



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

PROJETO INTEGRADO
ESTRATÉGIA EM LOGÍSTICA
CACAU SHOW

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
CACAU SHOW

MÓDULO GESTÃO LOGÍSTICA

GESTÃO DA CADEIA DE VALOR E DESENVOLVIMENTO DE
PRODUTOS – PROF^a ELAINA CRISTINA PAINA VENÂNCIO

GESTÃO ESTRATÉGICA DE CUSTOS – PROF^a RENATA
ELIZABETH DE ALENCAR MARCONDES

ESTUDANTES:

AGATHA GOMES DA SILVA, RA 18001471
FERNANDA IDESTI LEITE, RA 18001272
LENITA FERREIRA DE ARAÚJO, RA 18001312
PALOMA DOS S. CUSTÓDIO, RA 20100260
PÂMELA ROBERTA IDESTI, RA 18001764

SÃO JOÃO DA BOA VISTA, SP

MARÇO, 2021

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO	3
2. DESCRIÇÃO DA EMPRESA	5
3. PROJETO INTEGRADO	7
3.1 GESTÃO DA CADEIA DE VALOR E DESENVOLVIMENTO DE PRODUTOS	8
3.1.2 PLANEJAMENTO E CONTROLE DA CAPACIDADE PRODUTIVA	16
3.2 GESTÃO ESTRATÉGICA DE CUSTOS	23
3.2.1 FIXOS OU VARIÁVEIS	26
3.2.2 DIRETOS OU INDIRETOS	28
4. CONCLUSÃO	34
REFERÊNCIAS	35
ANEXOS	37

1. INTRODUÇÃO

Com base na unidade de estudo Gestão Estratégica de Custos, nosso Projeto Integrado irá falar sobre uma empresa INDUSTRIAL e muito conhecida no Brasil, Cacau Show.

Cacau Show é uma empresa alimentícia, localizada no Brasil na cidade de Itapevi - SP, pra quem ainda não conhece é uma de chocolate nacional. A empresa foi fundada em 1988 pelo Alexandre Tadeu da Costa que tinha 17 anos de idade.

Não poderia ser diferente o começo de uma produção de chocolate, se não for na época da páscoa né !? Alexandre começou a revender chocolates, e logo de início teve uma encomenda de 2 mil ovos de 50gr, foram 3 dias de produção. O lucro da primeira encomenda de Alexandre foi exatamente R\$500,00 que foi o capital inicial para assim a Cacau Show ser criada.

No início Alexandre usou a sala da empresa de seus pais, mas não demorou muito para ter que alugar um espaço maior. Contando com a ajuda de um amigo eles faziam a produção e iam em padarias fazer a venda dos chocolates.

Como todo negócio, não foi diferente para a empresa que no verão de 1992 a venda caiu acentuadamente, por conta do calor os produtos que ficaram parados estragou, e todos os produtos precisaram ser trocados. A crise permaneceu, onde não se tinha mais caixas para cobrir as despesas, mas Alexandre não ficou de braços cruzados e não foi atrás de nenhum meio de empréstimo, buscou novos meios e teve a ideia de comprar uma máquina de Panetones, o fim do ano estava perto então foi o que ajudou as vendas e o crescimento da empresa.

No final do ano de 2001 foi construída a primeira loja da Cacau Show na cidade de Piracicaba, no interior de São Paulo. No próximo ano foram 18 pontos de venda, depois 46 e na sequência 130. Em 2005, Alexandre foi condecorado com o prêmio “Melhor Franquia do Ano”, na categoria Cafeteria e Confeitaria, dado pela Editora Globo, em parceria com a Fundação Getulio Vargas. A Cacau Show se destaca por possuir o Selo de Excelência em Franchising 2008/2009. Receber o Selo de Excelência em Franchising significa que a empresa franqueadora recebe um atestado de sua real capacidade de praticar o sistema de franchising. As normas são impostas pela ABF-

Associação Brasileira de Franchising, como instituição que reúne, no âmbito nacional, todas as principais empresas que trabalham com franquias.

Em 2008 a Cacau Show se tornou a maior rede de chocolates finos do mundo ultrapassando a Norte Rocky Mountain. Hoje a empresa conta com mais de mil lojas em todo o país, com isso se tornou a maior rede de alimentação do Brasil.

Alexandre se orgulha em dizer que durante toda a história da empresa, em nenhum momento precisou contar com o capital externo ou com empréstimos bancários.

