

## Percepção de Valor e Custeio Alvo: Um Estudo no Segmento de Móveis Planejados

### *Perception of Value and Cost Target: A Study in the Planned Mobile Segment*

Adriano Leal Bruni  
Doutor em Administração pela FEA-USP  
Universidade de Salvador – Unifacs

César Valentim de Oliveira Carvalho Júnior  
Mestre em Administração pela Unifacs  
Mestrando em Contabilidade pela UFBA

Roberto Brasileiro Paixão  
Mestre em Administração pela Unifacs  
Universidade Federal da Bahia

Moreno Figueiredo  
Especialista em Controladoria pela Unifacs

José Valdir Garcia da Silva Júnior  
Especialista em Controladoria pela Unifacs

#### **Resumo**

O presente trabalho buscou estudar uma empresa do ramo de móveis planejados com o objetivo de determinar os atributos de valor e o custo alvo da mesma. O estudo de caso foi efetuado na empresa Top Lar, Projetos & Decoração, localizada no bairro da Calçada, Salvador, Bahia. Para atingir aos objetivos de pesquisa propostos, foram utilizados como instrumentos de coleta de dados um questionário e um roteiro de entrevistas para identificação dos atributos de valor atribuídos pelos clientes de micro-empresas de móveis planejados. Os resultados encontrados evidenciam que o custo máximo admissível é superior ao custo estimado pela empresa o que gerou um custo alvo negativo. Este fato amplia a zona de conforto para que o gestor do negócio invista em melhorias para expandir os benefícios agregados ao produto oferecido e aumente o valor percebido pelo cliente, reduzindo sua sensibilidade a preço. Por fim, entende-se que as ferramentas para determinação da percepção de valor e dos índices de valor trazem benefícios importantes para a tomada de decisão e definição da estratégia de formação de preço, redução de custos e maximização dos resultados.

**Palavras-chave:** Custeio Alvo. Percepção de Valor. Formação de Preço.

#### **Abstract**

*This paper studied a planned mobile enterprise with the objective of determining the its attributes of value and the target cost. the same target. The case study was done in the company Top Lar, Projetos & Decoração, located in the neighborhood of Calçada, Salvador, Bahia. To achieve the objectives of research, were used as instruments for data collection a questionnaire and a roadmap of interviews to identify the attributes of value assigned by clients of micro-enterprises in planned mobile. The results show that the maximum cost allowable is greater than the cost estimated by the company which had a target cost negative. This expands the comfort zone for the business manager invest in improvements to expand the aggregates benefits to the product offered and increase the perceived value by the customer, reducing their sensitivity to price. Finally, it is understood that the tools for determining the perception of value and value indices to bring important benefits for decision making and setting the strategy for formation of the price, reducing of costs and maximizing of results.*

**Keywords:** Target Costing. Perception of value. formation of the price.

## 1. Introdução

O estudo sobre a percepção de valor e o custeio meta das micro-empresas no ramo de móveis planejados possibilita ver produtos e serviços com os olhos do cliente. Permite ainda, identificar seus pontos fortes e fracos de forma a qualificar a importância dada a cada item que compõe a cesta de produtos com seu respectivo custo e discutir a importância do trinômio preço – custo – valor.

Quando utilizada de forma adequada, a percepção de valor do consumidor torna-se uma fonte primária para auxiliar o processo de reestruturação da formação de preço. A análise do processo de custeio, no intuito de otimizar as margens da empresa nos pontos em que a percepção do cliente é mais peculiar, alavanca a rentabilidade da empresa direcionando os esforços para os itens que os clientes realmente mais valorizam.

Desta forma, a percepção de valor pelo cliente, bem como as formas de influenciá-la, cada vez mais vem ganhando importância na literatura especializada, conforme observado em Sardinha (1995) e Nagle e Holden (1995). Autores que abordam a estratégias de precificação sempre precedidas da percepção de valor por parte dos clientes, além da sensibilidade aos preços, mesmo que de maneira qualitativa para entender onde há maior probabilidade de sucesso em pesquisas e análises mais profundas.

Assim, visto a relevância da percepção do cliente quanto aos produtos ou serviços ofertados, o presente estudo busca responder ao seguinte problema de pesquisa proposto: **como usar o custeio alvo no gerenciamento de preços nas micro-empresas de móveis planejados a partir dos atributos de valor percebidos pelo cliente?** Para isso, o estudo identificará os principais atributos de valor percebidos pelo cliente, determinará custo alvo da empresa fruto do estudo de caso, além de propor modificações na estratégia de formação de preço a partir dos índices de valor calculados e atributos de valor percebidos pelo cliente.

Desta forma, para responder ao problema de pesquisa proposto, este estudo se apresenta estruturado em cinco partes: (a) Introdução; (b) Referencial teórico; (c) Metodologia da pesquisa; (d) Análise dos resultados; e (e) Conclusões.

## 2. Referencial teórico

Segundo Churchill Jr. e Peter, (2000, p.314), preço “é a quantidade de dinheiro, bens ou serviços que deve ser dada para se adquirir a propriedade ou uso de um produto”. Sardinha (1995, p.03) define que “o preço é o elemento quantitativo que resume de forma numérica as estratégias de marketing que a empresa tentou seguir”. McCarthy (1982) define como preço o que é cobrado por algo, mesmo que este seja avaliado de forma incorreta. È a expressão monetária de algum bem ou serviço.

Czinkota (2001) afirma que o preço é uma troca, considerando que toda troca envolve um preço que nem sempre é monetário. Junto com o conceito de Churchill Jr. e Peter (2000), estes podem ser considerados os mais completos, na medida que consideram também fatores não monetários. O preço é apenas uma parte do custo total que os consumidores pagam em uma troca, pois esta inclui também o esforço mental e comportamental despendidos, além de desempenhar dois papéis, ou seja, se a compra será efetuada e se ela será lucrativa (CHURCHILL JR. e PETER, 2000). Sardinha (1995) consegue reforçar a dependência do preço às outras variáveis do composto de marketing.

Monroe (1990) descreve em sua teoria do comportamento do consumidor a existência de duas decisões a serem tomadas pelos compradores: quais produtos devem ser comprados e quanto comprar de cada produto. A necessidade ou utilidade para o comprador é o que define os produtos que serão comprados. A quantidade de cada produto a ser comprado é estabelecida com base na avaliação do preço do produto, preços dos produtos concorrentes, da renda, gosto e preferências do comprador. Quando o comprador sente que atingiu o grau

máximo de sua satisfação, a escolha foi feita. O importante para o comprador são os preços relativos aos outros produtos que satisfazem a mesma necessidade. Para definir se o preço é adequado para o comprador é necessário medir suas preferências em relação às suas opções. Quanto mais o consumidor se interessa por um produto em relação a outro, maior é o benefício percebido desse produto e maior o preço que se predispõe a pagar pelo mesmo.

