

A cadeia de valor e a logística: estudo de caso de uma empresa de perfumes e cosméticos em Belo Horizonte

Simone Alves do Nascimento Gonzaga (PUC - MG) - simonegracinha_2005@yahoo.com.br

Resumo:

Este trabalho tem a finalidade de abordar a cadeia de valor dentro do setor produtivo de perfumes, os valores agregados ao produto e a parcela retida por cada elo da cadeia correspondente até o preço final pago pelo consumidor. Após breve fundamentação teórica comenta-se a respeito das características da empresa pesquisada, a fim de conhecer sua cadeia produtiva. Os dados levantados para este estudo foram obtidos e mapeados, através de estudos já existentes e em entrevistas semi-estruturadas realizadas com os representantes da empresa participante, o que permitiu identificar os diversos agentes da cadeia e remuneração que cada elo agrega dentro da gestão produtiva. conclui-se que a gestão produtiva do perfume pode agregar mais valor, desde que a empresa pesquisada mude suas estratégias gerenciais, incorporando sistemas contábeis gerenciais para a identificação, análise e mensuração do processo produtivo e de custos que criam valor para a empresa.

Palavras-chave: *Cadeia produtiva do perfume. Custos. Valor agregado*

Área temática: *Gestão de Custos Logísticos e nas Cadeias Produtivas*

A Cadeia de valor e a logística: estudo de caso de uma empresa de perfumes e cosméticos em Belo Horizonte.

RESUMO

Este trabalho tem a finalidade de abordar a cadeia de valor dentro do setor produtivo de perfumes, os valores agregados ao produto e a parcela retida por cada elo da cadeia correspondente até o preço final pago pelo consumidor. Após breve fundamentação teórica, comenta-se a respeito das características da empresa pesquisada, a fim de conhecer sua cadeia produtiva. Os dados levantados para este estudo foram obtidos e mapeados, através de estudos já existentes e em entrevistas semi-estruturadas realizadas com os representantes da empresa participante, o que permitiu identificar os diversos agentes da cadeia e remuneração que cada elo agrega dentro da gestão produtiva. Conclui-se que a gestão produtiva do perfume pode agregar mais valor, desde que a empresa pesquisada mude suas estratégias gerenciais, incorporando sistemas contábeis gerenciais para a identificação, análise e mensuração do processo produtivo e de custos que criam valor para a empresa.

Palavras-chave: Cadeia produtiva do perfume. Custos. Valor agregado.

Área Temática: Gestão de custos logísticos e nas cadeias produtivas

1 Introdução

Muitos autores afirmam que a logística nos últimos tempos se tornou uma ferramenta que proporciona às empresas vantagem competitiva dentro do mercado. Para Garcia e Strassburg (2003), é necessário que a logística seja bem utilizada, alcançando objetivos dentro do atual cenário de intensa competitividade global, que envolve as empresas de tal forma, que as forcem a se adequarem aos novos padrões de desempenho, visando novos desafios, e aplicação de metodologias gerenciais inovadoras e arrojadas na busca de reduzir custos.

À medida que o conteúdo competitivo das empresas continua mudando, trazendo com isso novas complexidades e problemas para a gerência, de maneira geral deve-se reconhecer também que o impacto da logística na mudança deste ambiente pode ser considerado. Em verdade, dos muitos problemas estratégicos que as organizações empresariais enfrentam hoje, talvez o mais desafiante seja o da cadeia de suprimentos.

O gerenciamento da cadeia de suprimentos vem se tornando uma questão cada vez mais importante no mundo empresarial. Muitas organizações já perceberam que é possível alcançar diferenciação no mercado por meio do gerenciamento da cadeia de suprimentos, agregando valor ao cliente a partir da integração e coordenação de processos que envolvem desde os fornecedores originais das matérias primas até o usuário final do produto, conforme afirma Oliveira, Hacker e Alves (2002).

Para Alceu Gomes Filho (2004), é relativamente recente os esforços para desenvolvimento de abordagens para o estudo de cadeias de suprimentos. Apenas no final da década de 80, lastreado pelo amplo desenvolvimento da logística, o assunto começa a ser sistematicamente tratado em periódicos científicos nas áreas de Administração e Engenharia de Produção.

Segundo a Fundação Dom Cabral (2008), as gestões das cadeias de suprimento precisam estar alinhadas com as características de demandas de mercado. Considera ainda que as cadeias de suprimento sejam responsivas às variações qualitativas e quantitativas de demandas, e tendem a apresentar níveis de serviços mais eficientes.

A cadeia de suprimentos deve ser gerenciada com o propósito de otimizar recursos e maximizar a satisfação do mercado. É crescente o número de empresas que estão atentas para a necessidade e para a oportunidade de alavancar negócios por meio de investimento na área logística. Contudo, poucas são aquelas que efetivamente olham sua cadeia de suprimentos sob o enfoque estratégico, não se limitando apenas a buscar melhorias e ganhos de eficiência em aspectos operacionais, como em estoque e transporte.

O trabalho visa estudar as operações logísticas de uma indústria de perfumes e cosméticos, abordando a estratégica da gestão da cadeia de suprimentos, onde são analisados o posicionamento da empresa, as características do produto comercializado e seu ciclo de vida, bem com a cadeia de valor.

2 Fundamentações teórica

A cadeia de valor

Segundo Novaes (2001) o conceito da cadeia de valor foi desenvolvido por Michael Porter, professor da Harvard Business School, sendo até hoje um dos pilares do moderno gerenciamento da cadeia de suprimentos, onde o consumidor ao adquirir um produto em uma determinada loja, a um determinado preço, o pagamento que faz cobre uma serie de elementos que participam do processo da cadeia de suprimento, desde o processo de fabricação, até a chegada do produto final na loja. Para Porter (1989), num ambiente competitivo, valor é o montante que os compradores estão dispostos a pagar pelo produto ou serviço, que uma empresa, ou individuo lhes oferece.

De acordo com Thompson (2003), a cadeia de valor identifica as atividades, funções e processos que precisam ser executados no projeto, produção, comercialização, entrega e apoio de um produto ou serviço. A cadeia de valor inicia com o fornecimento de matéria-prima e continua ao longo do processo, até chegar ao usuário final do produto ou serviço. Em uma visão mais abrangente, Shank (1997), revela que a cadeia de valor de uma empresa encaixa-se em um sistema maior, que inclui as cadeias de valor dos fornecedores e dos clientes. Com isso, a lucratividade de uma empresa pode aumentar compreendendo, não apenas sua própria cadeia de valor, mas compreendendo também que as atividades de valor da empresa encaixam-se nas cadeias de valor dos fornecedores e dos clientes.