2. DESCRIÇÃO DA EMPRESA

Razão Social: IBAC - Indústria Brasileira de Alimentos e Chocolates Ltda.

Nome Fantasia: Cacau Show

Sede - Itapevi, SP, Brasil

CNPJ 32.143.933/0001-24.

Tipo - Empresa de capital fechado.

Atividade - Alimentícia

Fundação - 1988 em São Paulo

Fundadores/ Presidente - Alexandre Tadeu da Costa

Faturamento: R\$ 3.3 bilhões (estimado)

Lucro: Não divulgado

Lojas: 2.070

Presença global: Não (presente somente no Brasil)

Maiores mercados: São Paulo, Rio de Janeiro e Minas Gerais

Funcionários: 7.000

Segmento: Chocolates

Principais produtos: Chocolates, bombons, trufas e ovos de Páscoa

Concorrentes diretos: Copenhagen, Chocolates Brasil Cacau e Munk

Slogan: *Carinho em Cada Pedacinho.*

Website: www.cacaushow.com.br

Cacau Show é uma empresa alimentícia brasileira, localizada em Itapevi, no estado de São Paulo. É uma marca de chocolates nacional, fundada em 1988 por Alexandre Tadeu da Costa, aos dezessete anos, no bairro da Casa Verde, zona norte de São Paulo, com a ajuda de uma funcionária e quinhentos dólares.

Está presente em quase todos os estados brasileiros e conta com mais de duas mil lojas distribuídas por mil municípios, tornando-se uma das maiores redes de lojas de chocolate do mundo e faturando anualmente mais de um bilhão de reais.

Possui cinco fábricas com capacidade de produção anual de doze mil toneladas de chocolate nas cidades de Campos do Jordão, Curitiba, São Paulo e Itapevi.

3. PROJETO INTEGRADO

Neste Projeto Integrado iremos nos aprofundar no tema Estratégia em Logística. A função deste PI é reunir todas as informações necessárias para mostrar nossos conhecimentos nas matérias abordadas. A logística surgiu fortemente durante a Segunda Guerra Mundial, onde os sistemas de comunicação e informática eram extremamente precários, a logística se preocupava apenas com os lotes econômicos: onde poderiam ter redução no custo dos Fretes.

Hoje em dia, as empresas evoluíram e entenderam que seriam capazes de agregar valor a seus produtos e obter uma posição de destaque no mercado à medida que fosse capaz de se diferenciar da concorrência, se utilizando de algumas ferramentas:

- 1970 - MRP(Planejamento das Necessidades Materiais): Era relacionada apenas para gerenciar estoques e movimentações, através de empilhadeiras elétricas.
- 1980 - Just in Time, se tornando uma prática inerente à gestão de processo, junto com o ERP(Enterprise Resources Planning), com foco no controle e integração de todos os processos marcou o ano 1980.
- 1990 - Tivemos a consolidação inerente e de outras tecnologias, tornando o fluxo de produto mais confiável.
- Anos Atuais - SCM(Supply Chain Management): A logística passa a ser estratégica, com o surgimento de empresas virtuais e da utilização da internet e TI, tornando-se “SCM” através ERP, WMS, ECR, EDI e E-COMMERCE.

No tópico Estratégia em Logística, iremos comentar sobre os principais critérios a serem considerados na análise da estratégia de posicionamento logístico e identificar as variáveis estratégicas que possam impactar os níveis de serviço ao cliente e as premissas que norteiam a estratégia em logística utilizada pela empresa que o nosso grupo escolheu. No Planejamento e Controle da Capacidade Produtiva, abordaremos as principais questões que envolvem-os e relacionamos as estratégias utilizadas pela empresa escolhida, com os possíveis impactos na capacidade produtiva e nos custos finais de seus produtos.

Em Gestão Estratégica de Custos, iremos explicar a sua teoria, o que são custos fixos ou variáveis; diretos ou indiretos; utilizando a empresa escolhida como exemplo para contextualizar essas teorias.

Para este Projeto Integrado, nosso grupo escolheu a empresa Cacau Show, uma empresa alimentícia, que surgiu na Páscoa de 1988, por Alexandre Tadeu da Costa quando tinha seus 17 anos de idade, na cidade de Itapevi - São Paulo no Brasil.

