



UNIFEOB
CENTRO UNIVERSITÁRIO DA FUNDAÇÃO DE ENSINO
OCTÁVIO BASTOS
ESCOLA DE NEGÓCIOS ONLINE
ADMINISTRAÇÃO

PROJETO INTEGRADO
ESTRATÉGIA EM LOGÍSTICA
POGGIO CAMISARIA LTDA

SÃO JOÃO DA BOA VISTA, SP

MARÇO, 2021

UNIFEOB
CENTRO UNIVERSITÁRIO DA FUNDAÇÃO DE ENSINO
OCTÁVIO BASTOS
ESCOLA DE NEGÓCIOS ONLINE
ADMINISTRAÇÃO

PROJETO INTEGRADO
ESTRATÉGIA EM LOGÍSTICA
POGGIO CAMISARIA LTDA

MÓDULO GESTÃO LOGÍSTICA

GESTÃO DA CADEIA DE VALOR E DESENVOLVIMENTO DE
PRODUTOS – PROFª ELAINA CRISTINA PAINA VENÂNCIO

GESTÃO ESTRATÉGICA DE CUSTOS – PROFª RENATA
ELIZABETH DE ALENCAR MARCONDES

ESTUDANTES:

Janaina Paula Calió Gonçalves, RA 1012020100518

Juliana Paula Calió Buzeli, RA 1012020100520

SÃO JOÃO DA BOA VISTA, SP

MARÇO, 2021

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO	3
2. DESCRIÇÃO DA EMPRESA	4
3. PROJETO INTEGRADO	6
3.1 GESTÃO DA CADEIA DE VALOR E DESENVOLVIMENTO DE PRODUTOS	6
3.1.1 ESTRATÉGIA EM LOGÍSTICA	6
3.1.2 PLANEJAMENTO E CONTROLE DA CAPACIDADE PRODUTIVA	9
3.2 GESTÃO ESTRATÉGICA DE CUSTOS	11
3.2.1 FIXOS OU VARIÁVEIS	12
3.2.2 DIRETOS OU INDIRETOS	14
4. CONCLUSÃO	17
REFERÊNCIAS	18

1. INTRODUÇÃO

A Poggio Camisaria Ltda.

Neste projeto será feita a análise sobre a estratégia em logística da empresa Poggio Camisaria Ltda, uma empresa atuante no mercado de confecção há quase trinta anos. A empresa busca fazer moda com propriedade levando aos seus clientes inovações e tendências constantes.

Desta forma, será feita uma análise sobre a estratégia em logística e seus impactos relacionados ao custo final dos produtos, evidenciando o planejamento e controle da capacidade produtiva e a gestão estratégica de custos fixos e variáveis e custos diretos e indiretos da empresa Poggio Camisaria Ltda.

2. DESCRIÇÃO DA EMPRESA

A empresa Poggio Camisaria Ltda foi fundada no dia 05 de julho de 1990, sob o CNPJ 63.959.258/0001-30, localizada na Avenida Washington Luiz, Nr. 405, Bairro Jardim das Rosas, na cidade de Espírito Santo do Pinhal - SP. Atua no mercado de confecção no ramo varejista.

Há quase 30 anos, dois irmãos de família italiana se encantaram pelo mundo da alta costura e descobriram que, o que mais gostavam de criar, também fazia com que as pessoas se sentissem mais bonitas e confortáveis.

As inspirações vindas de uma pequena e aconchegante cidade ao sul da Itália, Poggiomarino, onde o avô dos irmãos nasceu, ganharam estilo sofisticado e alta qualidade em tecidos e costura, tornando-se cada vez mais conhecida.

De camisas masculinas com fibras nobres e tecidos italianos e egípcios, a procura nos pontos de venda cresceu tanto, que a marca avistou novas possibilidades e ampliou seu portfólio para jeans, malharia, fragrâncias e acessórios, masculino e feminino.