Para Novaes (2001), o valor de um determinado produto é composto pela margem dividida entre os participantes da cadeia de suprimento, sendo eles: os varejistas, os fabricantes, as transportadoras, os intermediários e pelas atividades de valor que são formadas pelos processos físico-operacionais tecnologicamente distintos que uma empresa lança mão para criar um produto com certo valor de mercado. Pode-se dizer que cada atividade de valor utiliza insumos diversos, tais como mão de obra, materiais, tecnologia e informação, que geram ativos financeiros, como estoques, e contas a receber; e passivos, como contas a pagar.

Porter (1989) classifica as atividades de valor em duas categorias: a primeira como atividades primárias composta pela logística de suprimento *inbound*, operações logísticas de distribuição ou *outbound*, marketing e vendas, assistência técnica; e a segunda categoria como atividades de apoio composta pela infra-estrutura da empresa, gerenciamento de recursos humanos, desenvolvimento de tecnologia, aquisição de insumos e serviços. Devido às diferentes formas de se produzir determinado bem, ou prestar determinado serviço, as

empresas precisam se aprofundar no conhecimento de seus processos, utilizando a principal ferramenta da análise estratégica de custos: a cadeia de valor.

A análise da cadeia de valor

Para Meirim (2008), a análise da cadeia de valor agrega valor específico ao cliente, sendo a empresa um conjunto de atividades inter-relacionadas com objetivo de adicionar o máximo de valor aos elos da cadeia de maneira menos dispendiosa possível. Conforme Novaes (2001), a análise da cadeia de valor se faz necessária para saber os custos envolvidos no produto produzido. Os custos envolvidos na atividade de valor incorporam uma margem de lucratividade desde a retirada dos insumos dos fornecedores, passando pelo processo de fabricação, de transporte, até a chegada do produto final ao varejista. Por sua vez o varejista também incorpora uma margem bruta, que é calculada sobre os preços do produto que irá comercializar.

Hansen & Mowen (2001), afirmam que se o interesse de uma empresa está voltado aos interesses de consumidores, de clientes e fornecedores, tem-se como objetivo final o fortalecimento e a maximização de lucros da própria empresa. Os autores afirmam que tal constatação é consistente com a natureza do ser humano e mais ainda com a lógica do capitalismo. Conforme a concepção de Rocha (1999), a análise da cadeia de valor fornece subsídios para o processo de formulação de estratégias com os seguintes objetivos: detectar oportunidades e ameaças; identificar estágios fortes e fracos; detectar oportunidades de diferenciação; identificar os principais determinantes de custos, e localizar oportunidades de redução de custos. Pode-se afirmar que a análise de cadeias de valor serve para subsidiar o processo de gerenciamento estratégico, pois permite compreender e agir sobre a estrutura patrimonial, econômica, financeira e operacional das suas principais atividades, processos e entidades (Rocha e Borinelli, 2008).

Estrutura dos Custos

Segundo Porter (1990) a posição e o comportamento dos custos relativos de uma empresa provêm das atividades de valor por ela executadas na concorrência de sua atividade fabril (indústria, comércio, prestação de serviços). Portanto, uma análise significativa examina os custos dentro destas atividades. Observe que cada atividade de valor tem sua própria estrutura de custos e o comportamento de seu custo pode ser afetado por elos de inter-relações com outras atividades dentro e fora da empresa. O resultado da empresa propicia uma vantagem competitiva quando ela obtém um custo cumulativo de execução das atividades de valor mais baixo.

Para Thompson (2003), a estrutura de custos de uma empresa significa compreender o comportamento dos custos em cada atividade na cadeia de valor e como os custos de uma atividade afetam os custos de outras atividades. Segundo Novaes (2001), a estrutura do custo das atividades de valor está dividida em dois níveis, o primeiro nível do fabricante, e o segundo nível do varejista, respectivamente descritos a seguir:

A análise do nível do fabricante considera os custos fixos e variáveis empregadas no processo produtivo através de indicadores que atuam sobre os custos de forma a maximizar a margem no processo. Os custos utilizados no nível do fabricante são citados a seguir:

- Custo de materiais (adquiridos de fornecedores);
- Custo de mão de obra direta;
- Custos indiretos;
- Custo de estoque do produto acabado;

- Custo de armazenagem do produto acabado.

A análise no nível do varejista também considera tanto os custos fixos, quanto os variáveis utilizados dentro do processo varejista. Da mesma forma são empregados indicadores que mostram a performance do processo através de indicadores que aumentam a margem no processo varejista. A seguir são identificados os custos no nível do varejista:

- Custo de aquisição do produto;
- Custo de transporte (frete);
- Custo de estoque em trânsito;
- Custo de estoque do produto no depósito do varejista;
- Custo de armazenagem do produto;
- Custo de entrega às lojas e aos clientes finais.

Logística e a cadeia de suprimentos

Define-se logística como sendo o processo de planejar, implementar e controlar de maneira eficiente, o fluxo e a armazenagem de produtos, bem como os serviços e informações associadas, cobrindo desde o ponto de origem até o ponto de consumo, com o objetivo de atender aos requisitos do consumidor (NOVAES, 2001). Para Ballou (2006), a logística/cadeia de suprimentos é um conjunto de atividades funcionais (transporte, controle de estoques, etc.) que repetem inúmeras vezes ao longo do canal pelo qual matérias-primas vão sendo convertidas em produtos acabados, aos quais se agrega valor ao consumidor. Tais atividades a serem gerenciadas compõem a logística empresarial e variam de acordo com as empresas. Neste caso a estrutura organizacional é um dos fatores que varia com os componentes do sistema de logística. Os componentes típicos de um sistema de logística são os serviços aos clientes, previsão de demanda, comunicações de distribuição, controle de estoque, manuseio de materiais, processamentos de pedidos, peças de reposição e serviços de suporte, escolha de locais para fábrica e armazenagem, embalagens, manuseio de produtos devolvidos, reciclagem de sucata, tráfego e transporte, e armazenagem e estocagem.

Visibilidade dos custos logísticos dentro da contabilidade

Segundo Faria e Costa (2005), as informações contábeis são extremamente relevantes para o processo decisório em uma empresa. A gestão de custos permite que as empresas administrem o processo de custos, viabilizando se há a possibilidade para atender as necessidades de seus clientes e acionistas, quando e onde novos produtos serão lançados. Esse processo mostra o retorno obtido em cada produto, cliente, região ou canal de distribuição, para o melhoramento do controle e gerenciamento das incertezas que surgirem.