3.1 GESTÃO DA CADEIA DE VALOR E DESENVOLVIMENTO DE PRODUTOS

Uma cadeia de valor representa o conjunto de atividades desempenhadas por uma organização, desde as relações com os fornecedores e ciclos de produção e de venda até a distribuição final. A vantagem competitiva é, cada vez mais, fruto das capacidades de eficácia e eficiência com que uma organização administra todo o sistema.

A cadeia de valor é um modelo estratégico que ajuda a determinar quais atividades internas ou externas de uma organização criam valor para os clientes, resultando em vantagem competitiva.

O conceito foi criado por Michael Porter e consiste na determinação de um fluxograma de atividades essenciais para agregar valor em um produto ou serviço. A maneira como são realizadas essas atividades determina os custos e afeta nos lucros da organização:

Atividades Primárias:

- **Logística interna ou de entrada:** envolve as atividades de entrada de produtos e matéria-prima e de controle de inventário.
- **Operações:** envolve produção, maquinário, montagem, manutenção de equipamentos, embalagem, testes e outras atividades que criam valor na transformação das entradas em produto final.

- **Logística externa ou de saída:** é a atividade de entrega de produto ou serviço ao cliente. Inclui as etapas de armazenamento, separação de pedidos e distribuição. Esta última pode ser própria ou terceirizada.
- **Marketing e Vendas:** nesta atividade, a empresa convence o cliente a adquirir o seu produto ou serviço. O valor pode ser criado com base na maneira como são transmitidos os benefícios, na qualidade e na facilidade que os produtos ou serviços oferecem.
- **Serviços:** nesta atividade, o valor é agregado de acordo com o modo como o cliente é atendido após a compra. Inclui as etapas de Serviço de Atendimento ao Consumidor(SAC), serviços de reparo, manutenção e instalação, atualizações do produto, programas de fidelidade, etc.

Atividades de Apoio:

- **Infraestrutura:** são os setores que a empresa precisa para manter as operações. Podemos citar como exemplos as áreas administrativas, legal, financeiras, contábeis, de qualidades e gestão geral.
- **Gestão de Recursos Humanos:** essas atividades referem-se ao recrutamento, à seleção, ao desenvolvimento, ao treinamento, à segurança do trabalho, à retenção e à compensação de colaboradores e gestores.
- **Desenvolvimento Tecnológico:** inclui o desenvolvimento tecnológico para apoiar as atividades da cadeia de valor, como investigação e desenvolvimento, automação de processos, design, etc.
- **Aquisição/Compras:** todos os processos realizados pela empresa para adquirir recursos necessários para trabalhar: aquisição de matérias-primas, serviços, edifícios, máquinas, etc. Aqui, também é incluso o desenvolvimento de fornecedores e negociação para obter os melhores preços.

3.1.1 ESTRATÉGIA EM LOGÍSTICA

Neste tópico será abordado o conceito da estratégia em logística empresarial, bem como os tipos de estratégias adotadas para atingir determinados objetivos da empresa.

A Estratégia em logística pode ser definida como o planejamento geográfico da cadeia de suprimentos, bem como o seu posicionamento, para que consiga atender seus clientes em tempo hábil, entregando o produto correto e com qualidade. Alguns fatores determinantes da estratégia em logística de uma empresa são:

- A quantidade de fábricas e o posicionamento delas pode determinar melhor capacidade de atendimento às demandas de vários clientes que estão localizados em diferentes regiões do país. Não só levando em consideração o consumidor final, mas também o distribuidor e donos de franquias que necessitam reabastecer suas lojas com novos produtos constantemente.
- A quantidade de galpões e armazéns de estoque que a empresa possui. Esse tipo de serviço pode ser terceirizado, o que também contribui para alcançar mais clientes potenciais em menor tempo. Essa estratégia tem sido muito utilizada em sites de e-commerces, como, por exemplo, o Mercado Livre que, atualmente, consegue realizar uma entrega em até 24 horas após a confirmação do pagamento do pedido. Para critério de conhecimento, em Abril de 2020 o Fundo Imobiliário HGLG11, no qual é responsável pela administração de diversos galpões logísticos do país, teve uma valorização de 23,77% no valor de sua cota, no período de Abril até Junho. Esses dados demonstram que, por conta da pandemia do Covid-19 que ocasionou o fechamento do comércio no país, o aumento das vendas online durante o período de quarentena fez com que esse mercado crescesse e captasse mais recursos e investimentos para a expansão do negócio logístico.
- A transportadora utilizada também é um fator determinante para que a Estratégia em Logística seja adequada e atenda os objetivos definidos no planejamento. A empresa pode optar por ter sua própria frota de veículos

ou terceirizar esse serviço com transportadoras que sejam experientes no mercado.

