

FATORES QUE INFLUENCIAM A IMPLEMENTAÇÃO DO CUSTEIO-META NO DESENVOLVIMENTO DE EMPREENDIMENTOS POR CONSTRUTORAS INCORPORADORAS

Autor: Marta de Araújo Sousa

e-mail: marta.sousa@gmail.com

Orientador: Prof. Dr. Ariovaldo Denis Granja

e-mail: adgranja@fec.unicamp.br

FACULDADE DE ENGENHARIA CIVIL, ARQUITETURA E URBANISMO - FEC

DEPARTAMENTO DE ARQUITETURA E CONTRUÇÃO - DAC

GRUPO DE PESQUISA E EXTENSÃO EM GESTÃO E TECNOLOGIA EM EDIFICAÇÕES – GTE

Agência Financiadora: PIBIC/CNPQ

Palavras-Chave: custeio-meta, custo-meta, *target costing*, construção civil

INTRODUÇÃO

A necessidade de diminuir os desperdícios e reduzir os custos dos projetos de construção civil tem tornado fundamental introduzir uma nova ferramenta não somente de gerenciamento de custos, mas também como auxiliar no desenvolvimento de novos produtos.

Nesse setor é prática corrente o custo do empreendimento ter como consequência o seu projeto. Neste sentido, o ponto de partida para a determinação dos custos é o próprio projeto.

$$\text{Preço} = \text{Custo} + \text{Margem}$$

O custeio-meta altera esta lógica, tornando o custo um critério quantitativo para o desenvolvimento do projeto.

$$\text{Custo-meta} = \text{Preço-alvo} - \text{Margem}$$

Sendo o custo-meta o valor máximo a ser gasto com a produção de cada unidade para que o produto tenha maiores chances de ser aceito no mercado e o preço-alvo o preço que o consumidor está disposto a pagar.

O custo passa a ser voltado para o mercado em contraposição ao tradicional custo voltado para a engenharia.

Para a aplicação eficiente do custeio-meta é necessário conhecer como cada fator influencia na sua implementação. Entender de que modo os fatores são influenciados pelo tipo de mercado em que se encontra, pelo tipo de estratégia e características de um produto e os materiais e componentes utilizados em sua produção são fundamentais para se atingir o custo-meta e com isso reduzir os gastos de produção.

MÉTODO DE PESQUISA

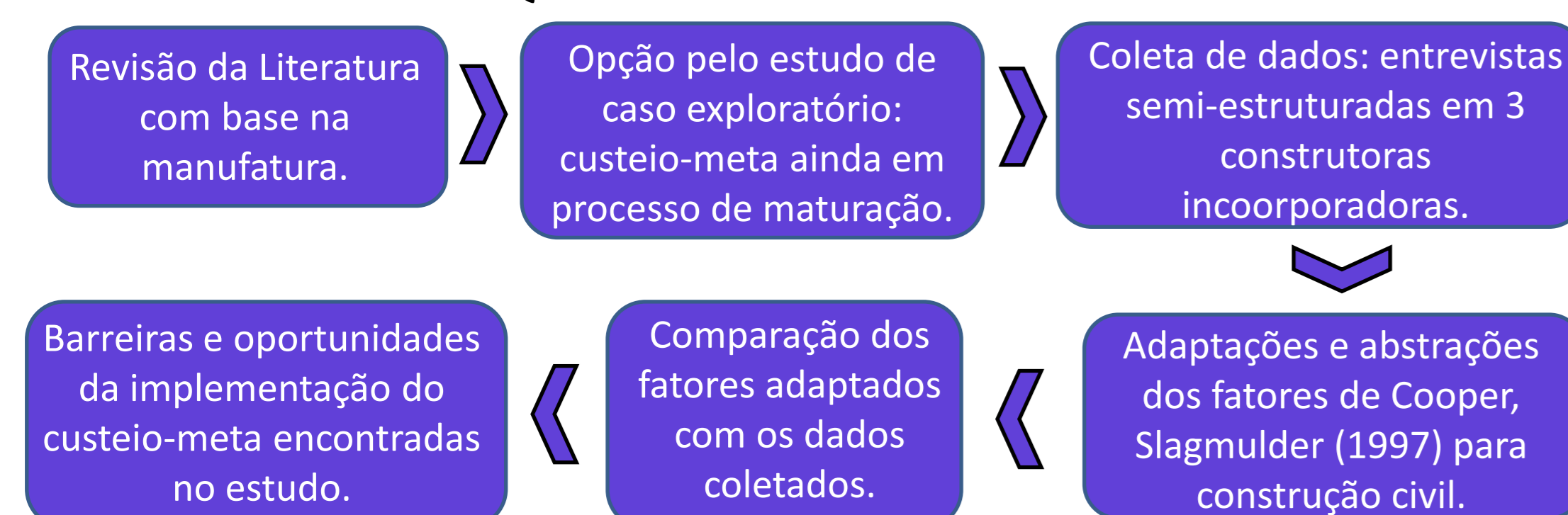


Figura 1: Fluxograma do método de pesquisa.