As informações logísticas, muitas vezes não condizem com as realidades vivenciadas pelas empresas, dificultando e distorcendo o processo de tomada de decisão. Alguns autores como Ballou (1993), Magee (1977), Craig (1998), entre outros citados por Faria e Costa (2005), afirmam que na literatura logística há críticas bastante intensas sobre os sistemas contábeis, que não conseguem suprir as necessidades dos gestores logísticos. Essa certa incompatibilidade entre a crescente ênfase das empresas em logística, em relação à área contábil não é condizente, pois as informações provenientes dos sistemas contábeis permitem aos gestores tomarem decisões importantes acerca das atividades executadas, ou traçar as estratégias a serem elaboradas em logística.

Figueiredo e Arkader (1999), afirmam a dependência das informações contábil-gerenciais geradas internamente, no intuito de identificar e mensurar os custos logísticos. Os

autores comentam ainda que os custos de logística podem ser determinados tão exatos quanto às práticas contábeis. Dornier (2000), também ressalta a relevância das informações contábil-gerenciais na busca da apuração dos custos logísticos totais.

Faria e Costa (2005), afirma que os autores supracitados reconheceram que os sistemas de custos não estavam atendendo às necessidades dos usuários, uma vez que a contabilidade tradicional focalizava seus esforços na alocação dos custos indiretos, no cálculo dos produtos, deixando de lado o controle dos processos e a avaliação de desempenho dos gestores. Para Johnson e Kaplan (1991), o fato se dá pela rápida mudança tecnológica, e competição global em expansão da capacidade de processamento das informações. Com esses acontecimentos os sistemas de contabilidade gerencial estão deixando de fornecer informações úteis e oportunas para as atividades de controle de processos, avaliação do custo dos produtos e avaliação de desempenho dos gestores.

Segundo McNair (2000), essa incompatibilidade da contabilidade com os custos logísticos, foi uma tendência do século vinte, mas que no século vinte e um as práticas contábil-gerenciais devem ser modificadas. Essas modificações dentro da contabilidade devem reconhecer a importância das informações contábil-gerenciais que definem e restringem os custos e o potencial de retornos para a empresa. Para Pagotto *et al.* (2000), os sistemas convencionais de contabilidade de custo estão se modificando, de forma que as empresas possam obter informações dos custos através de uma abordagem integrada do gerenciamento dos custos reais de produção até sua distribuição final.

Por sua vez, Faria e Costa (2005), comenta que essas modificações na contabilidade de custos é incipiente, e que ainda são poucas as empresas que estão efetivando essas práticas, principalmente as empresas no Brasil. Os autores ressaltam ainda a necessidade dessas modificações para que a gestão logística seja otimizada. Faria e Costa (2005), afirma que a questão vivenciada atualmente no Brasil é a existência de duas vertentes na contabilidade, a primeira vertente é a contabilidade financeira que tem como função primordial atender às exigências da Lei das Sociedades por Ações, que no Brasil atende também à legislação fiscal vigente. A contabilidade financeira é uma exigência obrigatória para todas as empresas, está voltada a atender às necessidades dos usuários externos, e gerando os demonstrativos contábeis exigidos pelos órgãos governamentais. A segunda vertente é a contabilidade gerencial, que é facultativa às empresas, está voltada aos usuários internos. Tem como objetivo a análise dos aspectos específicos, contemplando as informações úteis e oportunas à tomada de decisões, visando à redução dos custos operacionais ou adequá-las às necessidades do mercado e de informações aos gestores.

Faria e Costa (2005), afirmam que devem prevalecer as informações de caráter gerencial para o processo e tomada de decisão dos gestores tanto na área da logística, como nas outras áreas da empresa. Na opinião de Johnson e Kaplan (1991), os sistemas de contabilidade gerencial podem e devem ser projetados em apoio às operações e estratégias da organização, recuperando a relevância antes perdida com a mudança tecnológica.

Segundo os autores o dilema atual é que muitas empresas ainda não tomaram consciência de que, além de cumprir as exigências legais e atender as necessidades dos usuários externos, deveriam investir em uma área de controladoria, voltada a atender da melhor maneira possível as necessidades de informações internas. Afirmam ainda que o benefício alcançado seja maior que o custo das informações gerenciais. Para Faria e Costa (2005), tendo ou não uma área de controladoria, a logística necessita de procedimentos que identifiquem, mensure e informe os custos logísticos.

Os autores supracitados por Faria e Costa (2005), enfatizam que a maioria dos gestores da logística não conhece seus custos totais efetivos de produtos e serviços, nem mesmo sabem como reduzi-los ou apropriá-los aos segmentos de negócios ou clientes mais rentáveis. Os sistemas contábeis geralmente estão voltados pra registrar os efeitos das operações das

empresas para os acionistas, credores e fisco. Os registros contábil-financeiros agrupam as contas por natureza de gasto de forma eficiente, por outro lado é deficiente no plano estrutural para demonstrar custos de forma útil aos gestores. Conforme citam Faria e Costa (2005), o grande dilema para dar visibilidade aos custos logísticos totais é que os mesmos quando gerados encontram-se embutidos nas demonstrações contábeis, dificultando sua identificação, por estarem agrupados sob uma série de contas da mesma natureza, ao invés de em atividades ou funções, ou segregados por processos.

Faria e Costa (2005), afirmam que as informações sobre os custos logísticos precisam ser adequadas aos dados já existentes dentro das demonstrações contábeis, melhorando a disponibilidade das informações, de maneira que os gestores tenham essas informações com melhor qualidade para tomar suas decisões em nível estratégico, tático ou operacional.

As informações contábil-gerenciais na logística

Segundo Faria e Costa (2005), para que a controladoria possa atender às necessidades informacionais da gestão logística, ou seja, informar os custos logísticos totais é necessário que se compreenda a natureza das decisões logísticas em seus diversos níveis. Os autores relatam que a controladoria identifique, mensure e informe os custos logísticos totais reais e projete-os para os próximos períodos.

Segundo Padoveze (2004), a contabilidade gerencial define-se como o processo de identificação, mensuração, análise, preparação e comunicação de informações financeiras e operacionais. Ela é utilizada como ferramenta para o planejamento, avaliação e controle, assegurando o uso e a responsabilidade sobre os recursos dentro da organização. O autor afirma que a missão das entidades empresariais está centrada no conceito de criação de valor, associando dentro do escopo o processo de informação gerada pela contabilidade para que a missão das empresas seja alcançada.

