

INSTITUTO POLITÉCNICO DE LISBOA  
INSTITUTO SUPERIOR DE CONTABILIDADE E  
ADMINISTRAÇÃO DE LISBOA



**APLICAÇÃO DO *BENCHMARKING* NUMA EMPRESA DO SECTOR DE  
TECNOLOGIAS DE INFORMAÇÃO**

---

Ana Cláudia Correia de Carvalho Respeita

**Orientadora:** Doutora Célia Vicente

Lisboa, maio de 2021



INSTITUTO POLITÉCNICO DE LISBOA  
INSTITUTO SUPERIOR DE CONTABILIDADE E  
ADMINISTRAÇÃO DE LISBOA

APLICAÇÃO DO *BENCHMARKING* NUMA EMPRESA DO SECTOR DE  
TECNOLOGIAS DE INFORMAÇÃO

---

Ana Cláudia Correia de Carvalho Respeita

Dissertação submetida ao Instituto Superior de Contabilidade e Administração de Lisboa para cumprimento dos requisitos necessários à obtenção do grau de Mestre em Contabilidade, realizada sob a orientação científica de Doutora Célia Vicente.

Constituição do Júri:

Presidente Professor Doutor Fábio Albuquerque

Arguente Professora Doutora Alexandra Domingos

Vogal Professora Doutora Célia Vicente

Lisboa, maio de 2021

Declaro ser a autora desta dissertação, que constitui um trabalho original e inédito, que nunca foi submetido (no seu todo ou qualquer das suas partes) a outra instituição de ensino superior para obtenção de um grau académico ou outra habilitação. Atesto ainda que todas as citações estão devidamente identificadas.

Mais acrescento que tenho consciência de que o plágio – a utilização de elementos alheios sem referência ao seu autor – constitui uma grave falta de ética, que poderá resultar na anulação da presente dissertação.

## **DEDICATÓRIA**

Dedico esta dissertação ao meu querido avô Álvaro, que sempre trabalhou na área financeira, pelos ensinamentos e por ter acreditado sempre em mim.

*Não existe ensino que se compare ao exemplo.*

Robert Baden-Powell

## AGRADECIMENTOS

Quero começar por agradecer à professora Célia Vicente, que foi uma excelente orientadora, sem ela estas duas temáticas tinham sido muito difíceis de abordar. Agradeço todo o empenho e dedicação da sua parte, ao tema.

Em segundo lugar, quero agradecer ao ISCAL por me ter dado a oportunidade de entrar num mestrado com tanto prestígio, em Portugal. Aqui, tive a oportunidade de desenvolver novos conhecimentos e adquirir ferramentas que necessito todos os dias tanto no âmbito profissional como pessoal.

Quero agradecer também ao Diretor da empresa em estudo, pela disponibilidade em esclarecer todas as minhas dúvidas e por se manter sempre interessado em todo o processo de pesquisa, análise e conclusões.

Não poderia deixar de agradecer também aos meus pais e ao Jorge Monteiro, por terem sido muitas vezes, a minha força motora para continuar a escrever esta dissertação, ajudando e motivando-me a ser melhor e, a superar todos os desafios e dificuldades que foram aparecendo ao longo da minha vida.

## RESUMO

A influência da globalização, principalmente nas economias mundiais, tem-se vindo a caracterizar por fortes pressões externas sobre o mundo empresarial para uma preocupação com a concorrência, tanto nacional como internacional. O preço de mercado está neste momento a ser fortemente persuadido pela concorrência dos seus similares e, pelo preço que os consumidores finais estão dispostos a pagar, por certo tipo de bem.

A ferramenta de gestão *Target Cost* é uma estratégia de gestão de custos. Partindo do preço de mercado e, de uma margem de lucro desejada pela empresa, é possível identificar se o custo interno do produto em análise, é superior ao custo alvo de mercado.

Para uma melhor comparação, estudou-se ainda o tema *Benchmarking*, que é considerado uma poderosa ferramenta de gestão, transformando empresas e introduzindo as mudanças necessárias à melhoria dos processos, das práticas e posteriormente dos resultados.

O objetivo desta dissertação é demonstrar, através de um estudo de caso, a aplicação do *Benchmarking*, a um dos produtos de segurança informática de uma empresa nacional do sector das Tecnologias de Informação. Para compreender se, aquilo que a empresa em estudo poderá vir a praticar com o seu produto, em detrimento daquilo que a sua concorrência pratica.

**Palavras-chave:** *Benchmarking*, *Target Cost*, preço de mercado, concorrência, consumidor, comparação.

## ABSTRACT

The influence of globalization, especially in world economies, has been characterized by strong external pressures on the business world for a concern with competition, both nationally and internationally. Market price is now being strongly persuaded by competition from its peers and, by the price that final consumers are willing to pay, for a certain kind of good.

The Target Cost management tool is a cost management strategy. Starting from the market price and a desired profit margin for the company, it is possible to identify whether internal cost of the product under analysis is higher than the target market cost.

For a better comparison, let us approach the topic Benchmarking, which is considered a powerful management tool, transforming companies, and introducing the necessary changes to improve processes, practices, and results.

The purpose of this dissertation is to illustrate, through a case study, the application of Benchmarking and Target Cost, one of the computer security products of a national company in the Information Technology sector. To understand if, what the company under study can come to practice with its product, to the detriment of what its common practice.

**Keywords:** Benchmarking, Target Cost, market price, competition, consumer, comparison.

# ÍNDICE

1. Introdução.....	1
1.1. Enquadramento .....	1
1.2. Relevância do Tema.....	1
1.3. Objeto de Investigação.....	2
1.4. Objetivos da Investigação .....	2
1.5. Metodologia da Investigação .....	3
1.6. Estrutura da Dissertação .....	4
2. Enquadramento Teórico e Científico .....	5
2.1. Contextualização da atualidade.....	5
2.1.1. As Tecnologias de Informação .....	5
2.1.1.1. A segurança informática e a sua importância.....	6
2.1.1.2. Utilização de Tecnologias da Informação e da Comunicação pelas Famílias .....	7
2.1.2. O produto.....	8
2.1.2.1. O ciclo de vida do produto .....	8
2.1.2.2. As fases do ciclo de vida do produto.....	9
2.1.3. O cliente.....	10
2.1.3.1. A satisfação dos clientes e a sua importância .....	10
2.1.3.2. O consumidor português .....	11
2.2. Ferramentas da Contabilidade de Gestão.....	13
2.2.1. A Análise e Engenharia de Valor .....	14
2.2.2. A Reengenharia de Processos.....	15
2.2.3. O <i>Target Cost</i> .....	15

2.2.3.1.	Características do Target Cost.....	17
2.2.3.2.	O processo do Target Cost .....	18
2.2.3.3.	Limitações à aplicação do Target Cost .....	20
2.2.4.	O <i>Benchmarking</i> .....	21
2.2.4.1.	A estrutura do Benchmarking .....	23
2.2.4.2.	O processo e as fases do Benchmarking .....	24
2.2.4.3.	O Benchmarking de produto .....	25
2.2.5.	Resumo de alguns estudos sobre o <i>Benchmarking</i> e o <i>Target Cost</i> .....	26
3.	Metodologia do trabalho .....	31
3.1.	Método de investigação .....	31
3.2.	Objetivos e questões de investigação.....	33
3.3.	Método de recolha de dados .....	33
3.4.	Técnica de análise de dados.....	34
3.5.	Amostra de produtos .....	34
4.	Estudo de Caso .....	40
4.1.	Identificação da empresa a estudar .....	40
4.2.	Identificação do problema a tratar .....	41
4.3.	Como surgiu a necessidade de recorrer ao <i>Benchmarking</i> e ao <i>Target Cost</i> na empresa W, Lda. ....	41
4.4.	Aplicação do <i>Target Cost</i> .....	43
4.4.1.	Pesquisa de mercado.....	43
4.4.2.	Análise da competitividade do mercado.....	43
4.4.3.	Definição do produto e da parte de consumidores afetos a este produto .	47
4.4.4.	Captação dos desejos e necessidades dos consumidores.....	48
4.4.5.	Definição das características do produto .....	48
4.4.6.	Definir o preço de mercado e a margem desejada pela empresa.....	49

4.4.7.	Definir o Custo Máximo Admissível .....	50
4.5.	Aplicação do <i>Benchmarking</i> .....	53
4.5.1.	Determinação do foco <i>Benchmarking</i> .....	53
4.5.2.	Formar uma equipa de <i>Benchmarking</i> .....	53
4.5.3.	Identificar os parceiros do <i>Benchmarking</i> .....	53
4.5.4.	Reunir e analisar informação de <i>Benchmarking</i> .....	54
4.5.5.	Agir .....	63
4.6.	Resultados atingidos .....	64
5.	Conclusão .....	67
5.1.	Síntese da investigação .....	67
5.2.	Limitações de investigação .....	69
5.3.	Sugestões para investigações futuras .....	69
	Referências Bibliográficas .....	71
	Apêndice .....	75

## ÍNDICE DE TABELAS

<b>Tabela 3.1.</b> Lista de resultados do teste a antivírus. ....	35
<b>Tabela 3.2.</b> Os 10 melhores antivírus para Windows 10 de 2020. ....	37
<b>Tabela 3.3.</b> Marcas definidas para a análise – amostra.....	38
<b>Tabela 4.1.</b> Informação retirada das lojas <i>online</i> das respectivas marcas em análise ....	44
<b>Tabela 4.2.</b> Informação retirada da loja <i>online</i> da marca X.....	48
<b>Tabela 4.3.</b> Preço médio dos produtos da concorrência e respetiva margem de lucro (sem descontos) .....	49
<b>Tabela 4.4.</b> Preço médio dos produtos da concorrência e respetiva margem de lucro (com descontos) .....	50
<b>Tabela 4.5.</b> Comparação do custo alvo de todas as marcas que não fazem descontos e a marca X.....	51
<b>Tabela 4.6.</b> Comparação do custo alvo de todas as marcas que fazem descontos e a marca X .....	52
<b>Tabela 4.7.</b> Comparação de PVP, apenas das marcas K, L e X .....	55
<b>Tabela 4.8.</b> Marcas que fazem sempre descontos <i>online</i> .....	61
<b>Tabela 4.9.</b> Marcas que não fazem descontos <i>online</i> .....	62

## ÍNDICE DE GRÁFICOS

<b>Gráfico 4.1.</b> Comparação do PVP (sem descontos aplicados) de todas as marcas em análise.....	55
<b>Gráfico 4.2.</b> Comparação do PVP – 1 dispositivo, 1 ano .....	56
<b>Gráfico 4.3.</b> Comparação do PVP – 2 dispositivo, 1 ano .....	56
<b>Gráfico 4.4.</b> Comparação do PVP – 3 dispositivo, 1 ano .....	57
<b>Gráfico 4.5.</b> Comparação do PVP – 4 dispositivo, 1 ano .....	57
<b>Gráfico 4.6.</b> Comparação do PVP (com descontos aplicados) de todas as marcas em estudo.....	58
<b>Gráfico 4.7.</b> Comparação do PVP (com os descontos aplicados) – 1 dispositivo, 1 ano .....	59
<b>Gráfico 4.8.</b> Comparação do PVP (com os descontos aplicados) – 2 dispositivo, 1 ano .....	59
<b>Gráfico 4.9.</b> Comparação do PVP (com os descontos aplicados) – 3 dispositivo, 1 ano .....	60
<b>Gráfico 4.10.</b> Comparação do PVP (com os descontos aplicados) – 4 dispositivo, 1 ano .....	60
<b>Gráfico 4.11.</b> Número de pacotes de antivírus existentes.....	63

## ÍNDICE DE FIGURAS

<b>Figura 2.1.</b> Os cinco estágios do processo de <i>Benchmarking</i> .....	24
---	----

## LISTA DE SIGLAS E ABREVIATURAS

AF – Análise Fundamental

AV/EV – Análise de Valor/Engenharia de Valor

CAM-I – *Consortium for Advanced Management International*

CEO – *Chief Executive Officer*

INE – Instituto Nacional de Estatística

EV – Engenharia de Valor

IMA – *Institute of Management Accountants*

IT – *Information Technology*

IVA – Imposto de Valor Acrescentado

JIT – *Just In Time*

PVP – Preço de Venda ao Público

TI – Tecnologias de Informação

TIC – Tecnologias de Informação e de Comunicação

TQM – *Total Quality Management*

# 1. INTRODUÇÃO

## 1.1. Enquadramento

Analisando o mercado empresarial das Tecnologias de Informação (TI), poderemos questionar: conseguirão as empresas praticar preços muito diferentes entre si? Serão os preços praticados que mais influenciam as vendas; o que poderá influenciar as vendas? Será o preço um dos fatores mais importantes a considerar pelo consumidor? Como é que uma marca poderá subir as suas vendas no mercado nacional?

Para responder às questões colocadas é necessário fazer uma análise de mercado, uma comparação de produtos e de preços praticados e uma averiguação do lucro desejado pela empresa. Este enquadramento associa-se à estratégia de gestão de custos, *Target Cost* ou custo alvo e ao *Benchmarking*.

Nesta investigação, pretendem-se analisar os pressupostos teóricos e os conceitos de *Benchmarking* a uma empresa do sector de TI, complementando com os pressupostos teóricos do *Target Cost*.

A aplicação das ferramentas será feita a uma das grandes marcas deste sector. Por questões de sigilo empresarial, atribuir-se-á um nome fictício à empresa que representa esta marca em Portugal, empresa W, Lda.

Assim sendo, o desenvolvimento da investigação será um estudo de caso na empresa W, Lda. Esta empresa representa uma marca conceituada a nível mundial que pretende elevar o seu nível de vendas, em específico, num produto que será relançado em 2021.

Através de um estudo empírico, este trabalho pretende implementar o *Benchmarking* a uma empresa nacional do sector de TI.

## 1.2. Relevância do Tema

O mundo de hoje gira em torno das tecnologias de informação. As informações do Estado, de uma empresa ou de um particular estão, neste momento, armazenadas nalgum servidor, algures no mundo. No contexto da pandemia, a percentagem de utilizadores de internet aumentou 3 em relação ao ano anterior (INE, 2020).

É necessário proteger essas informações. Esta necessidade fez com que houvesse e haja uma enorme procura pelas mais altas tecnologias, que possam assegurar a segurança destas informações (Hintzbergen, Hintzbergen, Smulders & Baars, 2017).

Ao nível da prática empresarial, a venda de produtos de segurança informática é, neste momento, muito competitiva e é, por isso, que se justifica efetuar estudos de mercado sobre esta temática. É necessário verificar a homogeneidade dos produtos, analisar os preços praticados e as vendas ao consumidor final.

O *Target Cost* é uma ferramenta de contabilidade de gestão, desenvolvida no Japão na década de sessenta, com base numa técnica americana, a Engenharia de Valor (EV). Segundo Soares (2009), esta estratégia ainda não é muito usada em Portugal, o que torna o estudo relevante também para a área científica.

O *Benchmarking*, que também é uma ferramenta da contabilidade de gestão, é considerada uma poderosa ferramenta de gestão, utilizada para transformar as empresas e introduzir as mudanças necessárias à melhoria dos processos, das práticas e dos resultados (Spendoloni, 1993).

A empresa W, Lda., sente uma pressão constante das outras marcas e deseja destacar-se e subir o nível das suas vendas.

### **1.3. Objeto de Investigação**

O objeto desta investigação será uma empresa do sector das TI, mais precisamente, um produto da marca que a empresa representa no mercado nacional. Este produto é um antivírus.

### **1.4. Objetivos da Investigação**

O objetivo principal desta investigação será a aplicação do *Benchmarking*, a um dos produtos de segurança informática de uma empresa nacional do sector de TI. Para compreender se, aquilo que a empresa em estudo está a praticar com o seu produto, vai ao encontro daquilo que a sua concorrência pratica.

O produto escolhido será um produto de segurança informática, para um utilizador básico, ou seja, será um antivírus para um utilizador individual, e não, destinado a uma empresa.

Para o desenvolvimento da dissertação, é necessário estabelecer alguns objetivos específicos para facilitar o processo de investigação.

Como primeiro objetivo específico pretende-se analisar uma amostra de marcas do mercado de TI. De seguida, interessa obter o custo alvo do produto ou custo máximo admissível. Numa fase posterior, é identificado como terceiro objetivo, o interesse em apurar o custo interno e, comparar com o custo alvo anteriormente calculado.

Para finalizar, e como quarto objetivo específico pretende-se apresentar sugestões de melhoria.

### **1.5. Metodologia da Investigação**

O trabalho será composto por duas partes.

A primeira, será de carácter teórico. Onde será feita uma recolha de toda a informação relevante sobre o *Target Cost*, a sua função e a sua aplicação e limites, e por último, apresenta-se o conceito do *Benchmarking*, as suas fases e a sua aplicação.

A segunda, será a parte prática da investigação, será utilizado o método qualitativo para o desenvolvimento de um estudo de caso. Tal como o nome indica, o estudo de caso investiga um fenómeno contemporâneo, num contexto real e, por isso, irá ajudar a esclarecer decisões que poderão ser tomadas na empresa, para que, esta possa aumentar as suas vendas (Yin, 2001).

A investigação começará com um método de recolha de dados preexistente, serão utilizados dados secundários e dados documentais. Segundo Quivy e Campenhoudt (2005), esta é a fase onde o investigador recolhe os documentos já existentes para os estudar por si só, ou porque espera encontrar informações úteis para estudar outro objeto.

No final, serão elaboradas, para apresentar ao *Chief Executive Officer* (CEO), sugestões e práticas de melhoria contínua, para a empresa W, Lda.

## **1.6. Estrutura da Dissertação**

Esta dissertação contém cinco capítulos.

No capítulo um é elaborada uma introdução ao tema, juntamente com a descrição do objeto da investigação, objetivos da investigação e a metodologia.

No capítulo dois, encontra-se o enquadramento teórico. Nos primeiros pontos serão abordados conceitos como: as tecnologias de informação, o produto e o cliente. De seguida, será feita uma introdução às ferramentas da contabilidade de gestão, nomeadamente, a engenharia e análise de valor, reengenharia de processos, o *Target Cost* e o *Benchmarking*.

O capítulo três é composto pelas metodologias de investigação, desenvolvimento de hipóteses e a constituição da amostra. Com as metodologias definidas, poderemos avançar para a investigação.

No quatro capítulo será feito o estudo de caso. Uma análise comparativa de produtos semelhantes, de diferentes marcas, representadas em Portugal. E finaliza com a discussão dos resultados atingidos e sugestões para aplicar à empresa em estudo.

Para terminar, no capítulo 5, será apresentada uma conclusão geral de todo o estudo, mais especificamente, são feitas as considerações finais, são apresentadas as limitações do estudo e são também apresentadas sugestões para futuros estudos.

## 2. ENQUADRAMENTO TEÓRICO E CIENTIFÍCO

Este capítulo, será dividido em dois pontos. No primeiro grupo, constituído por 3 subpontos, será feito o enquadramento de conceitos relacionados com as tecnologias de informação, o produto e o cliente, em especial importância, o consumidor português.

No último grupo, serão abordadas diversas ferramentas da contabilidade de gestão, tais como: a engenharia e análise de valor, a reengenharia de processos, e serão destacadas as ferramentas *Target Cost* e o *Benchmarking*.

### 2.1. Contextualização da atualidade

Neste subponto será feito o enquadramento de conceitos como as tecnologias de informação, o produto e o cliente.

#### 2.1.1. As Tecnologias de Informação

A informação, é um dado que tem significado, em determinado contexto, para quem o aceita. Quando esta informação é colocada e armazenada num computador, a informação passa a ser referida apenas como dado. Após o processamento, ou seja, a formatação e impressão dos dados, estes, passam novamente a informação.

Sistema de Informação, não é um termo utilizado apenas para referir as Tecnologias de Informação e de Comunicação (TIC) que uma empresa possa utilizar, engloba também, a forma como as pessoas interagem com essa tecnologia, no apoio aos processos de negócio (Hintzbergen *et al.*, 2017).