Maior diferenciação dos produtos, desenvolvimento tecnológico e globalização da economia, são fatores que tornaram o preço um dos principais determinantes para a escolha de produtos pelos compradores (MONROE, 1990). É um dos elementos-chave para alcançar o volume de vendas desejado e, por conseqüência, tem grande impacto nos resultados das empresas. O preço tem também papel fundamental na percepção da qualidade do produto pelos consumidores. Monroe (1990) define dois papéis fundamentais para o preço: o papel alocativo e o papel de sinalizador de qualidade. O preço define como os recursos devem ser usados, determina quais produtos devem ser produzidos e em que quantidade. Preços determinam como e para quem esses produtos devem ser produzidos.

Stanton, Walker e Etzel (2001) acrescentam que os preços afetam a posição da empresa, bem como a sua participação no mercado, tendo grande influência na sua receita e no seu plano de marketing. Cooper e Slagmulder (2000) apresentam uma metodologia, o *target costing*, ou custeio alvo, através do qual o preço de mercado é que vai definir o custo interno do produto. A partir da estimativa do preço de mercado, a empresa define a margem desejada e então trabalha o custo máximo que o produto pode ter. O outro papel de sinalizador de qualidade, quando os produtos não são conhecidos e há diferença de preço significativa, a intenção de compra é praticamente a mesma. Apesar das diferenças de preço, a maioria dos consumidores escolhe o produto mais caro, mostrando que, quando não se conhece o produto, o preço pode ser um sinalizador da qualidade (NAGLE e HOLDEN, 1995).

Kotler, Jain e Maesincee (2002) reforçam que a diminuição das margens de lucro das empresas se tornou uma constante em vista do acirramento da competição, seja através da diminuição dos preços, seja através do maior custo para oferecer mais serviços ou diferenciação nos produtos, visando superar a concorrência. O conhecimento profundo do que é valor para o mercado alvo é determinante para se ofertar o produto mais adequado possível. Kotler (2000) e Simon e Dolan (1998) relacionam os seguintes erros como os mais comuns cometidos pelas empresas ao compor seus preços: (a) preços excessivamente voltados para custos; (b) falta de flexibilidade comercial; (c) separar o preço do restante do composto de marketing; (d) preços não suficientemente segmentados ou uniformidade exagerada.

Nagle e Holden (1995) acreditam que as empresas não devem delegar a responsabilidade dos preços aos vendedores ou ao canal de distribuição, pois elas podem estar comprometendo do futuro estratégico do negócio. Deve haver harmonia entre a área financeira e a de marketing, de modo a atingir lucros desejados e a satisfação do cliente simultaneamente. As práticas mais utilizadas pelas empresas para a formação de preços são: colocar uma margem sobre os custos (*driven cost pricing*), ou acompanhar os preços da concorrência (*competition driven pricing*). Estes métodos nem sempre funcionam bem.

O conceito de valor e sua percepção pelos clientes apresenta grande contribuição na precificação de um produto ou serviço. De acordo com Sardinha (1995), para ser um formador de preços pró-ativo são necessários dois pré-requisitos: (a) saber, como o preço impacta no ambiente, na relação com os clientes, com a concorrência, e na alteração da demanda, dentre outros; e (b) saber, como os clientes percebem o preço e suas variações. Para Moreira (*apud* ABREU, 1994, p. 65), “o verdadeiro preço a ser cobrado deve refletir o valor para o cliente e não uma mera equação de custos”. Apesar de todas as estratégias existentes para as empresas determinarem o preço de seus produtos, quem irá decidir se esse preço é adequado ou não é o consumidor final. Um consumidor racional somente irá comprar um produto quando o valor percebido for maior que o valor pago por este item. O valor atribuído

ao produto pode se caracterizar por diversas formas como a qualidade, o gosto, a ambientação, o status entre outros, sendo que esses atributos variam conforme os diferentes segmentos de consumidores e as diferentes situações de compra.

Para Nagle e Holden (1995), nem sempre o consumidor escolherá o melhor preço para o melhor valor. Algumas situações tornam o consumidor menos sensível aos preços. Quanto maior a sensibilidade a preços, menor a disposição de comprar um produto por um preço superior. Desta forma, Abreu (1994) descreve a situação de compra como um julgamento de valor através da comparação entre a utilidade do sacrifício e a utilidade da qualidade. Se a utilidade da qualidade for maior, o consumidor tem valor percebido positivo. Quanto maior for essa percepção de valor, maior será a sua intenção de compra. Caso a utilidade do sacrifício seja maior, haverá uma percepção negativa de valor.

A partir do preço percebido, existem dois fatores que influenciam a decisão de compra do consumidor: o valor percebido naquele produto e a referência de preço que o comprador tem do produto. (a) Preço de referência: é o preço que o consumidor tem em mente como padrão. Depende de alguns fatores, como o contexto, a disponibilidade da informação, âncora, magnitude da compra, frequência de compra e variação conforme o nível de qualidade (MONROE, 1990); e (b) Valor: o valor é o que o consumidor atribui a certos diferenciais de cada produto. Monroe (1990) esclarece que ele varia de acordo com o consumidor, segmento, sexo ou região. Alguns fatores que modificam o valor percebido são o custo total, a marca, imagem, empresa, local da loja, as propriedades/ atrativos dos produtos e a utilidade do produto.

Segundo Monroe (1990), o valor percebido pode ser definido a partir da seguinte equação: Valor Percebido =  $f$  (benefícios percebidos, preço percebido) onde: (a) preço percebido: custo total percebido pelo comprador - preço de aquisição, montagem, transporte, dificuldades de compra, mais custos pós-aquisição, tais como reparos, manutenção, risco de falhas, desempenho insatisfatório, etc; (b) benefícios percebidos: combinação de atributos físicos, serviços, assistência técnica disponível, bem como facilidades de aquisição e outros indicadores de qualidade. Segundo Kotler (1999), existem três maneiras de uma empresa conseguir vantagem competitiva através de um fornecimento de maior valor: cobrar um preço mais baixo, ajudar o cliente a reduzir os seus custos ou acrescentar benefícios que tornem o produto mais atraente. Para isto é necessário desenvolver uma proposta de posicionamento de valor.

Para Czinkota (2001), os produtos são o conjunto de atributos, funções e benefícios que os clientes compraram. O termo “produto” significa a oferta de uma empresa capaz de satisfazer uma necessidade do consumidor (KOTLER; KELLER, 2005). Além disso, os produtos de consumo podem ser divididos nas seguintes categorias: (a) produtos de conveniência: itens baratos que os consumidores compram com pouco esforço e são amplamente distribuídos; (b) produtos de compra comparada: mais caros que os de conveniência e a decisão de compra é mais importante; (c) produtos de especialidade: os consumidores desejam uma marca particular; (d) produtos substitutos: não são opções, sendo a distribuição muito limitada; (e) produtos não procurados: são desconhecidos ou não, mas não são ativamente procurados, até que necessite deles, sendo as vendas personalizadas.