Atkinson, Banker, Kaplan & Young (2000), afirmam que sistemas contábeis gerenciais efetivos podem criar valor, através do fornecimento de informações acuradas e oportunas sobre as atividades das organizações. Conforme Horngren (2004), o escopo da contabilidade gerencial é a cadeia de valor. Os autores supracitados têm a visão da cadeia de valor como seqüência das funções do negócio na qual a utilidade é adicionada aos produtos ou serviços de uma organização, mostrando as funções de estratégia e administração, que se estendem através de todas as funções individuais do negócio.

A ciência contábil incorporou o conceito de valor agregado no seu escopo, fazendo analogia com o conceito de valor adicionado definido como sendo a diferença entre valor da produção/ faturamento e os consumos intermediários. A contabilidade gerencial faz parte integral do processo de gestão, adicionando valor distintivamente pela investigação continua sobre a efetividade da utilização dos recursos pelas organizações, na criação de valor para os acionistas, clientes e outros credores.

A criação de valor para os clientes e outros credores, faz parte dos conceitos subjetivos de criação de valor, são validos à medida que podem auxiliar o processo de mensuração econômica do sistema da empresa, mas não permitem num primeiro momento, enquadrá-los como criação de valor. Já para a criação de valor para os acionistas pode ser mensurado economicamente, gerado através do lucro empresarial.

3 Análise dos resultados

A empresa objeto do estudo neste trabalho é uma empresa familiar, localizada na cidade de Belo Horizonte, no Estado de Minas Gerais, em operação desde 1980. Atualmente, a empresa encontra-se dividida em: a) sede administrativa (diretoria, call center - sistema de

telefonia gratuita, para atendimento às franquias e aos consumidores finais); b) centro operacional (fábrica, setor de desenvolvimento de produtos e embalagens); e, c) centro de distribuição dos produtos finais.

A empresa emprega atualmente um total de 165 trabalhadores. Eles estão distribuídos na sede administrativa (40 empregados), e nas outras duas unidades da empresa (125 funcionários). A fábrica com 85 empregados, e o centro de distribuição (40 trabalhadores).

O objeto do estudo é a unidade industrial do setor de perfumes e cosméticos, cuja produção está voltada para a fabricação de produtos com alta qualidade voltada para o mercado nacional. A capacidade instalada de produção é de 240.000 produtos/mês, com uma produção atual média de 11.000 unidades/dia, onde seu produto tem uma marca de grande aceitação do público. A empresa está há 28 anos no mercado brasileiro e registra um crescimento na rede de franquias, que atualmente contabiliza nada menos que 900 lojas. A empresa tem como meta para o ano de 2008, inaugurar outras lojas. Deste modo, o grupo deverá ultrapassar a marca de mais de 1.000 pontos de vendas distribuídas ao longo de todo o Brasil. Segundo o diretor industrial da empresa em uma entrevista para a revista Atualidade Cosmética (2007), o volume de negócios da empresa girou mais de R\$ 170 milhões em vendas. Constatou-se que a confirmar para os próximos 12, será a média histórica de evolução anual da empresa, atingindo 20% de aumento. Desta forma a empresa deverá suplantar a marca dos R\$ 200 milhões em vendas.

A empresa para operacionalizar sua unidade industrial, possui os setores que estão indiretamente ligados à fabricação do produto, sendo eles: a diretoria industrial, a secretaria, o setor de PCP - Planejamento e Controle de Produção, o setor de compras, o setor de marketing, e o setor de desenvolvimento de produtos. Os setores que estão diretamente ligados ao processo de fabricação dos produtos são: o setor LCQ – Laboratório de Controle de Qualidade, o setor de fabricação, o setor de envase, e o setor do almoxarifado.

Cadeia de suprimentos da empresa

A cadeia de suprimentos contempla todos os integrantes do processo produtivo, desde a aquisição da matéria prima até a comercialização do produto final ao consumidor. Suas inter-relações são chamadas de elos da cadeia, ou seja, onde um integrante interage com outro. Desta forma, os elos vão se interligando e formando a cadeia. O elo da cadeia de suprimentos, da qual a empresa de perfumes faz parte é constituída por cinco elementos principais, sendo eles: 1) os fornecedores de matérias primas, 2) a indústria, 3) o centro de distribuição-CD, 4) os franqueados, e 6) os consumidores finais. Para este trabalho será considerado o perfume, por ser este o principal produto da empresa, que representa 60% das vendas. Analisando as setas indicativas da direita para a esquerda revela a cadeia ajustante, e as setas da esquerda para a direita a cadeia a montante.

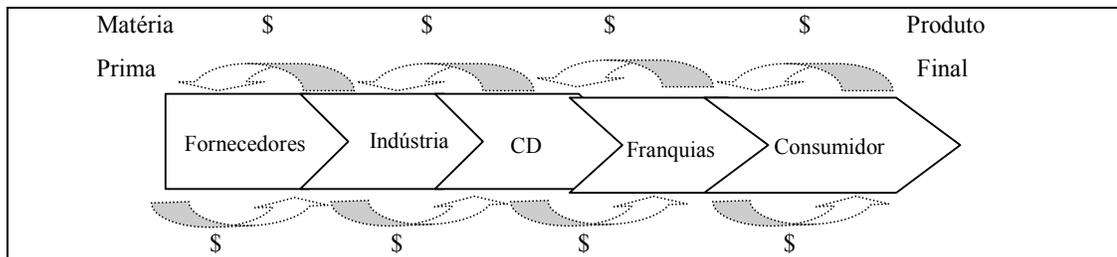


Figura 1 - Cadeia Produtiva da empresa

Análise do elo dos fornecedores

Para gerenciar a cadeia de suprimentos referente ao elo dos fornecedores, a empresa tem aproximadamente 400 colaboradores, que estão divididos em duas classes. A primeira classe de matérias primas contempla o fornecimento de essências, e a segunda de insumos tais como embalagens, frascos de vidros, tampas, etc. A empresa utiliza como estratégia o monitoramento freqüente de seus fornecedores e os considera como parceiros do negócio, com o objetivo de melhorar o processo de fabricação e garantir a qualidade do produto.