A busca por inovações e tendências é constante. E é isso o que faz com que novas linhas e coleções sejam sempre lançadas e com que mais pessoas conheçam e experienciem de também se sentir no topo.

A Poggio Camisaria busca fazer moda com propriedade, desenvolvendo mostruário completo, masculino e feminino, com peças também disponíveis em tamanhos especiais, vestindo as pessoas com estilo em todas as ocasiões.

Tudo começa com uma grande ideia. Definido após uma imersiva pesquisa de tendências, o conceito da coleção é desenvolvido e norteia a criação de todas as peças sempre mantendo a identidade da marca Poggio.

A linha de produção é otimizada para a fabricação completa de vestuário, com agilidade e qualidade.

O processo de produção das peças começa a ganhar forma com o desenvolvimento dos projetos e produtos que serão lançados na coleção. Estampas exclusivas, modelagem própria e desenhos criativos se transformam em realidade.

A linha de produção conta com um maquinário de ponta, com tecnologia sofisticada e colaboradores treinados e carinho aos detalhes que conferem qualidade e inovação. Cada detalhe é pensado para transformar a marca Poggio em única. Embalada com personalidade, as peças são uma experiência antes mesmo de serem vestidas.

3. PROJETO INTEGRADO

Nesta etapa do Projeto Integrado são apresentados os conteúdos específicos de cada unidade de estudo e como são aplicados no respectivo estudo de caso, utilizando para Poggio Camisaria Ltda.

3.1 GESTÃO DA CADEIA DE VALOR E DESENVOLVIMENTO DE PRODUTOS

A gestão da cadeia de valor é uma ferramenta utilizada para gerenciar processos e revelar todas as atividades que a organização faz para gerar valor aos clientes e indica os elos entre elas.

Em uma economia globalizada, a vantagem competitiva de uma empresa está diretamente relacionada à sua capacidade de introduzir no mercado novos produtos e serviços, com conteúdo tecnológico e características de qualidade, desempenho, custo e distribuição que satisfaçam as exigências dos consumidores

No momento em que a empresa consegue fortalecer as ligações entre essas atividades é possível criar uma vantagem competitiva para a organização, a qual favorece o crescimento da empresa e consequentemente seus lucros.

3.1.1 ESTRATÉGIA EM LOGÍSTICA

A estratégia em logística permite que muitas empresas passem a competir eficientemente na cadeia de suprimentos, através de integrações de processos de produção logística, de modo a minimizar o custo total para um determinado nível de serviço – o posicionamento logístico. Atualmente, existem diversos motivadores que

levam a uma crescente busca pela integração das operações de produção e logística, no âmbito da cadeia de suprimentos.

Sobre os principais critérios a serem considerados na análise da estratégia de posicionamento logístico, podemos citar modificações na localização, alteração do ciclo de atividades e modificações nas políticas de estoque de segurança.

Uma estratégia de posicionamento logístico é composta por cinco categorias de decisão que devem ser articuladas e coerentes entre si ao longo do tempo, de modo a permitir uma empresa alcançar seus objetivos de custo e nível de serviço, como coordenação do fluxo de produtos. O fluxo de produtos deve ser puxado, ou seja, acionado pelo elo que está mais próximo ao consumidor final ou empurrado, coordenado pelo elo que está mais próximo do fornecedor inicial.

A política de produção também influencia diretamente no posicionamento logístico. Definir se uma empresa deverá produzir para estoque, com base em previsões de vendas futuras, ou produzir contra pedido, atendendo sempre a demanda real apenas no momento em que o cliente coloca o pedido na fábrica.

A alocação de estoques é outro ponto importante. Os estoques devem estar centralizados ou descentralizados por várias instalações.

Uma empresa deve operar com modais de transportes mais lentos e baratos, como o ferroviário e o marítimo, ou mais rápidos e caros, como o rodoviário e o aéreo. A busca pela melhor escolha de transporte irá determinar seu posicionamento logístico, perante os concorrentes.

