.

O artigo 128.º do IRC, que remete para o artigo 119.º n.º7 alínea a) do CIRS estipula que, tratando-se de rendimentos devidos a sujeitos passivos não residentes em território

português, as entidades devedoras são obrigadas a enviar até ao fim do 2.º mês seguinte àquele em que ocorre o ato do pagamento, ou da colocação à sua disposição, da sua liquidação ou do apuramento do mesmo, uma declaração de modelo oficial relativa àqueles rendimentos – Modelo 30. Para que haja a dispensa total ou parcial de retenção na fonte do imposto em Portugal, quando o beneficiário seja residente em país com o qual exista a celebração da Convenção para Evitar a Dupla Tributação, é necessário o preenchimento do Modelo 21-RFI pelo beneficiário do rendimento, o qual deve ser certificado pela autoridade fiscal do Estado da residência do terceiro. Este modelo tem validade de um ano, pelo que deve ser gerido pela organização a data da sua validade. Nesse sentido sempre que é iniciada a relação com uma dessas entidades, deve ser realizada verificação do número de contribuinte e caso seja a primeira vez a operar com Portugal, deve ser enviado pedido para a criação de um número contribuinte português e só depois disso podemos avançar com o preenchimento das obrigações declarativas. Relativamente à Declaração mensal de remunerações (DMR) apesar de estar relacionada com a responsabilidade da Contabilidade, é da obrigação dos recursos humanos e é enviada mensalmente até ao dia 10 do mês seguinte para o Portal das Finanças/Segurança Social e deve conter discriminadamente os rendimentos pagos ou colocados à disposição dos respetivos titulares residentes, designadamente:

- Sujeitos a retenção na fonte, ainda que lhes corresponda a taxa de 0% nas tabelas de retenção (arts. 99.º e 100.º do Código do IRS).
- Não sujeitos a retenção na fonte, nos termos do n.º 1 do art.º 99.º do Código do IRS, incluindo as gratificações não atribuídas pela entidade patronal, previstas na alínea g) do n.º 3 do art. 2.º do Código do IRS.
- Isentos sujeitos a englobamento, nos termos dos arts. 18.º, 33.º, 37.º, 38.º e 39.º do Estatuto dos Benefícios Fiscais.
- Não sujeitos a IRS, nos termos dos n.ºs 3, 4 e 8 do art.º 2.º e n.ºs 1, 4 e 5, do art.º 12º, ambos do Código do IRS.

O papel da Contabilidade nesta declaração é o de apenas confirmar os valores enviados com os que constam nos processamentos.

5.5. ENCERRAMENTO DAS CONTAS E PREPARAÇÃO DAS DEMONSTRAÇÕES FINANCEIRAS

De acordo com o n.º 1 e nº do artigo 65.º do Código das Sociedades Comerciais, os membros da Administração devem elaborar e submeter o relatório de gestão, as contas do exercício e demais documentos de prestação de contas previstos na lei, relativos a cada exercício anual, para conhecimento dos órgãos competentes da sociedade. Assim, desde a data de encerramento do exercício (31 de dezembro), iniciam-se os trabalhos e as operações de fim de exercício, para garantir todos os registos contabilísticos, com o objetivo de apurar os resultados do exercício e a elaboração das demonstrações financeiras. As demonstrações financeiras individuais/consolidadas são constituídas pelo balanço, a demonstração de resultados por natureza, a demonstração das alterações no capital próprio, a demonstração dos fluxos de caixa pelo método direto e pelos respetivos anexos (n.º 1 e 3 do artigo 11.º do Decreto Lei n.º 158/2009 de 13 de julho). No encerramento de contas é então necessário:

- Confirmar se todas as faturas/documentos foram lançados através da conciliação de saldos de clientes (como a COINDU tem poucos clientes faz a conciliação de todos), fornecedores (são escolhidos os 10 mais relevantes, tendo em conta o volume de faturação, ou o histórico de faturação) e outros credores e devedores, através de extratos bancários em que é pedido ao Banco de Portugal o mapa das responsabilidades (Central de Responsabilidades de Crédito) bancárias e o saldo a 31 de Dezembro, para além do envio de circularizações a terceiros;
- Ao controlo da conta 225 – faturas em receção e conferência, verificando concordância do saldo com os documentos de transporte e das guias de remessa, para que não haja duplicação das entradas;
- Ao cálculo das depreciações e amortizações anuais do ativo fixo tangível e intangível, através do módulo de imobilizado. É preciso confirmar se o cálculo das depreciações e amortizações está a ser realizado corretamente e fazer a integração na contabilidade (registo), anulando a especialização feita mensalmente. Além disso, é necessário analisar ainda os ativos fixos tangíveis em curso para saber se eles continuam assim ou se a sua situação alterou para se começar a reconhecer as depreciações;