Analisando a classe de fornecedores de essências, percebe-se que há três casas de fragrâncias que são parceiras e fornecem produtos únicos e de alto nível. Essa parceria está apoiada em metodologias exclusivas de avaliação do consumidor, através de constante pesquisa de mercado, desenvolvida pelo fornecedor para seu cliente. O projeto personalizado de essências tem dois lados, um positivo com objetivo de agregar valor aos produtos do cliente, e o outro negativo que torna a dependência do cliente ao fornecedor. Se houver problemas na entrega do produto e o fornecedor não tiver como repor em tempo hábil o pedido do cliente, haverá um comprometimento nos outros elos da cadeia, que operam sinergicamente para oferecer um produto que satisfaça o cliente. Se um elo falhar, toda a cadeia será comprometida.

Para evitar esse tipo de problema, a empresa pesquisada, exige que seus fornecedores apresentem programas de avaliação quanto à qualidade de seus produtos, o prazo de entrega, o cumprimento das especificações de qualidade da matéria-prima e o cumprimento de normas fiscais, tributárias e da legislação vigente. A dependência do fornecedor único não é a única dificuldade enfrentada pela empresa, a fixação do preço também costuma apresentar barreiras para as negociações. Os preços das essências são negociados em dólar, que varia conforme o mercado internacional. A disponibilidade do produto e a fixação do preço costumam tornar as negociações mais difíceis e para resolver o poder de barganha com os fornecedores, a empresa mantém estreitos relacionamentos com seus fornecedores através da alta administração. O quadro a seguir apresenta os principais aspectos identificados na análise do elo.

Pontos Fortes	Pontos Fracos	Melhorias Potenciais
<ul style="list-style-type: none"> • Agregar valor através da melhoria contínua. • Exceder as expectativas do cliente. • Cumprir os requisitos legais, éticos e ambientais. • Fornecer produtos de alto nível. 	<ul style="list-style-type: none"> • Fornecedores de produtos únicos. • Variação nos preços das matérias-primas e insumos. 	<ul style="list-style-type: none"> • Associações e parcerias visando à busca de soluções para os insumos. • Buscar compartilhar da mesma visão estratégica.

Figura 2 - Aspectos de identificação dos fornecedores

Análise do elo da indústria

A partir do pedido do franqueado, inicia-se o processo de planejamento e controle da produção dos produtos - PCP. Os pedidos são enviados para a fábrica através do sistema integrado que a empresa utiliza, os dados são armazenados no sistema que gera uma produção eletrônica. Este é confrontado com os estoques de matérias-primas, de insumos, de produtos semi-acabados e de produtos acabados disponíveis; e tem o conhecimento de todos os componentes necessários ao controle dos tempos e ao planejamento da demanda de produção.

O planejamento é feito através de simulação de vendas de períodos anteriores, que é baseada em um índice com o total de frascos de perfumes vendidos por mês, por campanha de sazonalidade, ou período anual, conforme a necessidade do planejamento. O setor do PCP faz diariamente a explosão de necessidade de materiais que informam quais componentes tem em estoque, e qual a necessidade deve ser comprada para atender a demanda. O sistema MCIS - Manufacturing Cosmetic Industry System, após gerar a produção eletrônica, faz os cálculos de necessidade de ordens de compras e de produção dos produtos.

O processo da fabricação é feito da seguinte forma: inicialmente, pede-se a matéria-prima necessária para os produtos conforme ordens de produção emitidas pelo PCP. O envase é feito na própria fábrica, sendo que os frascos, tampas, válvulas e embalagens são entregues pelo CD, de acordo com a necessidade. Após isso, os produtos acabados são acondicionados em embalagens de papelão resistente e lacrados com um filme plástico. Estas são empilhadas em uma altura máxima de segurança para não danificar o produto durante o transporte para o centro de distribuição

Análise do elo do centro de distribuição

O estoque da empresa é controlado por software customizado-MCIS, desenvolvido para a empresa. Os programas utilizados interagem com todos os setores envolvidos na cadeia de suprimento, proporcionando o canal de distribuição e o controle dos processos, que inicia com os pedidos dos clientes, até a entrega do produto acabado no cliente. Quando a franquia entra em contato com o Call Center, fazendo o seu pedido, o mesmo entra no sistema como produto vendido, gerando uma ordem de compra para a produção. Este processo faz com que o volume de estoque diminua.

O estoque de segurança ou lote mínimo, como é chamado, é determinado em dias e varia de acordo com o produto, isto é, o lote mínimo para um produto muito requisitado pelo cliente final é maior que aquele menos solicitado. Para chegar a um valor do estoque de segurança, simula-se a demanda através do software da empresa.

A empresa tem um transporte interno, que é responsável pelo transporte de material de embalagem (desde o frasco até a embalagem propriamente dita) e produto acabado entre o Centro de Distribuição (CD) e o Centro Operacional (CO). Optou-se pela terceirização por gerar menor custo pela empresa. Esse transporte é feito em *just in time*, que é executado por um controle de fluxo que determina quantas viagens será necessário para atender às necessidades do CO e o CD. O transporte externo é feito por terceiros e negociado visando melhor nível de serviço, ou seja, garantia de entrega num menor prazo e com um menor custo. São cotados os serviços em aproximadamente 10 empresas de transportes de confiança.

Análise do elo das franquias

A empresa é uma das pioneiras do sistema de Franchising no Brasil. A franquia consiste na comercialização exclusiva dos produtos da empresa em um território determinado, obedecendo às normas e procedimentos da empresa, ao contrato de Franquia e à lei 8955 de dezembro de 1994. As franquias são operadas pela sede da empresa, que possui uma estrutura própria que oferece suporte ao franqueado em seu novo empreendimento desde a escolha do ponto até a operação da loja. A empresa oferece treinamentos, suporte administrativo, orientação e supervisão em estratégias de marketing. Todos os produtos, embalagens e uniformes a serem comercializados e utilizados na loja serão adquiridos unicamente de fornecedores indicados pela Franqueadora. Os preços a serem praticados são tabelados e estipulados pela sede administrativa.

A franquia é uma parceria de negócios entre Franqueador e Franqueado que utiliza a marca e o *know-how*, no caso, da empresa pesquisada. O investimento necessário para montagem da loja e o pagamento do estoque inicial de produtos depende do tamanho das instalações e obras necessárias para a adaptação, podendo variar de R\$ 50.000,00 a R\$ 100.000,00, excluindo o ponto. O retorno do capital aplicado na instalação da loja acontece em até 36 meses, dependendo do porte da cidade, localização e principalmente, do desempenho do franqueado.

