

## **Custeio-Alvo (*Target Costing*): Revisão de Bibliografia**

### **Target Costing: Review of Bibliography**

Anelisa de Carvalho Ferreira

Mestrado em Contabilidade pelo ISCTE-IUL Instituto Universitário de Lisboa (2011), pós-graduação em Finanças pelo IBMEC-MG (2006) e graduação em Ciências Contábeis pela Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais, Minas Gerais, Brasil  
anelisacf@yahoo.com.br

Maria João Cardoso Vieira Machado

Professora Auxiliar, Departamento de Contabilidade - ISCTE - IUL Instituto Universitário de Lisboa.  
Portugal, Portugal  
maria.joao.machado@iscte.pt

Editor Científico: José Edson Lara  
Organização Comitê Científico  
Double Blind Review pelo SEER/OJS  
Recebido em 20.11.2014  
Aprovado em 07.04.2015



Este trabalho foi licenciado com uma Licença Creative Commons - Atribuição – Não Comercial 3.0 Brasil

## RESUMO

O objetivo deste estudo é comparar a teoria sobre o tema *target costing* (TC) com a prática reportada pelos estudos empíricos. Como objetivos específicos identificamos: analisar percentuais de utilização em diversos países; analisar se características identificadas pela teoria convergem com as reportadas pelos estudos empíricos e identificar os principais benefícios proporcionados. A pesquisa realizou-se por meio de análise documental sustentada por duas fases: revisão de literatura relacionada com o tema TC; revisão de estudos empíricos. As conclusões apontam que existem empresas que utilizam o TC com características distintas da teoria e reconhecem benefícios não relatados na literatura. As análises apontam que o Japão é o país que tem maiores percentuais de utilização e a Ásia é o continente onde a utilização do TC tem mais importância, porém já existe grande utilização em outras regiões, como EUA e Europa. Constatou-se também que existe tendência de crescimento da utilização do TC em países emergentes que ainda pouco utilizam técnicas recentes de contabilidade gerencial.

**Palavras-chave:** custeio-alvo; custo-alvo; contabilidade gerencial; gestão de custos.

## ABSTRACT

This study is a review of literature and empirical studies on the subject target costing. The purpose of this research was to compare the key features and benefits reported by the theory with the practice reported by studies already conducted. In addition, we compared the percentage of use of target costing in different countries and its importance. We conclude that there are companies using target costing theory with distinct features and benefits that are not reported in the literature on the subject. Japan is the country with the highest percentages of use of the technique and Asia is the continent where the use of target costing is more important, but there is already high level of use in other areas, especially the United States and Europe. There is a growing trend of using target costing in emerging countries that do not use much recent techniques of management accounting.

**Keywords:** target costing; target cost; management accounting; cost management.

## 1 INTRODUÇÃO

As exigências dos clientes por mais qualidade e diversidade causam redução do ciclo de vida dos produtos, o que torna o planejamento e controle de custos nos estágios de pesquisa e desenvolvimento essenciais para a sobrevivência das empresas. Neste contexto, o *target costing*, ou custo-alvo, assume relevância como instrumento de gestão de custos e desenvolvimento de novos produtos, por ser uma técnica que determina o custo máximo de um produto ou serviço, aceitável na perspectiva do cliente, baseando-se no preço estabelecido pelo mercado e subtraindo-se deste preço a margem de lucro desejada.

Este estudo é relevante pelo fato de ser realidade na maioria das empresas a determinação do preço de venda baseando-se no mercado, sendo impossível o aumento da margem de lucro através apenas do aumento de preços. Portanto, é de extrema importância que as empresas reduzam seus custos para obter a rentabilidade desejada. O *target costing* caracteriza-se como um instrumento de planejamento de custos e resultados estratégicos, utilizado para ajudar as empresas a obterem a margem de lucro desejada, a um preço de venda que acompanhe a capacidade de pagamento dos consumidores.

O presente trabalho tem por objetivo comparar a teoria existente sobre o tema *target costing* com a prática reportada pelos estudos empíricos já realizados. Como teoria foram considerados estudos que relatavam definições teóricas e perspectivas da técnica *target costing*. Como prática dos estudos empíricos, foram considerados estudos que relatavam pesquisas em empresas.

Como objetivos específicos podemos identificar os seguintes: analisar os percentuais de utilização em diversos países; analisar se as características do *target costing*, identificadas pela teoria, são convergentes com o reportado pelos estudos empíricos já realizados; identificar os principais benefícios proporcionados pela sua utilização.

## 2 REFERENCIAL TEÓRICO

O Referencial Teórico foi elaborado a partir de análise documental em livros, revistas e artigos científicos em que foram publicadas definições consistentes com

os primeiros relatos sobre o tema, escritos na década de 1990 pelos autores Robin Cooper e Regine Slagmulder.

O *target costing* (TC), ou custo-alvo, é uma técnica que surgiu no Japão, na década de 1960, embora tenha permanecido desconhecido por vários anos. Foi apenas na década de 1980 que este método foi reconhecido como um fator importante para a posição de superioridade competitiva das empresas japonesas, e grandes esforços foram feitos para a sua transmissão e utilização por empresas ocidentais (Okano & Suzuki, 2007). Para isso contribuíram autores como Robin Cooper que iniciou, em 1989, um estudo sobre estas práticas num projeto denominado Projeto Japão (Okano & Suzuki, 2007).

Bayou e Reinstein (1998) referem que a origem deste método está associada à Toyota e é utilizado em mais de 80% das grandes indústrias de montagem e 60% das indústrias de processo japonesas. Cooper (1994) afirma que os japoneses reconheceram que a forma mais eficiente de manter os custos baixos era a de projetá-los antes da produção, e não reduzi-los após o seu início.

Segundo Cooper e Chew (1996), o TC direciona a empresa para uma estratégia de desenvolvimento do produto em que a equipe de desenho foca-se no cliente final e na oportunidade real no mercado. Esta técnica de gestão de custos rigorosa ajuda a prevenir os gerentes sobre o lançamento de produtos de baixa margem que não geram retornos adequados para a empresa. O TC assegura que as equipes de desenvolvimento elaborem produtos rentáveis para o mercado não apenas com o nível adequado de qualidade e funcionalidade, mas também com preços apropriados para os segmentos de clientes alvo.

São diversas as definições que se podem encontrar na revisão de bibliografia para o conceito de TC (Cooper & Slagmulder, 1999; Clifton, Bird, Albano, & Townsend, 2004; Smith, 2008; Anderson & Dekker, 2009; Guilding, Cravens, & Tayles, 2000; Ansari, Bell, & Okano, 2007; Sani & Allahverdizadeh, 2012; Prates e Caraschi, 2014). Para Cooper e Slagmulder (1999), o TC é essencialmente uma técnica para gerenciar estrategicamente os lucros futuros da empresa. Segundo Clifton *et al.* (2004) o TC é um processo disciplinado para determinar e realizar o custo total em que o novo produto, com funcionalidade especificada, deve ser produzido para gerar a rentabilidade desejada de acordo com seu preço de venda futuro.

Smith (2008) enfatiza que o TC é uma técnica de gestão elaborada de custo, que na sua forma plenamente desenvolvida requer a adoção de uma disciplina intensa e permanente de gestão de custos em todos os aspectos do ciclo de vida de um produto, incluindo desenho de produto, desenho de processo de manufatura, a produção e suporte pós-vendas. Sani e Allahverdizadeh (2012) afirmam que, com o aumento da competição entre as empresas, a contabilidade gerencial tem desenvolvido novas ferramentas voltadas para a redução de custos como o TC.

Anderson e Dekker (2009) afirmam que o TC é uma abordagem para gerenciar o desenho de produto e atingir um nível de custo que é definido por exigências de clientes, a um preço que se encaixa nas condições do mercado e de lucro estratégico da empresa. Já Guilding *et al.* (2000) afirmam que o TC é um método utilizado durante o processo de desenho de produtos e que envolve a estimativa de um custo, subtraindo-se uma margem de lucro desejada a partir de um preço estimado pelo mercado, chegando-se a um custo desejado, e o produto é projetado para atender a este custo.