- Ao controlo dos saldos de diferimentos e acréscimos, relativos a seguros, rendas, alugueres de equipamento, juros e outros;
- À verificação dos saldos intra-grupo das contas correntes, apurando o montante das transações entre partes relacionadas e confirmando os respetivos saldos, por forma a não faltar nenhum registo contabilístico, e os respetivos documentos de suporte, apesar desta verificação ser realizada mensalmente (até ao 1º dia útil na empresa subsidiária e 2º dia útil na empresa mãe);
- À análise dos saldos contrários à sua natureza através de balancetes de verificação;

Relativamente aos inventários, a COINDU utiliza o Sistema de Inventário Permanente e neste sentido existe um controle de forma contínua do Stock, pois dá-se a baixa do custo das mercadorias vendidas a cada operação de venda. A conta Mercadorias, a qualquer momento, reflete o valor das mercadorias que se encontram em stock. No Inventário Permanente é indispensável a utilização de um instrumento de suporte que acompanhe a movimentação física e contabilística das mercadorias. Neste sentido, não deveriam ser necessários movimentos extraordinários no encerramento de conta relativos ao Sistema de Inventário Permanente, contudo no mês de dezembro procedeu-se ao suporte ao planeamento das contagens físicas dos inventários, bem como das instruções e procedimentos a adotar, as quais foram acompanhadas pelos auditores externos.

Após os lançamentos retificativos serem devidamente registados, efetua-se o apuramento do resultado, mediante a transferência dos saldos das contas subsidiárias às suas respetivas contas principais, sendo que as classes 6 e 7 ficam devidamente saldadas, permitindo agrupar os respetivos gastos e rendimentos.

Concluídos todos os procedimentos, procede-se à elaboração do balanço e demonstração de resultados por natureza, à demonstração das alterações no capital próprio, à demonstração dos fluxos de caixa e respetivos anexos.

5.6. PREPARAÇÃO DA INFORMAÇÃO CONTABILÍSTICA PARA A GESTÃO

Adicionalmente a toda a informação produzida no âmbito do Relatório e Contas e do dossier fiscal, o Grupo efetua mensalmente uma reunião de gestão, onde são discutidos

temas como os orçamentos periódicos (anuais ou trimestrais), resultados por produto e temas pertinente à gestão.

Dado que a minha atividade decorre no departamento de Contabilidade de Gestão há mais de 3 anos, participei, entre outras tarefas, na elaboração e análise da Demonstração de Resultados por funções, isto é, de um documento Excel onde estão todos rendimentos (classe 7) e todos os gastos (classe 6). Este permite ter uma referência para comparar o desempenho da empresa em relação a períodos anteriores. Este e outros relatórios que são produzidos neste departamento, tais como o Balanço, relatório de vendas, relatório de Margem Brutas por produto, consolidação de contas do Grupo entre outros, só são possíveis devido a uma íntima colaboração com a contabilidade financeira, quer através da explicação de certos lançamentos como através da discussão de qual o melhor tratamento contabilístico tendo em conta as respetivas normas contabilísticas de relato financeiro. Estas análises permitem determinar alterações significativas na estrutura de gastos e rendimentos e respetivamente na política de gestão da organização.

5.7. RESOLUÇÃO DE QUESTÕES DA ORGANIZAÇÃO E CONTACTOS A ENTIDADES COMPETENTES

Durante todo o estágio, e no sentido de cumprir com as tarefas que foram sendo atribuídas, foi essencial proceder à pesquisa de documentação, artigos informativos ou legislação, tais como: SNC, CIVA, CIRS, CIRC, NCRF, declarações fiscais, etc. Esta informação foi consultada através de livros ou por internet, através de *sites* institucionais (Portal das Finanças e/ou da Segurança Social) ou sites de empresas de consultadoria, bem como sites informativos. Para além disso foi o centro de atendimento telefónico para esclarecimento de dúvidas.

5.8. ÉTICA E DEONTOLOGIA NA PROFISSÃO

No decorrer do estágio curricular e durante o percurso profissional, na COINDU SA, foi consultado várias vezes o Estatuto da Ordem e o Código Deontológico dos Contabilistas Certificados, por forma a proceder à preparação para o exercício futuro da profissão.