Quanto ao *target costing* ou custeio-alvo, ou custeio-meta, segundo Feil e outros (2004, p. 10) surgiu na década de 1960, no Japão, tendo a engenharia de valor como base sendo combinada com a idéia da influência e da redução de custos de produtos, durante as fases de planejamento e desenvolvimento de um produto. Sakurai (1997, p. 54) entende o custo-meta como um método de gerenciamento estratégico desenvolvido para reduzir o custo, nos estágios de planejamento e desenho do produto. Ansari e outros (1997, p. 3) definem custeio-alvo como “um sistema de planejamento de lucro e gerenciamento de custos, definido pelo mercado, tendo como foco central o cliente, envolvendo no projeto várias áreas da

empresa.” O sistema é aplicado durante todo o ciclo de vida do produto, começando no gerenciamento dos custos no início do desenvolvimento do produto e envolvendo toda a cadeia de valor. Para Ansari e outros (1997, p. 25), o planejamento de um novo produto e a definição do seu custo alvo é um processo composto pelas seguintes fases principais: (a) Pesquisa de mercado: nesta fase, o objetivo é coletar dados sobre as necessidades, desejos e anseios dos consumidores no nicho de mercado que a empresa pretende explorar; (b) Análise da competitividade do mercado: Trata-se de obter informações a respeito dos produtos concorrentes, como os consumidores avaliam esses produtos e como os concorrentes reagirão ao lançamento de novos produtos; (c) Definição das características do produto: com base na pesquisa de mercado e conhecendo o nível de competitividade do setor, determinam-se as características do produto; (d) Estimativa preliminar de custos: nesta fase, são estimados os custos dos recursos (ativos), de acordo com as características definidas; (e) Definição do preço alvo: representa o preço que os consumidores estão dispostos a pagar, tendo em conta as funções e a utilidade do produto; (f) Definição da margem desejada: representa o retorno esperado pela empresa com o produto; pode ser expressa tanto em valores absolutos como em porcentagem sobre as vendas; (g) Apuração do custo máximo admissível: calculado pela diferença entre o preço alvo e a margem desejada (margem alvo); (h) Apuração do custo alvo (*gap*): calculado comparando-se o custo máximo admissível com o custo estimado.

Segundo Monden (1999, p. 37), o custeio-alvo busca administrar o lucro da empresa durante a fase de desenvolvimento do produto, de maneira que haja a adaptação do custo do produto ao seu preço de venda imposto pelo mercado, de modo que a empresa passa a ter uma meta que envolve todos os setores da empresa e que determina uma vantagem competitiva no segmento em que atua. De forma geral, o custo-meta é analisado da óptica da competitividade da empresa em custos, considerando uma margem de lucro dentro de sua política de preços. Então se o preço praticado no mercado não atende a margem de lucro da empresa e esta não tem condições de apresentar em seu produto qualquer diferencial que justifique um preço maior, ela não entra no mercado. Cogan (1999, p. 105) afirma que precificar através do custeio-meta é um benefício real, “que leva a tomar uma quantidade de decisões e de tentar uma quantidade de alternativas antes que se defronte com a realidade de um mercado hostil.” Na implantação do *target costing* pelo menos quatro etapas devem ser consideradas, de acordo com Horngren e outros (2004, p. 390-391), sendo elas: (a) desenvolver um produto que atenda as necessidades dos clientes; (b) escolher um preço-meta, que deve se basear no valor que os clientes estejam dispostos a pagar; (c) calcular o custo-meta, pela diferença entre o preço de venda-meta e o lucro-meta unitário; e (d) utilizar a engenharia de valor, buscando reduzir os custos e ao mesmo tempo satisfazer as necessidades dos clientes. Apesar das vantagens que o custeio-alvo apresenta, é importante citar algumas críticas ao uso desta metodologia. Atkinson e outros (2000, p. 680) citam que pesquisas realizadas em empresas japonesas apresentaram os seguintes problemas: (a) freqüentemente as empresas pressionam os fornecedores/ contratados visando a redução de custos, levando a ocorrência de falhas; (b) funcionários de muitas empresas japonesas trabalhando dentro dos objetivos propostos pelo custeio-meta, chegaram a altos níveis de stress devido a pressão para atingir as metas de custo; (c) para a obtenção do custo-meta, muitas empresas tiveram um aumento no tempo de desenvolvimento dos produtos, principalmente pela repetição dos ciclos de engenharia de valor, proporcionando aumento no tempo e redução mínima no custo do produto.

Mesmo com as críticas, Atkinson e outros (1999, p.683) afirmam que “o custeio-meta pode fornecer aos engenheiros e administradores maior alavancagem para reduzir os custos do produto, e em uma parte crítica do ciclo de vida do produto.” A adoção do custeio alvo é uma boa forma de planejamento na elaboração do preço de venda final. Este método consiste em planejar o custo de um produto partindo-se dos preços praticados pelo mercado, de forma que

seja possível analisar se a estrutura de custos da empresa é competitiva para determinado tipo de produto.

### 3. Metodologia da pesquisa

Para que este trabalho atingisse seus objetivos foi realizada uma pesquisa qualitativa, através de estudo de caso e utilizou-se como ferramenta para levantamento dos dados a aplicação de um questionário e um roteiro de entrevistas. Os sujeitos que fazem parte deste trabalho foram escolhidos pelo método não-probabilístico de forma não aleatória, intencional por tipicidade, obedecendo aos seguintes aspectos: (a) aquisição de móveis planejados nos últimos doze meses; (b) disponibilidade para participar da pesquisa; (c) renda familiar maior que R\$ 10.000,00 mensais; (d) faixa etária entre 25 e 45 anos; (e) ter curso superior completo; (f) ser casado; além de (g) ter adquirido o imóvel onde foi instalado o produto nos últimos doze meses.

Os indicadores utilizados na pesquisa foram determinados a partir de entrevista com os administradores da empresa fruto do estudo de caso. Nesta entrevista foi determinado que os principais indicadores para identificação da percepção de valor dos atributos agregados ao produto “móvel planejado” são: a) Atributos do produto: marca do produto, qualidade do material utilizado, qualidade do acabamento, variedade de cores, variedade dos acessórios, qualidade dos acessórios, variedade de dimensões e prazo de entrega do produto; (b) Atributos do projeto: conhecimento técnico do projetista, educação do projetista no trato com as pessoas, apresentação pessoal, recursos gráficos utilizados, atendimento em domicílio e prazo de entrega do projeto; (c) Atributos da loja: localização, showroom, *layout*, atendimento, infra-estrutura, marca Top Lar; e (d) Atributos da montagem: conhecimento técnico do montador; educação do montador no trato com as pessoas; apresentação pessoal; higiene, segurança e conservação no ambiente de trabalho; suporte do projetista; tipo de ferramenta utilizada e prazo de montagem.