A empresa auxilia o franqueado na avaliação do ponto comercial através de avaliações, estudos e também pela sua experiência. Este ponto deve ser bem localizado e é considerado um fator importante para o sucesso da franquia. Ela também acompanha com cuidado o processo de abertura de cada loja. O projeto arquitetônico, de decoração e *layouts* serão elaborados pela franqueadora. O projeto é realizado por uma empresa especializada e credenciada. Exige que a franqueada cumpra as normas de padronizações técnicas, relativas aos projetos e *layout* das instalações e móveis, inclusive as modificações que vierem a ser aprovadas e determinadas pela empresa, em um determinado prazo.

A franqueadora oferece o treinamento inicial, direcionado exclusivamente para a inauguração da loja, além de constantes reciclagens aos seus franqueados, buscando capacitar cada vez mais sua equipe de venda e também atualizar sua rede de todas as novas tendências do mercado de perfumaria e cosméticos. Existe uma equipe de gerentes regionais capacitada para dar suporte à rede. Esses gerentes atuam através de visitas frequentes e comunicação constante, oferecendo subsídios para o desenvolvimento do negócio. O gerente representa a franqueadora dentro da loja.

Análise do elo do consumidor final

Para atender as expectativas do consumidor final a empresa busca sempre evoluir o *layout* de suas lojas para atender os desejos e necessidades de seu público. Essas mudanças foram evidenciadas através de pesquisa qualitativa feita nas lojas, com os consumidores, que através da pesquisa mostraram se inibidos com o padrão floral que as lojas tinham, tornando um elemento inibidor para que o mesmo entrasse nas lojas. A atitude tomada pela empresa, foi adotar um visual mais clean de suas lojas, onde os consumidores entram na loja, e eles mesmos experimentam os produtos através de provadores dos produtos, tendo como auxílio das vendedoras quando precisarem de alguma informação. Outra mudança ocorrida nas lojas, é que os produtos ficam dispostos em vitrines, onde o próprio cliente pode escolher o que levar.

A empresa disponibiliza também serviços de vendas através da Internet e venda porta a porta, ampliando seu nível de atendimento aos consumidores finais, no intento de atender e satisfazer às suas exigências. Há o serviço pós venda que podem ter oferecido pela empresa, para seus clientes via SAC - Serviço de Atendimento aos Clientes. Este processo ocorre por meio da disponibilização do número telefônico nas embalagens de seus produtos, caso o cliente não esteja satisfeito poderá acionar o SAC para atender suas dúvidas e reclamações.

Dados coletados da cadeia produtiva do perfume

Os dados da pesquisa foram coletados num período de 04 meses, devido às limitações por parte da empresa pesquisada. A primeira refere-se ao fato da empresa ter mais de uma

unidade, dificultando o acesso às informações. A segunda limitação diz respeito ao acesso restrito dos dados necessários para a realização do estudo.

Como instrumentos de coleta de dados foram utilizadas: entrevistas semi-estruturadas e dados documentais, dirigidas por um roteiro construído com base na revisão da literatura. As entrevistas foram realizadas com os gerentes das áreas de custos, da produção, do centro de distribuição, e da área de planejamento e controle produção. Segundo as entrevistas realizadas, percebe-se que a empresa utiliza o método do custeio variável. Segundo o gerente de custos, a margem de lucro arrecadada pela empresa é de 15 % sobre o preço final do produto, as matérias-primas e os demais insumos representam 50 % dos custos. A mão-de-obra é responsável por 5 % dos custos, os impostos têm uma participação de 30% sobre o preço do perfume.

O custo repassado para as franquias, representa metade do preço final do perfume que é fornecido pelo franqueador. O preço de venda é tabelado pelo franqueador, conforme citado anteriormente na pesquisa. Já o preço de transferência do produto acabado para o centro de distribuição é o dobro do preço da industrialização. A partir desses dados e da consulta do preço do produto em análise, tem-se a remuneração da cadeia do perfume que será citada a seguir.

Remuneração da cadeia produtiva do perfume

A figura 3 ilustra a partir dos custos de produção e das vendas do perfume os valores agregados ao produto e a parcela retida por cada elo da cadeia produtiva, desde o fabricante até o consumidor final. A análise da remuneração da cadeia do perfume é baseada no preço de uma unidade do mesmo, que foi escolhido por ter maior volume de demanda, e maior rentabilidade entre os outros no segmento de perfume da empresa. Para achar o custo unitário produzido, somam-se custos de fabricação do produto semi-acabado, denominado pela empresa como bulks (R\$ 5,18) acrescentando os custos da industrialização (R\$ 10,14), este último representando 14% do preço final.

Na industrialização, ocorre a maior parte da transformação do perfume. Os insumos são enviados pelo centro de distribuição, e recebidos pelo almoxarifado da fábrica, que os distribui para o envase conforme as ordens de produção. Após o envase, estes retornam para o almoxarifado da fábrica como produto acabado, que os transfere para o centro de distribuição. Nesta etapa da cadeia, foram agregados os custos respectivamente: R\$0,51 de mão-de-obra, R\$5,07 de insumos, e no transporte interno realizado na transferência de insumos e produtos acabados R\$0,30. Como a empresa não identifica os rateios dos custos fixos, os mesmos foram incluídos dentro de outros custos que representam R\$ 4,26 do total deste elo.

O centro de distribuição é o responsável pela logística de envio e recebimento dos insumos e dos produtos acabados entre a fábrica e as franquias. Os custos agregados dentro deste elo são respectivamente: a mão de obra (R\$1,85), os insumos (R\$5,07), o transporte (R\$1,11), e outros valores estimados (R\$11,10). No processo de distribuição para as franquias, o centro de distribuição agrega uma margem de R\$7,73, que representa aproximadamente 21% do preço do produto recebido pela transferência da unidade industrial.

Na seqüência da cadeia de valor a franquia, representa o intermediário entre o consumidor final. O custo do produto adquirido pela franquia é de R\$37,00, e repassado ao consumidor final por R\$ 74,00, representando uma margem bruta 100%. Os custos do franqueados deverão ser subtraídos da margem bruta, para saber qual a parcela de lucro do franqueado em relação ao preço final do produto.