Oferecer um produto com qualidade a um preço competitivo, um nível satisfatório de atendimento ao cliente, são critérios que a empresa utiliza para um bom posicionamento logístico.

A Poggio Camisaria possui uma carteira de clientes de norte a sul do Brasil, que são atendidos por meio de representantes comerciais.

Os pedidos de venda chegam até a fábrica por meio de sistema. Os representantes no momento do atendimento ao cliente anotam quantidade e referência

em um sistema ERP que foi desenvolvido especificamente para o ramo de camisaria. Assim que os pedidos chegam até nosso departamento comercial, automaticamente já é disparado uma ordem de produção para a confecção das referências solicitadas pelo cliente.

A Poggio Camisaria trabalha com uma política de produção flexível com uma margem pequena de algumas grandes de produtos por referência já prontas em estoque para poder atender nossos clientes de forma mais rápida e com isso manter um nível baixo de produtos estocados, podendo trabalhar com um custo de estoque controlado.

Os estoques da Poggio Camisaria estão todos alocados em prédio próprio, tanto os estoques de matéria prima quanto de produtos acabados, o que possibilita uma redução nos custos também com relação ao transporte e tempo para manuseio do material.

Por estar localizada no interior do estado de São Paulo e com modernas instalações, a Poggio Camisaria conta com uma expedição preparada para embarques de produtos acabados e recebimento de matéria prima diariamente. A empresa optou por trabalhar atualmente com o modal rodoviário. Muito embora apresente um custo um pouco mais elevado, garante a entrega do produto com segurança e rapidez para seu cliente, mantendo a parceria e a satisfação na entrega.

3.1.2 PLANEJAMENTO E CONTROLE DA CAPACIDADE PRODUTIVA

Podemos entender a capacidade produtiva de uma empresa como a quantidade máxima que ela pode produzir, seja de produtos ou serviços ao longo do tempo. Uma maior capacidade produtiva traz vantagens como custos mais baixos devido ao ganho de escala, maior capacidade de participação de mercado

Planejar uma produção trata-se basicamente, da delimitação das ações e objetivos que precisam ser alcançados no futuro. Isso traz uma visão global sobre os processos dentro de uma empresa, e tem como objetivo auxiliar as tomadas de decisões desde o início da produção até seu estágio final.

Durante a organização e controle desse planejamento, é necessário contar com todo o conhecimento dos gestores e com o apoio participativo da equipe de colaboradores. Esse é um momento de trabalho em grupo, fortalecimento dos valores organizacionais e ampliação das estratégias que visam monitorar valores, controlar estoques, otimizar o tempo e reduzir os custos.

Uma vez definida a capacidade produtiva e planejada sua implementação é necessário monitorar e controlar o processo produtivo, ou seja, garantir que a mudança de capacidade atende às necessidades previstas e tomar decisões para contornar eventuais dificuldades que possam surgir.

O controle do planejamento da capacidade produtiva possibilita que o gestor ajuste apenas as áreas que de fato precisam de um olhar mais especial e tempo de dedicação, como por exemplo uma revisão nas áreas de estocagem de material e melhor utilização dos equipamentos, possibilitando uma otimização do tempo e redução de custos desnecessários no processo.

Por último, a revisão das práticas de planejamento e programação da produção pode trazer enorme flexibilidade na produção, facilitando a adequação às necessidades que estão sempre se alterando.

A Poggio Camisaria planeja e controla sua capacidade produtiva baseada na demanda de venda de produtos. A empresa trabalha com duas, algumas vezes até três, se necessário, coleções por ano.

Para isso precisa tomar decisões de investimento em capacidade de produção e serviços que melhorem e otimizem o tempo, aumentando a capacidade produtiva.

A empresa possui modernas instalações físicas, bem como máquinas importadas de última geração que possibilitam uma produção em grande escala. Possui também profissionais altamente qualificados, capacitados e treinados para o manuseio dessas

máquinas modernas, evitando problemas futuros como quebra do equipamento por má utilização, evitando um custo com reparo de equipamentos.