Estes indicadores serão utilizados para determinação da percepção de valor atribuída pelos clientes aos atributos associados à compra de móveis planejados, bem como, para o cálculo dos índices de valor que auxiliará no processo de análise do custeio meta e na formação de preço a partir do mesmo. Os indicadores: produto, loja, projeto e montagem serão denominados de atributos principais, pois estes são os principais itens que compõem a “cesta” de atributos associada à compra de móveis planejados. Porém, os atributos principais foram subdivididos em outros itens, os quais serão denominados atributos secundários, e têm por objetivo dar aos sujeitos da pesquisa uma percepção mais acurada sobre os itens que compõem cada um dos atributos principais e assim proporcionar a coleta de dados mais detalhada, o que proporcionará uma análise de dados de melhor qualidade e detalhes.

A aplicação do questionário de pesquisa foi a primeira técnica adotada para a coleta de dados, tendo-se como justificativa que para a obtenção de informações de uma população a respeito de determinada tema é necessário interrogá-la. Imediatamente após a aplicação do questionário foi adotada a entrevista com os sujeitos. Neste trabalho adotou-se um roteiro estruturado, estabelecido previamente, onde as perguntas são predeterminadas. O roteiro é estruturado de forma padronizada com o objetivo de obter respostas às mesmas perguntas e assim permitir a análise dos dados coletados de forma análoga. As variações nas respostas, conforme Magliorini (2003, p. 101) devem refletir aspectos distintivos entre os respondentes e não diferenças nas perguntas.

Para a análise dos dados coletados a partir dos questionários aplicados, os quais visaram a identificação do grau de importância dado a cada atributo de valor associado ao produto de móveis planejados, foram utilizadas as entrevistas e a conceituação teórica dos fatores que influenciam na escolha de um determinado produto ou serviço, como os aspectos

associados a marketing, sensibilidade a preço, dentre outros. O custeio meta foi determinado a partir da diferença entre o custo contabilizado atualmente pela empresa e o custo máximo admissível calculado a partir do preço de venda do produto atualmente, reduzido deste a margem de lucro planejada, atribuída pelos sócios. Como o segmento de móveis planejados trabalha com vários tipos de produtos, como guarda-roupas, estantes, armários de banheiro, etc., limitou-se a análise ao segmento cozinha e foram convertidos todos os valores dos custos estimados para os recursos utilizados para um mesmo tipo de produto: módulo básico composto por um armário duplo médio com caixa em MDP, portas em MDF dimensões 700 x 840 x 284mm, com puxadores horizontais em aço escovado. Utilizou-se o referido módulo como referência para o estudo por se tratar do produto com maior percentual de venda da empresa e o mais representativo para o item cozinhas.

Porém, antes de determinar o custo máximo admissível e o custo meta, foi necessário determinar os índices de valor de cada recurso associado ao produto analisado. O índice de valor relaciona o custo relativo de cada recurso utilizado com o grau de satisfação relativo que o mesmo proporciona ao cliente. Para o cálculo dos índices de valor, seguiu-se os seguintes passos: (a) listar os atributos do produto; (b) identificar o grau de importância de cada atributo junto aos sujeitos; (c) calcular o grau de importância de cada atributo (GI), a partir da média da importância atribuída a cada item do mesmo; (d) calcular o grau de importância relativa (GI%), em porcentagem, a partir da seguinte equação:

$$GI\% = \frac{\text{grau de importância de um atributo do produto ou serviço}}{\text{total dos graus de importância do produto ou serviço}} \quad \text{Equação 1}$$

(e) listar os recursos utilizados para suprir cada atributo e os respectivos custos estimados; (f) indicar o percentual de contribuição de cada recurso com relação ao atributo; (g) calcular a importância relativa de cada recurso (IR), através da multiplicação do grau de importância percentual pela contribuição de cada recurso; (h) calcular o custeio relativo de cada recurso (CR) a partir da seguinte equação:

$$CR\% = \frac{\text{Custo do Recurso}}{\text{Custo Total}} \times 100 \quad \text{Equação 2}$$

(i) calcular o índice de valor (IV), a partir da divisão do valor de IR pelo valor de CR. Com os índices de valor foi possível analisar quais dos recursos associados aos atributos envolvidos na compra de móveis planejados proporcionam maior satisfação relativa ao cliente em relação ao custo relativo do mesmo recurso. Com isto, pode-se desenvolver uma estratégia de formação de preços ou de adequação de custos atuando nos itens que têm maior IV, fazendo com que a percepção de valor do cliente aumente, reduzindo a sua sensibilidade a preço. Seguido de aumento nos ganhos da empresa através do aumento do volume de vendas e/ou aumento da margem de lucro por unidade comercializada.

#### 4. Análise dos resultados

A loja Top Lar foi inaugurada no dia 27 de setembro do ano de 2001, por dois sócios e está localizada na Rua Padre Antônio de Sá, número 08, Calçada, em Salvador-BA. A Top Lar iniciou suas atividades como uma franquia da fábrica de Colchões Ortobom, passando em agosto de 2004 a estabelecer parceria com a Itálínea, uma fábrica localizada em Bento Gonçalves, Rio Grande do Sul, que produz móveis modulados, o que fez com que a loja de móveis e colchões Top Lar, passasse a se chamar Top Lar, Projetos & Decoração. Embora localizada no bairro da Calçada, a loja vende seus produtos para diversos bairros de Salvador, servindo aos clientes que moram no Subúrbio, Ribeira, Bonfim, Uruguai, Pituba, Costa Azul, Itaipara, dentre outros. O seu crescimento já é tangível, e atualmente a loja com aproximadamente 350 m<sup>2</sup>, possui três estações de atendimento personalizado e onze ambientes decorados, faturando em média R\$ 1.400.000,00 anuais.

Com o passar dos anos, os lojistas e investidores, passaram a observar o produto Itálínea como um potencial de mercado e assim passaram a negociar junto à Fábrica com propósito de abrir novas lojas na cidade de Salvador e Região Metropolitana. Diante dos acontecimentos, os novos representantes da linha de produtos Itálínea, passaram a ser os principais concorrentes da Top Lar proporcionando uma disputa acirrada por fatias de mercado, estabelecendo-se o preço como variável principal. Sob o enfoque da percepção de valor, isto acabou sendo considerado como um aspecto negativo, pois este segmento não tem no preço dos móveis o seu principal enfoque e sim o diferencial oferecido pelo serviço prestado. A principal concorrente da Top Lar é a Project Modulados, revendedora Itálínea, localizada no Imbuí. Esta loja é considerada muito atuante no mercado, adotando uma estratégia de expansão, buscando estar presente na entrega dos empreendimentos mobiliários em Salvador, fazendo divulgação com *folders* e materiais informativos.