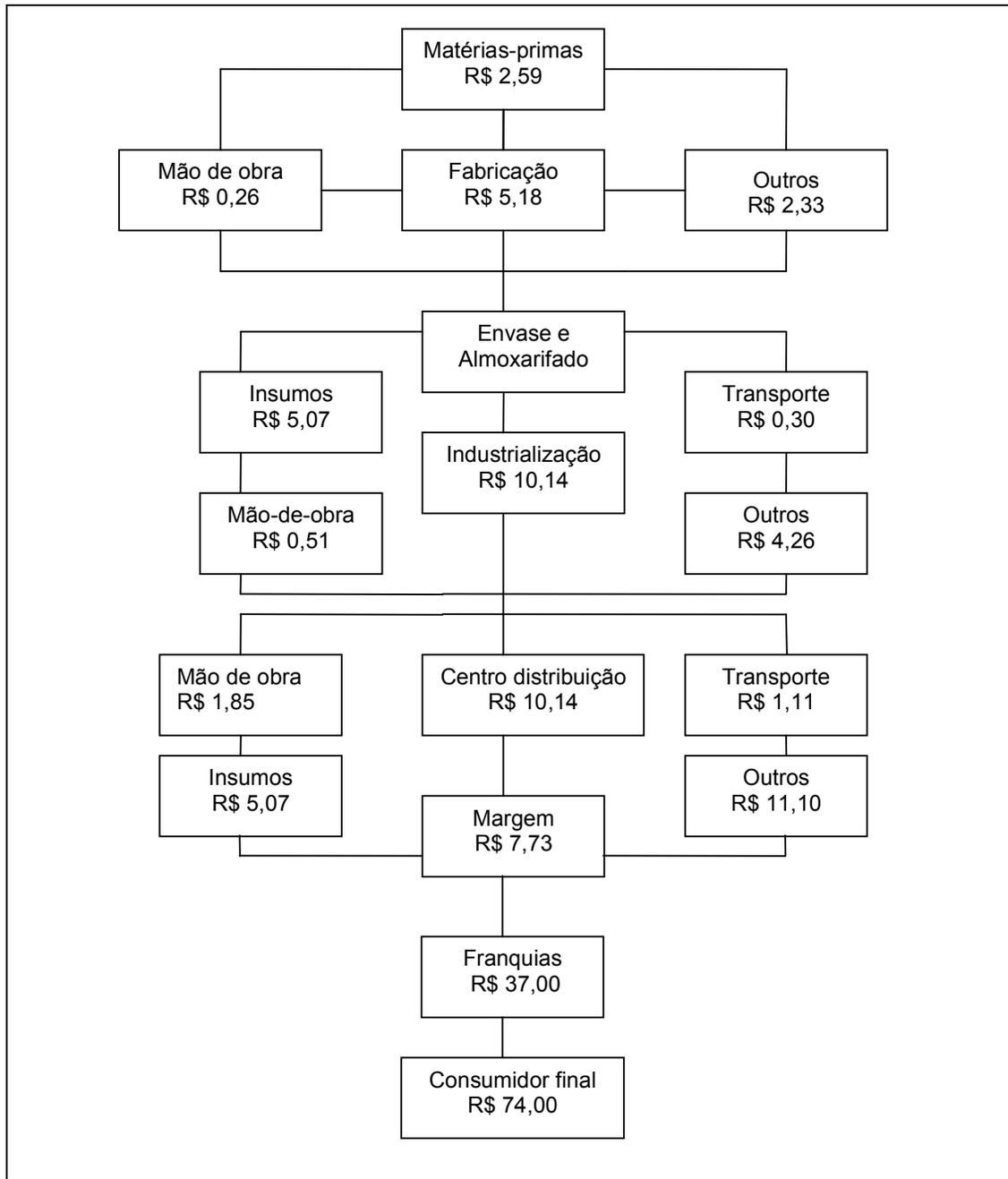


Figura 3 - Remuneração da cadeia do perfume

A entrega de valor na cadeia do perfume

A empresa determinou um foco de diferenciação de produtos no mercado. Seus produtos se diferenciam da concorrência pela qualidade de perfumes, utilizando fragrâncias importadas, sendo comparadas com os melhores perfumes internacionais. Alguns de seus produtos têm frascos e embalagens com design arrojados, desenvolvidos exclusivamente para a empresa, com o objetivo de satisfazer os clientes que a cada dia procuram produtos diferentes e inovadores no mercado. Mesmo trabalhando com itens

importados, seus perfumes são nacionalizados, fazendo com que os preços dos produtos tornem-se competitivos dentro do segmento do mercado.

A empresa procura oferecer benefícios a seus clientes, com serviços diferenciados dentro de suas lojas. Os clientes têm a liberdade de escolher os produtos nas prateleiras e até mesmo experimentarem os produtos através de provadores dos mesmos produtos que estão disponíveis para venda. As vendedoras recebem treinamento da empresa para conhecerem melhor os produtos com que trabalham, podendo assim informar ao cliente a procedência do produto que está adquirindo.

Outros serviços pós-vendas são oferecidos aos clientes, como atendimento por meio de contato telefônico (0800) ou por *e-mail*, caso tenha problemas com os produtos. No site da empresa sempre tem informações sobre lançamentos de novos produtos e dicas de beleza. Outro benefício oferecido aos clientes, é o atendimento ágil e personalizados de profissionais capacitados para atendimento domiciliar.

4 Considerações Finais

A cadeia de valor vem se tornando uma questão cada vez mais importante no mundo empresarial, agregando valor ao cliente a partir da integração dos processos que envolvem desde os fornecedores de matérias primas até o consumidor final. Através dessa pesquisa, pretende-se chamar a atenção dos gestores responsáveis pela indústria de perfume para o aspecto relativo à cadeia de suprimentos que não é apenas fundamental, mas de suma importância quando gerenciada com o propósito de otimizar recursos e maximizar a satisfação do mercado.

O presente trabalho enfatizou abordagens que possibilitam uma análise estratégica da cadeia de suprimentos, sendo elas: a análise dos elos participantes da cadeia da empresa, a natureza do produto e ciclo de vida do produto, a remuneração da cadeia e a entrega de valor na cadeia de suprimentos. Esta pesquisa procurou mostrar o adequado gerenciamento da cadeia de suprimentos, o que representa uma tarefa desafiadora para as empresas que devem buscar continuamente seu aperfeiçoamento para manter a competitividade no mercado.

O que se observa neste estudo é que a contabilidade tradicional utiliza o valor agregado como única ferramenta de decisão, desprezando a análise da cadeia de valor sob o enfoque amplo e dos determinantes de custos. Algumas decisões estratégicas da empresa tornam-se ineficientes porque a empresa não busca uma mudança nos processos, quando a sua necessidade é de uma reestruturação na cadeia de valor através de um diagnóstico prévio dos determinantes de custos da cadeia da empresa.