Ansari *et al.* (2007) defendem que o TC é a arma estratégica que está sendo cada vez mais adotada por empresas líderes mundiais, considerando-o um processo de planejamento sistemático de lucro. Prates e Caraschi (2014) afirmam que o TC é uma ferramenta estratégica para planejamento que considera uma visão holística de seus produtos e suas composições e identifica as oportunidades para redução de custos e melhoria do produto. Esta mentalidade está se incorporando nos meios empresariais, pois, cada vez mais, o mercado é influenciado pelo valor que os clientes atribuem aos produtos e às suas características.

Kaplan e Cooper (1998) descrevem o TC decompondo o processo em três etapas: custeio orientado pelo mercado (*market-driven costing*), custeio-alvo dos produtos (*product-level target costing*), custeio-alvo dos componentes (*component-level target costing*).

Segundo esses autores, o processo de custeio orientado pelo mercado (*market-driven costing*) começa por identificar o preço-alvo de venda, ou seja, o preço esperado do produto quando lançado no mercado. Este preço deve refletir o valor aceitável do produto para o cliente, a relação entre funcionalidade e preço de venda de produtos competitivos, e os objetivos estratégicos da empresa para o produto. Após o estabelecimento do preço-alvo, o processo de custeio orientado

pelo mercado continua ao estabelecer a margem de lucro pretendida. Na etapa final, os gerentes calculam um custo aceitável subtraindo-se a margem de lucro-alvo do preço de venda-alvo.

Cooper e Slagmulder (1999) afirmam que o custeio-alvo dos produtos (*product-level target costing*) pode ser dividido em três passos: definir o custo-alvo realizável do produto; disciplinar o processo do *target costing* para garantir o cumprimento do custo-alvo; alcançar o objetivo de custo sem sacrificar a funcionalidade e qualidade, utilizando a engenharia de valor e outras técnicas de engenharia baseadas em redução de custos.

A regra fundamental do TC é a de que o custo-alvo não pode ser violado. Aplicar rigorosamente a regra implica que mesmo se os engenheiros encontrarem uma maneira de melhorar a funcionalidade de um produto, só podem incorporar a melhoria se também identificarem como compensar quaisquer custos adicionais. A principal técnica para atingir este objetivo é a engenharia de valor (Kaplan e Cooper, 1998).

São diversas as definições que se podem encontrar na revisão de bibliografia para o conceito de Engenharia de valor (Cooper & Slagmulder, 1999; Schmelze, Geier, & Buttross, 1996; Yoshikawa, Innes, & Mitchell, 1995; Cooper, 1994; Cooper & Slagmulder, 1997). Cooper e Slagmulder (1999) consideram que a engenharia de valor é uma abordagem multidisciplinar ao desenho do produto que maximiza o valor para o cliente, aumenta a funcionalidade e qualidade, reduzindo custos.

Segundo Schmelze *et al.* (1996), a engenharia de valor é um processo no qual a equipe multifuncional faz tentativas de reduzir os custos durante as fases de concepção e pré-produção do produto, sem comprometer a qualidade e funcionalidade, determinando os processos ideais, materiais e máquinas necessários para a produção.

Yoshikawa *et al.* (1995) definem a engenharia de valor como uma abordagem sistemática para estudar as funções dos produtos ou serviços, a fim de alcançar suas funções necessárias com custos mínimos. Cooper (1994) afirma que a engenharia de valor é um exame sistemático interdisciplinar dos fatores que afetam o custo de um produto, com o objetivo de definir meios para atingir os fins especificados, dentro do padrão exigido de qualidade e segurança e ao custo-alvo. Cooper e Slagmulder (1997) afirmam que simultaneamente ao processo de TC, a

empresa utiliza a engenharia de valor para garantir o cumprimento das metas de custo mantendo a funcionalidade e qualidade exigidas pelo mercado.

Cooper e Slagmulder (1999) afirmam que o custeio-alvo dos componentes (*component-level target costing*) é composto por três passos: decompor o custeio-alvo dos produtos ao nível das principais funções, que são as partes que fornecem a funcionalidade ao produto e que permitem atingir o seu objetivo; agrupar os custos-alvo dos componentes e parceria com fornecedores.

Ansari *et al.* (2007) identificam os princípios chave para o TC que resumem as principais características desta técnica de contabilidade gerencial, também considerada um sistema de planeamento de lucros e gestão de custos, são eles:

- o preço-alvo de venda é definido durante a fase de desenho do produto, baseando-se nas necessidades do mercado (foco nos clientes);
- a margem de lucro-alvo é definida durante a fase de desenho do produto, baseando-se no planeamento estratégico de lucro (longo prazo);
- o custo-alvo é determinado antes do início do processo produtivo; o custo-alvo é subdividido em custo-alvo dos componentes, funções ou itens;
- a realização do processo requer uma equipe multifuncional; informações detalhadas sobre custos são fornecidas durante o processo de desenvolvimento de novos produtos para ajudar na redução de custos;
- o nível de custos do produto futuro é comparado com o seu custo-alvo durante todo o ciclo de vida;
- a regra fundamental é estabelecida de que o custo-alvo nunca pode ser ultrapassado, mantendo a qualidade e funcionalidade;
- envolvimento de toda a cadeia de valor.

Após a implantação dos princípios e características do TC, as empresas podem verificar benefícios e vantagens conforme são descritos pela teoria. Baseados na análise de vários estudos que documentaram o sucesso do TC, os seguintes benefícios foram relatados:

- assegura que somente produtos rentáveis serão lançados no mercado (Ansari, *et al.*, 2007; Cooper, 1994; Cooper & Chew, 1996; Cooper & Slagmulder, 1994 e 1997);

- reduz custos dos produtos mantendo a qualidade e funcionalidade, durante todo o ciclo de vida (Ansari *et al.*, 2007; Cooper, 1994; Cooper & Slagmulder, 1997 e 1999; Kaplan & Cooper, 1998);
- reduz o tempo de desenvolvimento dos produtos (Ansari *et al.*, 2007; Cooper & Slagmulder, 1999);
- favorece o planejamento estratégico de lucros e a gestão de custos da empresa (Anderson & Dekker, 2009; Ansari *et al.*, 2007; Cooper & Slagmulder, 1997 e 1999; Smith, 2008);
- aumenta a rentabilidade dos produtos (Ansari *et al.*, 2007; Clifton *et al.*, 2004; Cooper & Chew, 1996; Cooper & Slagmulder, 1997);
- aumenta a competitividade da empresa no mercado (Cooper & Chew, 1996; Cooper & Slagmulder, 1997; Kaplan & Cooper, 1998);
- aumenta a satisfação dos clientes (Anderson & Dekker, 2009; Ansari *et al.*, 2007; Clifton *et al.*, 2004; Cooper & Chew, 1996);
- melhora a interação entre os trabalhadores (Cooper & Chew, 1996; Kaplan & Cooper, 1998);
- favorece a relação de parceria com fornecedores (Cooper & Chew, 1996; Cooper & Slagmulder, 1999 e 2004b; Kaplan & Cooper, 1998).

### 3 METODOLOGIA

A metodologia da pesquisa deve ser entendida como o conjunto detalhado e sequencial de métodos e técnicas científicas a serem executados ao longo da pesquisa, de tal modo que se consiga atingir os objetivos inicialmente propostos e, ao mesmo tempo, atender aos critérios de menor custo, maior rapidez, maior eficácia e maior confiabilidade na informação (Barreto & Honorato, 1998).

A dissertação é um estudo teórico, de natureza reflexiva, que consiste na ordenação de ideias sobre determinado tema. Como estudo teórico, requer sistematização, ordenação e interpretação dos dados (Marconi & Lakatos, 2010).

Quanto aos objetivos, a presente pesquisa classifica-se como descritiva, pois se propõe a descrever, a analisar, a registrar e a interpretar os fatores determinantes de comparação entre teoria e prática do tema *Target Costing*. Conforme Gil (2010,

p.42) “as pesquisas descritivas têm como objetivo primordial a descrição das características de determinada população.”