As empresas e os seus sistemas da informação e redes são constantemente ameaçados. São ameaças de segurança de um amplo conjunto de fontes, tais como: fraudes assistidas por computador, sabotagens, vandalismo, espionagem, inundação ou incêndio. Os códigos maliciosos, *hacking* e ataques de negação de serviços foram-se tornando cada vez mais comuns e sofisticados (Hintzbergen *et al.*, 2017).

Segundo Hintzbergen *et al.* (2017), a segurança informática tornou-se fundamental e é conseguida com a implementação de um conjunto apropriado de controlos, tais como: procedimentos, políticas, estruturas organizacionais e funções de *hardware* e *software*.

Estes tipos de controlos precisam ser estabelecidos, implementados e melhorados, para que possam manter a segurança dos objetos e, naturalmente, do negócio da empresa.

#### ***2.1.1.1. A segurança informática e a sua importância***

Para um planeamento assertivo da gestão de uma rede de computadores, é importante ter o conhecimento de toda a teoria da segurança da informação. O investimento em segurança é como investir na proteção do próprio património da empresa, compara Oliveira (2019).

É preciso ter em mente que o cibercriminoso pode escolher qualquer vítima, desde que, esta esteja desprotegida. A prevenção contínua a constituir a melhor arma contra o cibercrime. Para uma melhor segurança dentro da *web*, o melhor é guardar a informação num servidor sem ligação à rede. Não sendo isto possível, é necessário arranjar formas de proteger ao máximo, essa informação.

A informação é o maior bem das empresas e, por essa razão, apenas devem ter acesso a ela, as pessoas que realmente dela necessitam. O papel de qualquer gestor da segurança é proteger esse bem.

Para Oliveira (2019), gerir incidentes de segurança da informação é uma arte, pois existem muitos riscos a monitorizar. O conhecimento destes riscos deve ser constantemente atualizado, pois, os cibercriminosos estão também sempre a reinventar novas formas de agir. Na tentativa de antecipar o que poderá afetar um dispositivo, uma rede e/ou até mesmo, toda a segurança da informação, é necessário entender conceitos como: vulnerabilidade, ameaça, impacto e risco.

Cherry (2015), afirma que as empresas que recolhem e armazenam grandes quantidades de informação dos seus clientes, têm mais riscos de serem roubadas. O roubo de identidade é das maiores ameaças para os consumidores. Este tipo de dados pode ser passado a outro, na realização de algum negócio, como por exemplo, a aquisição de um cartão de crédito. São dados que ficam sempre na empresa que prestou esse serviço.

Segundo Caruso e Steffen (2006) para que possa haver uma minimização dos riscos, deve ser feito sempre um plano de segurança de deteção de danos e sinistros e um plano de contingência que detete e combata rapidamente, no caso de acontecer algo.

### ***2.1.1.2. Utilização de Tecnologias da Informação e da Comunicação pelas Famílias***

A adoção das tecnologias na sociedade portuguesa foi massiva e, por isso, a proteção da confidencialidade e a privacidade dos dados, é, atualmente, um grande desafio para todas as pessoas que lidam com ela diariamente (ITChannel, 2020).

Segundo um estudo do Instituto Nacional de Estatística (INE) (2020), “84,5% dos agregados familiares em Portugal têm ligação à internet em casa e 81,7% utilizam ligação através de banda larga, o que representa um aumento significativo”, em relação ao ano anterior. No contexto da pandemia, a percentagem de utilizadores de internet aumentou 3 pontos percentuais em relação a 2019.

A percentagem de comerciantes com lojas *online* registou em 2020 o maior aumento da série iniciada em 2002, mais 7 pontos percentuais que no ano anterior. “44,5% das pessoas dos 16 aos 74 anos fizeram encomendas pela internet nos 12 meses anteriores” à entrevista do INE. As quantias das encomendas através lojas *online* aumentou significativamente: o grupo dos utilizadores que fizeram 3 a 5 encomendas aumentou 4,0 pontos percentuais, os que fizeram 6 a 10 encomendas aumentou 9,5 pontos percentuais e os que fizeram mais de 10 encomendas aumentou 6,9 pontos percentuais.

Segundo o INE (2020), são os cibernautas com maior escolarização, quem mais refere usar equipamentos conectados com a internet, por exemplo, de entretenimento, de uso ou pessoal ou doméstico. “81,1% dos utilizadores de internet com ensino superior e 73,9% dos que concluíram o ensino secundário referiram usar estes equipamentos”.

Numa era de acelerada transformação digital, a sociedade, tanto de consumo como empresarial, vive numa luta constante para conviver e sobreviver a esta evolução e também a esta diversidade de ciberameaças (ITChannel, 2020).

Em Portugal, o mercado é essencialmente constituído por micro e pequenas e médias empresas. Muitas vezes, nestas empresas, a segurança é posta em segundo plano por desconhecimento ou por razões financeiras, mas isso, pode sair bastante dispendioso. É fundamental que as empresas tenham as melhores soluções tecnológicas, de maneira a protegerem o seu negócio e não comprometerem a sua competitividade.

Quando as empresas conseguem ver a tecnologia como um investimento, e não como um custo, as preocupações com as ciberameaças tornam-se menores, diminuindo a superfície de risco.

Com a tecnologia acertada é possível viver com as ciberameaças (ITChannel, 2020).

### **2.1.2. O produto**

A avaliação de um produto, ou de uma tecnologia, é feita durante o período que vai desde os seus primeiros estudos, até ao fim da sua vida (Sousa, 2009).

#### ***2.1.2.1. O ciclo de vida do produto***

O ciclo de vida do produto tornou-se mais curto, resultado da “crescente expectativa do cliente por funcionalidades e qualidade do produto”, isto fez com que houvesse uma mudança substancial no meio empresarial (Ferreira, Caldeira, Asseiceiro, Vieira & Vicente, 2014, p. 20).

No ciclo de vida, são avaliadas com antecipação e acompanhadas todas as receitas e todas as despesas ocorridas. Este trabalho é limitado pelo mercado e pelos objetivos da empresa. Segundo Sousa (2009), o ciclo de vida dos produtos diminuiu porque, temos por um lado, a concorrência global e a inovação tecnológica e, por outro, uma procura cada vez mais diferenciada e sofisticada.

O início de vida de um produto, é quando é determinado o seu custo, ainda antes de ter lugar a produção. Por isso, a contabilidade de gestão tem a necessidade de estar mais preparada para dar resposta a esta nova realidade empresarial, procurando proporcionar informações relevantes para a fase da conceção do produto, porque grande parte dos custos são gerados nesta fase.

Para que uma empresa consiga ter sucesso e ser competitiva, deve ter uma gestão eficaz dos custos, na fase de conceção e na fase da industrialização, deve ter também uma forte capacidade de adaptação às diferentes exigências dos clientes e reduzir o tempo de dispêndio em modificações do produto e na sua introdução no mercado.

A aceleração tecnológica veio também provocar uma radical transformação à estrutura dos encargos das empresas. Por exemplo, a utilização de máquinas com elevado

desempenho, faz com que diminua o peso relativo da mão-de-obra na estrutura dos custos, o que provoca uma transferência de custos diretos para custos indiretos. O facto de termos máquinas polivalentes, torna desnecessária, a afetação de alguns custos diretos (Sousa, 2009).

### ***2.1.2.2. As fases do ciclo de vida do produto***

Fonseca (2005), afirma que para se falar em ciclo de vida, é imprescindível falar em quatro situações:

- Os produtos têm uma vida limitada;
- As vendas dos produtos atravessam estágios distintos, sendo que, cada um apresenta desafios, oportunidades e problemas diferentes para o vendedor;
- Os lucros sobem e descem nos diferentes estágios do ciclo de vida do produto;
- Os produtos requerem estratégias de *marketing*, financeiras, de produção, de compras e de recursos humanos diferentes a cada estágio do seu ciclo de vida.

O ciclo de vida do produto vai desde a sua introdução até à sua descontinuidade, abrange todas as etapas em que o produto está envolvido. A curva do ciclo de vida do produto costuma ser representada sob a forma de um sino. Divide-se em quatro fases: introdução, crescimento, maturidade e declínio.

Na fase de introdução de um produto, o volume de vendas é baixo devido ao lançamento do produto no mercado. Nesta fase, é necessário um grande investimento no *design* do produto, em publicidade e propaganda apesar de se saber que o lucro será negativo.

A fase de crescimento é a fase em que o produto se desenvolve e se torna conhecido sendo então necessário combater a concorrência que se vai gerando. É nesta fase que a empresa recupera o investimento feito na fase anterior, sendo os lucros positivos.

Na fase de maturidade as vendas estabilizam, pois, os consumidores já foram conquistados. Os lucros baixam ou estabilizam devido à elevada concorrência.

Na fase do declínio, existe uma queda acelerada do volume de vendas do produto, começando a pensar-se qual o melhor momento para a sua retirada do mercado (Fonseca, 2005).

### **2.1.3. O cliente**

Segundo Sousa (2009), os clientes sempre foram uma questão importante para as empresas.

Segundo Ferreira, *et al.* (2014, p. 20), “o novo foco do processo empresarial passou a ser direcionado para a satisfação do cliente”. O que veio alterar a anterior preocupação de produzir a baixo custo em grandes quantidades de produtos, a orientação é agora para a qualidade, a funcionalidade, o serviço e a rapidez de entrega, sempre com a capacidade para responder aos desejos e valores dos clientes.

#### ***2.1.3.1. A satisfação dos clientes e a sua importância***

A globalização e o aumento da competitividade, assim como a atualização da legislação de defesa do consumidor e o aumento da exigência dos consumidores têm sido fatores determinantes para a importância que estes têm no sucesso de um produto.

Para dar resposta às modificações de natureza operacional e competitiva, na área da gestão, houve necessidade de desenvolver o tempo certo – *just in time* (JIT), a gestão da qualidade total – *total quality management* (TQM) e as metodologias de melhoria contínua.

As empresas procuram a orientação do mercado, para o aumento da lucratividade. Já os clientes, exigem cada vez melhores níveis de serviço, refletindo sempre na qualidade, na fiabilidade e no custo. Assim, as empresas passaram a focar-se em todos os fatores de sucesso que afetam diretamente a satisfação do cliente (Sousa, 2009).

Como fatores de sucesso, temos em destaque:

- A eficiência nos custos;
- A qualidade;
- O tempo de resposta;
- A inovação.

Para a concretização de todos estes fatores, as empresas terão de fazer uma nova abordagem da gestão. Surgiram então outras metodologias para o cálculo de custos como, o custo baseado nas atividades, a melhoria contínua, a análise da cadeia de valor total e a descentralização hierárquica do conhecimento (Sousa, 2009).

O *Target Cost* é utilizado para reduzir custos, durante a fase de projeto do produto, criando interações entre as equipas de engenharia da empresa e os fornecedores, com o objetivo de descobrir soluções mais baratas.

Assim, esses valores refletem as pressões de custo que a empresa tem de enfrentar e, essas pressões acabam por ser transferidas também para os fornecedores. Os fornecedores acabam por concluir que, não é possível obterem o lucro que pretendiam e poderão ajudar na descoberta de formas de reduzir custos, sem deixar comprometer fatores como a funcionalidade e a qualidade (Sousa, 2009).

### ***2.1.3.2. O consumidor português***

A Nielsen, é uma empresa global de medição e análise de dados que oferece uma visão completa dos consumidores e dos mercados, em todo o mundo. Ela detém vários estudos, entre eles um, chamado “*Changing Consumer Prosperity*”, que analisa o comportamento dos consumidores, relativamente à sua situação financeira. Ou seja, analisa a opinião dos consumidores em relação à sua situação financeira e a sua disponibilidade para o consumo, os seus padrões de consumo e o impacto no consumo ao longo do tempo. Os dados deste estudo, podem sempre ajudar os retalhistas a compreender o comportamento dos consumidores no futuro, e assim, ajudá-los a posicionar melhor os seus produtos.

Neste estudo, é utilizado o *Global Survey*, que é um questionário *online*, com uma duração média de 30 minutos. A amostra inclui utilizadores da *internet* que concordaram em participar neste questionário e tem quotas baseadas na idade e género, por cada país, de forma a poder representar os consumidores de internet, em cada país.

Em fevereiro de 2019, a Nielsen afirma que, em Portugal, 45% dos inquiridos consideram que a sua situação financeira melhorou, nos últimos anos. Comparando com os outros países europeus, os consumidores portugueses sentem mais essa melhoria. A média europeia situa-se nos 37% (Nielsen, 2019).

A análise feita, indica que 32% dos consumidores portugueses gastam mais dinheiro em alimentação e 27% gastam mais na higiene do lar. Refletindo assim, um crescimento no mercado dos bens de grande consumo, em Portugal. Também se verificou um aumento na disponibilidade para gastar, associado a um aumento na procura de momentos de lazer

e de descanso, o que leva a um aumento nos gastos em tecnologia, viagens, restaurantes e entretenimento.

Segundo um artigo do Jornal de Negócios *online*<sup>1</sup>, da autoria de Patrícia Abreu, sobre o perfil do novo consumidor português, o artigo indica que, este perfil é mais formado e mais informado. O novo consumidor português dá mais atenção às tendências do mercado e é conhecedor dos seus direitos, enquanto consumidor. Este novo consumidor, é um perfil que está a resultar em novos hábitos de consumo, onde os fatores que determinam a compra são o preço e a exigência.

Contrariamente ao que acontecia há uns anos, atualmente, a maioria dos consumidores portugueses tem formação superior. A diretora-adjunta da Deco, Ana Tapadinhas, citada por Abreu (2013), reconhece que, atualmente, há mais consumidores com estudos superiores e com mais conhecimento dos seus direitos. Estes dois fatores refletem-se no nível de exigência e nas reclamações, sobretudo em sectores como os seguros, a banca ou as telecomunicações.

Relativamente à faixa etária mais representativa dos consumidores portugueses, esta, oscila entre os 30 e os 60 anos. A diretora-adjunta da Deco, acaba por admitir que, tendo em conta a crise, são os consumidores jovens, os mais atentos às tendências do mercado e tendem a informar mais.

Em relação ao nível de exigência e ao nível da informação dos consumidores, estes, têm vindo a aumentar bastante com o passar dos anos. Comerciantes e fornecedores, atualmente, deparam-se com consumidores que sabem o que querem e que estão dispostos a fazer valer os seus direitos, cada vez mais, as reclamações são mais bem fundamentadas.

De acordo com a jornalista Patrícia Abreu, o consumidor português está cada vez menos dependente da pressão das marcas. Este fenómeno, é também justificado pela crise de 2008 pois, a perda de rendimentos das famílias, forçou-as a repensar os seus hábitos de consumo e a ponderar mais as suas compras.

---

<sup>1</sup> Jornal de Negócios (2013). Conheça o perfil do novo consumidor português. Disponível em: [https://www.jornaldenegocios.pt/economia/detalhe/conheca\\_o\\_perfil\\_do\\_novo\\_consumidor\\_portugues](https://www.jornaldenegocios.pt/economia/detalhe/conheca_o_perfil_do_novo_consumidor_portugues)

Segundo a Deco, o novo consumidor português apresenta-se mais independente das marcas e prefere comprar ao melhor preço. Algumas das mudanças de hábitos no consumo dos portugueses, é a preferência, por exemplo, pelas chamadas marcas brancas, pelo recurso a promoções e/ou cupões ou a análise dos preços.

O recurso ao crédito, também se tornou uma solução mais ponderada. Existe agora, uma maior preocupação com as opções de financiamento e existe mais procura por informação sobre o crédito pessoal.

## **2.2. Ferramentas da Contabilidade de Gestão**

Segundo Ferreira, *et al.* (2014), a contabilidade serve para desenvolver informação financeira e económica para diversos tipos de utilizadores, o que permite efetuar diagnósticos e tomadas de decisão e conhecer a posição financeira a empresa.

A contabilidade de gestão constitui-se na parte de um sistema contabilístico que se dedica às informações para os usuários internos da empresa. Ela tenta ser abrangente e concisa, ajustando-se às mudanças tecnológicas, mudanças nas necessidades dos gestores e em novas abordagens das outras áreas dos negócios.

Tanto a contabilidade financeira como a de gestão têm em comum, o facto de tratarem de eventos económicos. Ambas apresentam a necessidade de quantificação da atividade económica (Frezatti, Guerreiro & Aguiar, 2007).

“Uma das principais diferenças entre a contabilidade financeira e a contabilidade de gestão está nos destinatários e no conteúdo da informação produzida por cada uma” (Ferreira, *et al.*, 2014, p. 35). Na contabilidade de gestão, os destinatários são os responsáveis internos da empresa.

Em qualquer empresa, a contabilidade de gestão desempenha um papel-chave, pois é ela que permite obter a informação necessária e atempada para poder tornar a empresa competitiva.

Esta disciplina, que é a contabilidade de gestão, “tem sofrido nos últimos tempos uma evolução muito acentuada” (Ferreira, *et al.*, 2014, p. 38). Têm influenciado consideravelmente esta evolução, fatores como o novo contexto competitivo e a incorporação das novas tecnologias.

Neste subponto serão abordadas quatro ferramentas da contabilidade de gestão. São elas: a Análise e Engenharia de Valor (AV/EV), a Reengenharia de Processos, o *Target Cost* e o *Benchmarking*.

### **2.2.1. A Análise e Engenharia de Valor**

A análise de valor está relacionada com o esforço na pesquisa por novos materiais, de baixo custo e de fácil obtenção.

No tempo da II Guerra Mundial, o principal objetivo era descobrir materiais alternativos, que visassem a redução de custos sem comprometer a qualidade do produto. Com o passar do tempo a análise de valor integrou uma nova variante, a engenharia de valor.

A engenharia de valor é um método que permite o aparecimento de novos produtos, melhorando os seus processos de produção, analisa custos e melhora componentes, tendo como objetivo a redução de custos, sem reduzir a qualidade (Wienhage, Rocha & Scarpin 2012).

Segundo Sakura (1997), a engenharia de valor tem como objetivo projetar um novo produto com um custo o mais baixo possível, mantendo as funções requisitadas pelo cliente.

Embora as duas técnicas se sobreponham, a análise de valor é mais utilizada para produtos já desenvolvidos e que estão em fase de produção, a engenharia de valor é utilizada na fase de desenvolvimento do produto. Csillag (1995), refere-se ao conjunto das duas técnicas AV/EV.

O conjunto das técnicas é um esforço organizado para otimizar o valor de produtos, processos ou serviços, desenvolvendo as funções do objeto ao menor custo e, com maior valor possível. Um dos objetivos é fornecer técnicas para a redução de custos (Csillag, 1995).

Conceitos como valor e função, são elementares para a compreensão da técnica. Valor é o mínimo de dispêndio essencial, para adquirir um produto com uso e qualidade pedida. Função é a atividade desempenhada por um produto, sistema ou serviço que visa satisfazer as necessidades dos clientes.

O valor é representado pela relação entre a função e o custo, quanto melhores forem as funções desempenhadas ao menor custo, maior será o valor. Neste raciocínio, as funções que o produto apresentar, que não atendam às necessidades do cliente, devem ser eliminadas, já que, não acrescentam valor, apenas custo (Elias, 2001).

### **2.2.2. A Reengenharia de Processos**

Num mundo amplamente conduzido por clientes, as empresas procuram soluções para os seus problemas de negócio. A reengenharia do processo de negócio pode ser definida como o repensar e o redesenhar do processo de negócio, para o alcance de melhorias de desempenho, no custo e na qualidade (Hammer & Champy, 1993).

Repensar e redesenhar, implica que os empresários recuem ao início dos processos, verificando, de forma meticulosa, com o intento de atingir o seu melhoramento, através de grandes mudanças, transformando-os em processos novos.

Esta ferramenta não está orientada para empresas que pretendam apenas pequenos melhoramentos de *performance*. A reengenharia de processos de negócio direciona-se para processos, não se aplica em tarefas, funções ou pessoas. Ela consiste em redesenhar estratégias que adicionem valor aos processos.

Para o sucesso da ferramenta de reengenharia de processos, é necessário considerar três fatores fundamentais: pessoas, processos e tecnologias de suporte. O seu início é a identificação de processos ineficientes, que provocam perda de competitividade na empresa. De seguida, há um plano de implementação que tenta dar respostas às questões levantadas para que os processos se tornem mais eficientes e com redução de custos, aumentando a qualidade dos resultados e da competitividade.