Atualmente existem três tipos de Estratégia em Logística que as empresas podem adotar para distribuir seus produtos aos clientes. São elas: Estratégia de menor custo total, Nível de serviço ao cliente e Estratégia com nível de serviço limite.

A Estratégia de menor custo total busca alternativas que visam sempre o custo baixo, com menos custos fixos e variáveis. A empresa busca otimizar custos com transporte e armazenamento, não levando em consideração o nível de serviço ao cliente. Nessa estratégia o tempo de entrega dos produtos é maior na maioria dos pedidos. Por isso, empresas que adotam esse tipo de estratégia buscam minimizar esses impactos com uma melhor localização de seus pontos de distribuição, se posicionando onde há maior demanda de pedidos e maior número de clientes potenciais.

A Estratégia com foco no Nível de serviço ao cliente busca entregar um ótimo serviço ao consumidor intermediário e final, tendo como finalidade a entrega em menor tempo possível, com qualidade, segurança, oferecendo acompanhamento do status dos pedidos e prestando um ótimo atendimento pós-venda. Como essa estratégia tem como objetivo melhores níveis de serviço, os custos logísticos tendem a aumentar.

Finalmente, temos a Estratégia de Nível de serviço limite. Essa estratégia busca um meio de otimizar os custos logísticos e ainda, assim, conseguir oferecer ao cliente um bom nível de serviço. Utilizada em empresas que buscam uma relação custo-benefício, estabelecendo um nível de serviço limite a ser atingido sob quaisquer circunstâncias. A partir disso, a empresa começa a avaliar alternativas de custo baixo, sem abrir mão de um bom atendimento.

Alguns critérios devem ser considerados para a escolha da estratégia em logística, que será implementada na empresa, mais especificamente na cadeia de suprimentos. São eles:

- Primeiramente é preciso avaliar todas as opções disponíveis que apresentem um menor custo para a empresa. Essa avaliação deve levar

em consideração os custos relacionados com transportadora, armazenagem, manuseio e serviços relacionados a área logística.

- Após escolher a opção de menor custo é necessário avaliar o desempenho do atendimento da demanda. Nessa etapa deve-se fazer uma comparação de quanto tempo a opção escolhida leva para concluir o ciclo dos pedidos com relação às outras alternativas.
- Feito isso, o gestor deve avaliar se a opção escolhida de menor custo não gera perdas de receitas, ou se, uma opção de custo intermediário pode gerar ganhos que compensem sua escolha.
- Por fim, frente a todas as informações e avaliações realizadas, o gestor deve tomar decisões sobre a estratégia que será implementada na empresa.

Atualmente, a Cacau Show possui cinco fábricas com capacidade de produção anual de doze mil toneladas de chocolate. Presentes nas cidades de Campos do Jordão, Curitiba, São Paulo e Itapevi. Suas franquias estão presentes em quase todos os estados brasileiros e conta com mais de duas mil lojas distribuídas por mil municípios, tornando-se uma das maiores redes de lojas de chocolate do mundo e faturando anualmente mais de um bilhão de reais.

A empresa não possui armazéns ou galpões de armazenagem terceirizados, portanto, as próprias fábricas são responsáveis pelo abastecimento dos produtos aos seus franqueados. As franquias são responsáveis pelo mix de produtos que serão oferecidos, podendo decidir quais produtos elas desejam comercializar aos seus clientes. Dessa forma, as lojas conseguem maximizar seus lucros e evitar eventuais prejuízos e desperdícios, conforme analisam o perfil e as preferências de seus consumidores.

De acordo com Anderson Albani (p. 16-19), os franqueados possuem acesso a um site chamado Cacau Show Extranet. Nesse sistema, o dono da franquias pode, através de agendamento, realizar os pedidos de reabastecimento de produtos da sua loja. Basta colocar o endereço de login e senha para que o franqueado tenha acesso ao estoque da fábrica fornecedora em tempo real, podendo decidir quais produtos ele deseja reabastecer. O prazo de entrega dos produtos é em média de 5 a 10 dias úteis. Para períodos sazonais, como Páscoa e Natal, é necessário realizar o pedido dos produtos com no mínimo 90 dias de antecedência, para que a fábrica consiga suprir a demanda de

todas as lojas. No site é possível que o franqueado acompanhe seus pedidos e prazos de entrega e também um histórico do faturamento dos últimos 45 dias.