Uma das estratégias que a Poggio Camisaria utiliza para evitar impactos negativos na capacidade produtiva e nos custos finais de seus produtos, é manter sempre o bom relacionamento e parceria com seus fornecedores e clientes. Para isso, a empresa conta uma ótima localização de sua instalação, com amplo espaço físico para armazenar matéria prima e produtos acabados.

Um problema logístico que a empresa encontra e que afeta a demanda e a quantidade produzida, é o atraso na entrega de algumas matérias primas, principalmente quando se trata de produtos nacionais.

Muito embora, a Poggio Camisaria escolhe os melhores fornecedores que podem ser encontrados no mercado de tecidos e aviamentos, em alguns momentos já teve problemas com atrasos nas entregas, devido a atrasos por parte da transportadora. Greves com caminhoneiros e o atual cenário em que o país se encontra, são fatores negativos que acabam muitas vezes influenciando de forma negativa no processo, afetando a demanda, a quantidade produzida e conseqüentemente aumentando o custo do produto.

Na maioria das vezes, o planejamento e controle do processo produtivo surte efeitos positivos e a empresa consegue atingir bons resultados que podem ser notados em todos os níveis de gerência e na maioria dos departamentos envolvidos, como o aumento da carga de conhecimento sobre a empresa e seus processos de produção. Todos os colaboradores conhecem o processo e entendem a importância do envolvimento e comprometimento com o processo.

Com isso, há a garantia de que o estoque sempre estará em dia, com uma redução dos processos operacionais, redução de custos e desperdícios, engajamento e motivação das equipes a partir das metas alcançadas e um melhor rastreamento de resultados obsoletos.

3.2 GESTÃO ESTRATÉGICA DE CUSTOS

Sempre preocupada com a formação e composição dos seus custos, a empresa Poggio Camisaria Ltda possui uma gestão estratégica de custos altamente eficiente, uma vez que os custos são a base para a formação dos preços de venda que serão praticados pela empresa.

Neste tópico do Projeto Integrado, serão evidenciados a gestão estratégica de custos fixos e variáveis, diretos e indiretos da empresa Poggio Camisaria Ltda.

3.2.1 FIXOS OU VARIÁVEIS

Os custos fixos ou variáveis são classificados quanto ao volume de produção. Os custos fixos são aqueles que permanecem constantes, independente do volume de produção, como por exemplo o aluguel e o seguro. Já os custos variáveis variam de acordo com o volume de produção, como por exemplo a matéria prima e a mão de obra direta.

A empresa Poggio Camisaria Ltda possui em sua gestão estratégica de custos a classificação detalhada dos seus custos fixos e variáveis.

Como custos fixos, estão classificados:

- **Seguros da fábrica:** Na qual englobam os seguros prediais e os seguros de maquinários.
- **Energia elétrica da fábrica:** A energia elétrica da fábrica é um gasto fixo considerando o volume normal de produção, ou seja, o gasto se mantém constante de acordo com as 8 horas normais trabalhadas no dia. Caso a empresa resolva fazer hora extra, a parcela que exceder vai ser considerada um custo

variável uma vez que está variando de acordo com o volume de produção. A empresa Poggio Camisaria Ltda utiliza um critério de rateio baseado na produção efetiva das máquinas de costura (horas trabalhadas) para identificar o custo da energia elétrica em sua produção. A empresa também utiliza de um critério de rateio para segregar a energia gasta na iluminação da fábrica dos demais gastos de energia elétrica.