5 Sugestões de melhorias

Diante do contexto visto durante a pesquisa, sugere-se algumas melhorias que poderá assegurar um alto rendimento nas várias etapas que compõem o processo da cadeia de valor da IPEC, sendo elas:

- Definir o planejamento e controle estratégico da empresa, utilizando sistemas de gerenciamento que assegurem a efetividade de todas as operações logísticas;
- Estabelecer sincronismo entre os membros da cadeia, para evitar os níveis de dependência dentro da cadeia de suprimentos e distribuição;
- Utilização de ferramentas voltadas à gestão de custos logísticos que são imprescindíveis no compartilhamento de informações na cadeia de valor;
- Evidenciar os processos contábeis com uma visão gerencial, e aplicar a função controladoria dentro da organização.

Referências Bibliográficas

ATKINSON, Anthony A.; BANKER, Rajiv D.; KAPLAN, Robert S.; YOUNG, S. M. **Contabilidade gerencial**. São Paulo. Atlas, 2000.

BALLOU, Ronald H.; **Gerenciamento da cadeia de suprimentos/logística empresarial**. Trad. Raul Rubenich. 5 ed. Porto Alegre, Bookman, 2006.

CRAIG, Thomas. **Supply Chain Management**: six issue that impact its effectiveness. Agu. 1998. Disponível em: <http://www.Itdmgmt.com/mag/april989.htm>. Acesso em: 20 fev. 2002.

DORNIER, Philippe-Pierre; ERNEST, Ricardo; FENDER, Michel; KOUVETIS, Panos. **Logística e operações globais: texto e casos**. São Paulo. Atlas, 2000.

Estratégias nas Cadeias de valor: da demanda ao suprimento. Uma nova abordagem da gestão integrada da cadeia de suprimentos. Disponível em www.f.d.c. Acessado em 01 mai. 2008

FARIA Ana Cristina de; COSTA, Maria de Fátima Gameiro da. **Gestão de custos logísticos**. São Paulo. Atlas, 2005.

FARIA Ana Cristina. **Custos logísticos**: uma abordagem na adequação das informações de Controladoria à gestão da Logística Empresarial. Tese (Doutorado em Controladoria e Contabilidade) - FEA-USP, São Paulo, 2003.

FIGUEREDO, Kleber; ARKADER, Rebecca. **Da distribuição física ao supply chain management**: o pensamento, o ensino e as necessidades de capacitação em logística. Disponível em: <http://www.coppead.ufrj.br>. Acesso em: 20 nov. 1999.

FILHO, Alceu Gomes Alves *et al.* **Pressupostos da gestão da cadeia de suprimentos**: evidências de estudos sobre a indústria automobilística. **GESTÃO & PRODUÇÃO**, v.11, n.3, 2004.

GARCIA, Elias; GARCIA, Osmaria Pedro Garcia; STRASSURG, Udo. **A importância da logística na gestão do estoque**. XXV ENCONTRO NACIONAL DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO, 2003 Paraná. **Anais eletrônicos...** Paraná: Universidade Estadual Oeste Paraná 2003.

HANSEN, D.R. & MOWEN, M.M. **Gestão de custos**: contabilidade e controle. São Paulo: Pioneira, 2001.

HORGREN, Charles T.; SUNDEM, Gary L.; STRATTON, William . **Contabilidade gerencial**. 12 ed. Tradução de Elias Pereira. São Paulo. Pearson Prentice Hall, 2004.

MAGEE, John F. **Logística industrial: análise e administração dos sistemas de suprimentos e distribuição**. São Paulo: Biblioteca Pioneira de administração e Negócios, 1977.

McNAIR, Carol J. Viewpoint: 21 st Century cost Management. **Defining and shaping the future of Cost Management.** Journal of Cost Management, v.14, nº 5, Sept./Oct.2000.

MEIRIM, Hélio. **A Logística e a Cadeia de Valor.** Disponível em: www.emprenderparatodos.adm.br/logistica/mat_07htm. Acesso em www.google.com .br 25.abr.2008

NOVAES, Antônio Galvão. **Logística e gerenciamento da cadeia de distribuição: estratégia, operação e avaliação.** Rio de Janeiro. Campus, 2001.

OLIVEIRA, Tânia M. Veludo; HACKER, Sybelle Sophie; ALVES, Flávia Helena Dante. **O Enfoque estratégico na gestão da cadeia de suprimentos: análise e aplicação de aspectos conceituais no caso Gradina** ENCONTRO NACIONAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO, 2002, Bahia. **Anais eletrônicos...** Bahia: Associação Nacional de Pós-graduação e Pesquisa em Administração, 2002.

PADOVEZE, Clóvis L.; BENEDICTO, Gideon C. **Análise financeira de balanços: abordagem básica e gerencial.** 3 ed. São Paulo. Pioneira Learning, 2004.

PAGOTTO, Luzimar de S.; PIROLA, Eli B. de A.; SILVA, Jobes J. Logística: uma ferramenta estratégica para gerenciamento na cadeia de suprimentos e para redução de custos, Goiânia, 2000. **Anais... XVI CONGRSSO BRASILEIRO DE CONTABILIDADE,** Goiânia.

PORTER, M.E. **Vantagem competitiva.** Rio de Janeiro: Campus, 1996.

PORTER, Michael E. **VANTAGEM COMPETITIVA: Criando e sustentando um desempenho superior.** Tradução de Elizabeth Maria de Pinho Braga. 9ª ed. Rio de Janeiro: Campus, 1990.

PORTER, Michael E. **Vantagem Competitiva: criando e sustentando um desempenho superior.** Rio de Janeiro: Campus, 1989.

Revista Atualidade: caderno entrevista. Ano 15 mar 2008.

ROCHA, W. **Contribuição ao Estudo de um Modelo** Conceitual de Sistema de Informação de Gestão Estratégica. 1999. 148 f. Tese (Doutorado em Controladoria) - Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, São Paulo-SP.

ROCHA, Weligton; BORINELLI, Marcio L. **Análise estratégica de cadeia de valor: um estudo exploratório do segmento indústria-varejo.** Universidade de São Paulo. www.congressoeac.locaweb.com.br/artigos62006/425.pdf, acesso disponível em 25.05.08.

SHANK, John K. A revolução dos Custos: como reinventar e redefinir sua estratégia de custos para vencer em mercados crescentemente competitivos. 2 ed. Rio de Janeiro. Campus, 1997.

THOMPSON, Arthur A. Jr e A.J. Strickland III. **Planejamento Estratégico: elaboração, implementação e execução.** São Paulo. Pioneira, 2003.