As empresas que recorrem a esta ferramenta não têm obrigatoriamente de estar a passar por um momento de crise, esta ferramenta pode ser usada apenas para prevenção. Uma empresa estando numa ótima fase de desempenho pode pretender manter ou aumentar a sua competitividade (Begonha, 2004).

### **2.2.3. O Target Cost**

O ciclo de vida dos produtos, está cada vez mais reduzido devido à exigência dos clientes. Estes, exigem constantemente mais qualidade e diversidade. Isto leva a que seja

necessário planejar e controlar os custos essenciais, ainda numa fase de pesquisa e desenvolvimento do produto, para a própria sobrevivência da empresa (Ferreira & Machado, 2015).

Assim sendo, o *Target Cost*, ou Custo Alvo, ganha importância como ferramenta de gestão de custos e desenvolvimento de novos projetos, precisamente por ser “uma técnica que determina o custo máximo de um produto ou serviço, aceitável na perspectiva do cliente”, tendo como base o preço estabelecido no mercado, subtraindo a esse preço a margem de lucro que a empresa deseja obter com o produto (Ferreira & Machado, 2015, p. 103).

O Custo Alvo assenta na premissa de que quem determina o custo é o mercado, e que, o custo de produção de um novo produto deve ser aquele que quando for vendido, possa gerar a rentabilidade desejada, estabelecida no planejamento inicial da empresa, a longo prazo. É importante desenvolver produtos com preços reduzidos que satisfaçam as necessidades dos clientes (Cooper & Slagmulder, 1999).

O *Target Cost* é um processo disciplinado, e serve para descobrir o custo total a que o novo produto (com funções específicas) deve ser produzido, para originar a desejada rentabilidade, tendo em conta o seu preço de venda no futuro (Clifton, Bird, Albano, & Townsend, 2004).

Soares (2009), considera o *Target Cost*, como uma técnica de custeio que serve para gerir os lucros futuros da empresa, incluindo o custo alvo no processo de desenvolvimento do produto.

Falando do conceito de custo alvo, Soares (2009) afirma que o custo não é uma consequência, mas sim, uma restrição em primeira instância. O custo é um alvo a atingir, se a empresa pretender realizar os seus objetivos estratégicos, garantindo que a rentabilidade futura dos seus produtos, a competitividade e a satisfação do cliente, não saiam prejudicadas, no final.

Segundo o *Institute of Management Accountants* (IMA) (1994), o *Target Cost* inclui a sua utilização em mercados competitivos, pesquisas de mercado e também é determinante no planeamento de custos, na gestão e redução de custos na fase de desenvolvimento do produto e no desenvolvimento dos departamentos da empresa.

Assim sendo, o preço de venda do futuro produto, é o mercado que o impõe, e a margem, é a escolha que a empresa faz, consoante a sua estratégia. A área dos custos torna-se o único domínio onde é possível atuar, para que o custo alvo seja atingido (Soares, 2009).

Relativamente aos princípios do *Target Cost*, Ansari, Bell e Okano (2007), descrevem as seguintes principais características desta ferramenta de Contabilidade de Gestão:

- o preço-alvo de venda é determinado 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 *Target Cost* é definido antes do início do processo produtivo;
- o *Target Cost* é subdividido em *Target Cost* dos componentes, funções ou *itens*;
- a realização do processo requer uma equipa multifuncional e informações detalhadas sobre custos que 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 obrigando a que o custo-alvo nunca possa ser ultrapassado, mantendo a qualidade e a funcionalidade do produto;
- envolvimento de toda a cadeia de valor.

#### **2.2.3.1. Características do Target Cost**

A adoção do *Target Cost* está relacionada com o alto nível de competitividade dos produtos e com o ambiente de incerteza económica. A competitividade leva a uma necessidade de redução de custos, de forma a enfrentar desafiantes preços de mercado. A incerteza nos mercados faz com que não seja possível definir as necessidades dos consumidores e o preço que estão dispostos a pagar pelos produtos, esta é a informação essencial para a primeira fase da implementação desta ferramenta (AX, Greve & Nilsson, 2008).

Cooper e Slagmulder (1999) defendem que esta ferramenta tem de ser disciplinada. Para estes autores, é um processo que deverá começar por uma análise de mercado, que tem um papel fundamental na determinação do *Target Price*, que é um valor necessário para

a determinação do *Target Cost*. Depois, quando está determinado o *Target Cost*, as empresas recorrem à Engenharia de Valor para otimizar a produção, sem que o produto perca as suas características, aquelas que foram impostas, pelo consumidor.

Monden (1995), citado por Soares (2009), diz que o *Target Cost* é como uma atividade de gestão da rentabilidade de uma empresa, durante o desenvolvimento do produto. Inclui o planeamento de produtos que apresentem valor acrescentado e qualidade para o consumidor, e a determinação do *Target Cost* do novo produto, de modo a obter a rentabilidade pretendida pela empresa, a médio e longo prazo. Para Soares (2009), após terem sido verificadas as condições do mercado e conseguidos os meios para a conceção e desenvolvimento do produto, o custo alvo atingido deve satisfazer as necessidades do cliente, em qualidade e em resposta rápida.

O objetivo da ferramenta *Target Cost*, será sempre permitir às empresas, o fornecimento aos seus clientes, de produtos de qualidade, a preços competitivos, e que assegurem a rentabilidade acima falada. Assim, a redução de custos pode ser um componente essencial para atingir os objetivos da ferramenta, por isso, deve ser encarado como um meio para aumentar o valor e a rentabilidade, e não um fim.

#### **2.2.3.2. O processo do *Target Cost***

Hansen (2002), afirma que o planeamento de um novo produto e a definição do seu *Target Cost* é um processo constituído por sete fases.

A primeira fase é a da pesquisa de mercado, que fornece as informações sobre as necessidades e as exigências dos consumidores, define o mercado e a parcela de produtos que a empresa pretende comparar.

A segunda fase é a da análise da competitividade do mercado. Esta fase concede informações sobre os produtos concorrentes, como é que o consumidor final avalia essa parcela de produtos, e tenta prever como poderá reagir a concorrência, ao lançamento de novos produtos similares.

A fase que se segue é a definição do produto e a definição da parte de consumidores afetos a este produto. Ou seja, tendo como base a pesquisa de mercado feita inicialmente, e já tendo conhecimento da competitividade do sector, nesta fase, determina-se qual o produto que será produzido e para que consumidores será direcionado.

A quarta fase é a captação dos desejos e necessidades dos consumidores. É proposto recolher informações por parte dos consumidores que irão contribuir para o desenvolvimento dos produtos em causa.

No que concerne à quinta fase, são definidas as características do produto. Uma vez conhecidas as necessidades do consumidor, é necessário definir as características do produto e o seu nível de desempenho.

Definir o preço de mercado e a margem desejada pela empresa, é a fase seguinte. A definição do preço tem de ir ao encontro daquilo que os consumidores estão dispostos a pagar e a margem desejada, que é o retorno económico que a empresa espera vir a ter com esse produto, também tem que ser garantida (pode ser a margem de contribuição, a margem bruta ou a margem operacional, dependendo do método de custeio utilizado).

Por último, é definido o custo máximo admissível, que é calculado através da diferença entre o preço de mercado e a margem desejada. Este valor deve ser comparado com o custo estimado e a diferença entre ambos, é o que apelidamos de custo alvo. É este valor que deverá ser ajustado antes do processo de produção.

Segundo o ponto de vista dos autores Ax, Greve e Nilsson (2008), o processo de implementação do *Target Cost* baseia-se nas seguintes etapas:

- Escolher um produto de acordo com as características exigidas pelos consumidores. Começa por se fazer um estudo de mercado, que identifica as características que o consumidor procura no produto (abordagem de *market-driver*);
- A segunda etapa consiste em definir o *Target Price* (preço que o consumidor está disposto a pagar pelo produto). O preço de venda tem de ser estabelecido antes do processo de produção, com base naquilo que dá valor ao produto, como as suas características e o que o torna interessante para o consumidor. De seguida, é feito o cálculo do *Target Profit*. O *Target Profit* é a margem de lucro pretendida pela empresa, a longo prazo;
- A terceira etapa consiste em subtrair o *Target Profit* ao *Target Price*, e obtém-se o *Target Cost*. Este, representa o custo máximo admissível, para a produção do produto;

- Nesta etapa é feita a decomposição do *Target Cost*. É necessário avaliar o desempenho de todos os custos, desde os custos de investigação e desenvolvimento, até ao serviço pós-venda. Nesta perspetiva, são determinados os limites de custos para todos os departamentos da empresa e para os fornecedores;
- Posteriormente, é necessário resolver as discrepâncias existentes entre os custos reais e o *Target Cost*. Existem sempre discrepâncias entre os custos reais e os custos estimados, o que obriga à otimização do processo em todos os departamentos envolvidos até que o *Target Cost* seja atingido. Para a realização da otimização é fundamental que haja partilha de informação entre os departamentos e *stakeholders*, e é também aconselhável o uso de ferramentas e métodos de contabilidade de gestão, como a EV e a Análise Fundamental (AF);
- A última etapa será a melhoria contínua do processo, após o produto ter entrado no mercado. A diminuição de custos e otimização do processo devem ser contínuos.

#### **2.2.3.3. Limitações à aplicação do *Target Cost***

Segundo Soares (2009), existem vários fatores que poderão influenciar o sucesso ou o insucesso da implementação do *Target Cost*. O autor afirma que o *Target Cost* é uma ferramenta de gestão estratégica muito poderosa, apesar de a sua implementação poder apresentar potenciais problemas.

Como pontos negativos, refere a pressão que esta ferramenta pode causar aos colaboradores da empresa podendo levá-los à exaustão. Refere também o tempo despendido para o desenvolvimento do produto, que pode alongar e atrasar a sua entrada no mercado, muitas vezes por consequência da repetição de processos de EV. Por último alerta para os conflitos que se podem criar com os fornecedores, atendendo a que o objetivo é a redução de custos, e estes, podem romper com os contratos ou mesmo falhar na subcontratação.

Apesar disto, Soares (2009), afirma que o desconhecimento da ferramenta, por parte das empresas, e a resistência à mudança, são as suas maiores limitações. Há empresas que consideram a gestão de custos que utilizam, como sendo suficiente e, por essa razão não veem a sua aplicabilidade.

Mesmo com limitações, Soares (2009) afirma que quando a ferramenta é utilizada adequadamente, permite às empresas ultrapassar a elevada competitividade que as envolve.

Também outros autores fazem referência às limitações desta ferramenta.

Para Yazdifar e Askarany (2012), a desvantagem do *Target Cost* é a necessidade de a informação dos custos ter que ser detalhada. A dificuldade em estimar alguns fatores, pode gerar demasiados custos às empresas, nos primeiros anos e há a possibilidade de perda de qualidade nos produtos pois há a tendência para procurar componentes de menor custo, para atingir o custo alvo desejado.

Briciu e Capusneanu (2013) abordam várias limitações em empresas romenas. Referem a falta de conhecimento da ferramenta, a dificuldade de entendimento entre os departamentos envolvidos, a falta de segurança sobre os efeitos que o método poderia envolver, o rigoroso detalhe de todo o processo de produção e a incapaz informação contabilística. Na sua opinião, todos estes fatores afastam as empresas da ideia de implementar esta ferramenta de gestão.

Zengin e Ada (2010) indicam também os limites desta ferramenta. Um deles é a necessidade de uma equipa formada por elementos dos vários departamentos da empresa, é necessário que esses elementos tenham diferentes perspetivas, e isso, pode produzir conflitos de interesse e dificultar o processo da tomada de decisão. Tal como Soares (2009), estes autores referem também a resistência à mudança, nomeadamente, por parte dos colaboradores, devido à pressão que ocorre com o novo processo a decorrer.

#### **2.2.4. O *Benchmarking***

Por norma, as empresas são inseridas num ambiente excessivamente ativo e instável, com dependência de outras empresas, para alcançar os seus objetivos, ou seja, não são nem autossuficientes, nem vivem isoladas para desenvolver as suas atividades. Todas as mudanças ocorridas no ambiente externo, podem afetar diretamente a atividade da empresa (Junior & Vital, 2004).

É importante que as empresas desenvolvam estratégias para se adaptarem a essas mudanças e serem capazes de alcançar os objetivos pretendidos. No desenvolvimento de um plano estratégico da empresa, são estabelecidos os objetivos e os percursos para

alcançá-los. Neste processo é esperado conhecer os pontos fortes da empresa; ficar a conhecer e eliminar os pontos fracos; afastar as ameaças, e conhecer e desfrutar das oportunidades que surgem. Na elaboração deste processo, é necessário identificar os fatores críticos de sucesso, para se atingir os tais objetivos (Junior & Vital, 2004).

Os fatores críticos são as áreas da empresa onde o negócio assenta, estes, derivam do que é fundamental para a sobrevivência da empresa, por exemplo, os seus clientes, o posicionamento competitivo, a estabilidade financeira da empresa, a estratégia empresarial, etc. (Lincoln & Price 1997).

Para o estudo de *Benchmarking*, é sempre necessário conhecer os fatores críticos. Neste estudo, as empresas devem escolher as áreas que serão parâmetro de comparação, devendo priorizar as áreas para que os resultados sejam alcançados. Para identificar estes fatores, é necessário analisar e comparar o próprio desempenho organizacional com o das empresas líderes, que cumprem com sublimidade as suas práticas administrativas, sejam elas concorrentes diretas ou indiretas (Junior & Vital, 2004).

Esta técnica de comparação é conhecida como *Benchmarking*, que é conhecida como um processo contínuo de medir os produtos, serviços e práticas com os mais fortes da concorrência, ou com as empresas que lideram o mercado (Balm, 1995). Com a observação dos desempenhos eficazes, as empresas conseguem identificar as melhores práticas, com o objetivo de aprender e implementar as práticas observadas na sua empresa. Com esta técnica, os riscos de insucesso são reduzidos, pois as empresas adotaram práticas já aprovadas pelo mercado (Junior & Vital, 2004).

O *Benchmarking* é considerado uma poderosa ferramenta de gestão, utilizada para transformar as empresas e introduzir as mudanças necessárias à melhoria dos processos, das práticas e dos resultados (Costa, 1999 citado por Junior & Vital, 2004).

Esta ferramenta é uma ajuda às empresas, no que toca à avaliação de uma maneira objetiva dos pontos fortes e pontos fracos em comparação com outras organizações. A adoção destas práticas, permite à empresa, alcançar novos resultados, crescer no mercado, e/ou manter a liderança (Junior & Vital, 2004).

#### **2.2.4.1. A estrutura do Benchmarking**

Segundo Junior e Vital (2004), a técnica do *Benchmarking* auxilia as empresas a encontrar os seus pontos fortes e os seus pontos fracos, e assim, desenvolver estratégias de inserção e/ou permanência num mercado com uma concorrência cada vez mais forte.

Esta técnica é dividida em 3 etapas:

- Planeamento
- Execução
- Implementação de melhorias

Na fase do planeamento, a empresa tem de determinar quais os produtos, os serviços ou os processos que serão avaliados e comparados. Depois, deve determinar os fatores chave a serem avaliados e identificar as empresas que efetuam com excelência a execução das práticas que serão analisadas (Junior & Vital, 2004).

A etapa seguinte é a execução. Aqui, é analisado o desempenho das empresas que foram escolhidas como referência. O objetivo desta fase é quantificar o desempenho, e principalmente, entender como é que as empresas obtiveram os resultados apresentados. A empresa vai analisar o seu desempenho, e compará-lo com o das empresas-alvo. Para o sucesso desta etapa, a recolha de dados é muito importante, é necessário obter informações relevantes, com dados sólidos e confiáveis, que possam identificar novas práticas e fortalecer ou criar as vantagens competitivas para a empresa.

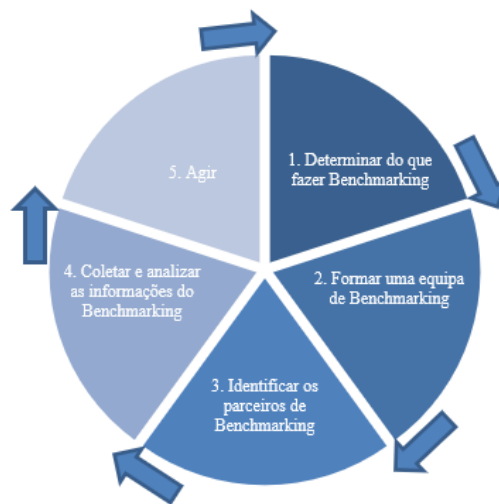
Após ser feita a coleta dos dados das outras empresas, medir e comparar os desempenhos dos outros com o próprio, a última etapa do *Benchmarking* é a implementação de melhorias. Nesta fase, é muito importante que exista um compromisso da administração e dos colaboradores, para conseguir executar e controlar os resultados. A empresa tem de desenvolver um plano para atingir ou ultrapassar as empresas que possuem as melhores práticas (Junior & Vital, 2004).

É de realçar, que o *Benchmarking* poderá resultar em desperdício de dinheiro, caso as informações obtidas e apreendidas não forem colocadas em prática. Para que isto se evite, é fundamental uma boa comunicação dos benefícios e o apoio da administração, para que assim, haja envolvimento dos funcionários (Junior & Vital, 2004).

#### 2.2.4.2. O processo e as fases do *Benchmarking*

O *Benchmarking* é um processo independente do seu objetivo e do sector de atividade, pois insere-se na ideia de procura para melhorar o nível de desempenho organizacional (Reis & Reis, 2005).

Segundo Reis e Reis (2005), o processo de *Benchmarking* é um processo exigente, que consome recursos financeiros e humanos. Não é um processo rápido de cópia, é um processo contínuo e de aprendizagem.



**Figura 2.1.** Os cinco estágios do processo de *Benchmarking*.

**Fonte:** Adaptado de Spendoloni (1993, p. 50).

Spendoloni (1993), produziu um modelo genérico circular, como mostra a Figura 2.1., de cinco estágios, de maneira a poder ser aplicado a qualquer projeto e por qualquer tipo de empresa. O autor considerou que os cinco estágios não têm um sentido especial por estarem em círculo, este formato apenas serve para sugerir continuidade, com as setas em torno do círculo. Dá ideia de um processo ativo, que se move, e é contínuo.

Spendoloni (1993), explica os cinco estágios, da seguinte forma:

1. Determinação do foco *Benchmarking* - este é o primeiro estágio, onde se contém a identificação dos clientes e dos seus requisitos. São definidos os assuntos específicos, dos quais o *Benchmarking* é feito. Depois, são identificados os recursos exigidos, como tempo, dinheiro, pessoal... para iniciar uma investigação bem-sucedida de *Benchmarking*.

2. Formar uma equipa de *Benchmarking* – apesar de o *Benchmarking* poder ser realizado por indivíduos, a maioria dos processos devem ser realizados em trabalho de equipa. A seleção, orientação e gestão de uma equipa de *Benchmarking* é o segundo maior estágio de todo o processo. Os papéis e as responsabilidades são distribuídos pelos membros da equipa para garantir que as atribuições do *Benchmarking* são claras para todos os envolvidos, identificando também os principais marcos do projeto.
3. Identificar os parceiros de *Benchmarking* – esta é a fase onde se identificam as fontes de informações para a investigação. Estas fontes podem incluir funcionários das organizações sujeitas ao *Benchmarking*, analistas, consultores, literatura (de negócio e comércio), relatórios da indústria e bancos de dados.
4. Reunir e analisar informação de *Benchmarking* – aqui são selecionados os métodos específicos para reunir a informação. As informações devem ser reunidas segundo um protocolo estabelecido e depois resumidas, para análise. As informações são analisadas segundo os requisitos do cliente e são recomendadas ações para serem produzidas e/ou implementadas na fase seguinte.
5. Agir - esta é a última etapa do processo, que é influenciada pelos requisitos do cliente e pela informação de *Benchmarking*. Esta ação, pode ser a produção de um relatório ou apresentação de um conjunto de recomendações, ou mesmo a implementação real da mudança, com base, nas informações reunidas na investigação de *Benchmarking*.