Para manter o anonimato, as empresas foram denominadas Empresa 1, Empresa 2 e Empresa 3 e, para conhecer suas representatividades, utilizou-se do Ranking ITCnet. Este indicador constitui uma lista das 100 maiores empresas que se destacaram no ano no setor da construção civil. No Ranking divulgado em 2009 a Empresa 1 e a Empresa 2 encontraram-se entre os 10 primeiros lugares e a Empresa 3, entre os 25 primeiros lugares (RANKING ITCnet, 2009).

Como instrumento de coleta de dados, fez-se uso de entrevistas semi-estruturadas. Para auxiliar na fluidez utilizaram-se perguntas previamente formuladas com base nos fatores intervenientes de Cooper e Slagmulder (1997).

RESULTADOS E DISCUSSÃO

Os dados resumidos obtidos pelas entrevistas encontram-se no Quadro 1.

Pergunta	Empresa 1 (Residencial de Médio-Alto Padrão)	Empresa 2 (Residencial Baixo Padrão)	Empresa 3 (Residencial de Médio-Alto Padrão)
1	Existem muitos concorrentes diretos para o produto.	Existentes, mas não possuem muitos concorrentes em Campinas.	Existem muitos concorrentes diretos para o produto.
2	Variam de região para região. Em geral qualidade e funcionalidade.	Cientes fazem comparação entre custo, funcionalidade e qualidade. Empresa estuda se incremento de funcionalidade é percebida pelo cliente.	Acreditam que apenas o preço influencia.
3	Variam com pouca frequência (anos). Requisitos funcionam como "ondas". Ex: condomínio clube housing, terraço gourmet, flat	Não soube informar com que frequência, mas mudam. Ex: possibilidade de mudanças na planta e construções certificadas.	Variam com pouca frequência. Ex: número de dormitórios. Procura-se o mínimo possível para agradar o cliente. (continua)
4	Cientes sabem o que querem. Vêm em algum outro lugar, aprovam e determinam como deveria ser o produto entregue.	Sim. Cliente opina como deveria ser o cômodo, se está em um tamanho adequado, se deve ser integrada com algum outro cômodo.	Não soube informar, pois são as imobiliárias que entram mais em contato com os clientes.
5	Empresa possui foco em residencial de alto padrão. Empresa se separou por segmento da construção.	Residenciais (todas as classes), comercial, urbanismo. Só não realizam industrial.	Propriedade, comercial, industrial, FAST
6	Por volta de 4900 unidades/ano	40 dos quais 30 residenciais para classe baixa	Não soube informar quantos empreendimentos por ano. Estão com 17 empreendimentos em execução.
7	Modificações refletem características locais. Inovação apenas se coincidir com a "onda".	Está inovando bastante atualmente, pois está desenvolvendo uma nova tecnologia para o segmento.	Pouca inovação.
8	(a) Baixa complexidade; (b) Acabamento mais complicado em relação com baixa renda, mas método construtivo menos complexo.	(a) Baixa complexidade; (b) Alta complexidade em relação a nova tecnologia sendo desenvolvida pela empresa.	(a) Baixa complexidade; (b) Baixa complexidade em relação comercial e industrial.
9	Altíssimo em relação as outras indústrias (da ordem de 30 milhões de reais).	Muito alto, mas a empresa já possui um capital já imobilizado.	Médio em relação aos custos das incorporadoras.
10	A partir da compra do terreno 5 meses a 1 ano de planejamento e 20 meses para a construção.	A partir da compra do terreno 6 meses de planejamento e 2 a 3 anos para a construção.	A partir da compra do terreno 6 meses de planejamento e 24 meses para a construção.
11	Tercerizados: Instalações hidráulicas, elétricas, parte mão-de-obra, etc. Realizados pela Empresa: administração.	A maioria dos produtos e serviços é terceirizada. Realizado pela Empresa: gerenciamento de contratos.	Tercerizados: projetos, consultores, assessores da prefeitura, etc. Realizado pela Empresa: serviços essenciais.
12	Sim, mas é negociado apenas na hora da compra, devido ao grande volume adquirido.	Sim, pressionando fornecedor através de "disputas saudáveis" em cada reunião.	Sim. Na hora da compra, devido volume adquirido.
13	Sim. Utiliza critérios de confiança e qualidade na escolha das parcerias.	Sim. Existe um departamento específico para cuidar das parcerias. Grande volume de compras de uma só vez.	Sim. Utiliza grande parte das vezes os mesmo fornecedores.