O presente estudo foi realizado por meio de uma análise documental de revisão de literatura, sustentado por duas fases distintas: revisão de literatura teórica relacionada com o tema *target costing* e revisão de estudos empíricos práticos sobre o tema. Como teoria foram considerados estudos que relatavam definições teóricas e perspectivas da técnica *target costing*. Como prática dos estudos empíricos, foram considerados estudos que relatavam pesquisas em empresas.

O período selecionado para pesquisa foi a partir de 1990 até 2014, justificado pelo fato do *target costing* ser um método japonês, que começou a ser estudado no ocidente a partir da década de 1990.

Inicialmente, o critério de seleção dos estudos para pesquisa foi analisar artigos sobre o tema *target costing* publicados em revistas científicas do sistema ISSN<sup>1</sup> (*International Standard Serial Number*) classificadas neste sistema único identificador de padrão internacional, entre A e C. Em função do baixo número de publicações em revistas entre A e C, a base de pesquisa foi estendida para todas as revistas científicas e técnicas em que ocorreram publicações sobre o assunto. Os artigos selecionados foram lidos na íntegra para que todo o conteúdo pudesse ser avaliado e ainda os que apresentavam percentual de utilização da técnica *target costing* foram categorizados por país.

#### 4 APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Os estudos empíricos foram definidos nesta pesquisa como estudos que relatavam resultados da implantação real e prática do *target costing* em empresas.

Foram revistos 24 estudos empíricos (Morgan, 1993; Brausch, 1994; Bhimani & Hiroshi, 1995; Tani, 1995; Cooper & Chew, 1996; Schmelze *et al.*, 1996; Chenhall & Langfield-Smith, 1998; Boer & Ettl, 1999; Cooper & Slagmulder, 1999; Shank & Fisher, 1999; Wijewardena & Zoysa, 1999; Butscher & Laker, 2000; Guilding *et al.*, 2000; Joshi, 2001; Mouritsen, Hansen, & Hansen, 2001; Dekker & Smidt, 2003;

---

<sup>1</sup> O objetivo do ISSN (International Standard Serial Number) é gerenciar um sistema de registro automatizado para publicações em série em todas as disciplinas (ISSN, 2014).

Ernst&Young & IMA, 2003; Cooper & Slagmulder, 2004a; Lin, Merchant, Yang & Yu, 2005; Ellram, 2006; Gopalakrishnam, Samuels e Swenson, 2007; Zanella, 2007; Kocksoy, Gurdal, & Karabayir, 2008; Duh, Xiao, & Chow, 2009) e 2 artigos de revisão de literatura (Bhimani, 2003; Israelsen, Andersen, Rohde, & Sorensen, 2003) sobre estudos empíricos já realizados. Os estudos empíricos revistos foram organizados e comparados em três grupos, de acordo com o que reportam sobre o TC: benefícios do TC; características do TC; taxas de utilização.

Morgan (1993) realizou um estudo sobre a utilização do TC numa indústria nos Estados Unidos que recebeu uma encomenda específica para um cliente. Durante o processo tenta-se reduzir ao máximo o custo para se alcançar o TC e atender às expectativas do cliente. São identificados benefícios da utilização da ferramenta TC tais como a redução de custos e o aumento da satisfação do cliente.

Brausch (1994) realizou uma pesquisa em uma empresa nos Estados Unidos que utiliza o TC como ferramenta estratégica para melhorar sua rentabilidade. Os benefícios da implantação do TC nesta empresa são a redução de custos contínua; o foco na diminuição dos custos externos aos processos da empresa; os planos de lucros de médio e longo prazo; o lançamento no mercado apenas de produtos rentáveis; e a determinação de metas realistas.

Bhimani e Hiroshi (1995) realizaram um estudo sobre a adoção do TC na Inglaterra na indústria Toyota. Foi identificado que a margem de lucro é definida pela estratégia de longo prazo da empresa para o mercado europeu, sendo que as atividades de redução de custos para componentes que estão sendo desenvolvidos são enfatizadas. Outra característica do TC é a de que o processo é feito por uma equipe multifuncional, sendo feita uma análise dos protótipos dos fornecedores, que devem ser aprovados antes de fazerem parte dos produtos.

Tani (1995) realizou uma pesquisa no Japão que investiga as práticas do TC em 109 empresas, sendo que 60,6% das empresas pesquisadas utilizam esta técnica na prática da contabilidade gerencial.

Cooper e Chew (1996) identificaram benefícios da aplicação do TC em duas empresas japonesas: a análise dos custos do ciclo de vida dos produtos para incluir novas tecnologias no desenho dos produtos; a redução de custos através de redução de componentes e substituição por materiais alternativos mais baratos; somente produtos rentáveis são lançados no mercado; a redução dos custos totais de produção em aproximadamente 35%. As características identificadas nas

empresas pesquisadas são as de que existe pressão para que os fornecedores melhorem as suas tecnologias e tenham desenhos que tornem os produtos mais eficientes. Há substituição de componentes para redução de custos e reengenharia até que se chegue ao custo-alvo desejado.

Schmelze *et al.* (1996) realizaram uma pesquisa numa empresa com filiais nos Estados Unidos e Alemanha. As características do TC identificadas neste caso são: a utilização de equipes multifuncionais; definição de metas de custos antecipadas; engenharia de valor; parceria com fornecedores. A empresa ajuda o fornecedor a reduzir custos e após o início da produção a manutenção dos custos continua durante todo o ciclo de vida do produto. Alguns benefícios da utilização do TC também são identificados como: permite manter a rentabilidade dos produtos durante períodos de grande competitividade; aumenta a participação da empresa no mercado.

Chenhall e Langfield-Smith (1998) realizaram um estudo em 78 empresas na Austrália sobre a adoção de ferramentas gerenciais tradicionais (financeiras) e recentes (não financeiras). O estudo relata que as ferramentas financeiras continuam a ser importantes para a contabilidade gerencial, porém vêm sendo suplantadas pelas ferramentas não financeiras. Com relação ao TC (ferramenta recente), a pesquisa refere que 38% das empresas utilizam esta ferramenta.

Boer e Ettlíe (1999), numa pesquisa sobre a utilização do TC em 126 empresas nos Estados Unidos, concluem que na maioria das empresas mais de 80% dos custos de produção são definidos na fase de desenho do produto; apenas produtos rentáveis são lançados no mercado; a base de dados utilizada é a mesma por toda a equipe; e o mercado determina o custo aceitável do produto. São utilizados sistemas formais que ligam todos os indivíduos envolvidos no processo de desenho e aproximadamente 50% dos respondentes já utilizam sistemas sofisticados para estimar custos detalhados de cada componente.

Cooper e Slagmulder (1999) relatam os procedimentos adotados por sete empresas Japonesas para utilização do TC. Alguns benefícios da utilização do TC são reconhecidos pelas empresas tais como: a gestão de custos na fase de desenho do produto, aumentando a possibilidade de redução de custos; apenas produtos rentáveis são lançados no mercado; aumento de competitividade devido à redução

de custos sem perder qualidade e funcionalidade; redução no tempo de desenvolvimento.

Shank e Fisher (1999) executaram um estudo numa empresa Americana sobre a mudança da metodologia de custo padrão para o TC. Foram necessários dezoito meses de uma política de custos baseada no preço para serem verificados benefícios desta mudança, que são: a redução de custo com a substituição por materiais mais baratos e de qualidade; o foco no cliente; o aumento de valor na perspectiva do cliente; a redução de desperdício de materiais; a redução do tempo de desenvolvimento.

Wijewardena e Zoysa (1999) realizaram um estudo com 209 empresas japonesas e 225 australianas sobre a importância de ferramentas da contabilidade gerencial. A diferença mais marcante revelada pelos dados da pesquisa é que, enquanto as práticas de contabilidade gerencial das empresas australianas colocam ênfase nos instrumentos de controle de custos, tais como orçamento, custo padrão e análise de desvios na fase de fabricação, as empresas japonesas dedicam uma atenção muito maior à redução de custos e a ferramentas de planejamento e custo baseado em TC na fase de desenho. Através da análise da escala Likert da importância de ferramentas gerenciais, constatou-se que no Japão o TC tem uma importância maior que na Austrália.