Todas as atividades seguintes que se adequam a acompanhamento, serão identificadas, incluindo a continuidade do processo *Benchmarking*.

O modelo acima referido é comparado ao tradicional ciclo *Plan, Do, Check, Act* (PDCA) de Edwards Deming, em 1950. Os estágios 1, 2 e 3 correspondem ao *Plan*, o 4 pertence ao *Do* e o *Check*. O estágio 5 é o *Act* (Spendoloni, 1993).

#### **2.2.4.3. O *Benchmarking* de produto**

Bendell, Boulter e Kelly (1993), afirmam que o *Benchmarking* de produtos pode presentear benefícios significativos, para não falar da informação tática evidente dos seus concorrentes, e da análise básica dos produtos, são tudo mais valias para a empresa.

Mais útil que o *Benchmarking* do produto, mas difícil de alcançar, é saber a informação estratégica que prevê o tipo de produto que a concorrência vai produzir, e a que custo, no futuro.

Estes autores descobriram que é possível obter esta informação pública, dos seus concorrentes, através de analistas da indústria, imprensa, patentes, comissões de normalização, clientes e fornecedores. Assim como, ter conhecimento dos desmantelamentos que tenham como objetivo fornecer futuras barreiras, pontos fortes do projeto e possibilidades futuras.

Bendell *et al.* (1993), asseguram que depois dessa informação ser recolhida e analisada, é possível identificar tendências nos dados, tais como:

- Comparações do custo de produção atual e futuro;
- Limites de crescimento da linha de produto (por exemplo: quando terá um concorrente de fazer uma mudança evolutiva ou uma mudança revolucionária?);
- Métrica específica sobre o tempo de comercialização de um novo produto do concorrente;
- Pontos fortes e pontos fracos do concorrente, caminhos de desenvolvimento prováveis (mentalidade de desenvolvimento do concorrente).

Este tipo de análise coloca a investigação de *Benchmarking* numa base de análise competitiva mais estratégica, pois fornece mais informação que o somatório de cada peça de informação individual (Bendell *et al.*, 1993).

### **2.2.5. Resumo de alguns estudos sobre o *Benchmarking* e o *Target Cost***

Foi criado este subponto, onde será feito um resumo de alguns estudos realizados entre 2001 e 2019, com o objetivo de resumir aquilo que já foi feito por outros autores, ao longo deste século. Complementando o enquadramento feito às ferramentas de gestão *Benchmarking e Target Cost*, que serão implementadas na parte prática desta dissertação.

Ano: 2001

Título: *Benchmarking* e aprendizagem organizacional – estudo de caso na Companhia de Processamento de Dados de Minas Gerais – Prodemge.

Autores: Luiz Eduardo de Mello Gomes

Instituição: Universidade Federal de Santa Catarina

Principal objetivo: Investigar, numa situação concreta, a relação entre o *Benchmarking* e a aprendizagem organizacional. Empreendeu-se o estudo na Prodemge, empresa pública de informática, pertencente ao governo de Minas Gerais.

Principal conclusão: Constatou-se que o *Benchmarking* gerou aprendizagem organizacional, assim como indicadores de formalização e centralização foram afetados com o *Benchmarking*, não ocorrendo o mesmo no tocante ao indicador especialização.

Ano: 2004

Título: A utilização do *Benchmarking* na elaboração do planeamento estratégico: Uma importante ferramenta para a maximização da competitividade organizacional

Autores: Reginaldo José Carlini Junior e Tales Wanderley Vital

Revista: Revista Brasileira de Gestão de Negócios, vol. 6, núm. 14, abril, pp. 60-66

Principal objetivo: Demonstrar a importância da utilização do *Benchmarking* na elaboração do planeamento estratégico. Esta técnica, visa o aperfeiçoamento organizacional, sendo indispensável na elaboração de um planeamento a longo prazo e pode ser utilizado por empresas pequenas, médias ou grandes que atuem em qualquer segmento.

Principal conclusão: A longo prazo, a análise dos pontos fortes e fracos das empresas é muito importante no aperfeiçoamento organizacional.

Ano: 2005

Título: Implicações na gestão do *Target Cost*

Autores: Marilyn Helms, Lawrence Etkin, Joe Baxter e Matthew Gordon

Revista: CR Vol. 15, No. 1

Principal objetivo: Este artigo considera as implicações junto com as diretrizes de implementação. São incluídos exemplos de indústrias que usam com sucesso o *Target Cost*.

Principal conclusão: Embora o *Target Cost* consuma mais tempo do que os métodos tradicionais de precificação com base no custo, os fabricantes podem ter certeza de que os preços estarão de acordo com as expectativas do cliente.

Ano: 2008

Título: Custeio-alvo em serviços hospitalares. Um estudo sob o enfoque da gestão estratégica de custos.

Autores: Reinaldo Rodrigues Camacho e Welinton Rocha

Instituição: Universidade Estadual de Maringá e Universidade de São Paulo

Principal objetivo: Testar a aplicabilidade do processo de custeio-alvo em entidades e produtos hospitalares.

Principal conclusão: Os autores concluíram que o processo de custeio-alvo, pode ser aplicado em entidades hospitalares. Destaque para a constatação da aplicabilidade deste artefacto de gestão pelo segmento hospitalar, mas, principalmente, como aplicá-lo numa situação específica.

Ano: 2009

Título: O custo alvo – Ferramenta de gestão estratégica

Autor: Fernando Rui Morais Soares

Instituição: Faculdade de economia da Universidade do Porto

Principal objetivo: Avaliar as práticas efetivas de utilização do custo alvo e investigar o nível de conhecimento deste instrumento de gestão, em particular, em empresas de componentes da indústria automóvel, considerando o elevado grau de excelência tecnológica e competitividade dos mercados em que estas empresas operam.

Principal conclusão: Concluiu-se que a implementação do custo alvo como ferramenta de gestão estratégica é ainda reduzida em países componentes para a ocidentais. O inquérito desenvolvido junto do cluster das empresas de indústria automóvel, em Portugal, permitiu perceber o baixo grau de maturidade da implementação do sistema de custo alvo, nessas empresas.

Ano: 2015

Título: O *Target Costing* aplicado nas maiores empresas portuguesas.

Autora: Sandra Laranjo Valente

Instituição: Instituto Superior de Contabilidade e Administração da Universidade de Aveiro

Principal objetivo: Aferir se as grandes empresas utilizam o *Target Costing* e se existem semelhanças na forma como o utilizam a nível nacional e internacional.

Principal conclusão: O grau de utilização do *Target Cost* nas grandes empresas portuguesas é razoável, dado que, numa amostra de 16,19% da população, 35% das empresas, são utilizadoras desta ferramenta. Verifica-se também alguma maturidade, atendendo a que, na maioria das empresas, esta ferramenta é aplicada num período superior a 5 anos. A diferença encontrada a nível internacional prende-se, principalmente, com o envolvimento do fornecedor na fase de desenvolvimento dos produtos, não se verificando um tratamento unânime entre países.

Ano: 2015

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

Autores: Anelisa de Carvalho Ferreira e Maria João Cardoso Vieira Machado

Revista: Revista Gestão & Tecnologia, Pedro Leopoldo, v. 15, n. 1, p. 101-126

Principal objetivo: Comparar a Teoria sobre o tema *Target Cost* com a prática reportada pelos estudos empíricos.

Principal conclusão: Foram identificados nove benefícios com a utilização do *Target Cost*. Destes nove, os três mais reportados são: a redução de custos, mantendo a qualidade e funcionalidade; o favorecimento da relação de parceria com fornecedores; o aumento da competitividade das empresas.

Ano: 2019

Título: *Benchmarking* de eficiência técnica no sector de abastecimento de água e esgotos sanitários, brasileiro

Autor: Clésio Gomes de Araújo

Instituição: Faculdade de Economia, Administração, Contabilidade e Gestão Pública na Universidade de Brasília

Principal objetivo: Analisar o nível de eficiência técnica de empresas brasileiras que operam no sector de abastecimento de água e esgotos sanitários e procurar evidências que possam contribuir para explicar o nível de desempenho das entidades pesquisadas. E ainda verificar a necessidade de se ajustar, em processos de *Benchmarking* regulatório, os escores padronizados.

Principal conclusão: O uso de *Benchmarking* destacou-se como sendo um instrumento útil no processo de regulação económica. pois permite que sejam realizadas comparações sobre o desempenho operacional ou económico-financeiro, entre entidades. Verificou-se que seria importante que os modelos utilizados em processos de *Benchmarking*, para fins de regulação do sector, integrem os impactos da densidade de economias de água sobre o desempenho dos prestadores de serviços.

Ano: 2019

Título: *Benchmarking* de desempenho em igualdade de género nos países nórdicos – aplicação a Portugal

Autor: Marta Sardinha Cachucho

Instituição: ISEG na Universidade de Lisboa

Principal objetivo: Fazer uma análise comparativa entre Portugal e os Países Nórdicos, com o propósito de levar a cabo um exercício de *Benchmarking* no âmbito das políticas familiares e a sua ligação ao mercado de trabalho. Este trabalho centrou-se na área da proteção social dirigida a crianças, nomeadamente nas prestações familiares, nos subsídios sociais e nas formas de regulação conexas.

Principal conclusão: Comparado com os países nórdicos, Portugal encontra-se bem posicionado em matéria de cuidados infantis, mas, apresenta défices relevantes no âmbito das licenças parentais e dos abonos a crianças e jovens.

### 3. METODOLOGIA DO TRABALHO

Para dar início à parte prática deste trabalho será necessário definir o método de investigação, o método de recolha de dados, a técnica de análise de dados e a amostra de produtos.

Esta dissertação pretende implementar, essencialmente, duas ferramentas da contabilidade de gestão: o *Target Cost* e o *Benchmarking*, sobre um produto, que a Empresa W, Lda., representa em Portugal, o produto x.

Com o *Target Cost*, pretende-se determinar o custo alvo, a partir do preço de venda do mercado, deduzido da rendibilidade alvo. Posteriormente interessa comparar o custo interno do produto x com o custo alvo.

Através do *Benchmarking*, pretende-se observar aquilo que as outras marcas concorrentes aplicam nas suas lojas *online*, de forma a obter conhecimento das melhores práticas da concorrência, no sentido de melhorar a loja *online* e o próprio produto.

#### 3.1. Método de investigação

Para abordar esta situação, será utilizado o método qualitativo para o desenvolvimento de um estudo de caso.

O estudo de caso é um método circular, pois a forma como se organiza, permite sempre voltar atrás, se houver necessidade. É um modelo cujo centro é o investigador, é ele que decide se continua e/ou quando termina a investigação. O foco do investigador é a interpretação e a compreensão das fontes de recolha de dados permitindo-lhe ser flexível nas fontes que utiliza.

É um modelo baseado em proposições, com respostas provisórias obtidas através de dados empíricos da revisão de literatura. Com a utilização deste modelo, a análise de dados será indutiva (método indutivo ou indução é o raciocínio que, após considerar um número suficiente de casos particulares, conclui uma verdade geral), dado que, este modelo não requer o uso de métodos e técnicas estatísticas.

O estudo de caso é, a maior parte das vezes, utilizado como estratégia de pesquisa, nos ramos das ciências políticas, e de pesquisa nas sociologias, psicologias comunitárias e na administração pública, também em estudos de gestão e organizacionais (Yin, 2001).

Yin (2001), refere como estudo de caso o descritivo, também designado por exploratório, que tem como base, a descrição de eventos ao longo do tempo e o explanatório, em que o investigador desenvolve explicações para o mesmo conjunto de eventos, indicando, como estas podem ser aplicadas a outras situações.

A utilização de estudos de caso depende do tipo de questão que se coloca, do controlo que o investigador tem nos eventos comportamentais efetivos, e/ou do foco nos acontecimentos históricos, em oposição aos acontecimentos contemporâneos (Yin, 2001).

É necessário dizer que, esta é uma das formas de fazer pesquisa nas ciências sociais. Há, no entanto, outras formas e, todas elas, têm vantagens e desvantagens. O mais importante é saber escolher o tipo de pesquisa mais adequado, para o estudo que se quer fazer.

Este método visa, acima de tudo, a compreensão dos fenómenos sociais complexos, conservando as características holísticas e consideráveis de acontecimentos da vida real (Yin, 2001).

Segundo Yin (2015), existem quatro tipos de estudo de caso possíveis, que deverão ser utilizados consoante o tipo de pesquisa. São eles, o estudo de caso:

- único com abordagem holística;
- único com abordagem incorporada;
- múltiplo com abordagens holísticas;
- múltiplo com abordagens incorporadas.

Yin (2015) afirma que o estudo de caso tem as suas vantagens e limitações. Como vantagem, descreve o facto de o método contribuir para o conhecimento de fenómenos individuais, sociais, organizacionais, entre outros. Sendo utilizado na psicologia, na sociologia, nas ciências políticas e nas demais ciências sociais. Outra vantagem apontada, é este método permitir a deteção de características exploratórias e explanatórias, significativas e holísticas da vida real, auxilia ainda na definição do estudo de caso sobre os dados importantes para a investigação.

Relativamente às limitações, Yin (2015) aponta para o facto de existir uma forte dependência da sensibilidade e da criatividade do investigador. Pois, este nem sempre domina o instrumento teórico-metodológico fundamental para o progresso da investigação.

### **3.2. Objetivos e questões de investigação**

O objetivo principal desta investigação é a aplicação do *Benchmarking*, a um dos produtos de segurança informática de uma empresa nacional do sector de TI. Para compreender se aquilo que a empresa em estudo está a praticar com o seu produto, vai ao encontro daquilo que concorrência faz.

O produto escolhido será um produto de segurança informática, para um utilizador básico, ou seja, será um antivírus para um utilizador individual, e não destinado a uma empresa.

Como primeiro objetivo específico pretende-se analisar o mercado. No seguimento, interessa também obter o custo alvo do produto ou custo máximo admissível.

Numa fase posterior, como terceiro objetivo interessa apurar o custo interno e comparar com o custo alvo anteriormente calculado.

É também importante saber, como são as lojas *online* das outras marcas, como são constituídos os produtos concorrentes, em comparação com o produto x.

Para finalizar, e como quarto objetivo específico, pretendem-se apresentar sugestões de melhoria.

### **3.3. Método de recolha de dados**

A investigação começará com um método de recolha de dados preexistente, serão utilizados dados secundários e dados documentais. Segundo Quivy e Campenhoudt (2005), esta é a fase onde o investigador recolhe os documentos já existentes para os estudar por si só, ou porque espera encontrar informações úteis para estudar outro objeto.

Neste estudo empírico, será selecionada uma empresa do sector de Tecnologias de Informação. Nesta empresa, em primeiro lugar contactar-se-á o CEO, onde lhe serão colocadas várias questões relevantes para o início da investigação. O guião desta

entrevista informal ao CEO, encontra-se no apêndice. Depois, será feita uma análise do mercado respetivo no sentido de se aplicar a ferramenta *Target Cost* e o *Benchmarking*. Será feita uma recolha de dados, em todas as lojas *online* das grandes marcas de antivírus representadas em Portugal. Esta amostra será apresentada mais tarde neste capítulo.

### **3.4. Técnica de análise de dados**

Para a recolha de dados, será utilizada a técnica de análise de conteúdo. De acordo com Quivy e Campenhoudt (2005), esta incide sobre artigos de jornais, obras literárias, documentos oficiais, entre outros. Isto é útil para a análise de ideologias e análise de estratégias, reações e interpretações presentes em determinado conflito ou fenómeno a estudar.

Nesta investigação a análise de conteúdos incidirá sobre documentos confidenciais da marca X, e por observação, numa ótica de utilizador/consumidor, das lojas *online*, tanto da marca em análise como das concorrentes.

### **3.5. Amostra de produtos**

A escolha da amostra será feita através de uma pesquisa de diversas análises e testes, efetuados por especialistas de TI, sobre antivírus comercializados em Portugal, com base no consumidor.

A primeira publicação escolhida, foi um teste feito pela DECO Proteste, publicado a 17 de maio de 2016. Este artigo reflete a relação qualidade-preço dos antivírus no mercado português. Dá pelo nome de “Lista de resultados do teste a Antivírus”.

Para um computador estar protegido, não basta instalar um bom antivírus. O programa tem de ser atualizado diariamente contra novas ameaças. A DECO proteste (2016), identifica, com base em testes realizados a diversos antivírus.

A DECO começa por recolher uma amostra de 18 antivírus para *Windows*, de 14 marcas diferentes, como se pode constatar através da Tabela 3.1.:

**Tabela 3.1.** Lista de resultados do teste a antivírus.

	Marca	Produto	Preço de referência
1	AVAST	AVAST <b>FREE</b> ANTIVIRUS	<b>0,00 €</b>
		AVAST INTERNET SECURITY	69,99 €
2	AVG	AVG <b>FREE</b> ANTIVIRUS	<b>0,00 €</b>
		AVG INTERNET SECURITY	54,99 €
3	AVIRA	AVIRA FREE ANTIVIRUS	0,00 €
		AVIRA ANTIVIRUS PRO	34,95 €
4	BITDEFENDER	BITDEFENDER ANTIVIRUS <b>FREE</b> EDITION	<b>0,00 €</b>
		BITDEFENDER INTERNET SECURITY	29,99 €
5	BULLGUARD	BULLGUARD INTERNET SECURITY	59,99 €
6	ESET	ESET INTERNET SECURITY	34,99 €
7	F-SECURE	F-SECURE SAFE	59,90 €
8	GDATA	GDATA INTERNET SECURITY	39,95 €
9	KARPERSKY	KARPERSKY INTERNET SECURITY	25,96 €
10	MALWAREBYTE	MALWAREBYTES PREMIUM	39,99 €
11	MCAFEE	MCAFEE ANTIVIRUS PLUS	59,95 €
12	NORTON	NORTON SECURITY DELUXE	39,99 €
13	PANDA	PANDA DOME ADVANCED	35,24 €
14	SOPHOS	SOPHOS HOME <b>FREE</b>	<b>0,00 €</b>

**Fonte:** Adaptado da DECO Proteste, 17 de maio de 2016.

Os programas de antivírus foram atacados com mais de 16 mil vírus e mil *sites Web* maliciosos. Numa *PEN USB*, os analistas da DECO colocaram 30 ficheiros executáveis, desconhecidos por estes programas de segurança. De seguida, os analistas registaram o

comportamento dos programas perante os ataques, nomeadamente, deteção, bloqueio, alertas e remoções dos vírus. Para avaliação da *firewall*, foi verificada a resistência a ataques externos e internos. Em relação ao consumo, foram medidos os recursos e os impactos da utilização do programa, na velocidade do computador.

Mais precisamente, foram colocados:

- 16353 vírus ao ataque, para uma avaliação à eficácia na deteção de *malware*.
- 573 *sites* de *phishing* e 429 *sites* com *malware*, para testar a capacidade de bloqueio de endereços maliciosos.
- 30 *malwares* desconhecidos pelos antivírus, para avaliar também a eficácia da deteção.
- 6 programas maliciosos, para testar a proteção da *firewall* contra o envio de dados pessoais.

A DECO (2016), ainda elaborou um guia de compras destes produtos testados, para ajudar o consumidor antes da compra do produto.

Outra revista de destaque, no mundo do TI, é a PLLware (Peopleware) que, em 18 de janeiro de 2020, publicou um artigo com o nome de “Os 10 melhores antivírus para *Windows* 10 de 2020”. Este artigo testa, com o *site* Comparitech, a melhor proteção para um computador com *Windows* 10 como Sistema Operativo, pois o *Windows*, é considerado o Sistema Operativo mais popular e utilizado em tudo o mundo.

Para a elaboração destes testes, a PLLware juntamente com o Comparitech, examinaram mais de 45 ferramentas dos antivírus, tendo como base os seguintes critérios:

- Classificação dos consumidores;
- Pontuação em testes de laboratório independentes;
- Opção variada para abranger um ou mais computadores;
- Funcionalidades adicionais de segurança *online* (incluindo proteção de *ransomware*);
- Clareza e transparência nos preços e outras subscrições (como renovação da licença de antivírus).