Apesar da importância de todos os artigos que constituem o Código deontológico da profissão, do 1º ao 18º, destaco o artigo 2º, “No exercício da profissão, os contabilistas

certificados devem respeitar as normas legais e os princípios contabilísticos em vigor, adaptando a sua aplicação à situação concreta das entidades a quem prestam serviços, pugnano pela verdade contabilística e fiscal, evitando qualquer situação que ponha em causa a independência e a dignidade do exercício da profissão.” Este princípio e os outros princípios, estiveram sempre presentes durante todo o estágio e durante todo o percurso profissional. De realçar também o artigo 3º, no qual são nomeados os vários princípios deontológicos segundo os quais os contabilistas certificados devem orientar a sua atuação. São, portanto, o princípio da integridade, o princípio da idoneidade, o princípio da independência, o princípio da responsabilidade, o princípio da competência, o princípio da confidencialidade, o princípio da equidade e o princípio da igualdade, todos eles indispensáveis ao exercício da profissão.

O contabilista certificado nunca se pode esquecer do definido no artigo 5º: “O contabilista certificado é responsável por todos os atos que pratique no exercício das profissões, incluindo os dos seus colaboradores.”, tendo de agir sempre com a devida consciência dos seus atos e das consequências dos mesmos.

6. CONSIDERAÇÕES FINAIS

O *Target Costing* controla a trajetória de custos desde o início do ciclo de vida dos produtos, em função das preferências dos clientes e das metas estratégicas da empresa. Com este trabalho pretendeu-se responder à questão chave “Como e porque o *Target Costing* é aplicado na COINDU?”

Do trabalho levado a cabo constatou-se que a implementação da ferramenta se deveu aos maus resultados financeiros provocados, segundo os mesmos, pela aceitação de projetos que traziam prejuízo para a organização. Neste sentido, sendo o *Target Costing* adequado a empresas da indústria automóvel e caracterizado pela definição de estratégias que visam o aumento da competitividade, bem como o alcance do resultado desejado, através da aceitação de projetos que atinjam o *Target Profit* estimado foi considerado pela Gestão de Topo uma possível solução para os problemas da organização.

Verificou-se também que, apesar das funções dos entrevistados não terem alterado com a introdução da ferramenta, estas seguem o que é descrito na revisão de literatura, por exemplo por Cooper & Slagmulder (1997). Para além disso os entrevistados revelaram ter noção de como as suas funções contribuem para o alcance do objetivo da ferramenta que é o de atingir o “*Target Cost*”.

Quanto às atividades de reduções de custos levadas a cabo na COINDU e como estão relacionadas com cada um dos membros verificou-se que essas atividades estão de acordo com a revisão de literatura efetuada, nomeadamente o que é defendido pelo Comité da Federação Internacional de Contabilistas (*International Federation of Accountants*, 1999), onde por exemplo, o departamento de compras tem como objetivo procurar reduções de custos através de uma análise dos componentes que serão utilizados no novo projeto e por sua vez, o departamento de Vendas é responsável pela definição do *Target Price* e sucessiva negociação com os clientes.

Relativamente ao circuito de aplicação do *Target Costing*, este também segue o que foi identificado na revisão de literatura.

Finalmente, quanto aos principais custos e benefícios da aplicação do *Target Costing*, salienta-se como principais dificuldades as próprias características da empresa, como seja a sua posição na cadeia de valor da COINDU, que dificulta as negociações com os clientes e fornecedores, bem como a sua falta de diversificação da carteira de clientes. Além disso, as constantes alterações na estrutura organizacional da empresa provocam desorganização na equipa e podem atrasar a boa execução da ferramenta. Constatou-se

também a dificuldade em quantificar as ações implementadas no âmbito do *Target Costing*, o que pode levar ao descomprometimento dos membros em relação á ferramenta, uma vez que, os membros não têm noção das causas e consequências das suas ações. Por último, no que concerne aos principais benefícios obtidos pela empresa estão no facto de permitir que a empresa defina claramente a sua estratégia, funciona também como suporte a uma decisão informada e pode promover uma maior interação e coesão dos diferentes membros em torno de um objetivo comum.

De salientar ainda que o estágio cumpriu com o estabelecido no artigo 9.º do RIEEP da OCC.