Butscher e Laker (2000) fizeram um estudo sobre a adoção do TC numa indústria de calçados esportivos. O método foi implementado após uma pesquisa de mercado para verificar quanto os clientes estavam dispostos a pagar pelo produto. O estudo conclui que se o TC tivesse sido implementado antes a empresa poderia ter aumentado seus lucros.

Guilding *et al.* (2000) elaboraram um estudo com 314 empresas na Nova Zelândia, Reino Unido e Estados Unidos sobre a utilização de doze ferramentas de controle gerencial, sendo uma delas o TC. Com relação à importância do TC, nos Estados Unidos identificam-se níveis mais altos de benefícios neste método do que na Nova Zelândia e no Reino Unido.

Joshi (2001) realizou um estudo na Índia, replicando o estudo de Chenhall e Langfield-Smith (1998) na Austrália, que abordou a adoção de ferramentas gerenciais tradicionais (financeiras) e recentes (não financeiras) e os benefícios que estas trouxeram para as empresas. O estudo relata que as ferramentas financeiras

continuam a ser importantes para a contabilidade gerencial na Índia, porém vêm sendo suplementadas pelas ferramentas não financeiras. Com relação ao TC (ferramenta recente), a pesquisa aponta que 35% das empresas utilizam esta ferramenta na Índia.

Mouritsen *et al.* (2001) realizaram um estudo sobre utilização de ferramentas gerenciais inter-organizacionais numa indústria na Suécia. A empresa utiliza o *target cost management* para restabelecer o controle após o processo de terceirização. A indústria era pioneira no desenvolvimento de inovações em alarmes, porém considerava que mantinha uma equipe muito grande de engenheiros. Optou então pela terceirização de todos os componentes do processo. Todas as atividades de desenvolvimento são terceirizadas, e a empresa passou a ser uma "coordenadora de tecnologia", que fiscaliza e exige níveis de qualidade dos componentes que são produzidos pelos fornecedores. Considera que não tem um procedimento "formal" de TC, mas delineou uma série de orientações gerais sobre como controlar o processo de desenvolvimento. Os fornecedores devem ser inovadores e devem ajudar a criar novos produtos para o mercado.

Bhimani (2003) elaborou uma revisão de literatura sobre estudos empíricos que abordam técnicas de contabilidade gerencial no Reino Unido. Um dos estudos relata a popularidade das abordagens de gestão de custos em 677 empresas. Entre as técnicas investigadas está o TC, que é utilizado em 46% das empresas pesquisadas.

Dekker e Smidt (2003) realizaram um estudo em 32 empresas na Holanda sobre a utilização do TC. O estudo relata que 59,4% das empresas adotam o TC ou uma técnica similar. Os benefícios do TC percebidos pelas empresas foram: a redução de custos; a introdução do produto no mercado em tempo hábil; a satisfação de clientes; o controle de qualidade. Na maioria das empresas existe o envolvimento de equipes multifuncionais na aplicação do TC.

Ernst&Young e IMA (2003) desenvolveram um estudo em 2.000 médias e grandes empresas de vários setores distintos da economia e em diversos países. Um dos questionamentos era sobre a utilização de técnicas de contabilidade gerencial. Em 26% das empresas pesquisadas o TC é utilizado, e mais de 40% tem planos de vir a utilizar o método no futuro.

Israelsen *et al.* (2003) desenvolveram uma revisão de literatura sobre estudos empíricos relativos a técnicas de contabilidade gerencial na Dinamarca. Com relação ao TC, 50% das empresas utilizam esta técnica e oito em dez empresas passam por negociações com fornecedores para aquisição de novos componentes.

Cooper e Slagmulder (2004a) efetuaram um estudo em uma empresa japonesa sobre a gestão de custos durante todo o ciclo de vida do produto. O estudo relata que a redução de custos na fase de produção é muito significativa. A empresa consegue gerenciar os seus custos agressivamente durante todo o ciclo de vida do produto, utilizando várias técnicas, sendo uma delas o TC. Poucos produtos têm a produção cancelada devido à grande importância dada aos preços-alvo desde o início do processo.

Lin *et al.* (2005) desenvolveram um estudo numa empresa chinesa sobre a utilização do TC. Após 12 anos da implementação deste método, a empresa verificou benefícios no aumento das vendas e dos lucros. A empresa precisava diminuir custos para ficar competitiva, então utilizou ferramentas como: diminuição dos custos em todo o ciclo de vida do produto; informações de preços praticados no mercado; metas, estratégias e fraquezas de cada processo. Também foram estabelecidas metas de redução de custo unitário para cada produto.

Ellram (2006) executou uma pesquisa em 11 empresas nos Estados Unidos sobre o processo de TC. Foram feitas entrevistas presenciais em todas as empresas e foram encontradas as seguintes características particulares: os fornecedores são envolvidos desde o início do processo; grandes clientes industriais determinam o preço de venda aos fabricantes; fornecedores e equipe de desenho trabalham em conjunto.

Gopalakrishnam *et al.* (2007) realizaram um estudo em uma empresa americana sobre a utilização do TC. Foram definidos passos para utilização do TC na empresa: definir o novo produto através de pesquisa de mercado; estabelecer o preço de venda-alvo; calcular o custo-alvo; subdividir o custo-alvo em componentes; definir os custos antes da produção. Foram percebidos os seguintes benefícios após implementação do TC: redução de custos; aumento da satisfação dos clientes; melhora da interação dos trabalhadores; melhora na relação de parceria com fornecedores.

Zanella (2007) realizou um estudo no Brasil, que utiliza um teste estatístico de causalidade para avaliar a utilização do TC em 45 empresas cotadas.

Os resultados são que 15% do total das empresas utiliza o TC. Este método aparece apenas em alguns setores da economia, justificado no estudo pelo fato de serem setores com agências reguladoras de preço, em que as empresas têm que reduzir custos para obter a margem desejada.

Kocsoy *et al.* (2008) efetuaram uma pesquisa sobre a utilização do TC em empresas da Turquia. Cerca de 30% das empresas afirmam que utilizam TC ou outros métodos similares. A maioria das empresas considera mais importante a determinação das expectativas do cliente antes do desenho do produto, utilizam estratégias baseadas na concorrência e fazem análises extensivas do mercado. Apenas 51,8% das empresas determinam o preço pelas expectativas do mercado, e 44,4% determinam preço pelo método custo mais margem, o que não é coerente com a teoria do TC. A maioria das empresas considera fundamental um plano de longo prazo de produção e lucros e utilizam equipes multifuncionais.

Duh *et al.* (2009) realizou um estudo em 219 empresas chinesas sobre a utilização de ferramentas de contabilidade gerencial. Os gerentes foram questionados sobre a utilização de doze ferramentas, incluindo o TC. O resultado foi de que existe relação positiva entre o uso das ferramentas de contabilidade e controle gerencial com a performance de cada empresa, com as características do ambiente competitivo, e com atributos das empresas como grau de participação na governança corporativa e apoio da gestão. Perguntou-se aos gerentes sobre o uso particular do TC e, numa escala de 1 a 5, a resposta média foi de 3,361, o que significa que esta ferramenta está sendo utilizada nas empresas pesquisadas.

Com relação aos benefícios do TC, a Figura 1 identifica os 17 estudos que reconhecem nove benefícios resultantes da implementação do TC e já identificados na revisão de literatura.