Para concluir o estudo, a PLLware classificou os antivírus de 0 a 100 pontos, a classificação final encontra-se na Tabela 3.2.:

**Tabela 3.2.** Os 10 melhores antivírus para *Windows* 10 de 2020.

<b>Classificação</b>	<b>Marca</b>	<b>Produto</b>	<b>Pontuação total</b>
<b>1º</b>	BITDEFENDER	Bitdefender Antivirus Plus	94/100
<b>2º</b>	KARPERSKY	Kaspersky Internet Security	93/100
<b>3º</b>	VIPRE	VIPRE Advanced Security	93/100
<b>4º</b>	GDATA	GData Internet Security	91/100
<b>5º</b>	NORTON	Symantec Norton Antivirus Plus	90/100
<b>6º</b>	COMODO	Comodo Internet Security	90/100
<b>7º</b>	TREND MICRO	Trend Micro Antivirus	89/100
<b>8º</b>	MCAFEE	McAfee Internet Security	88/100
<b>9º</b>	EMSISOFT	Emsisoft Anti-Malware	88/100
<b>10º</b>	AVG	AVG Internet Security	72/100

**Fonte:** Baseado no estudo da PPLware de 18 de janeiro de 2020.

Baseado nos estudos acima indicados de várias pesquisas sobre os melhores antivírus no mercado, foram escolhidas 18 marcas.

Dessas marcas, foram escolhidos apenas os antivírus para um utilizador doméstico, com características semelhantes e com a finalidade que a investigação necessitava.

Foi selecionado apenas um antivírus para representar cada uma das marcas, e foram excluídos todos os antivírus gratuitos.

Na Tabela 3.3, estão representadas as marcas e os respetivos antivírus escolhidos, resultado da junção dos dois estudos acima descritos, com as exclusões riscadas.

**Tabela 3.3.** Marcas definidas para a análise – amostra.

	<b>Marca</b>	<b>Produto</b>
<b>1</b>	AVAST	AVAST Internet Security
<b>2</b>	AVG	AVG Internet Security
<b>3</b>	AVIRA	AVIRA Antivírus Pro
<b>4</b>	BITDEFENDER	BITDEFENDER Antivirus Plus
		<del>BITDEFENDER Internet Security</del>
<b>5</b>	BULLGUARD	BULLGUARD Internet Security
<b>6</b>	COMODO	COMODO Internet Security
<b>7</b>	EMSIOSOFT	EMSIOSOFT Anti-Malware
<b>8</b>	ESET	ESET Internet Security
<b>9</b>	F-SECURE	F-SECURE Safe
<b>10</b>	GDATA	GDATA Internet Security
<b>11</b>	KARPERSKY	KARPERSKY Internet Security
<b>12</b>	MALWAREBYTE	MALWAREBYTES Premium
<b>13</b>	MCAFEE	MCAFEE Internet Security
		<del>MCAFEE Antivirus Plus</del>
<b>14</b>	NORTON	Symantec NORTON Antivirus Plus
		NORTON Security Deluxe
<b>15</b>	PANDA	PANDA Dome Advanced
<b>16</b>	SOPHOS	SOPHOS Home Premium
<b>17</b>	TREND MICRO	TREND MICRO Antivirus
<b>18</b>	VIPRE	VIPRE Advanced Security

Uma destas marcas é a marca vendida pela empresa W, Lda., que não será revelada por confidencialidade pedida pelos próprios. A marca será retratada como marca X e o produto designado por x.

## **4. ESTUDO DE CASO**

Neste capítulo, será feito o estudo de caso. A investigação baseia-se numa marca conhecida no mercado e justifica-se pela estagnação nas vendas de um dos seus produtos.

Serão aplicadas duas ferramentas da Contabilidade de Gestão, para compararmos o custo interno do produto com o do mercado e, o que é que as outras marcas fazem que a marca em estudo não está a fazer. Estas informações servirão para detetar erros e elencar novos métodos a implementar nas vendas, apostando assim na melhoria contínua.

### **4.1. Identificação da empresa a estudar**

A empresa W, Lda., foi criada em 2003, acompanhando sempre os desafios da evolução tecnológica, tanto a nível particular como empresarial, contando com o apoio de mais de 700 parceiros de revenda.

Esta empresa tem como valores, a confiança e a seriedade, junto de quem trabalha com eles.

Tem com missão para os seus clientes, garantir a segurança das suas empresas e dar aos seus revendedores formação, suporte e campanhas especiais.

Em 2004, assumiram o papel de distribuidores de TI, com diversas competências e mercado alvo.

Um dos seus objetivos tem sido, consciencializar pessoas e empresas para o problema do ciber risco e dos seus impactos.

A W, Lda. aponta as seguintes medidas que considera essenciais à segurança digital das empresas:

- Estratégia – pois, é importante ter um plano de segurança documentado e, de acordo com os processos de negócio, de forma a que a empresa esteja preparada para um cenário de ciberataque. O plano deve basear-se em 3 aspetos: disponibilidade, integridade e confidencialidade;
- Formação – é necessário que as empresas tenham recursos internos e externos com capacidade de formar regularmente os seus quadros. O elemento humano é, uma das principais causas da eficácia dos ataques que comprometem dados e sistemas;

- Parceiros – as empresas devem contar com um parceiro tecnológico, principalmente, na área da cibersegurança, como solução adequada, apoio técnico e *coaching* especializado;
- Tecnologia – é necessário ter em conta o nível de risco associado ao tipo de negócio, para adequar a melhor solução tecnológica de cibersegurança.

## **4.2. Identificação do problema a tratar**

No mercado das Tecnologias da Informação têm surgido novos produtos cada vez melhores e mais eficazes.

As marcas procuram satisfazer esta necessidade emergente. O mercado, neste sector, é competitivo e, por isso, justifica-se realizar estudos de mercado sobre esta temática das TI e mais concretamente sobre a aplicação de ferramentas da contabilidade de gestão que auxiliem as empresas a gerir custos e a combater a concorrência agressiva.

Em reunião com o CEO da empresa, representante da marca X em Portugal, e detentor da loja *online* da marca, foi discutida a problemática da baixa venda do produto x, perante os seus concorrentes diretos.

O CEO da empresa W, Lda. concordou que é necessário verificar a homogeneidade dos produtos, analisar os preços praticados e as vendas ao consumidor final. Concordou também com a ideia de que é necessário verificar aquilo que as marcas concorrentes estão a fazer nas suas lojas *online* e saber quais os preços que estão a praticar. Só conhecendo as diferenças e as semelhanças das estratégias praticadas por cada marca, se torna possível saber, em que aspetos é que a marca poderá melhorar, para aumentar os seus níveis de rentabilidade.

## **4.3. Como surgiu a necessidade de recorrer ao *Benchmarking* e ao *Target Cost* na empresa W, Lda.**

A estagnação na venda do produto poderá dever-se ao facto da imagem do produto não ser inovada há algum tempo. Um antivírus, é um produto que necessita de constante evolução sendo-lhe constantemente introduzidas novas funcionalidades para que possa estar sempre apto a combater as novas ameaças. Por isso é um produto que está em constante relançamento. Na entrevista informal com o CEO da empresa confirmou-se que existe

fidelização do cliente habitual, mas não existe angariação de novos clientes ou parceiros de venda.

Torna-se, deste modo, necessário realizar uma análise comparativa com os concorrentes mais próximos, tendo por base as lojas *online*, antes do novo lançamento do produto no início de 2021. Há que ter em atenção os preços praticados, o *marketing*, entre outros pormenores que poderão fazer a diferença nas vendas da marca X, relativamente à concorrência.

As duas ferramentas da contabilidade de gestão, *Benchmarking* e *Target Cost* serão, para este caso, as mais indicadas, no sentido de identificar os fatores que poderão estar por detrás desta baixa de vendas.

O *Target Cost*, como indicado na revisão de literatura, é aplicado na fase de investigação e desenvolvimento do produto (Ferreira e Machado, 2015). De qualquer forma, a empresa pretende realizar modificações ao produto e relançá-lo no mercado, tornando-o mais atrativo ao cliente.

A empresa W, Lda., sente uma pressão constante das outras marcas e deseja destacar-se e subir o nível das suas vendas. Este estudo de caso inicia-se com a aplicação do *Target Cost*, que fará a comparação entre o custo interno e o custo alvo do produto. É preciso averiguar se o custo interno se situa abaixo ou acima do custo alvo. Se se apurar a segunda situação, a empresa W terá de reduzir os seus custos.

Segundo Hansen (2002), o processo do *Target Cost* é constituído por 7 fases:

1. Pesquisa de mercado
2. Análise da competitividade do mercado
3. Definição do produto e da parte de consumidores afetos a este produto
4. Captação dos desejos e necessidades dos consumidores
5. Definição das características do produto
6. Definição do preço de mercado e a margem desejada pela empresa
7. Definição do custo máximo admissível

Numa fase seguinte, este estudo aplica o *Benchmarking*, cumprindo com os cinco estágios (Spendoloni, 1993) descritos na revisão da literatura. São eles:

1. Determinação do foco *Benchmarking*

2. Formar uma equipa de *Benchmarking*
3. Identificar os parceiros de *Benchmarking*
4. Reunir e analisar informação de *Benchmarking*
5. Agir

O *Benchmarking* consiste numa técnica de comparação que permite recolher diversas informações, na ótica do consumidor final. Com ela, será possível aprender e, posteriormente adotar, novas práticas que a marca X não está a praticar na sua loja *online* e, que estão já aprovadas pelo mercado.

Por fim, as análises destas duas ferramentas serão relacionadas nas conclusões.

#### **4.4. Aplicação do *Target Cost***

O *Target Cost* será aplicado neste subponto, percorrendo as sete fases descritas no subponto 4.3.

##### **4.4.1. Pesquisa de mercado**

No capítulo 3, na Tabela 3.3., estão representadas as marcas e os respetivos antivírus escolhidos, resultado da junção dos dois estudos descritos no capítulo 3. Uma destas, é a marca vendida pela empresa em estudo, que não será revelada por questões de confidencialidade, pedida pelos próprios.

Através de uma análise *online* e da informação transmitida pelo CEO da empresa e pelo departamento de *marketing*, foram distinguidas, na Tabela 3.3., 17 marcas concorrentes, para análise, da sua loja *online*. Com a marca X, serão 18 as marcas em análise.

##### **4.4.2. Análise da competitividade do mercado**

Após uma análise aos *sites* de venda *online* de cada marca de antivírus, recolheu-se a seguinte informação: preço de venda ao público, com IVA e sem qualquer desconto aplicado e o preço de venda ao público, com IVA e com um desconto aplicado pelo *site*, como estratégia de *marketing*.

Com estes dois valores, consegue-se calcular o preço sem IVA e o custo alvo (preço de venda ao público, sem IVA e sem a margem de lucro (50%)), confirmados pelo CEO da empresa W, Lda.

Por razões de sigilo, a partir deste momento, identifica-se cada uma das marcas, e dos respetivos produtos, por uma letra do alfabeto.

Na Tabela 4.1. está representada a informação retirada das lojas *online* das marcas em análise.

**Tabela 4.1.** Informação retirada das lojas *online* das respetivas marcas em análise

<b>Marca/ Produto</b>	<b>nº Dispositivos por 1 ano</b>	<b>Preço de venda ao público (s/descontos e c/IVA)</b>	<b>Preço de venda ao público (s/descontos e s/IVA)</b>	<b>Preço de venda ao público (c/descontos e c/IVA)</b>	<b>Preço de venda ao público (c/descontos e s/IVA)</b>
<b>A</b>	1	69,99 €	56,90 €	29,99 €	24,38 €
	não tem	-	-	-	-
	5	89,99 €	73,16 €	34,99 €	28,45 €
	10	99,99 €	81,29 €	39,99 €	32,51 €
<b>B</b>	1	59,99 €	48,77 €	34,99 €	28,45 €
	2	59,99 €	48,77 €	34,99 €	28,45 €
	3	59,99 €	48,77 €	34,99 €	28,45 €
	não tem	-	-	-	-
<b>C</b>	1	69,95 €	56,87 €	0,00 €	0,00 €
	não tem	-	-	-	-
	5	89,95 €	73,13 €	0,00 €	0,00 €
	10	99,95 €	81,26 €	0,00 €	0,00 €
<b>D</b>	não tem	-	-	-	-
	3	59,99 €	48,77 €	0,00 €	0,00 €
	5	83,99 €	68,28 €	0,00 €	0,00 €
	10	140,99 €	114,63 €	0,00 €	0,00 €

<b>Marca/ Produto</b>	<b>nº Dispositivos por 1 ano</b>	<b>Preço de venda ao público (s/descontos e c/IVA)</b>	<b>Preço de venda ao público (s/descontos e s/IVA)</b>	<b>Preço de venda ao público (c/descontos e c/IVA)</b>	<b>Preço de venda ao público (c/descontos e s/IVA)</b>
<b>E</b>	1	39,95 €	32,48 €	25,96 €	21,11 €
	3	45,46 €	36,96 €	69,95 €	56,87 €
	5	89,95 €	73,13 €	58,46 €	47,53 €
	10	129,95 €	105,65 €	84,46 €	68,67 €
<b>F</b>	1	54,99 €	44,71 €	0,00 €	0,00 €
	não tem	-	-	-	-
	não tem	-	-	-	-
	10	89,99 €	73,16 €	0,00 €	0,00 €
<b>G</b>	1	69,99 €	56,90 €	0,00 €	0,00 €
	não tem	-	-	-	-
	não tem	-	-	-	-
	10	89,99 €	73,16 €	0,00 €	0,00 €
<b>H</b>	1	47,40 €	38,54 €	34,95 €	28,41 €
	não tem	-	-	-	-
	3	59,40 €	48,29 €	44,95 €	36,54 €
	5	71,40 €	58,05 €	54,95 €	44,67 €
<b>I</b>	não tem	-	-	-	-
	não tem	-	-	-	-
	não tem	-	-	-	-
	10	50,00 €	40,65 €	37,50 €	30,49 €

<b>Marca/ Produto</b>	<b>nº Dispositivos por 1 ano</b>	<b>Preço de venda ao público (s/descontos e c/IVA)</b>	<b>Preço de venda ao público (s/descontos e s/IVA)</b>	<b>Preço de venda ao público (c/descontos e c/IVA)</b>	<b>Preço de venda ao público (c/descontos e s/IVA)</b>
<b>J</b>	1	46,99 €	38,20 €	35,24 €	28,65 €
	3	58,99 €	47,96 €	44,24 €	35,97 €
	5	70,99 €	57,72 €	53,24 €	43,28 €
	10	94,99 €	77,23 €	71,24 €	57,92 €
<b>K</b>	1	39,95 €	32,48 €	0,00 €	0,00 €
	2	47,95 €	38,98 €	0,00 €	0,00 €
	3	55,95 €	45,49 €	0,00 €	0,00 €
	4	63,95 €	51,99 €	0,00 €	0,00 €
<b>L</b>	1	39,99 €	32,51 €	0,00 €	0,00 €
	2	49,99 €	40,64 €	0,00 €	0,00 €
	3	59,99 €	48,77 €	0,00 €	0,00 €
	4	69,99 €	56,90 €	0,00 €	0,00 €
<b>M</b>	1 ao 3	59,90 €	48,70 €	0,00 €	0,00 €
	5	79,90 €	64,96 €	0,00 €	0,00 €
	7	99,90 €	81,22 €	0,00 €	0,00 €
	10	129,90 €	105,61 €	0,00 €	0,00 €
<b>N</b>	1	20,61 €	16,76 €	35,40 €	28,78 €
	não tem	-	-	-	-
	3	22,91 €	18,63 €	39,35 €	31,99 €
	não tem	-	-	-	-

<b>Marca/ Produto</b>	<b>nº Dispositivos por 1 ano</b>	<b>Preço de venda ao público (s/descontos e c/IVA)</b>	<b>Preço de venda ao público (s/descontos e s/IVA)</b>	<b>Preço de venda ao público (c/descontos e c/IVA)</b>	<b>Preço de venda ao público (c/descontos e s/IVA)</b>
<b>O</b>	1	29,99 €	24,38 €	0,00 €	0,00 €
	não tem	-	-	-	-
	3	49,99 €	40,64 €	0,00 €	0,00 €
	5	69,99 €	56,90 €	0,00 €	0,00 €
<b>P</b>	não tem	-	-	-	-
	não tem	-	-	-	-
	3	59,95 €	48,74 €	44,96 €	36,55 €
	não tem	-	-	-	-
<b>Q</b>	1	54,08 €	43,97 €	37,86 €	30,78 €
	3	63,91 €	51,96 €	44,74 €	36,37 €
	5	73,75 €	59,96 €	51,62 €	41,97 €
	10	98,33 €	79,94 €	68,83 €	55,96 €

Numa primeira análise aos sites, podemos verificou-se que as marcas representadas pelas letras N e P não têm nenhum vendedor representado em Portugal, por isso, irão ser retiradas da amostra. Este estudo tem apenas interesse em marcas com venda e suporte em Portugal, tendo em conta o consumidor português.

#### **4.4.3. Definição do produto e da parte de consumidores afetos a este produto**

O produto escolhido é o produto designado por x, e está identificado na Tabela 4.2. O produto escolhido é o produto que os comerciais da empresa recomendam.

**Tabela 4.2.** Informação retirada da loja *online* da marca X

Marca/ Produto	nº Dispositivos por 1 ano	Preço de venda ao público (s/descontos e c/IVA)	Preço de venda ao público (s/descontos e c/IVA)	Preço de venda ao público (c/descontos e c/IVA)	Preço de venda ao público (c/descontos e c/IVA)
<b>X</b>	1	34,99 €	28,45 €	0,00 €	0,00 €
	2	44,99 €	36,58 €	0,00 €	0,00 €
	3	49,99 €	40,64 €	0,00 €	0,00 €
	4	64,99 €	52,84 €	0,00 €	0,00 €

#### 4.4.4. Captação dos desejos e necessidades dos consumidores

O consumidor, é um consumidor de segurança informática doméstico, ou seja, que pretende proteger os dispositivos que tem em casa, tais como, computadores fixos, portáteis, *tablets* e os telemóveis.

Como consumidor português este, é um consumidor que dá muita importância ao preço-qualidade, conforme se descreveu no capítulo 2, ponto 2.1.3.2.

#### 4.4.5. Definição das características do produto

Consta no *site* da marca (*site* que não é possível divulgar para sigilo da marca), as características do produto escolhido:

- É um antivírus premiado;
- Protege de ataques que solicitam um resgate;
- Impede que os hackers acedam ao seu computador;
- Permite comprar *online* com toda a segurança;
- Mantém a rede doméstica segura em todos os dispositivos;
- Mantém o seu smartphone seguro com uma segurança avançada;
- Mantém os seus dados protegidos de aplicações sem permissões;
- Mantém a sua rede segura em todos os dispositivos ligados;
- Encontra o seu smartphone em caso de perda ou roubo;
- Protege os seus filhos com regras e controlos parentais;

- Mantém a sua rede segura e permite geri-la;
- Mantém o computador em boa forma com baixo impacto no sistema.

#### 4.4.6. Definir o preço de mercado e a margem desejada pela empresa

É necessário comparar a aplicação de preços que cada marca pratica na sua loja *online*.

A margem desejada de lucro, definida pelo CEO, é de 50 % sobre os custos.

O custo alvo é obtido a partir da média do preço de venda subtraindo a margem de lucro, neste caso de 50%.

**Tabela 4.3.** Preço médio dos produtos da concorrência e respetiva margem de lucro (sem descontos)

<b>nº de dispositivos por pacote</b>	<b>Preço médio dos produtos da concorrência</b>	<b>Margem desejada 50%</b>
<b>1</b>	42,23 €	21,12 €
<b>2</b>	42,80 €	21,40 €
<b>3</b>	46,63 €	23,31 €
<b>4</b>	54,45 €	27,23 €

Na Tabela 4.3. estão representados os preços médios dos produtos da concorrência, discriminados por pacotes, e a respetiva margem de lucro desejada pela marca X.