- **Mão de obra indireta e seus encargos:** a profissional modelista / estilista e seus auxiliares que cuidam do desenvolvimento dos produtos, o supervisor de produção, a faxineira da fábrica e os técnicos de manutenção das máquinas de costura.
- **Tributos fixos:** Também são classificados como custos fixos na empresa Poggio Camisaria Ltda, tais como o IPTU (Imposto Predial Territorial Urbano) e Alvará de funcionamento do prédio da fábrica.
- **Pagamento a fornecedores:** a empresa paga a mensalidade de um software para funcionamento de máquinas e equipamentos - máquina de corte de tecidos, enfestadeira e bordadeira.
- **Depreciação:** A empresa contabiliza a depreciação anual das máquinas de costura e equipamentos.

Estão classificados como custos variáveis:

Materiais: O rol de materiais que a empresa Poggio Camisaria Ltda utiliza em sua produção é bem abrangente. Dentre eles:

- **Matéria Prima** – é a substância bruta principal e indispensável na fabricação de um produto. Na empresa a matéria prima principal é o tecido e suas variações.
- **Materiais Secundários** – são os materiais aplicados na fabricação em menores quantidades que a matéria prima, complementando-a ou até mesmo dando o acabamento necessário ao produto. A empresa Poggio Camisaria Ltda utiliza elásticos, linhas, botões, bordados e aviamentos como materiais secundários.

- **Materiais Auxiliares** – são todos os materiais que, embora necessários ao processo de fabricação, não entram na composição dos produtos. A empresa utiliza agulhas, tesouras, fita métrica, giz de tecido, alfinetes e moldes em seu processo produtivo.
- **Materiais de Embalagem** – são os materiais destinados a acondicionar ou embalar os produtos, antes que eles deixem a área de produção. Para acondicionar os seus produtos a empresa utiliza, cliques de tecido, tags (etiquetas), alma de papelão, saquinhos transparentes e caixas de papelão, como materiais de embalagem.
- **Mão de obra direta e seus encargos:** Compreende os gastos com salários e encargos sociais (INSS, FGTS, férias, décimo terceiro salário, etc) dos funcionários da produção tais como - costureiras, bordadeiras, passadeiras, arrematadeiras, e enfiadores e cortadores de tecidos. Além disso, a empresa paga os benefícios para seus funcionários, na qual compõem os gastos com mão de obra direta, tais como cesta básica, vale-transporte, e plano de saúde.

Compõem também os custos variáveis da empresa Poggio Camisaria Ltda, a premiações pagas pelo atingimento de metas de produção.

3.2.2 DIRETOS OU INDIRETOS

Os custos de produção são compostos por materiais diretos, mão de obra direta e custos indiretos de produção.

Assim, os custos diretos podem ser facilmente medidos e apropriados aos produtos, sendo também chamados de variáveis. Já os custos indiretos não apresentam medidas objetivas para serem atreladas aos produtos, necessitando assim de um critério de rateio para a sua identificação. Os custos indiretos são também chamados de custos fixos.

A empresa Poggio Camisaria Ltda possui em sua gestão estratégica de custos a classificação dos custos diretos e indiretos existentes na empresa.

São custos diretos:

- **Matéria prima direta:** o tecido e suas variações, elásticos, linhas, botões, bordados e aviamentos. Todos os materiais de embalagem tais como, cliques de tecido, tags (etiquetas), alma de papelão, saquinhos transparentes e caixas de papelão.
- **Mão de obra direta e seus encargos:** Compreende os gastos com salários e encargos sociais (INSS, FGTS, férias, décimo terceiro salário, etc) dos funcionários da produção tais como - costureiras, bordadeiras, passadeiras, arrematadeiras, e enfiadores e cortadores de tecidos. Além disso, a empresa paga os benefícios para seus funcionários, na qual compõem os gastos com mão de obra direta, tais como cesta básica, vale-transporte, e plano de saúde. Compõem também os custos variáveis da empresa Poggio Camisaria Ltda, a premiações pagas pelo atingimento de metas de produção.