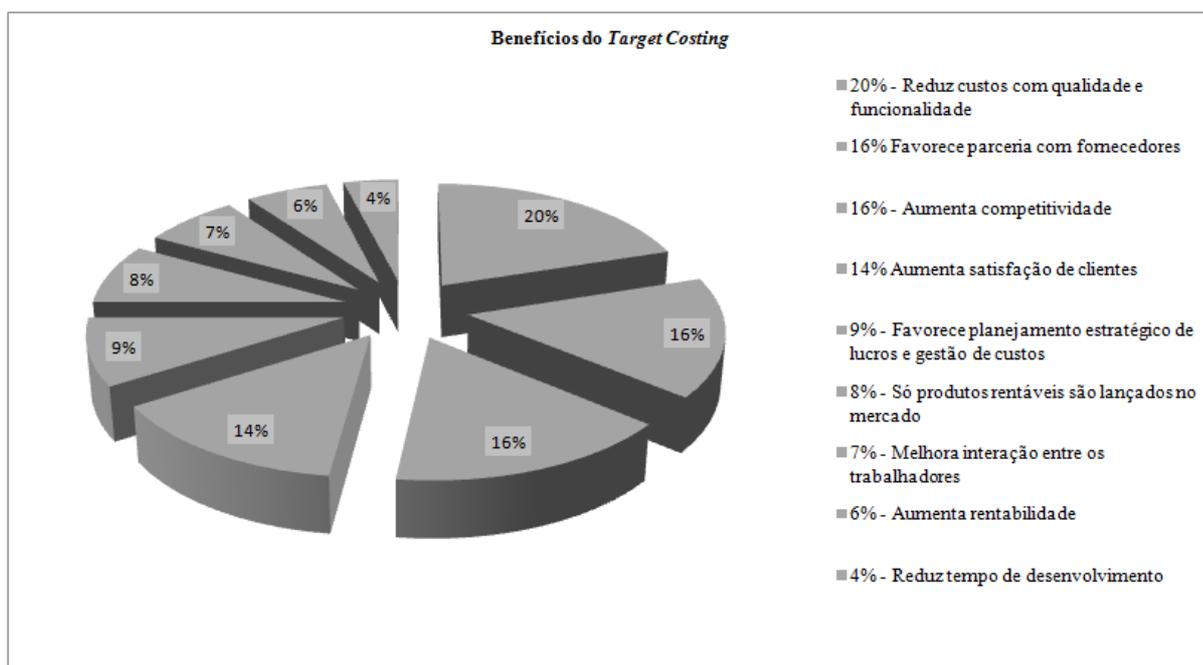
Benefícios TC	Somente produtos rentáveis lançados no mercado	Reduz custos mantendo qualidade e funcionalidade	Reduz tempo de desenvolvimento	Favorece o planejamento estratégico de lucros e gestão de custos	Aumenta rentabilidade dos produtos
Morgan (1993)		X			
Brausch (1994)	X	X		X	X
Bhimani & Hiroshi (1995)		X		X	
Cooper & Chew (1996)	X	X		X	
Schmelze <i>et.al</i> (1996)		X		X	X
Boer & Ettlíe (1999)	X				
Cooper & Slagmulder (1999)	X	X	X	X	
Shank & Fisher (1999)		X	X		
Butscher & Laker (2000)		X			
Mouritsen <i>et.al</i> (2001)					
Dekker & Smidt (2003)	X	X			
Cooper & Slagmulder (2004a)	X	X			
Lin <i>et.al</i> (2005)		X			X
Ellram (2006)		X	X		
Gopalakrishnam <i>et.al</i> (2007)		X			
Kocsoy <i>et.al</i> (2008)		X		X	
Duh <i>et.al</i> (2009)					X

Benefícios TC	Aumenta a competitividade da empresa	Aumenta a satisfação dos clientes (aumento do valor)	Melhora a interação entre os trabalhadores	Favorece relação de parceria com os fornecedores
Morgan (1993)		X		
Brausch (1994)				X
Bhimani & Hiroshi (1995)	X			X
Cooper & Chew (1996)	X			X
Schmelze <i>et.al</i> (1996)	X	X		X
Boer & Ettlíe (1999)			X	X
Cooper & Slagmulder (1999)	X	X		
Shank & Fisher (1999)		X		
Butscher & Laker (2000)	X	X		
Mouritsen <i>et.al</i> (2001)	X	X		X
Dekker & Smidt (2003)	X	X		
Cooper & Slagmulder (2004a)			X	X
Lin <i>et.al</i> (2005)	X			
Ellram (2006)	X	X	X	X
Gopalakrishnam <i>et.al</i> (2007)		X	X	X
Kocsoy <i>et.al</i> (2008)	X	X		X
Duh <i>et.al</i> (2009)	X		X	

**Figura 1** - Benefícios do *Target Costing*  
 Fonte: elaborada pelos autores.

Destes nove benefícios, os três mais citados nos estudos empíricos são, de acordo com a Figura 2: reduz custos mantendo a qualidade e funcionalidade (20% dos benefícios relatados); favorece a relação de parceria com fornecedores (16% dos benefícios relatados); aumenta a competitividade da empresa (16% dos benefícios relatados.)



**Figura 2** - Benefícios do *Target Costing*  
 Fonte: elaborado pelos autores

Os benefícios reportados nos estudos empíricos revistos são coincidentes com as vantagens que a teoria associa ao TC, com duas exceções: o estudo de Morgan (1993) sobre a utilização do TC numa empresa nos Estados Unidos descreve que o TC também ajudou na redução de unidades defeituosas produzidas. Lin *et al.* (2005) afirmam que a utilização do TC numa indústria chinesa proporcionou aumento nas vendas. Estes dois benefícios não são citados na teoria, mas poderiam ser relacionadas com outros benefícios mais abrangentes como redução de custos e aumento da rentabilidade.

Com relação ao processo do TC, a literatura revista permite identificar as nove características associadas às fases de custeio orientado pelo mercado (*market-driven costing*), custeio-alvo dos produtos (*product-level target costing*) e custeio-alvo dos componentes (*component-level target costing*), anteriormente identificadas na revisão de literatura. Dos 26 artigos analisados, a Figura 3 evidencia os 14 estudos que identificam estas nove características. Os que apresentam menor relato de características do TC são: Mouritsen *et al.* (2001) da Suécia com apenas duas características relatadas; Kocsoy *et al.* (2008) da Turquia e Dekker e Smidt (2003) da Holanda com quatro características relatadas e Brausch (1994) dos Estados Unidos e Lin *et al.* (2005) da China com seis características do TC relatadas.

Etapas	Custeio orientado pelo mercado ( <i>market-driven costing</i> )		Custeio-alvo dos produtos ( <i>product-level target costing</i> )		
	1) Preço-alvo de venda definido na fase de desenho baseado no mercado	2) Margem de lucro-alvo definida na fase de desenho, baseada no planejamento estratégico de lucro	3) Custo-alvo determinado antes do início do processo produtivo	País em que o estudo foi realizado	
Morgan (1993)	X	X	X	EUA	
Brausch (1994)	X	X	X	EUA	
Bhimani & Hiroshi (1995)	X	X	X	Inglaterra	
Cooper & Chew (1996)	X	X	X	Japão	
Schmelze <i>et.al</i> (1996)	X	X	X	EUA e Alemanha	
Boer & Ettl (1999)	X	X	X	EUA	
Cooper & Slagmulder (1999)	X	X	X	Japão	
Mouritsen <i>et.al</i> (2001)	X			Suécia	
Dekker & Smidt (2003)	X	X	X	Holanda	
Cooper & Slagmulder (2004a)	X	X	X	Japão	
Lin <i>et.al</i> (2005)		X	X	China	
Elram (2006)	X	X	X	EUA	
Gopalakrishnam <i>et.al</i> (2007)	X	X	X	EUA	
Kocsoy <i>et.al</i> (2008)				Turquia	