6.1. CONTRIBUIÇÕES DO ESTUDO

O presente estudo procura contribuir para a literatura acerca da aplicação do *Target Costing*, nomeadamente apresentando as particularidades da indústria automóvel e consequentemente as principais dificuldades e benefícios com a aplicação da mesma. Neste sentido, entre outros, um dos principais contributos, possíveis de retirar deste estudo é a necessidade do desenvolvimento de um sistema que meça o impacto das decisões tomadas no âmbito do *Target Costing*. Este sistema poderia ser desenvolvido e aplicado pela Contabilidade de Gestão, sendo uma das principais tarefas do Controlo de Gestão, como é possível perceber pela revisão de literatura.

De salientar que a realização do estágio curricular no Departamento de Contabilidade Financeira na COINDU contribuiu para o crescimento pessoal e profissional, disponibilizando todos os instrumentos necessários para a preparação ao acesso à profissão de Contabilista Certificado e para a obtenção do grau de Mestre em Contabilidade no âmbito do Mestrado em Contabilidade da Escola de Economia e Gestão, da Universidade do Minho.

6.2. LIMITAÇÕES DO ESTUDO

Todas as investigações têm limitações, por esse motivo os resultados obtidos devem ser interpretados em conformidade com essas limitações.

Neste caso, uma das principais limitações do estudo refere-se ao número reduzido de entrevistas efetuadas. No entanto, todas as pessoas consideradas pertinentes na aplicação da ferramenta foram entrevistadas.

Adicionalmente, os entrevistados demonstraram alguma dificuldade em responder a determinadas questões do guião da entrevista, por falta de conhecimento relativamente ao tema, principalmente à distinção de duas ferramentas que são frequentemente utilizadas em conjunto, mas com características e operacionalizações diferentes, o que levou a redundâncias nos significados atribuídos por estes.

6.3. PISTAS PARA INVESTIGAÇÕES FUTURAS

No que diz respeito a pistas para futuras investigações, como se trata de um estudo de caso único aplicado numa empresa que iniciou a ferramenta recentemente seria interessante aplicar este estudo por um lado numa outra organização que já estivesse numa fase mais madura na aplicação da ferramenta e, por outro lado, enveredar por um estudo de caso múltiplo, aplicado a mais do que uma empresa para poderem existir comparações.

APÊNDICE

APÊNDICE 1 - GUIÃO DAS ENTREVISTAS

Grupo 1 – Função dos Entrevistados

- 1.1. Quais as funções que desempenha na Coindu?
- 1.2. Em que medida estão relacionadas com o *Target Costing*?
- 1.3. Como estão as suas funções relacionadas com o *Target Costing* e/ou *Kaizen Costing*?
- 1.4. De que forma é que interage com os restantes membros da equipa? Em que momentos? Exemplo?

Grupo 2 – Atividades de Reduções de Custos

- 2.1. Participa em atividades de reduções de custos na fase de desenvolvimento do produto?
- 2.2. Participa em atividades de reduções de custos aquando da entrada do produto na fase de produção?

Grupo 3 – Justificação para utilização do *Target Costing* e como está a ser realizada

- 3.1. O que levou á implementação do *Target Costing*?
- 3.2. Porquê o *Target Costing* e não outra ferramenta?
- 3.3. Como foi ou está a ser implementado?
 - 3.3.1. Como são escolhidos os projetos a serem utilizados no *Target Costing*?
 - 3.3.2. Como foram definidos os critérios para a redução de custos?
 - 3.3.3. São os clientes/fornecedores envolvidos no processo? Como?
 - 3.3.4. Caso os objetivos propostos não sejam atingidos, qual é a resposta da organização?
 - 3.3.5. Como se desenvolve o processo de implementação e controlo do *Target Costing*?
 - 3.3.6. Como foram definidas as responsabilidades dentro da equipa do *Target Costing*?

Grupo 4 – Percepção dos Entrevistados

4.1. Na sua opinião, quais os benefícios para a empresa e para os seus clientes e fornecedores dos processos e abordagens de melhoria contínua/redução de custos utilizados no passado e em curso na empresa?

4.2. Qual sente ser o grau de envolvimento da Organização, desde a Gestão de Topo até ao pessoal da produção?

4.3. Quais as principais dificuldades?

4.4. Considera existirem oportunidades para melhorar os processos e abordagens de melhoria contínua/redução de custos utilizados na empresa?