**Tabela 4.4.** Preço médio dos produtos da concorrência e respetiva margem de lucro (com descontos)

<b>n° de dispositivos por pacote</b>	<b>Preço médio dos produtos da concorrência</b>	<b>Margem desejada 50%</b>
<b>1</b>	30,75 €	13,68 €
<b>2</b>	34,83 €	16,82 €
<b>3</b>	41,99 €	20,66 €
<b>4</b>	53,91 €	26,69 €

Na Tabela 4.4., faz-se uma representação igual à da Tabela 4.3., considerando em alternativa os preços das marcas com descontos nas suas lojas *online*.

#### **4.4.7. Definir o Custo Máximo Admissível**

Para a definição do custo máximo admissível, custo alvo, foram elaborados os cálculos da média entre os preços de venda da concorrência, dando o preço de venda que o mercado atualmente pratica para cada pacote de antivírus.

Irão ser feitas duas análises distintas. A primeira, terá em conta os preços que as marcas alegam nas suas lojas *online*, como sendo os preços dos pacotes de antivírus. A segunda, contém os preços com os descontos, que as marcas fazem constantemente nas suas lojas.

Relativamente ao custo máximo admissível, foram feitos os seguintes cálculos, como se pode verificar na Tabela 4.5. e na Tabela 4.6.:

- Média do preço
- Margem desejada
- Custo máximo admissível

**Tabela 4.5.** Comparação do custo alvo de todas as marcas que não fazem descontos e a marca X

<b>n° de dispositivos</b>	<b>Preço médio dos produtos da concorrência</b>	<b>Margem desejada 50%</b>	<b>Custo máx. admissível ou Custo Alvo (s/desc.)</b>	<b>Custo Interno produto x</b>	<b>Diferença entre o custo alvo e o custo interno</b>
<b>1</b>	42,23 €	21,12 €	21,11 €	14,22 €	6,89 €
<b>2</b>	42,80 €	21,40 €	21,40 €	18,29 €	3,11 €
<b>3</b>	46,63 €	23,31 €	23,32 €	20,32 €	3 €
<b>4</b>	54,45 €	27,23 €	27,22 €	26,42 €	0,80 €

Segundo o mercado, o custo máximo admissível que o produto x pode ter, considerando o n° de dispositivos, é de:

- 21,11 € para um pacote de proteção de 1 dispositivo por 1 ano;
- 21,40 € para um pacote de proteção de 2 dispositivos por 1 ano;
- 23,32 € para um pacote de proteção de 3 dispositivos por 1 ano;
- 27,22 € para um pacote de proteção de 4 dispositivos por 1 ano.

Comparando o custo interno do produto x e o custo máximo admissível, podemos verificar que o custo interno de x é sempre mais baixo que o custo máximo admissível. O que indica que não existe necessidade de baixar os custos do produto x.

Comparando agora, os preços com os valores colocados nas lojas *online*, tendo em conta as marcas que fazem constantemente descontos.

**Tabela 4.6.** Comparação do custo alvo de todas as marcas que fazem descontos e a marca

X

<b>nº de dispositivos</b>	<b>Preço médio dos produtos da concorrência</b>	<b>Margem desejada 50%</b>	<b>Custo máx. admissível ou Custo Alvo (c/desc.)</b>	<b>Custo Interno produto x</b>	<b>Diferença entre o custo alvo e o custo interno</b>
<b>1</b>	30,75 €	13,68 €	17,07 €	14,22 €	2,85 €
<b>2</b>	34,83 €	16,82 €	18,01 €	18,29 €	- 0,28 €
<b>3</b>	41,99 €	20,66 €	21,33 €	20,32 €	1,01 €
<b>4</b>	53,91 €	26,69 €	27,22 €	26,42 €	0,80 €

Segundo o mercado, o custo máximo admissível que o produto x pode ter, considerando o nº de dispositivos, é de:

- 17,07 € para um pacote de proteção de 1 dispositivo por 1 ano;
- 18,01 € para um pacote de proteção de 2 dispositivos por 1 ano;
- 21,33 € para um pacote de proteção de 3 dispositivos por 1 ano;
- 27,22 € para um pacote de proteção de 4 dispositivos por 1 ano.

Comparando o custo interno do produto x e o custo máximo admissível, verifica-se que o custo interno de x é quase sempre mais baixo que o custo máximo admissível, mesmo que não pratique descontos. O custo interno é apenas mais elevado no pacote dos 2 dispositivos, representando uma diferença de 0,28 euros.

As diferenças não são muito significativas. O que indica que não há uma necessidade significativa de baixar o custo interno do produto x.

Neste caso, chega-se à conclusão de que os custos internos do produto x, são inferiores ao custo alvo apresentado pelo mercado, em todos os pacotes que a marca oferece, menos no pacote dos 2 dispositivos. Este pacote tem um custo interno superior ao praticado pelo mercado, mas não é uma diferença significativa.

## **4.5. Aplicação do *Benchmarking***

Aplica-se, neste subponto, o *Benchmarking*, cumprindo os 5 estágios descritos no subponto 4.3.

### **4.5.1. Determinação do foco *Benchmarking***

Num primeiro estágio, é necessário indicar que este estudo teve o consentimento e o apoio do CEO da empresa.

De seguida, foi necessário identificar o produto ao qual já se tinha aplicado o *Target Cost*, para aplicar agora o *Benchmarking*. Este produto foi elaborado para um utilizador doméstico e não para empresas e é um produto que a marca aconselha como sendo o melhor na relação preço-qualidade.

O plano da recolha, será iniciado com os dados da loja *online* da marca X, e a recolha externa de dados, será feita por observação das lojas *online*, das outras marcas da amostra. Será uma observação feita na ótica do utilizador e consumidor.

### **4.5.2. Formar uma equipa de *Benchmarking***

Atendendo a que a empresa tem poucos colaboradores, a equipa será formada por mim, autora do estudo, o CEO e o diretor de *marketing*.

### **4.5.3. Identificar os parceiros do *Benchmarking***

Esta fase consiste em identificar as fontes de informação para o *Benchmarking*.

A recolha interna está representada na Tabela 4.3. De relevante é possível retirar que:

- A marca X vende 4 pacotes de antivírus.
  - Protege 1 dispositivo, por 1 ano, por 34,99 €;
  - Protege 2 dispositivo, por 1 ano, por 44,99 €;
  - Protege 3 dispositivo, por 1 ano, por 49,99 €;
  - Protege 4 dispositivo, por 1 ano, por 64,99 €.
- Não faz promoções ou descontos constantes na loja *online*.

A recolha externa de informação será feita através da observação e análise das lojas *online* da concorrência, na ótica do consumidor.

Após uma análise aos *sites* de venda *online* de cada marca de antivírus, temos acesso à seguinte informação: preço de venda ao público (com IVA e sem qualquer desconto aplicado) e também o preço de venda ao público (com IVA e com um desconto aplicado pelo *site*, como estratégia de *marketing*).

Com estes dois valores, conseguimos facilmente calcular o preço sem IVA e o custo alvo (preço de venda ao público, sem IVA e sem a margem de lucro (50%, confirmados pelo CEO da empresa W, Lda.).

A amostra já representada na Tabela 4.2., no ponto 4.7.2.

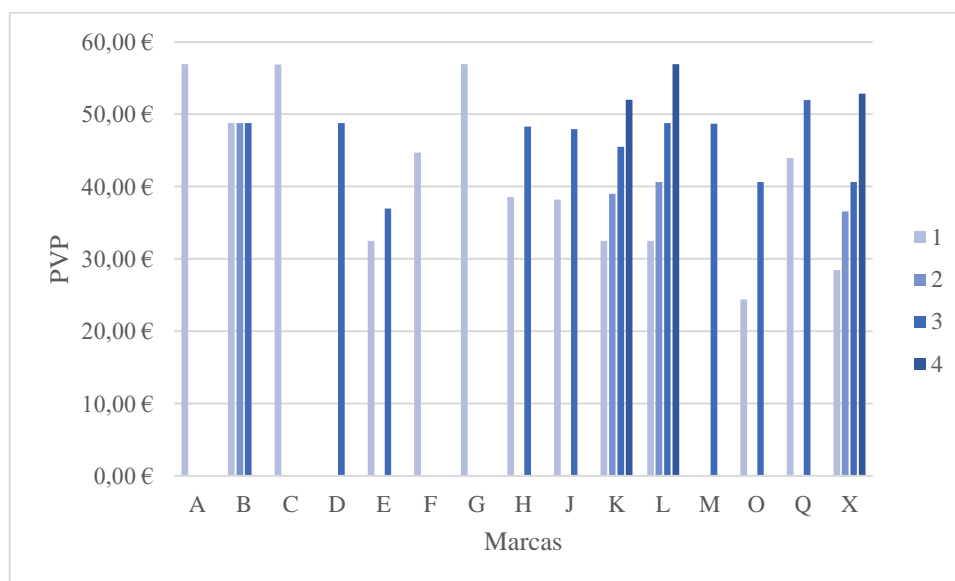
Recorda-se que, as marcas representadas pela letra N e P não têm nenhum vendedor representante em Portugal, por isso, irão ser retiradas da amostra. O estudo tem interesse em marcas com venda e suporte em Portugal, tendo sempre em atenção, o consumidor português.

#### **4.5.4. Reunir e analisar informação de *Benchmarking***

Excluindo as duas marcas acima referidas, podemos começar a comparação pelo PVP (Preço de Venda ao Público), sem o IVA (Imposto de Valor Acrescentado).

Para a comparação com a marca X, é necessário não valorizar os pacotes que oferecem uma proteção para mais de 4 dispositivos, pois a marca X só vende pacotes de um a quatro dispositivos.

**Gráfico 4.1.** Comparação do PVP (sem descontos aplicados) de todas as marcas em análise



Podemos verificar no Gráfico 4.1., que apenas as marcas K e L vendem exatamente os mesmos pacotes de proteção que a marca X, o que faz destas marcas as mais similares à marca X, de toda a concorrência. Na Tabela 4.7. podemos verificar uma comparação mais direta.

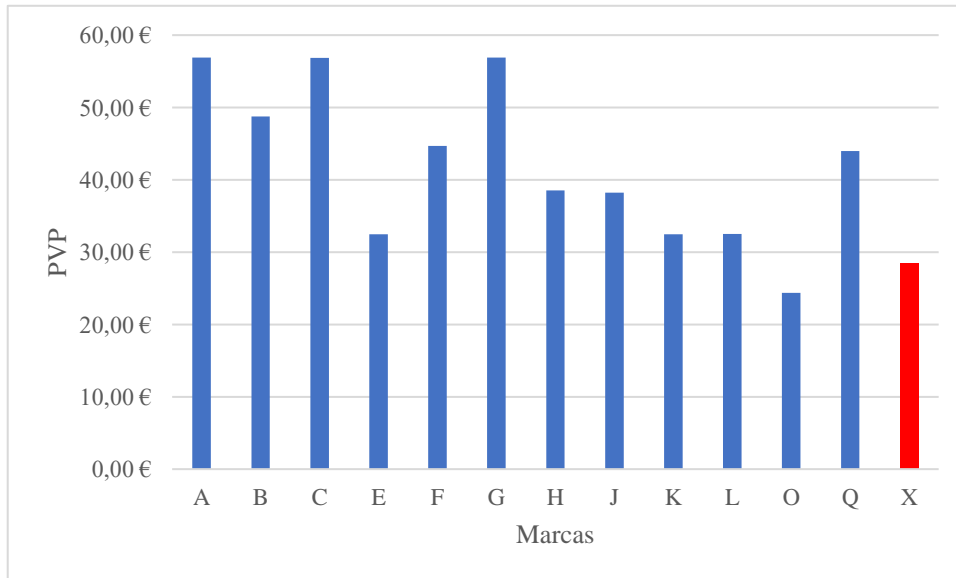
**Tabela 4.7.** Comparação de PVP, apenas das marcas K, L e X

Marcas	nº de dispositivos por 1 ano			
	1	2	3	4
<b>K</b>	32,48 €	38,98 €	45,49 €	51,99 €
<b>L</b>	32,51 €	40,64 €	48,77 €	56,90 €
<b>X</b>	28,45 €	36,58 €	40,64 €	52,84 €

Nesta comparação, mantém-se a verificação de que a marca X apesar de pouca diferença, consegue valores mais baixos que as outras duas marcas.

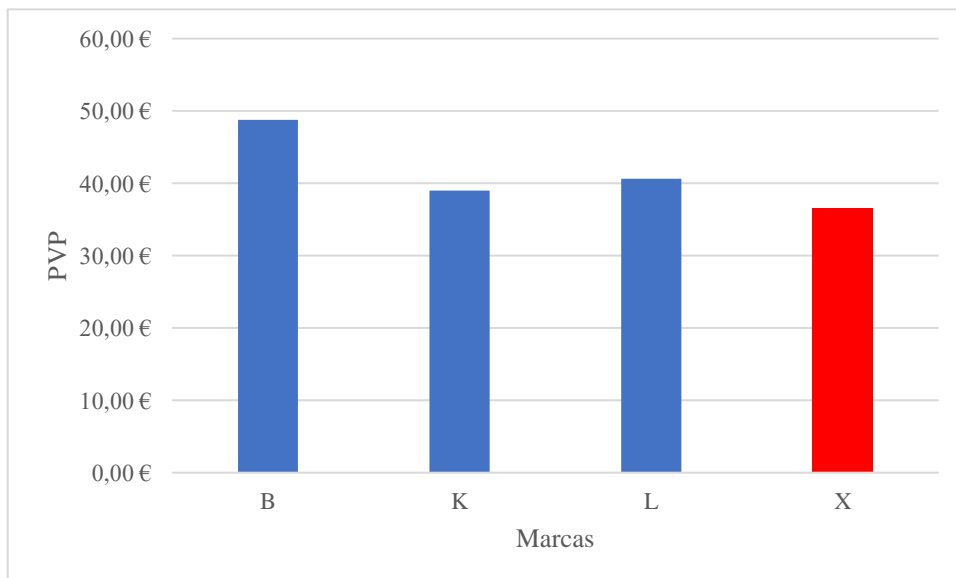
Nos Gráficos 4.2., 4.3., 4.4. e 4.5. compara-se o PVP de todas as marcas em análise, com o do produto x, por dispositivo.

**Gráfico 4.2.** Comparação do PVP – 1 dispositivo, 1 ano



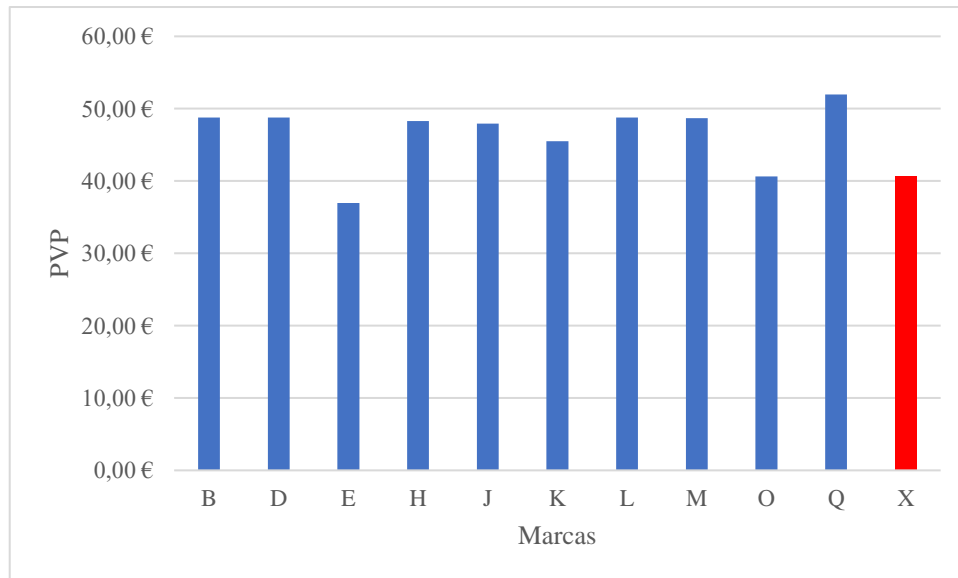
No Gráfico 4.2. verifica-se que a única marca que vende uma proteção de 1 dispositivo, por 1 ano, abaixo do produto x, é a marca O. Podemos concluir que, segundo o mercado, este pacote está com um preço abaixo da restante concorrência.

**Gráfico 4.3.** Comparação do PVP – 2 dispositivo, 1 ano



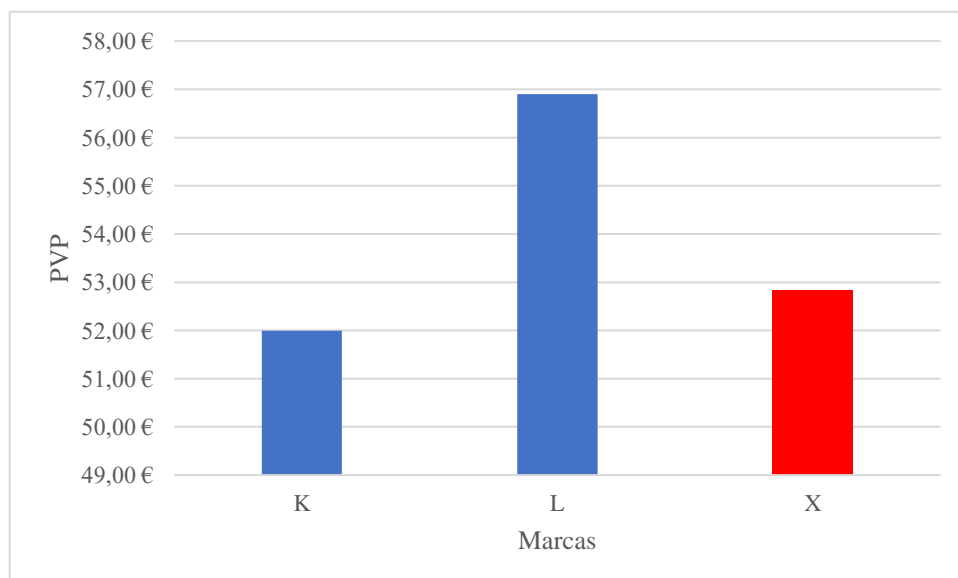
No Gráfico 4.3. verifica-se que, a concorrência é pouco significativa (de apenas 3 marcas em 16). Ninguém vende um pacote de proteção de 2 dispositivo, por 1 ano, abaixo do produto x.

**Gráfico 4.4.** Comparação do PVP – 3 dispositivo, 1 ano



No Gráfico 4.4. verifica-se que existem muitas marcas a vender o pacote de 3 dispositivos, por 1 ano. As únicas marcas que vendem este pacote abaixo do nosso produto, é a marca E a marca O. Conclui-se que, segundo o mercado, este pacote se encontra entre os que apresentam o melhor preço.

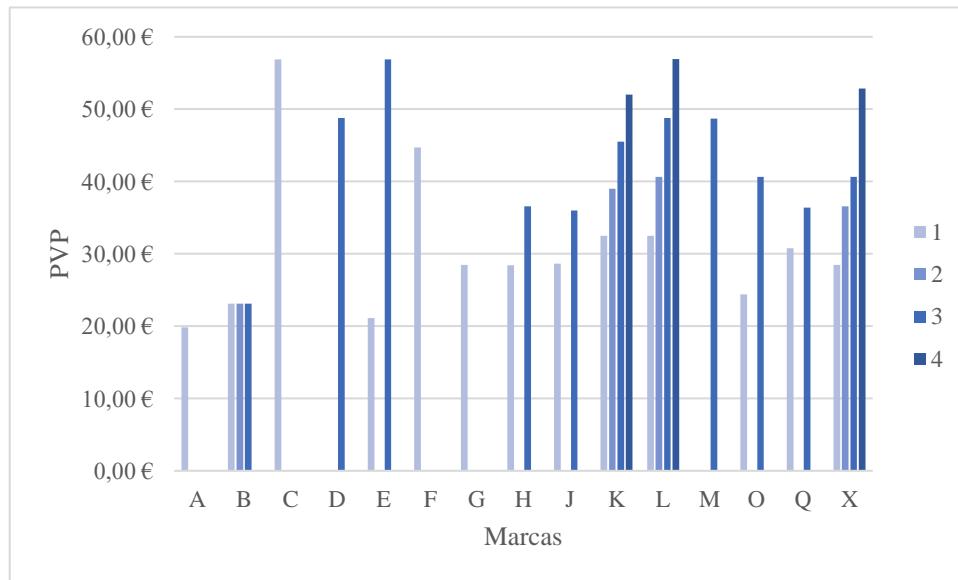
**Gráfico 4.5.** Comparação do PVP – 4 dispositivo, 1 ano



No Gráfico 4.5 verifica-se que, em relação ao pacote de 4 dispositivos, a concorrência é de apenas duas marcas, em dezasseis. Neste caso, podemos verificar que a única marca que vende uma proteção de 4 dispositivos, por 1 ano, abaixo do produto x, é a marca K.