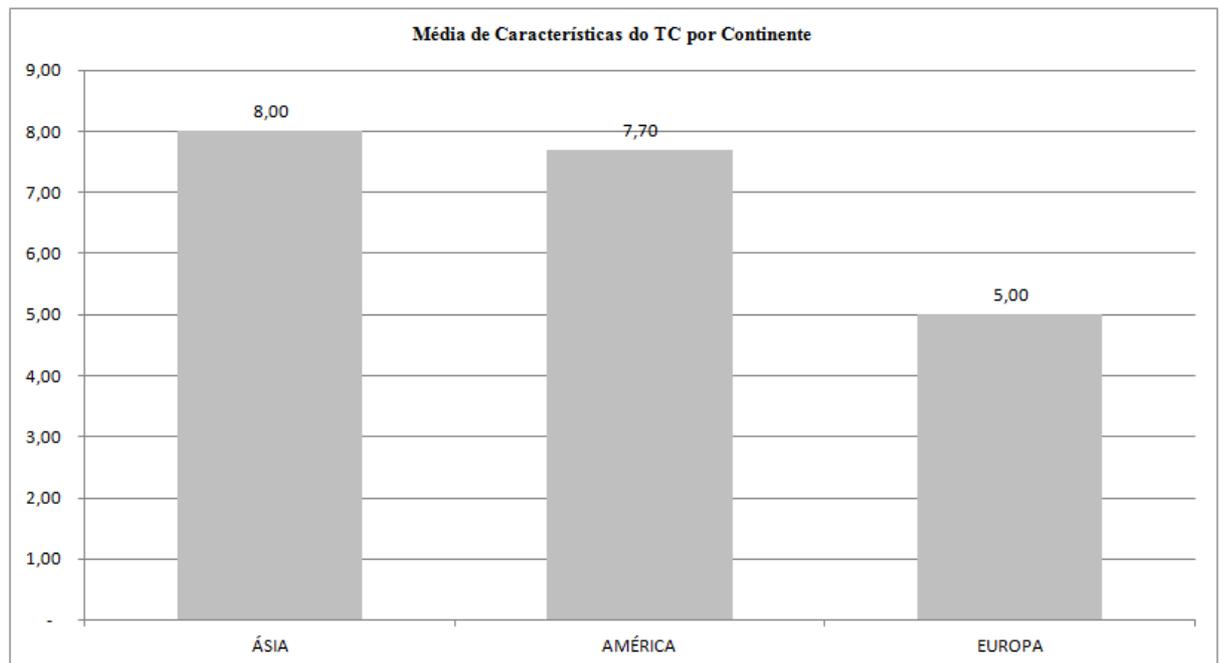
Etapas	Custeio-alvo dos componentes ( <i>component-level target costing</i> )						
	4) Custo-alvo é subdividido em custo-alvo dos componentes, funções ou itens	5) Processo requer uma equipe multifuncional	6) Custos detalhados durante o processo de desenvolvimento com o objetivo de redução	7) Nível de custos do produto é comparado com seu custo-alvo durante todo o ciclo de vida	8) Regra fundamental é estabelecida de que o custo-alvo nunca pode ser ultrapassado	9) Envolvimento da cadeia de valor	País em que o estudo foi realizado
Morgan (1993)	X	X	X	X	X		EUA
Brausch (1994)		X	X		X		EUA
Bhimani & Hiroshi (1995)	X	X	X	X		X	Inglaterra
Cooper & Chew (1996)	X	X	X	X	X	X	Japão
Schmelze <i>et.al</i> (1996)	X	X	X	X	X	X	EUA e Alemanha
Boer & Ettl (1999)	X	X	X	X		X	EUA
Cooper & Slagmulder (1999)	X	X	X	X	X	X	Japão
Mouritsen <i>et.al</i> (2001)						X	Suécia
Dekker & Smidt (2003)		X					Holanda
Cooper & Slagmulder (2004a)	X	X	X	X	X	X	Japão
Lin <i>et.al</i> (2005)	X	X	X	X			China
Elram (2006)	X	X	X	X	X	X	EUA
Gopalakrishnam <i>et.al</i> (2007)	X	X	X	X			EUA
Kocsoy <i>et.al</i> (2008)		X	X	X		X	Turquia

**Figura 3** - Características do *Target Costing*

Fonte: elaborada pelos autores.

Em contrapartida, todos os estudos empíricos do Japão, (Cooper e Chew, 1996; Cooper e Slagmulder, 1999 e 2004a) relataram todas as características e etapas do processo de TC, o que pode ser explicado pelo fato do Japão ser um país que já utiliza este método há muito mais tempo que os demais países ocidentais, fazendo com que esta prática seja reconhecida dentro da cultura Japonesa, e por isso seja mais eficiente nas suas empresas.

A Figura 4 demonstra a quantidade média de características do TC identificadas nos estudos empíricos por continente: América, representada pelos Estados Unidos; Europa, representada por Inglaterra, Alemanha, Suécia, Holanda e Turquia; Ásia, representada por Japão e China. O continente Asiático tem os estudos que mais apresentam características do TC, seguido pelo Americano e Europeu.



**Figura 4 - Média de características do TC por Continente**  
Fonte: elaborado pela própria autora.

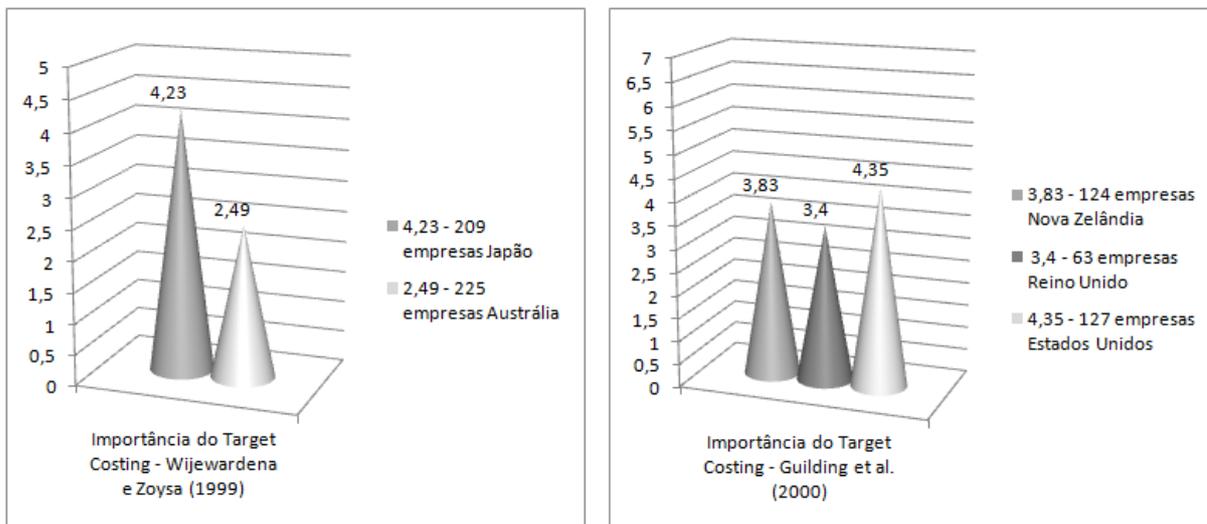
Ansari *et al.* (2007) explicam que o TC hoje é bastante maduro em indústrias de montagem Japonesas. A prática migrou da indústria automobilística no Japão para outras indústrias montadoras japonesas e até mesmo algumas indústrias de processo. É, no entanto, bastante jovem nos EUA e Europa, onde a maioria das empresas ainda utiliza o preço orientado pelo custo em vez do custo direcionado pelo preço.

Além das características determinadas pela teoria do TC, alguns estudos reportaram outras características distintas (Schmelze *et al.*, 1996; Mouritsen *et al.*, 2001; Lin *et al.*, 2005; Ellram, 2006; Kocksoy *et al.*, 2008):

- Schmelze *et al.* (1996) num estudo em uma empresa com filiais nos Estados Unidos e Alemanha afirmam que é utilizada a ferramenta brainstorming de novas ideias para ajudar na redução de custos dos produtos.
- Mouritsen *et al.* (2001) realizaram um estudo de caso sobre a utilização de ferramentas da contabilidade e controle gerencial numa empresa sueca que tem todas as atividades de desenvolvimento do produto terceirizadas, sendo que a empresa funciona como uma “coordenadora de tecnologia”, que fiscaliza e exige níveis de qualidade dos componentes que são produzidos por fornecedores.