Conforme destacado anteriormente, foi realizada uma pesquisa qualitativa visando identificar a percepção de Valor de clientes da Top Lar sobre os atributos de valor associados à compra de móveis planejados. Um dos principais motivos para a elaboração de uma pesquisa desta natureza, está pautado no estabelecimento de uma política de formação de preços orientada para o consumidor sem deixar de lado os custos da empresa, a geração de lucro e a verificação de atributos de valor percebidos pelos clientes, com o intuito de atribuir um preço justo ao consumidor. Neste estudo de caso foi realizada uma pesquisa com cinco sujeitos, clientes da Top Lar, conforme perfil descrito no item 3.1, buscando-se identificar os atributos de valor que os clientes ponderam num processo decisório na compra de móveis planejados. Segue o Quadro 1 resumindo os resultados obtidos com a aplicação dos questionários, onde A, B, C, D e E são os sujeitos da pesquisa e as notas atribuídas variam de 1 a 5 conforme a seguinte escala: 1 – não importante; 2 – pouco importante; 3 – indiferente; 4 – importante; 5 – muito importante.

**Quadro 1:** Resultados obtidos com a aplicação dos questionários.

Item: Importância - Produto						Média Pergunta
Perguntas	A	B	C	D	E	
Marca	3	4	2	4	4	3,40
Qualidade do Material (Esp. Técnica)	4	5	5	5	5	4,80
Qualidade do acabamento	5	5	5	5	5	5,00
Variedade de cores	5	5	4	4	4	4,40
Variedade de acessórios	5	4	3	4	4	4,00
Qualidade dos acessórios (A. inox, alumínio)	5	5	5	5	5	5,00
Variedade de dimensões (módulos)	4	5	5	5	5	4,80
Prazo de entrega do produto	5	5	5	5	5	5,00
<b>Média do Ítem</b>						4,55
<b>Grau de Importância %</b>						26,15%
Item: Importância - Projeto						Média Pergunta
Perguntas	A	B	C	D	E	
Conhecimento técnico do projetista	4	5	5	5	5	4,80
Nível cultural do projetista	4	5	4	5	4	4,40
Apresentação pessoal do projetista	5	3	3	4	4	3,80
Recursos Gráficos (Software, Notebook etc)	5	4	5	5	4	4,60
Atendimento em domicílio x flex. Horários	5	4	4	5	5	4,60
Prazo de entrega do projeto	4	5	4	5	5	4,60
<b>Média do Ítem</b>						4,47
<b>Grau de Importância %</b>						25,67%

Item: Importância - Loja						Média Pergunta
Perguntas	A	B	C	D	E	
Localização	4	4	3	3	3	3,40
Showroom	5	5	4	5	5	4,80
Layout	5	4	4	5	4	4,40
Atendimento na loja	5	5	5	5	5	5,00
Infra-estrutura	5	4	4	4	4	4,20
Marca Top Lar	0	4	3	3	4	2,80
<b>Média do Item</b>						<b>4,10</b>
<b>Grau de Importância %</b>						<b>23,56%</b>

Item: Importância - Montagem						Média Pergunta
Perguntas	A	B	C	D	E	
Conhecimento técnico do montador	5	5	5	5	5	5,00
Nível cultural do montador	4	2	3	4	4	3,40
Apresentação pessoal do montador	4	2	3	4	4	3,40
Processo de higiene, segurança e limpeza	5	5	5	5	5	5,00
Suporte do projetista	5	5	5	4	4	4,60
Prazo para montagem do produto	4	5	5	5	5	4,80
Tipo de ferramental utilizado	5	1	3	5	5	3,80
<b>Média do Item</b>						<b>4,29</b>
<b>Grau de Importância %</b>						<b>24,63%</b>

Conforme observado no Quadro 1, os atributos de valor pesquisados foram: produto, loja, projeto e montagem. Estes atributos de valor serão denominados neste trabalho de atributos principais relacionados à compra de móveis planejados. Cada um destes foi subdividido em um conjunto de novos atributos, o qual será denominado de atributo secundário, com o objetivo de mostrar aos sujeitos os itens associados a cada um dos atributos principais e assim poder aferir resultados mais representativos, fruto de análise mais detalhada. Observa-se que o atributo de valor mais importante para os clientes está relacionado ao produto, com grau de importância 4,55. Os principais motivos que influenciaram nesta percepção de valor, estão relacionados ao prazo de entrega do produto e às características técnicas e físicas dos materiais, principalmente no que tange a qualidade do acabamento e dos acessórios e variedade dimensional dos módulos. Por estarem adquirindo um produto durável, de preço elevado, os sujeitos entendem que o mesmo deve ter qualidade elevada, pois os mesmos não serão substituídos antes de um grande intervalo de tempo. Associado a isto, por Salvador se encontrar numa posição geográfica que torna este tipo de produto altamente sensível à ação do mar, a qualidade dos acessórios é classificada com grau de importância máximo, pois acessórios de qualidade intermediária sofreriam rapidamente os efeitos da maresia e teriam a sua vida útil reduzida e, conseqüentemente, reduziriam a vida útil do produto adquirido.

Como os sujeitos entrevistados estavam adquirindo naquele momento o móvel para ser instalado em sua nova residência, um atraso no recebimento do produto, atrasaria o prazo final determinado para recebimento do produto instalado e isto afetaria diretamente a concretização do projeto maior que é a mudança para a “nova casa”. Por outro lado, o atributo secundário “marca do produto” teve o menor grau de importância dentre os demais pesquisados, pois os sujeitos entendem que um produto não ter marca reconhecida no mercado não significa que o mesmo não tenha qualidade, portanto, como o importante é a qualidade, os mesmos avaliam o produto com foco neste atributo, independente da marca do mesmo. No entanto, três dos sujeitos atribuíram importância à marca, por entenderem que os produtos de marca reconhecida possuem uma qualidade associada.

O atributo projeto é o que têm o segundo maior grau de importância percebido pelo cliente. Desde a visita ou contato inicial com o projetista, apresentação e visualização do projeto, os recursos tecnológicos e materiais utilizados, aspectos logísticos dentre outros foram pontuados com grau importante ou muito importante, exceto a apresentação pessoal,

onde dois dos sujeitos identificaram este atributo como indiferente. O item que teve maior atribuição de valor pelos sujeitos pesquisados foi o conhecimento técnico do projetista, pois segundo os mesmos, esta habilidade acaba passando uma idéia de segurança aos consumidores, de modo que eles fiquem certos de estarem comprando um produto com as melhores especificações, adequados a suas necessidades e com a estética atendendo aos padrões da época. Ainda neste atributo merece destaques a flexibilidade de atendimento, os recursos gráficos utilizados e o prazo de entrega para execução do projeto. A flexibilidade no atendimento é uma necessidade no mundo moderno, pois os entrevistados afirmaram que não disponibilizam de tempo suficiente para deslocamento em horário comercial até o ponto de venda do produto para realização do projeto, portanto, o atendimento em sua residência é um diferencial que afeta diretamente a decisão de compra do cliente.