APÊNDICE 2 - AUTORIZAÇÃO PARA A REALIZAÇÃO DA ENTREVISTA

Eu, Débora Liliana Alves da Silva Rodrigues, aluna do 2º ano do Mestrado em Contabilidade da Universidade do Minho, com o objetivo de obter o grau de mestre em contabilidade, irei elaborar um relatório de estágio cujo tema é “Estudo do *Target Costing* como ferramenta de gestão de custos no âmbito do Controlo de Gestão”. Como o título indica pretendo apurar qual a opinião dos membros da equipa do *Target Costing* na COINDU em relação ao mesmo e perceber como está a ferramenta a ser aplicada na organização. Para tal, utilizarei como método de recolha de dados a realização de entrevistas, constituídas por um questionário de resposta aberta de dezoito perguntas, as quais pretendo gravar através de áudio.

Para alcançar este propósito solicito a sua autorização para gravar a entrevista. Desde já agradeço a disponibilidade e contributo.

Eu,

(Função do Entrevistado na Organização)

Data:/...../2018

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- A nossa historia | COINDU - A PASSION FOR SEAT COVERS. (2019). Acedido a 10 de Agosto de 2018, em: <http://www.coindu.com/pt/nossa-historia>.
- Ansari, S., & Bell, J. (1997). *Target Costing: The next Frontier in Strategic Cost Management*. Irvin (TX): CAM-I Consortium for Advanced Manufacturing International.
- Ansari, S., Lawrence, C., Bell, J., & Klammer, T. (1999). *Target Costing* (1st ed.). Richard d Irwin.
- Ansari, S., Bell, J., & Okano, H. (2007). *Target Costing: uncharted research territory*.
- Babbie, E. (1999). *Métodos de pesquisas de survey*. Belo Horizonte: Ed. da UFMG.
- Berret, M., & Siepen, S. (2018). Global Automotive Supplier Study 2018. Acedido a 15 de Julho de 2018, em: <https://www.rolandberger.com/en/Publications/Global-Automotive-Supplier-Study-2018.html>.
- Bonfim, G. (2006). *Gerenciamento de resultados em cursos de Pós-Graduação Lato Sensu através da metodologia do Custeio Alvo*. (Mestre). Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo.
- Burns, J., Quinn, M., Warren, L., & Oliveira, J. (2013). *Management Accounting*. Berkshire: McGraw-Hill Education.
- Clinton, B., & White, L. (2012). The Role of the Management Accountant: 2003–2012. *Management Accounting Quarterly*, 14(1).
- Cooper, R. (1987). The Two Stage Procedure in Cost Accounting: Part One. *Journal Of Cost Management*, pp. 43-51.
- Cooper, R., & Chew, W. (1996). *Control tomorrow's costs through today's designs*. Boston, MA: Harvard College.
- Cooper, R., & Slagmulder, R. (1997). *Target Costing and value engineering*.
- Cooper, R., & Yoshikawa, T. (1994). Inter-organizational cost management systems: The case of the Tokyo-Yokohama-Kamakura supplier chain. *International Journal Of Production Economics*, 37(1), 51-62.
- Davila, T. (2000). An empirical study on the drivers of management control systems' design in new product development. *Accounting, Organizations And Society*, 25(4-5), 383-409.
- Dekker, H., & Smidt, P. (2003). A survey of the adoption and use of target costing in Dutch firms. *International Journal Of Production Economics*, 84(3), 293-305.