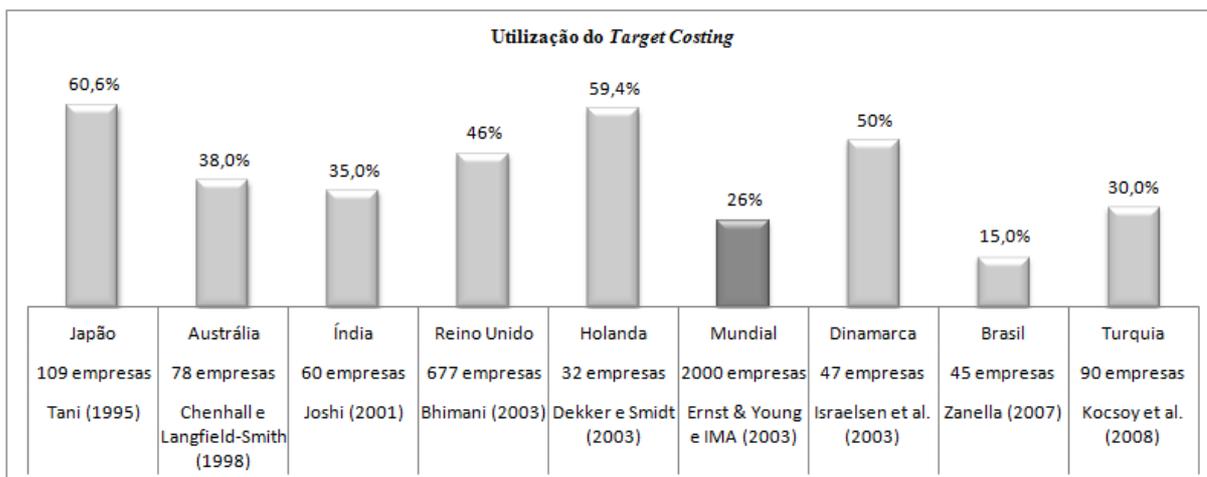
- Lin *et al.* (2005) num estudo numa indústria chinesa afirmam que o foco no cliente não é muito importante pelo fato da empresa ser pública e de ser o governo chinês quem aprova os preços, por isso não é necessária pesquisa de mercado. A empresa não envolve fornecedores ou outros membros da cadeia de valor no processo de TC, e é conduzida uma análise da concorrência anualmente.
- Ellram (2006) numa pesquisa sobre a utilização do TC em 11 empresas nos Estados Unidos relata que o envolvimento da cadeia de valor (fornecedores, prestadores de serviços etc.) ocorre também na fase de custeio orientado pelo mercado (*market-driven costing*), com o objetivo de facilitar o estágio de concepção da ideia de um novo produto.
- Kocksoy *et al.* (2008) declaram que das empresas inquiridas que afirmam utilizar a técnica do TC, apenas 51,8% determinam o preço baseadas nas expectativas do mercado, e 44,4% determinam o preço pelo método custo mais margem (*cost plus*), o que não é coerente com a teoria do TC, e leva a compreensão de que as principais características do método ainda não estão totalmente difundidas e abrangidas na Turquia.

Com relação às taxas de utilização do TC, a Figura 5 compara dados retirados de dois estudos empíricos, Wijewardena e Zoysa (1999) e Guilding *et al.* (2000), que utilizando questionários realizados em empresas no Japão, Austrália, Nova Zelândia, Reino Unido e Estados Unidos reportam uma escala de importância da ferramenta TC em cada país. O resultado confirma as afirmações anteriores, de que o Japão possui a prática do TC mais madura e desenvolvida comparativamente com os demais países, sendo, portanto, o país em que esta ferramenta tem mais importância, quando comparadas as duas pesquisas. Os Estados Unidos é o segundo país em que a ferramenta TC é considerada mais importante.



**Figura 5** - Importância do *Target Costing*  
 Fonte: elaborado pelos autores.

Com relação às taxas de utilização por país, foram examinados 9 estudos que relatam o percentual de utilização do método em países distintos, os quais são apresentados na Figura 6.



**Figura 6** - Utilização do *Target Costing*  
 Fonte: elaborado pela própria autora.

De acordo com uma pesquisa feita pela Ernst&Young e o *Institute of Management Accountants* (IMA) em 2003, sobre as técnicas específicas de contabilidade gerencial em cerca de 2.000 empresas em todo o mundo, o percentual de aplicação do TC entre as empresas é de 26% e a proporção de empresas que planejam vir a utilizá-lo no futuro é de mais de 40% (Ernst&Young e IMA, 2003).

O país com a maior taxa de utilização do TC é o Japão, com 60,6%, seguido da Holanda, com 59,4%, Dinamarca com 50%, Reino Unido com 46%, Austrália com

38%, Índia com 35% e Turquia com 30%. O país com menor taxa de utilização do TC, e também o que está abaixo da média mundial estabelecida pelo estudo (Ernst&Young e IMA, 2003), é o Brasil com 15%.

O fato das taxas de utilização do TC no Brasil, Turquia e Índia serem menores que nos demais países poderia ser justificado em função de estes três países serem considerados economicamente e socialmente emergentes, de acordo com a OECD<sup>2</sup> (*Organization for Economic Co-operation and Development*), e por isso ainda não utilizarem ativamente técnicas recentes de contabilidade gerencial como o TC.

## 5 CONCLUSÃO

O objetivo deste estudo foi comparar a teoria existente sobre o *target costing* com a prática reportada pelos estudos empíricos já realizados. Como objetivos específicos, este trabalho pretendeu: analisar os percentuais de utilização em diversos países; analisar se as características do *target costing*, identificadas pela teoria, são convergentes com as reportadas pelos estudos empíricos já realizados; identificar os principais benefícios proporcionados pela sua utilização.

Para atingir estes objetivos foi realizada uma análise documental de revisão de literatura e de estudos empíricos sobre este tema. Com relação às principais características do *target costing* reportadas pelos estudos empíricos já realizados, identificaram-se nove características associadas às fases de custeio orientado pelo mercado (*market-driven costing*), custeio-alvo dos produtos (*product-level target costing*) e custeio-alvo dos componentes (*component-level target costing*), sendo o Japão o único país em que todos os estudos empíricos analisados reportam todas as características e etapas do processo de *target costing*. Isso pode ser explicado pelo fato do Japão ser um país que já utiliza este método há mais tempo que os demais países Ocidentais, fazendo com que esta prática seja reconhecida dentro da cultura Japonesa.

Os estudos empíricos revistos permitem identificar nove benefícios da utilização do *target costing*, sendo os três mais reportados os seguintes: a redução

---

<sup>2</sup> A OECD (*Organization for Economic Co-operation and Development*) é uma organização que tem como missão promover políticas que melhorem o desenvolvimento econômico e bem-estar social em todo o mundo, e trabalha ativamente com países membros e não membros. Hoje são trinta e quatro países membros, sendo que com exceção do Brasil e da Índia, os demais países relacionados na Figura 4 são membros da OECD. (OECD, 2014).

de custos mantendo a qualidade e funcionalidade; o favorecimento da relação de parceria com fornecedores; o aumento da competitividade das empresas.

Os artigos revistos demonstram que é no continente Asiático que os estudos reportam mais características do *target costing*, comparativamente com o continente Americano e Europeu, e o Japão, em particular, é o país onde este método apresenta maior taxa de utilização, seguindo-se outros dois países em que a maioria das empresas reporta a sua utilização: Holanda e Dinamarca.

Os três países com menores taxas de utilização do *target costing* são a Índia, a Turquia e o Brasil, sendo este último o único abaixo da média mundial de utilização. Estas circunstâncias podem estar relacionadas com o fato de estes três países serem considerados emergentes de acordo com as estatísticas da OECD. Pode-se considerar, assim, que esta técnica é mais conhecida em países desenvolvidos economicamente e socialmente, e que ainda não está totalmente difundida em âmbito mundial.

Como principais contribuições deste trabalho podemos identificar:

- O estudo permite uma avaliação da forma como é utilizado o *target costing* a nível mundial.
- Foram identificadas características do *target costing* utilizadas por algumas empresas e não previstas na revisão de literatura, o que permite concluir que as empresas adaptam o método às suas necessidades específicas.
- Foram identificadas duas vantagens associadas à utilização do *target costing* e não previstas na literatura revista: ajudar a reduzir a produção defeituosa; proporcionar aumento das vendas, que poderiam ser relacionadas com outros benefícios mais abrangentes como redução de custos e aumento da rentabilidade.