São Custos Indiretos:

- **Materiais Auxiliares** – Os materiais auxiliares utilizados pela empresa são as agulhas, tesouras, fitas métricas, giz de tecido, alfinetes e moldes do processo produtivo.
- **Mão de obra indireta e seus encargos:** a profissional modelista / estilista e seus auxiliares que cuidam do desenvolvimento dos produtos, o supervisor de produção, a faxineira da fábrica e os técnicos de manutenção das máquinas de costura.
- **Seguros da fábrica:** Na qual englobam os seguros prediais e os seguros de maquinários.
- **Energia elétrica da fábrica:** A energia elétrica da fábrica é um gasto fixo considerando o volume normal de produção, ou seja, o gasto se mantém constante de acordo com as 8 horas normais trabalhadas no dia. Caso a empresa resolva fazer hora extra, a parcela que exceder vai ser

considerada um custo variável uma vez que está variando de acordo com o volume de produção. A empresa Poggio Camisaria Ltda utiliza um critério de rateio baseado na produção efetiva das máquinas de costura (horas trabalhadas) para identificar o custo da energia elétrica em sua produção. A empresa também utiliza de um critério de rateio para segregar a energia gasta na iluminação da fábrica dos demais gastos de energia elétrica.

- **Tributos fixos:** Também são classificados como custos fixos na empresa Poggio Camisaria Ltda, tais como o IPTU (Imposto Predial Territorial Urbano) e Alvará de funcionamento do prédio da fábrica.
- **Pagamento a fornecedores:** a empresa paga a mensalidade de um software para funcionamento de máquinas e equipamentos - máquina de corte de tecidos, enfiadeira e bordadeira.
- **Depreciação:** A empresa contabiliza a depreciação anual das máquinas de costura e equipamentos.

4. CONCLUSÃO

Em vista dos argumentos apresentados neste trabalho, podemos contextualizar de forma breve, porém clara, a análise da gestão estratégica de custos e a estratégia em logística da empresa Poggio Camisaria Ltda.

Ainda que a empresa seja familiar, ela está sempre atenta às mudanças e inovações que surgem no mercado. Com isso, possui em sua estratégia em logística a missão de agregar cada vez mais valor para o seu cliente.

A empresa sabe da importância de se fazer uma boa gestão estratégica de custos, pois foi com essa gestão que eles aumentaram a competitividade no mercado em que atuam e conquistaram novos espaços. Foi através da gestão de custos que a empresa agregou mais valor para o seu cliente.

Conclui-se que, a Poggio Camisaria Ltda utiliza das ferramentas e metodologias da administração moderna. A empresa está atualizada e buscando sempre o aperfeiçoamento contínuo.

REFERÊNCIAS

BOWERSOX, D. J. et al. Gestão logística da cadeia de suprimentos. 4. ed. Porto Alegre: AMGH, 2013.

CREPALDI, S. A.; CREPALDI, G. S. Contabilidade de custos. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2018.

FIGUEIREDO, K. F.; FLEURY, P. F.; WANKE, P. (Orgs.). Logística e gerenciamento da cadeia de suprimentos: planejamento do fluxo de produtos e dos recursos. São Paulo: Atlas, 2013.

FONTOURA, F. B. B. Gestão de custos: uma visão integradora e prática dos métodos de custeio. São Paulo: Atlas, 2013.

JACOBS, F. R.; CHASE, R. B. Administração de operações e da cadeia de suprimentos. 13. ed. Porto Alegre: Bookman, 2012.

PADOVEZE, C. L. Contabilidade de custos: teoria, prática, integração com sistemas de informações (ERP). São Paulo: Cengage Learning, 2013.

POGGIO CAMISARIA LTDA, Disponível em: <http://poggio.com.br/> Acesso em 25/03/2021

PORTER, M. E. Vantagem competitiva: criando e sustentando um desempenho superior. 19. ed. Rio de Janeiro: Elsevier: 1989

RIBEIRO, O. M. Contabilidade de custos. 4. ed. São Paulo: Saraiva, 2015.

WANKE, P. F. Estratégia logística em empresas brasileiras: um enfoque em produtos acabados. São Paulo: Atlas, 2010.