O processo de compra online pelo consumidor deve ser feito no site oficial da Cacau Show. Quando acessado, o site mostra toda a linha de produtos da marca, bem como os valores a serem comercializados. Para saber se o produto está disponível é preciso que o cliente informe a sua localização (CEP) e cidade para que seja direcionado a uma franquia mais próxima de sua residência. A partir disso, é possível saber quais produtos estão disponíveis no estoque que está melhor localizado para o consumidor. No exemplo abaixo, para um CEP de uma cidade do interior de SP, o prazo máximo de entrega do pedido foi estipulado em 5 dias úteis.

Bem-vindo
à Cacau Show X

Para encontrarmos os melhores preços e o estoque mais perto de você, por gentileza informe seu CEP:

CEP

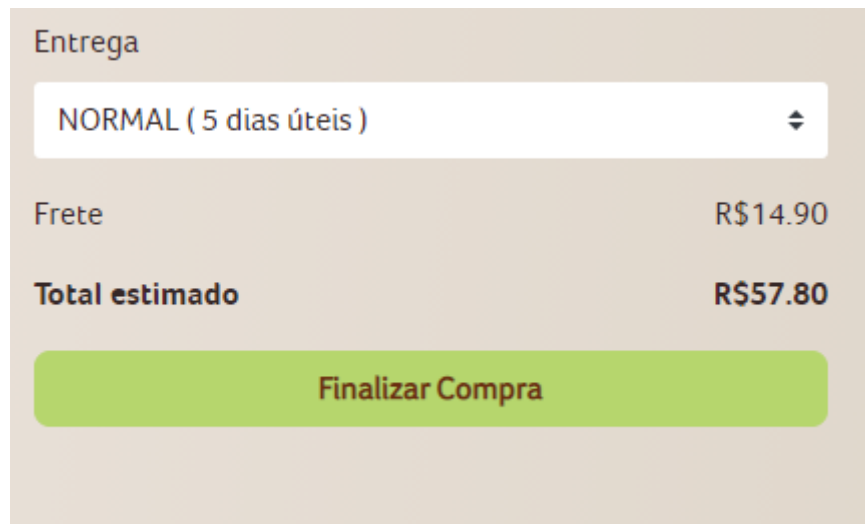
Número

Avançar

A Páscoa da Cacau Show está recheada com preços imperdíveis!

 OVO CS SORTIDO 280G RS46.90 Produto Indisponível	 OVO CS CROCANTE 280G RS46.90 Produto Indisponível	 OVO AO LEITE ZERO LACTOSE 180G RS42.90 Adicionar ao carrinho	 OVO CS BRIGADEIRO 200G RS35.90 Produto Indisponível	 OVO MONTEBELLO 155G RS29.90 Produto Indisponível
---	--	---	--	---





The image shows a checkout interface with a delivery selection dropdown menu. The selected option is 'NORMAL (5 dias úteis)'. Below the dropdown, the shipping cost is listed as 'Frete R\$14.90'. The total estimated price is 'Total estimado R\$57.80'. A green button labeled 'Finalizar Compra' is positioned at the bottom of the section.

Entrega	
NORMAL (5 dias úteis)	
Frete	R\$14.90
Total estimado	R\$57.80

Finalizar Compra

Nesse caso, a empresa ofereceu apenas um tipo de frete com um valor fixo.

A Cacau Show utiliza serviços de transportadora terceirizados, tanto para entrega de pedidos às lojas quanto para pedidos feitos online pelo próprio cliente. As fábricas de cada região podem optar pelos serviços de transporte e entrega mais convenientes e que se adequem aos objetivos e ao nível de serviço atribuído pela empresa.

Com relação a estratégia em logística utilizada pela empresa, podemos concluir que todos os processos logísticos dentro da cadeia de suprimentos tem como objetivo combinar baixo custo e um bom nível de serviço ao cliente. Essa conclusão tem como base as análises e estudos feitos das variáveis estratégicas adotadas no sistema logístico da Cacau Show, como o posicionamento de suas unidades fabris, a quantidade de lojas franqueadas, um sistema de estoque atualizado e a integração que as fábricas possuem com as lojas através de um sistema de estoque, que será explicado com detalhes no próximo tópico.