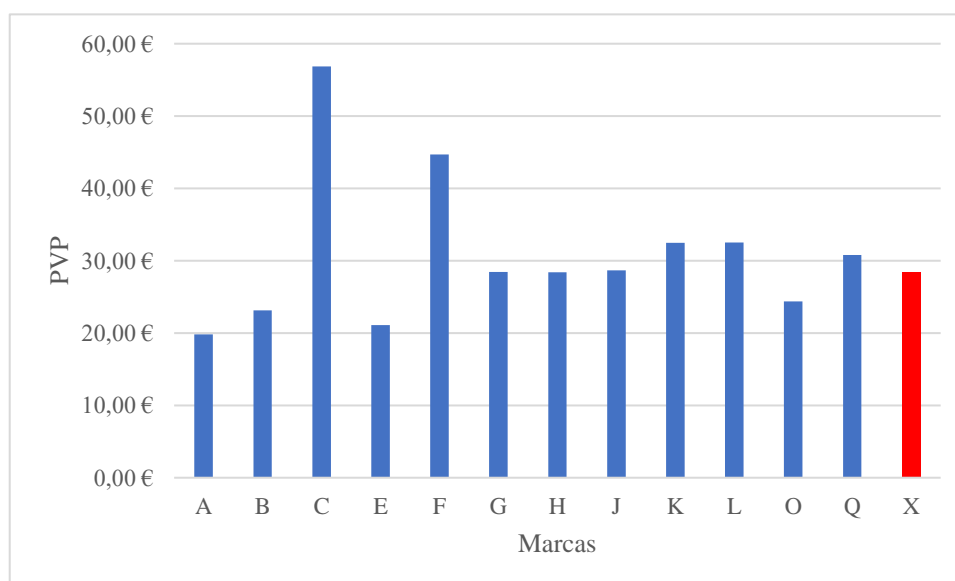
Passamos agora à comparação dos preços, tendo em conta as marcas que, nas suas lojas *online*, fazem constantemente descontos.

**Gráfico 4.6.** Comparação do PVP (com descontos aplicados) de todas as marcas em estudo



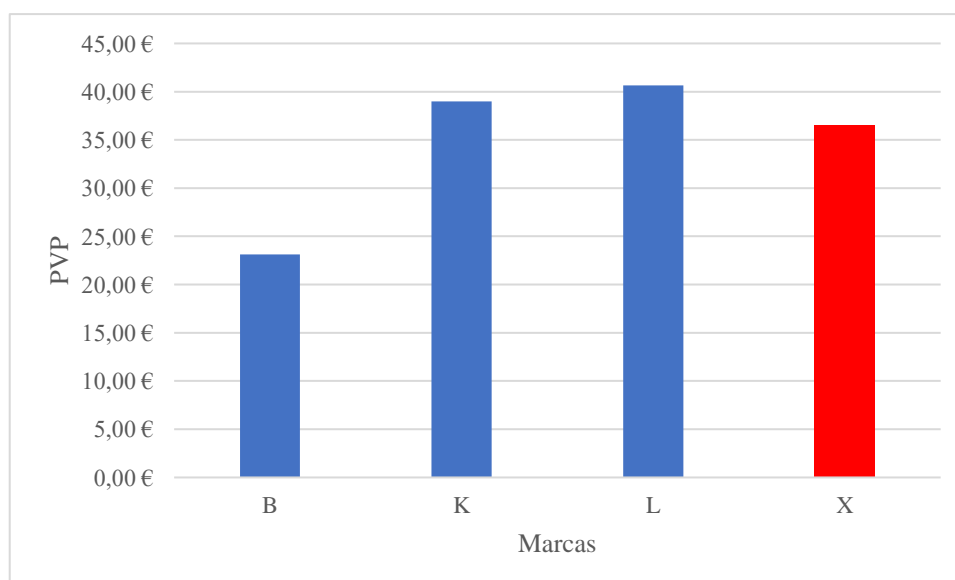
Verifica-se igualmente, pelo Gráfico 4.6., que as marcas K e L, vendem exatamente os mesmos pacotes de proteção que a marca X, e não praticam descontos nas suas lojas *online*, mantendo as posições no Gráfico 4.1.

**Gráfico 4.7.** Comparação do PVP (com os descontos aplicados) – 1 dispositivo, 1 ano



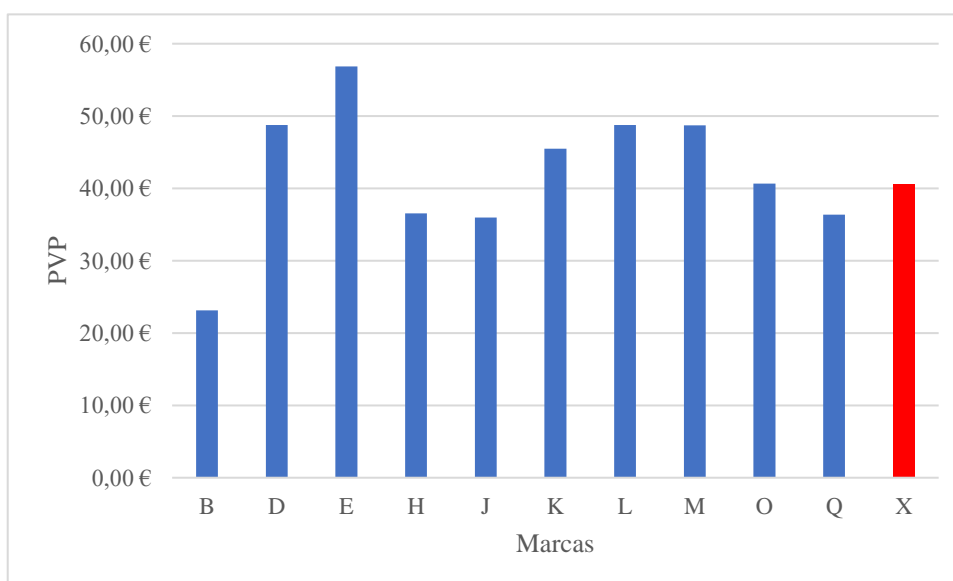
Analisando o Gráfico 4.7. e comparando-o com o Gráfico 4.2., verifica-se que, com os descontos aplicados nos *sites* da concorrência, o produto x já não se destaca como produto de baixo preço. Nesta situação, verificam-se três marcas a praticar preços abaixo, três marcas com valores semelhantes e, outras três com valores um pouco acima.

**Gráfico 4.8.** Comparação do PVP (com os descontos aplicados) – 2 dispositivo, 1 ano



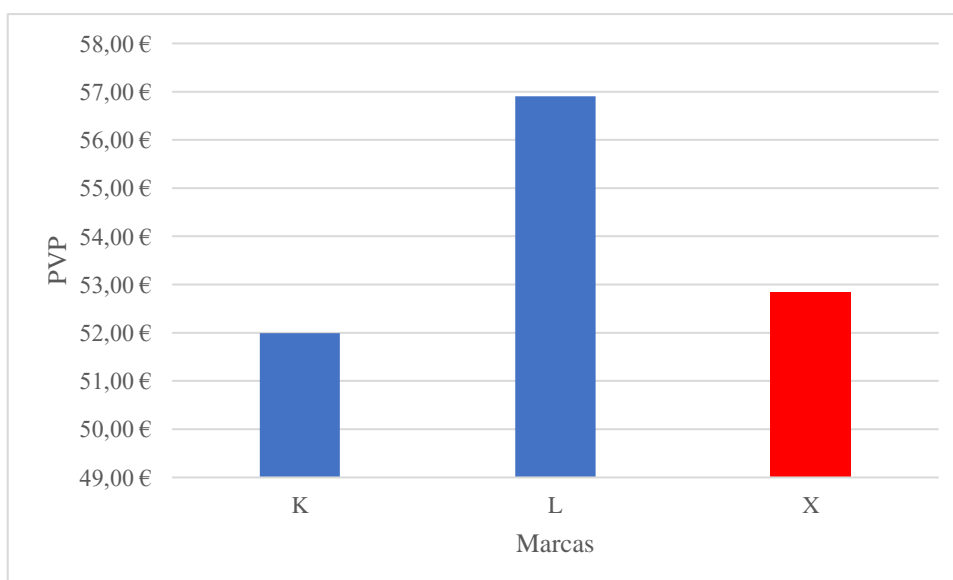
Comparando o Gráfico 4.8. com o Gráfico 4.3. verifica-se que, apesar da concorrência ser apenas de três marcas, todas elas apresentam preços muito idênticos, na venda do pacote de 2 dispositivos. A marca B apresenta um valor um pouco mais baixo e as outras duas marcas não vendem o pacote com um valor muito acima.

**Gráfico 4.9.** Comparação do PVP (com os descontos aplicados) – 3 dispositivo, 1 ano



No Gráfico 4.9. e, comparando-o com o Gráfico 4.4., verifica-se que, a nível de preço para o pacote 3 dispositivos, o produto x apresenta um preço intermédio. Existem quatro marcas com preços abaixo, uma marca com valor semelhante, e cinco com valores acima. Não se averigua destaque neste caso.

**Gráfico 4.10.** Comparação do PVP (com os descontos aplicados) – 4 dispositivo, 1 ano



Não se encontram diferenças entre o Gráfico 4.10. e o Gráfico 4.5., pois as marcas que vendem o pacote de 4 dispositivos, por 1 ano, não praticam descontos no *site*.

Analisa-se agora o número de dispositivos que cada marca vende. A marca X, vende um antivírus que protege de 1 a 4 dispositivos.

Podemos verificar que, quanto mais dispositivos tiver o pacote, mais barato fica a proteção de cada dispositivo. Verificamos ainda que existem outras marcas com pacotes maiores, será essa, uma desvantagem para a marca X?

Nas Tabelas 4.8. e 4.9. podemos verificar que, sete em dezasseis marcas, praticam descontos constantes nos produtos das suas lojas *online*. Isto, pode ser um indicador de uma boa prática de *marketing* pois, leva a que o consumidor sinta que está a comprar um produto caro, por um preço mais baixo.

**Tabela 4.8.** Marcas que fazem sempre descontos *online*

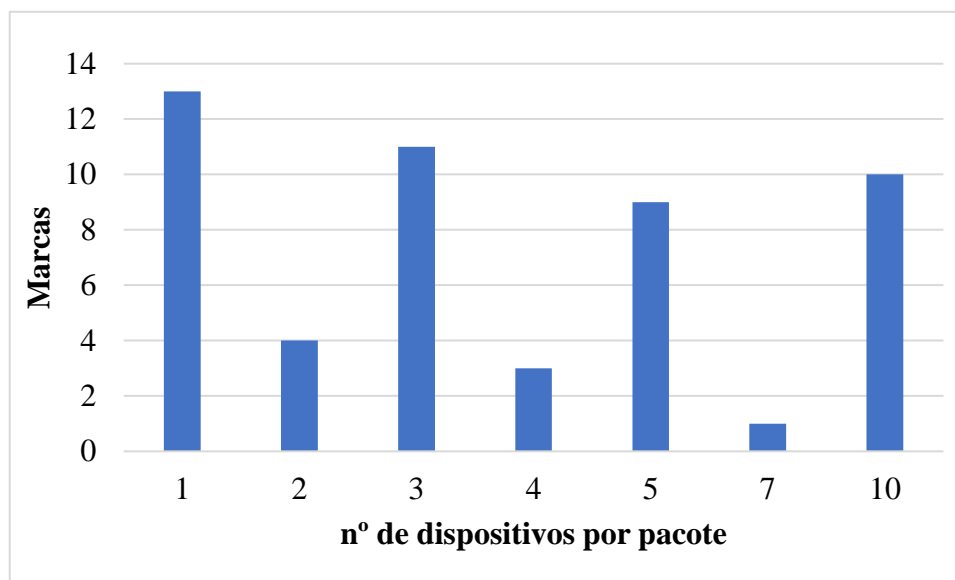
<b>Marca/Produto</b>	
A	
B	
E	
H	
I	
J	
Q	
Total	<b>7</b>

**Tabela 4.9.** Marcas que não fazem descontos *online*

<b>Marca/Produto</b>	
C	
D	
F	
G	
K	
L	
M	
N	
O	
P	
X	
Total	<b>11</b>

Analisa-se agora, em maior detalhe, os pacotes de dispositivos que cada marca vende na sua loja *online*.

**Gráfico 4.11.** Número de pacotes de antivírus existentes



No Gráfico 4.11., observa-se que existem 7 tipos de pacotes de antivírus, vendidos pelas 16 marcas em análise. Existem no mercado pacotes com proteção para 1 dispositivo, até 2, 3, 4, 5, 7 e 10.

Pelo Gráfico 4.11. é possível verificar que os pacotes que a maior parte das marcas vendem é o pacote de 1 dispositivo, que é vendido por 13 marcas. O pacote até 3 dispositivos, é vendida por 11 marcas. O pacote até 5 dispositivos, é vendido por 9 marcas e o pacote até 10 dispositivos, é vendido por 10.

Nesta análise, pode concluir-se que a marca X, por apresentar apenas pacotes de 1 a 4 dispositivos, fica em desvantagem perante marcas que vendem pacotes com mais dispositivos.

Assim, seria interessante propor à marca X alargar os seus pacotes e passar a vender pacotes até 10 dispositivos. Isso tornaria o produto mais competitivo no mercado e, justifica-se, pois, num mundo cada vez mais digital, as famílias têm cada vez mais dispositivos em suas casas.

#### **4.5.5. Agir**

Só após o consentimento do CEO, em implementar as sugestões propostas por este estudo, poderemos entrar na quinta fase do *Benchmarking*.

Os resultados atingidos desta investigação e as sugestões de melhoria serão expostos no ponto 4.6. e, posteriormente, apresentados ao CEO da empresa.

Segundo Spendoloni (1993), nesta fase, após a aplicação da ferramenta, a empresa W, Lda., terá duas opções:

- I. Poderá direcionar um estudo de melhorias de venda para outro produto;  
ou
- II. Poderá esperar que as vendas do produto x aumentem e estabilizem, correndo assim o risco de que, eventualmente, as marcas concorrentes possam continuar a aplicar melhorias contínuas.

#### **4.6. Resultados atingidos**

Através da ferramenta *Target Cost* verifica-se que o custo interno do produto x, e o custo alvo do mercado são valores muito similares, sendo que os custos internos do produto x são quase sempre mais baixos. Logo, é possível concluir que não há necessidade de alterar ou reduzir os custos da elaboração do produto, pois os custos já são baixos, o que faz com que o produto x seja dos mais baratos do mercado. O importante é ter sempre em atenção que não se aumentem esses custos.

Da aplicação do *Benchmarking* é possível reunir algumas sugestões de melhoria tanto ao produto como à loja *online*, da marca X.

Relativamente ao preço de venda ao público, numa análise aos preços sem descontos, concluiu-se que a única marca que vende uma proteção de 1 dispositivo por 1 ano abaixo do produto x, é a marca O. Segundo o mercado, este pacote está com um preço abaixo da restante concorrência. O pacote de 2 dispositivos, a concorrência é pouco significativa (de apenas 3 marcas, em 16). Nenhuma marca vende um pacote de proteção de 2 dispositivo, por 1 ano, abaixo do produto x. Existem muitas marcas a vender o pacote de 3 dispositivos, por 1 ano. As únicas marcas que vendem este pacote abaixo do nosso produto, é a marca E a marca O. Conclui-se que, segundo o mercado, este pacote encontra-se entre os que apresentam o melhor preço. Em relação ao pacote de 4 dispositivos, a concorrência é de apenas duas marcas, em dezasseis, verifica-se que a única marca que vende uma proteção de 4 dispositivo, por 1 ano, abaixo do produto x, é a marca K.

Passamos agora à conclusão dos preços, quando as marcas fazem descontos. Verificou-se que no pacote de 1 dispositivo, com os descontos aplicados nos *sites* da concorrência, o produto x já não se destaca como um produto de baixo preço. Nesta situação, verificaram-se três marcas a praticar preços abaixo, três marcas com valores semelhantes e, outras três com valores um pouco acima. Em relação ao pacote de 2 dispositivos, verificou-se que, apesar da concorrência ser apenas de três marcas, todas elas apresentam preços muito idênticos. A marca B apresenta um valor um pouco mais baixo e as outras duas marcas não vendem o pacote com um valor muito acima. No pacote de 3 dispositivos, verificou-se que, a nível de preço, o produto x apresenta um preço intermédio, existem quatro marcas com preços abaixo, uma marca com valor semelhante, e cinco com valores acima. Não se averigua destaque neste caso. Por último, não se encontram diferenças no pacote de 4 dispositivos, pois as marcas que vendem este pacote, por 1 ano, não praticam descontos na loja *online*.

Relativamente aos pacotes de dispositivos que se encontram no mercado, constatou-se que a marca X, apenas vende pacotes de proteção de 1 a 4 dispositivos e que há outras marcas com pacotes maiores, o que lhes permite diminuir o valor pago por dispositivo. Se um cliente quiser proteger 5 dispositivos em sua casa, terá de comprar o pacote de 4 dispositivos mais um pacote de 1, isso iria sair-lhe mais caro.

Assim, seria interessante sugerir à marca X que se mantenha atenta às oscilações de preços da concorrência e que mantenha os custos, de forma a poder manter-se um dos produtos mais baratos do mercado.

Alargar os seus pacotes e passar a vender pacotes até 10 dispositivos. Isso tornaria o produto mais competitivo no mercado e, justifica-se, pois, num mundo cada vez mais digital, as famílias têm cada vez mais dispositivos em suas casas.

Começar a fazer descontos na sua loja *online* pois, foi verificado neste estudo que, sete em dezasseis marcas, praticam descontos constantes nos produtos das suas lojas *online*. Isto, poderá ser um indicador de uma boa prática de *marketing* pois, leva a que o consumidor sinta que está a adquirir um produto caro, por um preço mais baixo.

Atendendo a que a marca tem conseguido que os seus preços de venda ao público sejam os mais baixos do mercado, teria de aumentar ligeiramente o preço de venda e, sobre esse preço, seria aplicado o desconto. Na prática, o preço final ficaria na mesma.

Por último, poderíamos também aconselhar a empresa a ir alterando a imagem do produto, de forma a que, dê sempre aos seus clientes, a impressão de produto dinâmico e em constante renovação.

## 5. CONCLUSÃO

Este estudo, teve como propósito demonstrar como a aplicação das ferramentas *Target Cost* e *Benchmarking*, à realidade de uma empresa do sector de TI a pode beneficiar. A aplicação destas ferramentas dá-nos uma visão das boas práticas da concorrência o que irá fazer com que a empresa em análise, possa repensar as suas estratégias e/ou mesmo reproduzir aquilo que está a resultar com os outros, de forma a poder entrar num processo de melhoria contínua.

Para chegar ao objetivo final, foi necessário demonstrar como se implementam estas ferramentas de contabilidade de gestão, e especificar cada uma das fases deste processo, de forma a poderem ser aplicadas numa problemática real. Neste caso, conseguir respostas para a empresa em questão e apresentá-las ao CEO como sugestões de melhorias, tanto na loja *online* como no produto em si.

O objetivo principal desta investigação consistiu em aplicar o *Benchmarking* numa empresa nacional do sector de TI. Com a aplicação do *Benchmarking*, foi possível comparar este produto com os seus similares, de outras marcas, e tirar conclusões que o possam levar a uma melhoria nas suas vendas.