As utilizações dos recursos gráficos por sua vez foram classificadas como fundamentais para que o cliente pudesse ter uma visão de como ficará o produto no seu ambiente. Como o mesmo preencherá os espaços, se harmonizará com a decoração existente e assim materializará o desejo do cliente, passando-lhe uma visão antecipada do produto ampliado que está sendo adquirido. O prazo de entrega, entretanto, está intimamente ligado com o planejamento da utilização do espaço. Como os sujeitos entrevistados estavam adquirindo naquele momento o móvel para ser instalado em sua nova residência, um atraso no recebimento do projeto, atrasaria a decisão de compra e, conseqüentemente, a concretização do projeto maior que é a mudança para a “nova casa”. A apresentação pessoal do projetista foi vista como o item de menor valor, por ser entendido que uma boa apresentação pessoal é condição básica para aqueles que têm contato direto com os clientes.

O terceiro atributo de valor mais importante dentre os relacionados acima é a montagem dos móveis. No que tange ao processo de montagem, os entrevistados atribuem mais valor ao conhecimento técnico do montador, pois entendem que todas as etapas anteriores serão concretizadas com a montagem dos móveis. É a concretização do desejo do consumidor. Caso o montador não possua o conhecimento técnico adequado, o mesmo poderá causar danos aos móveis, prejudicando o projeto de forma permanente ou não poderá solucionar eventuais problemas técnicos e imprevistos que poderão surgir na execução do serviço, atrasando o prazo de montagem e, conseqüentemente, o prazo de entrega do produto montado. Ainda no atributo montagem, o processo de limpeza e higiene durante a montagem também recebeu nota máxima na atribuição de valor pelos entrevistados, pois os mesmos entendem que não é admissível que o processo de montagem lhes cause danos no imóvel ou não cuidem da limpeza do local do trabalho, a partir da coleta e descarte adequados dos resíduos gerados.

Outro atributo secundário que obteve grau máximo de importância entre 60% dos entrevistados foi o uso adequado de ferramentas. Estes afirmam que utilizar ferramentas adequadas implica em uma montagem mais ágil e de melhor qualidade, pois evita “improvisos” e possíveis danos aos produtos. Os respondentes que tiveram esta percepção a respeito da importância das ferramentas utilizadas foram sujeitos que em ocasiões anteriores já tiveram problemas devido ao uso de ferramentas impróprias ao serviço executado. Todavia, os outros 40% dos sujeitos qualificaram estes atributo como indiferente os sem importância. Identificamos, porém, que esta percepção se deu pelo fato destes sujeitos nunca terem vivido uma situação em que o serviço executado se deu através do uso de ferramentas inadequadas. Receberam notas mínimas neste atributo os quesitos apresentação pessoal e nível cultural do montador, por entenderem que o nível mínimo de educação e cultura, bem como do modo como se apresentam são fundamentais, porém, a partir deste nível considerado básico, a valorização destes itens não é percebida pelo cliente como de grande valor.

No presente estudo, os atributos relacionados à loja ficaram em quarto lugar, quando comparados aos demais. Neste atributo foram relacionados os itens localização, showroom,

infra-estrutura, atendimento, *layout* e marca a Top Lar. O item mais relevante foi o atendimento, pois, segundo os sujeitos, o mau atendimento na loja pode destruir todo o trabalho de convencimento e negociação feito pelo projetista durante a elaboração do projeto. Todos os sujeitos pesquisados afirmaram que, caso a compra não esteja contratada, se forem mau atendidos na loja os mesmo desistiriam da compra, pois o ocorrido na loja poderia se repetir durante a entrega e montagem do produto.

O segundo item mais relevante foi o showroom motivado pelo desejo do cliente “sentir o seu sonho” materializado. Pela necessidade de verificar na prática como ficarão os móveis que foram projetados eletronicamente, bem como as cores, acabamento, dimensionais e acessórios que foram os itens mais relevantes na avaliação geral. Itens como infra-estrutura, atendimento e *layout* foram considerados importantes, porém com menor nota de valor atribuído, pois é entendido que o *layout* está em consonância com o showroom e, portanto, um bom showroom implica em um bom *layout*. Porém, a infra-estrutura da loja, com estacionamento, sala de espera, dentre outras facilidades, não foi considerada muito importante pela maioria. Visto que a maior parte do contato se dá em seu domicílio, a partir do atendimento do montador, portanto, a loja necessita sim ter um bom estacionamento, para que os carros dos clientes não fiquem estacionados em local de difícil acesso e expostos a assaltos, entretanto, as demais facilidades podem ser relevadas. A marca da Loja Top Lar recebeu a menor classificação entre os itens pesquisados, a exemplo do que aconteceu com a marca pesquisada no atributo produto, pois os clientes não a conheciam e não tinham um referencial para classificá-la. Porém, após a compra e a satisfação com o produto ampliado, os mesmo consideram que, prioritariamente, consultarão a Top Lar na próxima compra.

O questionário e a entrevista evidenciaram que os clientes consideram a compra de móveis planejados como a compra de um produto ampliado, composto pelo produto básico e os serviços associados. O produto básico tem maior grau de importância, porém, os outros itens da cesta têm importâncias muito próximas. Portanto, cabe aos dirigentes deste mercado, administrar o produto ampliado, focando nos benefícios percebidos pelos clientes e reduzindo assim a sua sensibilidade a preço.

Quanto ao processo de custeio alvo ou custo meta, observa-se que este pode ser dividido em duas etapas: a de identificação do custo alvo propriamente dita e a apuração do Índice de Valor, que é composta de nove etapas. De uma forma prática, para se atingir o custo meta, de acordo com a percepção de valor atribuída pelos consumidores de determinado produto, deve-se elaborar uma pesquisa com o objetivo de identificar os atributos de valor percebidos pelos clientes e os graus de importância atribuídos a estes. A partir do preço de mercado, ou que os clientes estão dispostos a pagar e, também, da margem de lucro desejada pela empresa, calcula-se o custo máximo admissível. Este custo será subtraído pelo custo estimado do bem, resultando no valor do custo meta que deverá ser administrado. Após esta etapa, todas as decisões deverão ser tomadas com base nas informações dos graus de importância de cada atributo de valor e dos índices de valor calculados, facilitando assim o processo decisório.

Sobre os cálculos dos índices de Valor (IV) seguiu as seguintes etapas: Identificar atributos do produto; pesquisar grau de importância de cada atributo junto aos consumidores; calcular o grau de importância relativa em porcentagem; listar os recursos utilizados e os respectivos custos para suprir cada atributo; identificar o percentual de contribuição de cada recurso em relação ao atributo; calcular a importância relativa (IR) de cada recurso; calcular o custo relativo (CR) de cada recurso e Calcular o índice de valor (IV). O Quadro 2 mostra um resumo geral do processo de cálculo dos índices de valor a partir dos dados obtidos através da pesquisa realizada. No estudo do caso Top Lar, devido às características e variáveis dos produtos, foi escolhido como amostragem um armário duplo médio com caixa em MDP, portas em MDF dimensões 700 x 840 x 284mm, com puxadores horizontais em aço escovado,

por se tratar do módulo com maior volume de vendas no mercado pesquisado, ao preço de R\$ 557,70 (líquido de impostos), sendo a margem de lucro desejada de 20% sobre o valor de venda com custo total estimado igual a R\$ 345,83.