Contudo, mesmo adotando todas essas variáveis estratégicas em seu sistema logístico, a empresa ainda é alvo de muitas reclamações em seus canais de comunicação. Os clientes abrem reclamações referentes a pedidos não entregues, erros nas entregas dos produtos, ou seja, a empresa constantemente entrega produtos que o cliente não pediu, refletindo falhas no sistema de separação dos pedidos. Há também reclamações sobre a ineficiência de rastreamento e acompanhamento de pedidos por parte dos clientes, péssimo atendimento pós venda SAC, e, por fim, os clientes

reclamam principalmente sobre estoques não atualizados, ou seja, o cliente consegue comprar um produto que na verdade não está disponível no estoque, ocasionando o cancelamento do pedido. Todas as reclamações podem ser encontradas nas redes sociais da empresa, e também no site Reclame Aqui.

Todas as insatisfações por parte dos consumidores reflete que o sistema da cadeia de suprimentos da empresa tem necessitado de melhores estratégias que auxiliem da melhor forma o seu sistema logístico. De acordo com a UA de aprendizagem 2, as premissas que o sistema logístico da cadeia de suprimentos deve seguir são:

- Capacidade do serviço ao cliente: pode ser medido através do sistema de recebimento e processamento dos pedidos. A Cacau Show tem dificuldades na separação dos pedidos tendo em vista que há um número considerável de reclamações referentes à entrega de pedidos errados.
- Tempo padrão de atendimento aos pedidos: pode ser medido através das operações de armazenamento realizadas pelas empresas. A empresa possui capacidade para entregar os pedidos certos e no tempo certo? Essa questão envolve estratégias relacionadas a uma política de estoque de segurança eficientes, que atendam as demandas dos clientes no momento certo, reduzindo ao máximo desperdícios relacionados a produtos obsoletos, ou, no caso de uma empresa de alimentos como a Cacau Show, produtos que tenham excedido o prazo de validade. Esse assunto será melhor detalhado no próximo tópico.
- Tempo de entrega: pode ser medido através da quantidade de instalações existentes e pela capacidade dos meios de transporte existentes. A quantidade de fábricas e lojas, bem como o posicionamento geográfico das mesmas, pode impactar diretamente o nível de serviço aos clientes. A partir de um bom posicionamento de suas unidades em conjunto com o conhecimento da capacidade do serviço da transportadora escolhida, é possível planejar e tomar decisões referentes às rotas que serão traçadas para a realização das entregas, os horários de embarque e desembarque de produtos e os tipos de veículos que serão utilizados. Tendo essas informações, a empresa consegue otimizar o tempo médio de suas entregas e reduzir custos referentes a carros extras não planejados.

3.1.2 PLANEJAMENTO E CONTROLE DA CAPACIDADE PRODUTIVA

De acordo com a UA de estudo 4 da disciplina Gestão da cadeia de valor e Desenvolvimento de produtos, a capacidade produtiva pode ser definida como a quantidade máxima de produtos ou serviços que uma empresa consegue produzir com os recursos disponíveis, em um determinado período de tempo.

Muitas questões devem ser consideradas no planejamento da capacidade produtiva de uma empresa. A principal variável que norteia esse planejamento é a demanda dos produtos, ou seja, o número de consumidores que desejam adquirir e pagar pelo produto. A demanda sofre alterações constantemente, como períodos de sazonalidade, fatores econômicos, influências do marketing, etc.

Tendo conhecimento sobre esses fatores, a empresa precisa se planejar e tomar decisões referentes ao aumento e diminuição da demanda de seus produtos. Basicamente os gestores podem tomar 3 tipos de decisões relacionadas à variação da demanda. São elas:

- Aumentar a capacidade produtiva: se a demanda pelos produtos aumentarem, a empresa pode decidir aumentar a capacidade produtiva para acompanhar seus clientes. Dessa forma, ela conseguirá realizar suas entregas, evitando perda de mercado a um possível concorrente. Para aumentar a capacidade produtiva a empresa pode investir na compra de mais equipamentos, fazer novas contratações, aumentar o número de fábricas, optar por horas extras e também optar por terceirizar alguns serviços.
- Diminuição da capacidade produtiva: se a demanda pelos produtos diminuir a empresa pode decidir diminuir sua capacidade produtiva para reduzir custos com estoques paralisados e com mão de obra ociosa. Geralmente quando a empresa decide diminuir seu volume de produção acontece um grande número de demissões, quebras de contrato com fornecedores, entre outros eventos.