Como principais limitações deste trabalho podemos apresentar as seguintes: o universo do estudo ser de apenas 26 artigos; o fato da maioria dos estudos analisados serem realizados em médias e grandes empresas, o que restringe os resultados, dado que não foram localizadas pesquisas em pequenas empresas.

Os resultados encontrados sugerem a necessidade de investigação futura em duas grandes áreas: identificar as causas para as diferenças encontradas entre o que a teoria apresenta como característica e benefícios do *target costing* e o que é reportado pelos estudos empíricos já realizados; o fato de não existirem estudos em

pequenas empresas sugere a necessidade de analisar se a utilização do *target costing* está ou não associada à dimensão das empresas.

## REFERÊNCIAS

- Anderson, S. W., & Dekker, H. C. (2009). Strategic cost management in supply chains, part 1: structural cost management. *Accounting Horizons*, 23(2), 201-220.
- Ansari, S., Bell, J., & Okano, H. (2007). Target costing: uncharted research territory In C. S. Chapman, A. G. Hopwood, & M. D. Shields (Eds.). *Handbook of Management Accounting Research* (Vol. 2, pp. 507-530). Elsevier.
- Barreto, A. V. P., & Honorato, C. de F. (1998). *Manual de sobrevivência na selva acadêmica*. Rio de Janeiro: Objeto Direto.
- Bayou, M. E., & Reinstein, A. (1998). Three routes for target costing. *Managerial Finance*, 24(1), 28-45.
- Bhimani, A., & Hiroshi O. (1995). Targeting excellence: target cost management at Toyota in the UK. *Management Accounting*, 73(6), 42-44.
- Bhimani, A. (2003). Management Accounting in the UK Reflections on Research, Practice, and the Profession In A. Bhimani (Ed.). *Management Accounting European Perspectives* (pp 218-241). Oxford University Press.
- Boer, G., & Ettl J. (1999). Target costing can boost your botton line. *Strategic Finance*, 81(1), 49-52.
- Brausch, J. M. (1994). Beyond ABC: Target costing for profit enhancement. *Management Accounting*, 76(5), 45-49.
- Butscher, S. A., & Laker M. (2000). Market-driven product development. *Marketing Management*, 9(2), 48-53.
- Chenhall, R. H., & Langfield-Smith K. (1998). Adoption and benefits of management accounting practices: an Australian study. *Management Accounting Research* 9, 1-19.
- Clifton, M. B., Bird, H. M. B., Albano R. E., & Townsend W. P. (2004). *Target Costing Market-Driven Product Design*. New York e Basel: Marcel Dekker, Inc.
- Cooper, R. (1994). Japanese cost management practices. *CMA Magazine*, October, 20-25.
- Cooper, R., & Chew W. B. (1996). Control tomorrow's costs through today's designs. *Harvard Business Review*, January-February, 88-97.
- Cooper, R., & R. Slagmulder (1997). *Target Costing and Value Engineering*. Portland, Oregon: Productivity Press.

- Cooper, R., & Slagmulder R. (1999). Develop profitable new products with target costing. *Sloan Management Review*, Summer, 23-33.
- Cooper, R., & Slagmulder R. (2004a). Achieving full-cycle cost management. MIT *Sloan Management Review*, Fall, 44-52.
- Cooper, R., & Slagmulder R. (2004b). Interorganizational cost management and relational context. *Accounting, Organizations and Society*, 29, 1-26.
- Dekker, H., & Smidt P. (2003). A survey of the adoption and use of target costing in Dutch firms. *International Journal of Production Economics*, 84, 293-305.
- Duh, R., Xiao J. Z., & Chow C. W. (2009). Chinese firms' use of management accounting and controls: facilitators, impediments, and performance effects. *Journal of International Accounting Research*, 8, 01-30.
- Ellram, L. M. (2006). The implementation of target costing in the United States: theory versus practice. *Journal of Supply Chain Management*, 42(1), 13-26.
- Ernst&Young and IMA Survey (2003). The state of management accounting. *Survey of Management Accounting*, 1-24.
- Gil, A. C. (2010). *Como elaborar projetos de pesquisa*. São Paulo: Atlas.
- Gopalakrishnam, M., Samuels J., & Swenson D. (2007). Target costing at a consumer products company. *Strategic Finance*, 89(6), 36-41.
- Guiding, C., Cravens K. S., & Tayles M. (2000). An international comparison of strategic management accounting practices. *Management Accounting Research*, 11, 113-135.
- Israelsen, P., Andersen M., Rohde C., & Sorensen P. E. (2003). Management Accounting in Denmark Theory and Practice In A. Bhimani (Ed.). *Management Accounting European Perspectives* (pp. 31-53). Oxford University Press.
- Joshi, P. L. (2001). The international diffusion of new management accounting practices: the case of India. *Journal of International Accounting, Auditing & Taxation*, 10, 85-109.
- Kaplan, R. S., & R. Cooper (1998). *Cost & Effect: Using Integrated Cost Systems to Drive Profitability and Performance*. United States of America: Harvard Business School Press.
- Kocksoy, M., Gurdal K., & Karabayir M. E. (2008). Target costing in Turkish manufacturing enterprises. *European Journal of Social Sciences*, 7(2), 92-105.
- Lin, T. W., Merchant K. A., Yang Y., & Yu, Z. (2005). Target costing and incentive compensation. *Cost Management*, 19(2), 29-42.
- Marconi, M. de A., & Lakatos, E. M. (2010). *Metodologia do Trabalho Científico*. São Paulo: Atlas.

- Morgan, M. J. (1993). A case study in target costing: accounting for strategy. *Management Accounting*, 75(5), 20-24.
- Mouritsen, J., Hansen A., & Hansen C. Ø. (2001). Inter-organizational controls and organizational competencies: episodes around target cost management/functional analysis and open book accounting. *Management Accounting Research*, 12, 221-244.
- OECD - Organization for Economic Co-operation and Development (2014). About Members and Partners, <http://www.oecd.org/about/membersandpartners/>
- Okano, H., & Suzuki T. (2007). A history of Japanese management accounting In C. S. Chapman, A. G. Hopwood, & M. D. Shields (Eds.). *Handbook of Management Accounting Research* (Vol. 2, pp. 1119-1137). Elsevier.
- Prates, G. A., & Caraschi J.C. (2014). Métodos de Custeio – alvo (Target Costing) e Kaizen (Kaizen Costing) apoiado por QFD (Quality Function Deployment) como ferramentas para redução de custos no desenvolvimento de produtos e na produção. *Revista Nucleus*, 11(1), 07-20.
- Sani, A. A., & Allahverdizadeh M. (2012). Target and Kaizen Costing. *World Academy of Science, Engineering and Technology*, 6(2), 40-46.
- Schmelze, G., Geier R., & Buttross T. E. (1996). Target costing at ITT automotive. *Management Accounting*, 78(6), 26-30.
- Shank, J. K., & Fisher J. (1999). Case study: target costing as a strategic tool. *Sloan Management Review*, 41(1), 73-82.
- Smith, K. L. (2008). Strategic management accounting: how far have we come in 25 years?. *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, 21(2), 204-228.
- ISSN – International Standard Serial Number (2014), The centre and network, Our Mission, The ISSN International Centre, <http://www.issn.org/the-centre-and-the-network/our-mission/the-international-centre-for-the-registration-of-serial-publications-cieps/>
- Tani, T. (1995). Interactive control in target cost management. *Management Accounting Research*, 6, 399-414.
- Wijewardena H., & Zoysa A. D. (1999). A comparative analysis of management accounting practices in Australia and Japan: an empirical investigation. *The International Journal of Accounting*, 34(1), 49-70.
- Yoshikawa, T, Innes, J., & Mitchell F. (1995). A Japanese case study of functional cost analysis. *Management Accounting Research*, 6, 415-432.
- Zanella, F. (2007). Target costing: a snapshot with the Granger causality test. *Journal of American Academy of Business*, 12(1), 161-166.