A partir dele foi desenvolvida o Quadro 2 para análise entre as semelhanças e divergências encontradas nas respostas dos entrevistados. Com isso, foi analisado como a empresa se comporta em relação a cada fator fazendo abstrações e comparações dos fatores de Cooper e Slagmulder (1997).

		Fatores de influência	Empresa 1	Empresa 2	Empresa 3
Custeio Orientado ao Mercado	Natureza do Consumidor	1. Intensidade da Competição	Alta	Alta	Alta
		2. Grau de Sofisticação do Consumidor	Alta	Alta	Baixa
		3. Taxa de Mudança de Requisitos	Baixa	Indeterminada	Baixa
		4. Grau de Conhecimento dos Requisitos Futuros	Alta	Média	Indeterminada
Custeio Relacionado ao Produto	Estratégia do Produto	5. Número de Produtos na Linha de Produção	Baixa	Alta	Alta
		6. Frequência de Reprojeto	Alta	Alta	Alta
		7. Grau de Inovação	Baixa	Alta	Baixa
	Características do Produto	8. Complexidade do Produto	Baixa	Médio	Baixa
		9. Magnitude do Investimento Inicial	Alto	Alto	Médio
		10. Duração do Desenvolvimento do Produto	Médio	Médio	Médio
Custeio Relacionado ao Componente	Estratégia com Base nos Fornecedores	11. Grau de Integração Horizontal	Alta	Alta	Alta
		12. Controle Sobre os Fornecedores	Médio	Médio	Médio
		13. Natureza da Relação com o Fornecedor	Média	Alta	Média

A análise dos fatores foi feita com base no modelo do contexto ideal da implementação do custeio-meta na

manufatura feito por Cooper e Slagmulder (1997). Os fatores que divergiram com a literatura foram:

Fator 3 – Taxa de Mudança de Requisitos: na manufatura, quanto mais rápida a taxa de mudança de requisitos futuros, maior o benefício da aplicação do custeio-meta.

Fator 8 - Complexidade do Produto: Quanto maior a complexidade do produto, maior o benefício do custeio-meta.

Fator 10 - Duração do Desenvolvimento do Produto: quanto maior a duração do desenvolvimento do produto, maior o benefício.

Fator 12 – Controle Sobre os Fornecedores: quanto mais cooperativa for a relação com os fornecedores, maiores os benefícios propiciados pelo custeio-meta.

O primeiro fator reflete características do consumidor. A interferência da incorporadora nesse fator é bastante difícil, uma vez que reflete características do mercado e da natureza do consumidor.

O segundo e terceiro fatores são características do produto, parte do custeio-meta que está diretamente relacionada aos projetistas e onde é possível intervenção direta.

O último fator trata-se de outra parte do custeio-meta que é de difícil intervenção, pois não depende apenas da empresa interessada em o implementar, mas sim, muitas vezes, do desenvolvimento de uma cultura de cooperação da construtora com seus fornecedores e sub-empregados.

CONCLUSÕES

A partir dos resultados, observou-se que os seguintes fatores, ou mostraram-se ser barreiras, ou não estão influenciando na implementação do custeio-meta em empresas incorporadoras, nem positivamente nem negativamente: *taxa de mudança de requisitos; complexidade do produto; duração do desenvolvimento do produto e controle sobre os fornecedores.*

Com essa pesquisa, pode-se concluir que podem existir boas possibilidades de implementação do custeio-meta na construção civil em empresas incorporadoras. Porém, maiores estudos são necessários para contornar, adaptar esses fatores que se mostraram barreiras para a melhor implementação do custeio-meta e encontrar outros fatores que possam influenciar positivamente a adoção desta abordagem para o caso específico da construção civil.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

COOPER, R; SLAGMULDER, R. *Target costing and value engineering*. Portland: Productivity Press, 1997.
ITCnet – V Ranking ITCnet 2008 – as 100 maiores da construção. Disponível em www.itc.etc.br/extrasitc/2008/nav/ranking.asp. Acesso em 15/09/2009.