Para o desenvolvimento da dissertação, foram estabelecidos objetivos específicos para facilitar o processo de investigação. Em primeiro lugar analisou-se o mercado. E, de seguida, obteve-se o custo alvo do produto. Como terceiro objetivo específico, apurou-se o custo interno que foi comparado com o custo alvo anteriormente calculado.

Reunidos todos os dados resultantes da investigação, chegaram-se a conclusões que, levaram a que fosse possível formular sugestões de melhoria a aplicar ao produto x, que posteriormente serão apresentadas ao CEO da empresa W, Lda.

### 5.1. Síntese da investigação

Nas nossas vidas diárias e, mais ainda nas empresas, o antivírus é já um produto essencial. Existem inúmeras marcas de antivírus no mercado. Assim, esta investigação começou com o levantamento de algumas questões como: as empresas conseguirão praticar preços muito diferentes entre si; se serão os preços praticados que mais influenciam as vendas;

o que poderá influenciar as vendas; se será o preço um dos fatores mais importantes a considerar pelo consumidor; como é que uma marca poderá subir as suas vendas no mercado nacional.

Para perceber as dificuldades na venda de produtos de segurança informática, as foi necessário escolher uma empresa, falar com o CEO e escolher um produto, o produto x. Depois disto, foi feita uma análise de mercado, foram encontrados os produtos que fazem concorrência ao produto x pela sua similaridade, foram comparados os produtos e os preços praticados, tendo em conta as práticas que são efetuadas nas lojas *online* de cada uma das marcas. Foi então, implementado o *Target Cost* e o *Benchmarking*.

Com o *Target Cost*, chegou-se à conclusão de que o custo interno do produto x, e o custo alvo do mercado são valores muito similares, sendo que, os custos internos do produto x são quase sempre mais baixos. Logo, não se verifica a necessidade de alterar ou reduzir os custos na elaboração do produto, pois os custos já são baixos perante o mercado atual, o que faz do produto x, um dos mais baratos do mercado.

Sugere-se ao CEO da empresa que, numa perspetiva de continuidade se mantenha atento às oscilações de preços da concorrência e que mantenha os custos, para que, continue a não superar o custo alvo do mercado, conseguindo assim manter-se um dos produtos mais baratos do mercado. Numa perspetiva de continuidade, será necessário que a empresa não descuide a sua atenção aos preços de venda ao público que a concorrência pratica, pois, se estes baixarem, poderiam levar a que o produto x tivesse de baixar ainda mais o seu preço.

Da aplicação do *Benchmarking*, foi possível constatar algumas práticas, que a concorrência efetua nas suas lojas *online*, relativamente aos seus produtos que, poderão beneficiar o produto x, caso haja vontade de as replicar.

Após a análise dos preços de venda ao público dos vários pacotes vendidos por cada uma das marcas, com e sem descontos na loja *online*, verificou-se que a marca X, vende apenas pacotes de proteção de 1 a 4 dispositivos, ao passo que, outras marcas, vendem pacotes com mais variedade de número de dispositivos. Para que o produto x se torne ainda mais competitivo no mercado, sugere-se à marca, alargar os seus pacotes e passar a vender também pacotes até 10 dispositivos.

Verificou-se ainda que, em dezasseis marcas, sete marcas praticam descontos constantes nos produtos das suas lojas *online*. Este, é um indicador de uma prática de *marketing*

muito eficaz pois, dá ao consumidor a ideia de que está a levar um produto caro, por um preço mais baixo. Assim, seria sugerido também ao CEO da empresa começar a praticar descontos na sua loja *online*.

## **5.2. Limitações de investigação**

A maior limitação encontrada nesta investigação foi a dificuldade em articular horários para reunir com a empresa analisada. Trata-se de uma pequena empresa, na qual o CEO é uma parte fundamental para o funcionamento de todos os departamentos. Por vezes, tornou-se complicado conseguir tempo para acompanhar a implementação das ferramentas.

Após a implementação do *Target Cost*, houve necessidade de encontrar outra ferramenta que complementasse a informação obtida a partir da primeira. Depois de alguma pesquisa, verificou-se que o *Benchmarking*, seria o mais indicado para complementar e ajudar a responder aos objetivos do estudo.

O relançamento do produto x estava programado para o início de 2021, mas a situação pandémica vivida no ano de 2020 fez com que este relançamento fosse um pouco adiado, não tendo ainda uma data definida.

As conclusões do estudo serão apresentadas ao CEO da empresa e ao diretor de *marketing* que, em conjunto, decidirão quais as melhorias a implementar ao produto x e na loja *online*.

Seria interessante saber quais as medidas sugeridas que a empresa irá adotar e apurar os resultados que as mesmas poderiam ter, nas vendas do produto. Mas, devido ao atraso no relançamento do produto x e, por razões de sigilo, não poderão ser apresentadas, nesta dissertação.

## **5.3. Sugestões para investigações futuras**

Para futuras investigações, sugere-se a extensão do estudo de caso a outros produtos domésticos que a marca X também comercializa.

Seria igualmente interessante, um estudo sobre o impacto que as sugestões efetuadas nesta dissertação tiveram nas vendas do produto x e, se trouxeram novos clientes à loja *online*.

Outra sugestão de investigação seria procurar saber por que razão as empresas em Portugal ainda não utilizam com frequência a ferramenta de gestão *Target Cost*.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Ansari, S., Bell, J., & Okano, H. (2007). *Target costing: uncharted research territory* In C. S. Chapman, A. G. Hopwood, & M. D. Shields. Handbook of Management Accounting R
- Caldeira, A. V. (2014). *Contabilidade de Gestão estratégia de custos e de resultados*. Lisboa: Rei dos Livros.
- research, 2, 507-530.
- Ax, C., Greve, J., & Nilsson, U. (2008). The impact of competition and uncertainty on the adoption of *target costing*. International Journal of Production Economics, 92–103.
- Balm, G. J. (1995). *Benchmarking um guia para o profissional tornar-se – e continuar sendo – o melhor dos melhores*. Rio de Janeiro: Qualitymark.
- Begonha, R. M. (2004). Reengenharia, pessoas e organizações: Uma análise crítica da mudança organizacional. Lisboa: Publicações Dom Quixote.
- Bendell, T., Boulter, L. e Kelly, J. (1993). *Benchmarking para uma vantagem competitiva*. Portugal: CETOP.
- Briciu, S. & Capusneanu, S. (2013). Pros and Cons for the Implementation of *Target Costing* Method in Romanian Economic Entities. Journal of Accounting and Management Information Systems, 12(3), 455–470.
- Caruso, C. e Steffen, F. (2006). Segurança em informática e de informações. São Paulo: Senac.
- Cherry, D. (2015). Fundamentos da privacidade digital. Rio de Janeiro: Campus.
- 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. & Slagmulder, R. (1999). Develop Profitable New Products with *Target Costing*. Sloan Management Review. [Em linha] 40:4 23–33. Disponível em: <https://sloanreview.mit.edu/article/develop-profitable-new-products-with-target-costing/> (acedido em dezembro de 2019).
- Costa, S. F. (1999). Ferramenta a serviço da inovação. Rumos, 23(163), 22-23.
- Csillag, J. (1995). Análise do valor – Metodologia do valor. São Paulo, Atlas.
- Deco Proteste (2020). Antivírus: o teste. Disponível em: [https://www.deco.proteste.pt/tecnologia/antivirus/testes/teste-antivirus/eset-internet-security/33281\\_47836#](https://www.deco.proteste.pt/tecnologia/antivirus/testes/teste-antivirus/eset-internet-security/33281_47836#) (acedido em janeiro de 2020).
- Domingues J., Sellitto M. e Lacerda D. (2013). Análise de valor e engenharia de valor: estudo de caso em serviços. Revista de Administração e Contabilidade da Unisinos, 10(4), 373 – 385.
- Elias, S. (2001). A análise do valor e a filosofia just in time. Universidade Federal do Ceará. Disponível em:

- [http://www.abepro.org.br/biblioteca/ENEGEP2001\\_TR10\\_0106.pdf](http://www.abepro.org.br/biblioteca/ENEGEP2001_TR10_0106.pdf) (acedido em dezembro de 2019).
- Ferreira, A. e Machado, M. (2015). Custeio-Alvo (*Target Costing*): Revisão de Bibliografia. *Revista Gestão & Tecnologia*, 15(1), 101-126.
- Ferreira, R., Caldeira, C., Asseiceiro, J., Vieira, J. e Vicente, C. (2014). *Contabilidade de Gestão Estratégia de Custos e de Resultados* (1ª ed.). Portugal. Rei dos Livros.
- Fonseca, D. (2014). *A reengenharia de processos de negócio: um estudo de casos* (Tese de Mestrado, ISCAL, Portugal). Disponível em: <https://repositorio.ipl.pt/bitstream/10400.21/5296/1/Disserta%C3%A7%C3%A3o%20Mestrado%20Dora%20Fonseca%20-%20vers%C3%A3o%20final.pdf> (acedido em dezembro de 2019).
- Fonseca, R. A. (2005). *Ciclo de Vida do Produto: Caso Refrigerante Coca Cola* (Monografia Académica, Centro Universitário de Brasília). Disponível em: <https://repositorio.uniceub.br/jspui/bitstream/123456789/1314/2/20129974.pdf> (acedido em março de 2020).
- Frezatti, F., Aguiar, A. e Guerreiro, R. (2007). Diferenciações entre a contabilidade financeira e a contabilidade gerencial: uma pesquisa empírica a partir de pesquisadores de vários países. *Revista Contabilidade Finanças*, 18(44). Disponível em: <https://www.scielo.br/pdf/rcf/v18n44/a02v1844> (acedido em dezembro de 2019).
- Gomes, L E. M. (2001). *Benchmarking e aprendizagem organizacional estudo de caso na companhia de processamento de dados de Minas Gerais – prodemge* (Programa de pós-graduação em engenharia de produção, Universidade federal de santa catarina, Florianópolis, Brasil). Disponível em: <https://repositorio.ufsc.br/xmlui/bitstream/handle/123456789/79614/187164.pdf?sequence=1&isAllowed=y> (acedido em janeiro de 2020).
- Hammer, M. e Champy, J. (1993). *A reengenharia da empresa: Em função dos clientes, da concorrência e das grandes mudanças da gerência*. Rio de Janeiro: Campus.
- Hansen, J. E. (2002). *Aplicação do custeio alvo em cursos de pós-graduação lato sensu: um estudo sob o enfoque da gestão estratégica de custos*. Universidade de São Paulo, São Paulo.
- Hintzbergen, J., Hintzbergen, K., Smulders, A. e Baars, H. (2018). *Fundamentos de Segurança da Informação: com base na ISO 27001 e na ISO 27002* (3ª ed.). Rio de Janeiro: Brasport.
- International Federation of Accounts (1999) - *Target Costing for Effective Cost Management: Product Cost at Toyota Australia*. Nova York: IFAC.
- ITChannel (2020). *Como viver com as ciberameaças*. Disponível em: <https://www.itchannel.pt/news/seguranca/como-viver-com-as-ciberameacas> (acedido em março de 2020).
- INE (2020). *Sociedade da informação e do conhecimento. Inquérito à Utilização de Tecnologias da Informação e da Comunicação pelas Famílias 2020*. Disponível em: [https://www.ine.pt/xportal/xmain?xpid=INE&xpgid=ine\\_destaques&DESTAQUE\\_Sdest\\_boui=415621509&DESTAQUESmodo=2](https://www.ine.pt/xportal/xmain?xpid=INE&xpgid=ine_destaques&DESTAQUE_Sdest_boui=415621509&DESTAQUESmodo=2) (acedido em março de 2020).

- Jornal de Negócios (2013). Conheça o perfil do novo consumidor português. Disponível em:  
[https://www.jornaldenegocios.pt/economia/detalhe/conheca\\_o\\_perfil\\_do\\_novo\\_consumidor\\_portugues](https://www.jornaldenegocios.pt/economia/detalhe/conheca_o_perfil_do_novo_consumidor_portugues) (acedido em dezembro de 2019).
- Junior, R. e Vital, T. (2004). A utilização do *Benchmarking* na elaboração do planeamento estratégico: Uma importante ferramenta para a maximização da competitividade organizacional. *Revista Brasileira de Gestão de Negócios - FECAP*, 6(14).
- Lincoln, S. & Price, A. (1997). O que os livros de *Benchmarking* não dizem. *HSM Management*, 1(3), 70-74.
- Monden, Y., Akter, M. & Kubo, N., (1997). *Target Cost Performance Based on Alternative Participation and Evaluation Methods: A Laboratory Experiment*. *Managerial and Decision Economics*, 18, 113-129.
- Nielsen (2019). *Changing Consumer Prosperity*. Disponível em:  
<https://www.nielsen.com/pt/pt/insights/report/2019/changing-consumer-prosperity/> (acedido em dezembro de 2019).
- Oliveira, R., (2019). *Tópicos de Segurança da Informação*. São Paulo. Brasil: Senac.
- PPLware (2020). Os melhores antivírus para Windows 10. Disponível em:  
<https://pplware.sapo.pt/microsoft/windows/os-10-melhores-antivirus-para-windows-10-de-2020/> (acedido em janeiro de 2020).
- Quivy, R., & Campenhoudt, V. L. (2005). *Manual de Investigação em Ciências Sociais* (4ª Edição). Lisboa: Gradiva. Disponível em:  
[storage.campus.ua.sapo.pt/files/.../manualInvestigacaoCS\\_kivy.pdf](storage.campus.ua.sapo.pt/files/.../manualInvestigacaoCS_kivy.pdf) (acedido em fevereiro de 2020).
- Reis, R. L. & Reis, H. M. P. (2005). *Benchmarking e Reforma da Administração Pública: Ao Encontro de Boas Práticas*. Lisboa: Universidade Lusíadas Editora.
- Sakura, M. (1997). *Gerenciamento integrado de custos*. São Paulo, Atlas.
- Soares, F. (2009). *O Custo Alvo - Ferramenta de Gestão Estratégica* (Tese de Mestrado Faculdade de Economia da Universidade do Porto). Disponível em:  
<https://repositorio-aberto.up.pt/bitstream/10216/20594/2/O%20CUSTO%20ALVOFERR%20AA%20GEST%C3%83O%20ESTRATGICA.pdf> (acedido em março de 2020).
- Soares, F. R. M. (2009). *O Custo Alvo - Ferramenta de Gestão Estratégica*. (Tese de Mestrado, Faculdade de Economia da Universidade do Porto, Portugal). Disponível em:  
<https://repositorio-aberto.up.pt/bitstream/10216/20594/2/O%20CUSTO%20ALVOFERR%20AA%20GEST%C3%83O%20ESTRATGICA.pdf> (acedido em dezembro de 2019).
- Spendoloni, M. J. (1993). *Benchmarking*. São Paulo: Makron Books.
- Valente, S. (2015). *O Target Cost aplicado nas maiores empresas portuguesas* (Tese de Mestrado, Instituto Superior de Contabilidade e Administração da Universidade de Aveiro, Portugal). Disponível em:  
[https://ria.ua.pt/bitstream/10773/14821/1/O%20Target%20Costing%20aplicado%](https://ria.ua.pt/bitstream/10773/14821/1/O%20Target%20Costing%20aplicado%20)

[20nas%20maiores%20empresas%20portuguesas.pdf](#) (acedido em dezembro de 2019).

- Wienhage, P., Rocha, I. e Scarpin, J. (2012). Aplicação do *Target Costing* e engenharia do valor na precificação de curso de pós-graduação. ABCustos, São Leopoldo: Associação Brasileira de Custos, 7(1), 91 – 117.
- Yazdifar, H. & Askarany, D. (2012). A comparative study of the adoption and implementation of *target costing* in the UK, Australia, and New Zealand. International Journal of Production Economics, 135(1), 382–392.
- Yin, R. K. (2001). Estudo de caso: planejamento e métodos (2ª Edição). Porto Alegre: Bookman. Disponível em <https://saudeglobaldotorg1.files.wordpress.com/2014/02/yin-metodologia-da-pesquisa-estudo-de-caso-yin.pdf> (acedido em fevereiro de 2020).
- Yin, R. K. (2015). Estudo de caso: planejamento e métodos (5ª Edição). São Paulo: Bookman.
- Zengin, Y. & Ada, E. (2010). Cost management through product design: *target costing* approach. International Journal of production research, 48(19), 5593–5611.

## APÊNDICE

Entrevista ao CEO da W, Lda., realizada no dia 6 de janeiro de 2020.

1. Quais são as revistas ou os sites fiáveis para ler sobre antivírus?

**CEO:** A DECO Protesto fez um teste interessante aos antivírus, incluindo, ao produto x. Outro site que faz boas críticas a todos os produtos de TI é o PLLware.

2. Quem é que dá os prémios aos antivírus? Quais são os critérios?

**CEO:** Quem avalia e dá prémios fiável aos antivírus são revistas ou sites com essa competência. Os antivírus são avaliados pelo seu comportamento perante ataques, deteção, bloqueio e remoção dos vírus, é avaliada a eficácia da firewall, e o consumo que o programa de antivírus faz ao processador dos próprios computadores.

3. Em quantos países está a marca X?

**CEO:** A marca X está representada em praticamente todos os países do mundo.

4. Qual é o produto da marca X mais vendido em Portugal?

**CEO:** O produto mais vendido em Portugal é um produto para um utilizador doméstico da gama abaixo do produto x. Tem menos funcionalidades e é mais barato.

5. Qual é o melhor produto doméstico da marca x?

**CEO:** Para mim é o produto que recomendamos sempre, é o produto x.

6. Porque é que o melhor produto da marca X, não é o mais vendido em Portugal?

**CEO:** Não sei. Pode ser pelo preço que estamos a praticar, os clientes tendem a comprar o nosso outro produto por ser mais barato, talvez.

**7.** Qual a maior dificuldade que sente em vender o produto x?

**CEO:** As vendas estão muito estagnadas neste momento. Existe fidelização do cliente habitual, mas não existe muito a angariação de novos clientes e parceiros de venda.

**8.** Como sente a venda dos produtos desta marca, em comparação com a concorrência?

**CEO:** A marca x é das cinco marcas mais vendidas no mundo, mas em Portugal o cenário é um pouco mais negativo. Neste sentido, seria interessante saber o que fazem as outras marcas aqui em Portugal e comparar com aquilo que estamos a fazer.

**9.** Quais são os principais concorrentes da marca X?

(por confidencialidade não é possível colocar esta resposta na dissertação).

**10.** Sabe quais são os produtos concorrentes ao produto x?

(por confidencialidade não é possível colocar esta resposta na dissertação).

**11.** A que preço a marca X compra o produto x à empresa mãe?

**CEO:** O pacote de 1 dispositivo por 1 ano custa-nos 14,22 euros. O pacote de 2 dispositivos por 1 ano custa-nos 18,29 euros. O pacote de 3 dispositivos por 1 ano custa-nos 20,32 euros. O pacote de 4 dispositivos por 1 ano custa-nos 26,42 euros.

**12.** Qual é a margem de lucro pretendida?

**CEO:** A margem de lucro que pretendemos é sempre de 50% sobre o custo do produto.

**13.** De que forma fixam os preços?

**CEO:** Os preços são fixados através do preço a que o produto é comprado à empresa mãe, mais a margem de lucro que pretendemos.

**14.** Como calculam?

**CEO:** Compramos o produto ao preço que a empresa mãe pretende, sempre com a hipótese de negociação, caso haja justificação apresentada, pois o mercado de cada país é diferente e pode exigir valores diferente.

**15.** Como é produzido o produto e quais os custos de produção?

**CEO:** O produto é desenvolvido pela empresa mãe em dois países distintos, por engenheiros informáticos e por *testers*. Posteriormente é necessária uma equipa de gestão, uma equipa de marketing e publicidade e uma equipa de comerciais para que o produto consiga entrar no mercado.

**16.** É possível reduzir custos?

**CEO:** Podem ser reduzidos, por exemplo, os custos com o marketing ou com a publicidade. O produto, neste momento, também é vendido a nível físico, mas a maior parte dos clientes prefere digital, possivelmente poderíamos reduzir também aqui.