**Quadro 2:** Processo de cálculo dos índices de valor.

1	2	3	4	5	6	4	7	8
Atributos	GI	GI%	Recursos Utilizados	% de contribuição do recurso em relação ao atributo	Importância Relativa (IR)	Custo Estimado Unitário do Recurso (R\$)	Custo Relativo (CR)	Índice de Valor
Produtos	4,55	25%	Material	70%	18%	186,30	53,87%	0,33
			Logística	30%	8%	24,22	7,00%	1,09
Loja	4,10	23%	Infraestrutura	40%	9%	16,76	4,85%	1,90
			Propaganda	10%	2%	1,05	0,30%	7,58
			Pessoal	50%	12%	22,02	6,37%	1,81
Montagem	4,29	25%	Pessoal	50%	12%	26,72	7,73%	1,60
			Material	15%	4%	1,31	0,38%	9,77
			Telefone	5%	1%	1,28	0,37%	3,33
			Logística	30%	7%	13,27	3,84%	1,93
Projeto	4,47	27%	Pessoal	50%	13%	37,29	10,78%	1,25
			Telefone	10%	3%	2,99	0,86%	3,11
			Material	10%	3%	1,52	0,44%	6,11
			Logística	30%	8%	11,10	3,21%	2,51
<b>TOTAL</b>	<b>17,40</b>	<b>100%</b>			<b>100%</b>	<b>345,83</b>	<b>100%</b>	

A partir dos dados do preço de venda do produto e da margem determinada pelos sócios da empresa, calculou-se o custo máximo admissível, o qual é de R\$ 446,16. Ao confrontar o custo máximo admissível com o valor do total de custo estimado, percebe-se que a uma vantagem competitiva, visto que o custo máximo encontrado é superior ao custo total estimado. Assim, a empresa poderá modificar a sua estrutura de custo ao realizar investimentos em melhorias que trarão acréscimo significativo na percepção de valor atribuída pelos clientes e conseqüentemente nas vendas e rentabilidade da empresa, mantendo a margem determinada pelos sócios. Neste caso, foi obtido um custo alvo “negativo”, pois a diferença entre o custo estimado (R\$ 345,83) e o custo máximo admissível (R\$ 446,16) é igual a 100,33 (negativo). Segundo Camacho e Rocha (2006) o Custeio Alvo não é um processo focado unicamente na redução de custos e a apuração do índice de valor permite visualizar claramente os recursos que deverão ter seus custos alterados, significando tanto reduzir quanto aumentar. A elevação de custos pode em muitos casos alavancar o valor fornecido ao cliente, fazendo com que a empresa possa cobrar um preço maior pelo produto, investindo em recursos que mais são percebidos e valorizados pelo cliente, aumentando assim a sua margem. Ou então, através destes investimentos e mantidos os preços praticados, aumentar a sua participação no mercado, com um volume de vendas maior e, conseqüentemente, um maior faturamento e maior lucro.

Ainda analisando os números da Top Lar apresentados na planilha acima, será evidenciada de forma prática uma análise detalhada sobre os IV's obtidos (índices de valor), relatando as possíveis alterações nos custos na tentativa de se agregar maior valor para o cliente, sem alterar a margem de lucro, com base no preço de venda praticado pelo mercado e que os clientes estão dispostos a pagar. Sobre a análise dos índices de valor, vale ressaltar que aqueles com valores abaixo de 1,00 indicam que este recurso está com um custo elevado para prover um benefício, para o consumidor, baixo. Em contrapartida, valores superiores a 1,00 indicam que aquele recurso está com um custo muito baixo, provendo um benefício muito elevado para o consumidor. Após a apuração dos índices de valor, serão demonstradas as possíveis modificações que poderão ser feitas na estruturação de custo da empresa, porém

para a realização e implementação das mesmas, será necessária uma avaliação mais detalhada de todo o processo de custos, envolvendo vários departamentos e verificando o impacto de cada variável alterada, não sendo este o objetivo do presente estudo.

De acordo com os valores obtidos através do estudo de caso da Top Lar e que estão apresentados na planilha, foi identificado um único valor abaixo de 1,00 e trata-se do atributo Produto, recurso material. Neste caso específico não foi identificada uma possível alteração, por se tratar de preços tabelados e acordados previamente com a Indústria de móveis Itálica. Para barganhar um maior desconto neste módulo básico, a loja deveria negociar lotes grandes de produtos o que inviabilizaria o negócio, pois o mesmo foi formatado para atender aos clientes mediante pedidos realizados, sem a necessidade de formação de estoque local. A maioria dos índices obteve valores superiores a 1,00 indicando que o recurso está com um custo relativamente baixo para prover um benefício considerado elevado pelos clientes.

Os atributos mais importantes identificados pelos clientes da Top Lar por ordem decrescente são: Projeto, Produtos, Montagem e Loja. O atributo projeto é provido por quatro recursos que obtiveram IV acima de 1,00 destacando-se o recurso material com IV 6,11, em seguida telefone (comunicação) com IV 3,51 e logística IV 2,51. Neste caso específico poderia ser efetuados investimentos em melhoria da ordem de 100% dos valores dos custos atuais e mesmo assim os custos estariam inferiores ao valor máximo admissível, dando margem para a empresa ganhar mercado ao aumentar o seu preço de venda. Estes investimentos poderiam ser realizados em logística dando uma maior agilidade aos projetistas, em comunicação facilitando o contato com os clientes e também com as áreas de staff da empresa, bem como em materiais e recursos utilizados no projeto colaborando para uma melhor apresentação e desenvolvimento do mesmo.

No atributo Montagem foi evidenciado que todos os itens tiveram o seu índice de valor acima de 1,00, destacando os recursos material e telefone que obtiveram IV's superior a 3,00. A obtenção destes índices indica para um possível investimento em melhorias gerais, passando desde treinamento do montador, recursos e ferramentas por ele utilizado, bem como agilidade na logística e na comunicação, agregando valor ao cliente, com custo e tempo despendidos relativamente baixos. No atributo Loja, todos os índices de valor ficaram acima de 1,00, com destaque para o índice propaganda, onde o IV calculado ficou em 7,58 demonstrando que se a direção da Loja Top Lar dobrar o investimento atual em propaganda, eles poderão fortalecer ainda mais a sua marca, aumentando a percepção de valor do cliente e conseqüentemente o seu volume de vendas. Ainda neste atributo, investimentos em infraestrutura e treinamento de pessoal poderão ser administrados procurando obter vantagens competitivas, crescimento de vendas e uma rentabilidade maior do negócio.