- Di Stefano, V. (2001). El costeo objetivo: sus defectos de aplicación algunas propuestas de mejora y superación. Acedido a 20 de Fevereiro 2018, em: <http://www.intercostos.org/documentos/congreso-07/Trabajo130.pdf>.
- Elias, N. & D. Hill (2010). Customer Profitability Management. *Institute of Management Accountants*.
- Gagne, M., & Discenza, R. (1995). Target costing. *Journal Of Business & Industrial Marketing*, 10(1), 16-22.
- Godoy, A. (1995). Pesquisa qualitativa: tipos fundamentais. *Revista De Administração De Empresas*, 35(3), 20-29.
- Guilding, C., Cravens, K., & Tayles, M. (2000). An international comparison of strategic management accounting practices. *Management Accounting Research*, 11(1), 113-135.
- Håkansson, H., & Waluszewski, A. (2002). *Managing Technological Development*. Londres: Routledge.
- International Federation of Accountants, Financial and Management Accounting Committee. (1999). *Target costing for effective cost management*. New York.
- Jönsson, S., Mouritsen, J., & Ahonen, G. (2005). *Accounting in Scandinavia*. Malmö, Sweden: Liber AB.
- Kato, Y. (1993). Target costing support systems: lessons from leading Japanese companies. *Management Accounting Research*, 4(1), 33-47.
- Kato, Y., Boer, G., & Chow, C. (1995). Target Costing: An Integrative Management Process. *Journal Of Cost Management*, pp. 39-51.
- Kee, R. (1995). Integrating Activity-Based Costing with the theory of constraints to enhance production-related decisions. *Accounting Horizons*, 9(4), 48-61.
- Kee, R. (2010). The sufficiency of target costing for evaluating production-related decisions. *International Journal of Production Economics*, 126(2), 204-211.
- Kotler, P., & Armstrong, G. (1999). *Princípios de marketing* (7th ed.). Rio de Janeiro: Livros Técnicos e Científicos.
- Major, M., & Vieira, R. (2009). *Contabilidade e controlo de gestão: teoria, metodologia e prática*. Lisboa: Escolar Editora.
- Martins, E. (2003). *Contabilidade de custos*. Sao Paulo: Atlas.
- Mattar, F. (1999). *Pesquisa de marketing*. São Paulo: Atlas.
- Matos Carvalho, J. (1998). Sistema de Custeio: Tradicionais versus Contemporâneos. *Jornal De Contabilidade*.

- Meyssonier, F. (2001). Le target costing: un état de l'art. Acedido a 20 de Maio de 2018, em:
https://www.researchgate.net/publication/4874933_Le_target_costingun_etat_de_l'art.
- Monden, Y., & Hamada, K. (1991). Target Costing and Kaizen Costing in Japanese Automobile Companies. *Journal Of Management Accounting Research*, 3, 16-34.
- Monden, Y. (1995). *Cost reduction systems*. Portland, Oregon: Productivity Press.
- Paredes, O. (2004). Análisis y gestión estratégica de costos: una estrategia para lograr la competitividad. *Vision Gerencial.*, 3(1), 16-23.
- Quivy, R., & Campenhoudt, L. (1995). *Manual de investigação em ciências sociais*. Lisboa: Gradiva.
- Sakurai, M. (1989). Target costing and how to use it. *Jornal Of Cost Management*, 39-50.
- Sani, A., & Allahverdizadeh, M. (2012). Target and Kaizen Costing. *International Journal Of Mechanical And Industrial Engineering*, (2), 171-177.
- Scarpim, J. (2000). *Target Costing e sua utilização como mecanismo de formação de preço de venda para novos produtos* (Mestre). Universidade Norte do Panamá.
- Sosa, M., Eppinger, S., & Rowles, C. (2004). The Misalignment of Product Architecture and Organizational Structure in Complex Product Development. *Management Science*, 50(12), 1674-1689.
- Womack, J., Jones, D., & Roos, D. (1990). *The machine that changed the world*. New York: Free Press.
- Yazdifar, H., & Askarany, D. (2012). A comparative study of the adoption and implementation of target costing in the UK, Australia and New Zealand. *International Journal Of Production Economics*, 135(1), 382-392.
- Yin, R. (1994). *Pesquisa Estudo de Caso - Desenho e Métodos* (2nd ed.). Porto Alegre: Bookman.
- Zengin, Y., & Ada, E. (2010). Cost management through product design: target costing approach. *International Journal Of Production Research*, 48(19), 5593-5611.

LEGISLAÇÃO

Código das Sociedades Comercias

Código do IRC - Código do Imposto sobre o Rendimento das Pessoas Coletivas

Código do IRS - Código do Imposto sobre o Rendimento das Pessoas Singulares

Código do IVA - Código do Imposto sobre o Valor Acrescentado

Decreto-lei n.º 158/2009 de 13 de julho

Decreto-lei n.º 8/2007 de 17 de janeiro

Estatuto e o Código Deontológico dos Contabilistas Certificados

Ordem dos Técnicos Oficiais de Contas – www.otoc.pt.

Portaria n.º 1446-C/2001 de 21 de dezembro

Portaria n.º 218/2015, de 23 de julho

Portaria n.º 302/2016, de 2 de dezembro

Portaria n.º 321-A/2007, de 26 de março

Portaria n.º 372/2013, de 27 de dezembro

Regime do IVA nas Transações Intracomunitárias

Regulamento de inscrição, estágio e exame profissionais - OCC