- Manter a capacidade produtiva: nessa decisão os gestores mantêm a capacidade produtiva inalterada, ou seja, mesmo com as alterações de demanda, não há alterações de volume por parte da empresa. Tomando essa decisão a empresa estará exposta às vantagens e desvantagens das opções anteriores, caso haja uma alteração da demanda.

De acordo com Jacobs e Chase (2012), antes de tomar alguma decisão sobre a alteração da capacidade produtiva, é necessário que se reflita sobre algumas questões que podem ser de grande importância na finalização do planejamento:

- Quanto tempo será preciso para aumentar a capacidade? Por exemplo, em quanto tempo uma nova aquisição de um equipamento será entregue na fábrica? Quando será montada? Quanto tempo levará para que o funcionário que irá operá-la seja devidamente treinado?
- Se os gestores decidirem por não alterar sua capacidade produtiva, qual será o impacto que essa decisão causará na empresa, ao perderem participação de mercado concedendo oportunidades para os concorrentes?
- Qual será o tamanho das novas instalações? Como será o novo arranjo físico das instalações já existentes, referente a estoques, alocação de produtos acabados, expedição, etc?
- A empresa deve utilizar fabricantes terceirizados?

Os autores também estabelecem 3 horizontes de tempo na qual as decisões referentes ao planejamento da capacidade produtiva devem se encaixar:

- Longo prazo: mais de um ano. O planejamento de longo prazo envolve a autorização da alta administração e tem como objetivo planejar atividades como aquisição ou venda de imóveis, equipamentos ou instalações.
- Médio prazo: é o planejamento que se dá no período de 6 a 18 meses. Pode ser um planejamento mensal ou trimestral e tem como objetivos planejar atividades como novas admissões ou demissões, aquisição de ferramentas e equipamentos de pequeno porte e subcontratações.

- Curto prazo: é o planejamento diário e mensal da capacidade produtiva. Tem relação com atividades de quantidade de horas extras, realocação de pessoal para pontos mais críticos e com maior demanda na fábrica e outras alternativas de produção.

As variações da demanda podem impactar diretamente algumas questões envolvendo o planejamento e o controle da capacidade produtiva. Dentro dessas questões podemos analisar:

- Custos de produção: para aumentar a capacidade produtiva é necessário um alto investimento por parte dos gestores e da alta administração. Contudo, o aumento da capacidade tem como resultado aumento na produção em escala dos produtos, ou seja, o custo fixo total aumenta, mas, em contrapartida, o custo fixo por unidade diminui, resultando em uma grande vantagem competitiva para a empresa.
- Tempo de produção: quanto mais capacidade produtiva uma empresa tiver, mais produtos ela conseguirá produzir em menor tempo. Por exemplo, uma empresa possui 2 máquinas de crimpagem de cabos com capacidade produtiva de aproximadamente 15 mil cabos por máquina/turno de produção. Adquirindo mais uma máquina, a capacidade de produção desses cabos sobe para aproximadamente um total de 45 mil cabos por turno de produção.
- Quantidade de defeitos: aumentando a capacidade produtiva a quantidade de defeitos e retrabalhos podem ser diminuídos em diversos casos. Por exemplo: pode-se aumentar a capacidade de produção de um determinado produto aumentando o número de funcionários de uma linha de produção. De maneira geral, o maior número de funcionários diminui o tempo das estações individuais de trabalho, resultando em um processo mais otimizado.
- Prazos de entrega: o aumento da capacidade produtiva pode acelerar o tempo das entregas dos pedidos feitos pelos clientes. A empresa pode negociar prazos mais atrativos para cumprir suas entregas, trazendo mais confiança por parte dos clientes.