Desta forma, o processo de custo meta não está baseado apenas na redução de custo e sim na gestão deles. No caso em estudo, esta afirmativa ficou bastante evidenciada, pois quando da realização dos cálculos dos IV's, apuração de custo meta, percebeu-se que a empresa, após a análise dos dados, possui uma estrutura de custo atual enxuta, dando margem para investimento em melhorias que serão percebidos pelos seus clientes, auxiliando de forma definitiva no crescimento sustentável do negócio.

## **5. Considerações finais**

A presente pesquisa identificou a importância dada a cada item que compõe a cesta de produtos associada à compra de móveis planejados. Diante dos objetivos levantados pôde-se detectar que o atributo de valor que teve maior importância no universo pesquisado foi Produto. Dos quatro atributos estudados, três apresentam carência de investimento por parte da empresa, já que através da metodologia de custeio alvo identificou-se que projeto, montagem e loja têm seus custos baixos para prover um benefício altamente percebido pelo cliente.

A margem que a Top Lar dispõe considerando o custo estimado e o custo máximo admissível para um módulo básico permite a realização de melhorias nos processos e na estrutura da empresa sem comprometer a sua lucratividade e ainda possibilita aumento das vendas e da rentabilidade da empresa. Apesar da importância do atributo produto, o mesmo possui alto custo em relação ao valor percebido pelo cliente. Esta variável não tem flexibilidade para ser trabalhada em virtude da limitação do preço tabelado pelo fornecedor dos módulos. Após a análise dos dados obtidos com a aplicação dos questionários e das entrevistas, observamos que a Top Lar já trabalha com um custo abaixo do máximo admissível para a atividade desenvolvida. Isso possibilita investimentos nos atributos de maior valor percebido, gerando maior satisfação ao consumidor, reduzindo a sensibilidade a preço, pois terá a certeza de estar adquirindo um produto ampliado com características diferenciadas, passando assim a aceitar a pagar mais pelo benefício oferecido já que para ele o valor percebido é maior que o valor pago pelo item.

Quanto à formação de preço a Top Lar deve dar maior atenção aos itens de maior índice de valor no intuito de realmente proporcionar o benefício esperado pelo consumidor com a compra do produto, diferenciando o produto ampliado e formando o preço mais adequado para o mercado alvo. Esta pesquisa levanta no capítulo de fundamentação teórica algumas informações importantes na estratégia de precificação como, por exemplo, a relação preço *versus* qualidade, o preço associado ao composto de marketing e alerta também para possíveis erros na definição de preço pelas empresas. Vale salientar que a administração do produto é uma ferramenta poderosa de influência dos preços.

Esta pesquisa teve foco qualitativo sem a pretensão de esgotar o estudo no segmento, mas sim dando margem a outras pesquisas com um universo mais amplo, com foco quantitativo e sem a limitação quanto ao objeto de pesquisa tornando viável um estudo generalizado do segmento de moveis planejados. Com o estudo de caso apresentado, foi possível demonstrar através de dados empíricos, como uma empresa pode crescer, a partir do momento que ela passa a oferecer um produto diferenciado, que agregue valor e satisfação para o cliente e como este fato pode ser caracterizado como uma vantagem competitiva em relação ao concorrente.

## 6. Referências

- ANSARI, S. et al. *Target costing: the next frontier in strategic cost management*. Consortium for advanced Manufacturing International, Bedford, Texas, 1997.
- ATKINSON, Anthony A. et al. *Contabilidade Gerencial*. São Paulo: Atlas, 2000.
- ABREU, C. B. *O comportamento do consumidor diante da promoção de vendas: um estudo da relação preço-qualidade percebida*. Revista de Administração de Empresas, São Paulo, v.34, n.4, p. 64-73, jul/ago 1994.
- CAMACHO, Reinaldo Rodrigues; ROCHA, Welington. *Custeio Alvo em Hospitais*. 16f. Artigo apresentado no 30º ANPAD. 2006.
- CHURCHILL JR, Gilbert A.; PETER, J. Paul. *Marketing: criando valor para os clientes*. 2 ed. São Paulo: Saraiva, 2000. 626 p.
- COGAN, Samuel. *Custos e preços: formação e análise*. São Paulo: Pioneira, 1999.
- COOPER, R.; SLAGMULDER, R. *Definir preço com rentabilidade. – O target costing, ou custeio-alvo, garante às empresas que os novos produtos lançados sejam lucrativos e agreguem valor para os clientes*. HSM Management, São Paulo, n.18, p. 37–45, jan/ fev. 2000.
- CZINKOTA, Michael. R. *Marketing as melhores práticas*. Porto Alegre: Bookman, 2001.
- FEIL, Patrick et al. *Japanese target costing: a historical perspective*. International Journal of Strategic Cost Management. Spring/ 2004.

- HORNGREN, Charles T. et al. *Contabilidade de custos: uma abordagem gerencial*. 11. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2004. v.1.
- KOTLER, Philip. *Marketing para o século XXI: como criar, conquistar e dominar mercados*. 3 ed. São Paulo: Futura, 1999.
- KOTLER, Philip. *Administração de Marketing: a edição do novo milênio*. 10. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2000.
- KOTLER, Philip; JAIN Dipak C.; MAESINCEE, Suvit. *Marketing em Ação*. 1ª edição. Rio de Janeiro: Campus, 2002.
- MEGLIORINI, Evandir. *Análise Crítica dos Conceitos de Mensuração Utilizados por Empresas Brasileiras Produtoras de Bens de Capital sob Encomenda*. 213f. Tese Apresentada ao Departamento de Contabilidade e Atuária da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo. 2003.
- MACCARTHY, E. Jerome. *Essentials of Marketing*. Homewood, Illinois, Richard D. Irwin, revised edition, 1982.
- MONROE, Kent B. *Pricing: Making Profitable Decisions*. 5th ed. New York: McGraw-Hill, 1990.
- MONDEN, Y. *Sistemas de redução de custos – Custo-Alvo e Custo Kaisen*. Porto Alegre: Bookman, 1999.
- NAGLE, Thomas T.; HOLDEN, Reed K. *The strategy and tactics of pricing: a guide to profitable decision making*. 2nd ed. New Jersey: Prentice Hall, 1995.
- SARDINHA, José Carlos. *Formação de preço: a arte do negócio*. 1 ed. São Paulo: Makron Books, 1995.
- SAKURAI, Michiharu. *Gerenciamento integrado de custos*. São Paulo: Atlas, 1997.
- SIMON, Hermann; DOLAN, Robert J. *O poder dos preços: as melhores estratégias para ter lucro*. S. Paulo: Futura, 1998.
- STANTON, Willian. J; WALKER, Bruce. J; ETZEL, Michael. J. *Marketing*. São Paulo: Makron Books, 2001.