De acordo com Flávima de Menezes, p. 112- (2019), a empresa Cacau Show cresce a cada ano, sempre com foco na demanda. Para atender, as lojas têm pólos operacionais destinados às produções específicas, a fim de garantir maior eficiência e atender com agilidade à grande demanda. Em 2014, mantém quatro unidades fabris que são:

- Indústria Brasileira de Alimentos e Chocolates Ltda IBAC: com 57.000 mil metros quadrados de área construída, localizada em Itapevi – SP, onde inicia as atividades de chocolates em 2006, com diferentes graduações de cacau, trufas, ovos de páscoa e a cobertura de panettones. Com produção de 16.312.000 Kg/ano.
- Indústria Brasileira de Alimentos Especiais Ltda IBAE com 1255 metros quadrados de área construída, localizada em Itapevi – SP, com atividades iniciadas em 2010, destinada a produzir especialmente os chocolates zero lactose e zero açúcar, com produção de 603.000 Kg/ano.
- Indústria Brasileira de Chocolates Artesanais Ltda – IBCA produzindo em área de 5.000 metros quadrados, localizada em São Paulo – capital, no bairro da Casa Verde. Iniciou as atividades em 1988, com produção específica de chocolates artesanais, modelados e truffons. Chega à produção de 524.000 Kg/ano.
- Indústria e Comércio de Chocolates Artesanais Ltda CACAU: alocada em área de 1317 metros quadrados em Campos de Jordão – SP, com as atividades iniciadas em 2005. Em especial produção de chocolates artesanais de maior complexidade por exigir maior força de trabalho, ingredientes e equipamento específico. Produz também matéria-prima para chocolate quente cremoso das franquias, com produção de 292.000 Kg/ano.

Em 2015, a fabricação de chocolates da empresa Cacau Show atende de forma eficiente as crescentes demandas, investiu R \$20.000.000,00 na planta da sede de Itapevi para adequação do Parque Industrial e, conseqüentemente, aumento da capacidade produtiva, além da aquisição de novas tecnologias. A capacidade produtiva de trufas é aumentada, colocando em operação maquinário suíço de tecnologia avançada. Aumentou também a capacidade de fabricação e armazenagem da massa de

chocolate e recheios. Adquiriu equipamentos italianos para o processo de embalagem de ovos de Páscoa, principal venda da empresa Cacau Show. Com essa aquisição reduziu as atividades manuais, o que fez ganhar em produtividade. A empresa investiu R \$100 milhões na compra de dois terrenos próximos à planta principal de Itapevi para construção do novo centro de distribuição.

Em 2016, a empresa Cacau Show na área industrial, mudou, ampliou, alterou e melhorou o fluxo de produção para a instalação de novo maquinário para produção de ovos de páscoa e alterou a linha de cobertura de panetone. Investiu R \$6,8 milhões em tecnologia moderna para aumentar a capacidade de produzir ovos de páscoa em torno de 30%. Melhorou o processo produtivo, reduzindo perdas.

Na diretriz de crescimento abriu nova linha de preparação de chocolates, o que aumentou a eficiência produtiva em 3,2 pontos percentuais e a produção chegou a 30 toneladas/dia (MENEZES, Flávima. 2019).

Com a inauguração da sede em Itapevi a empresa se reestruturou. Transferiu o parque fabril da Casa Verde, São Paulo Capital, para o novo espaço e manteve a produção em três espaços. Os parques fabris de Itapevi, Campos do Jordão e de Curitiba. O de Itapevi - SP tem 57.000 metros quadrados, aloca várias plantas, cada uma produz um determinado produto ou linha, como: panetones, tortas, mousses, waffles, trufas, gelatos, zero lactose, zero açúcar, tabletes, bombons, kits presentes e a linha brigaderia (MENEZES, Flávima. 2019).

Com capacidade de produção de 50.000 toneladas/ano, agregando 1200 funcionários com ampliação de funcionários em época de Natal e Páscoa. O maquinário dos parques fabris da empresa Cacau Show detém alta tecnologia, capacidade de diminuição de custos e aumento da produção, que passa sistematicamente por análise pessoal e criteriosa do empresário, que decide a compra com base na utilidade, e não na exibição de capital.

A unidade fabril da empresa Cacau Show em Campos do Jordão iniciou as atividades em 2005, em área de 590 metros quadrados com capacidade de produção de 35 toneladas/mês. O parque fabril de Campos do Jordão possui 1.317 m², com capacidade de produção de 50 toneladas/mês, empregando um total de 85 funcionários. Essa é a fábrica que responde por parte da produção de chocolates artesanais, moldados

e troffons, produção mais complexa e mais elaborada. Também produz a matéria prima para o chocolate quente cremoso. Por fim, a fábrica de Curitiba com área de 600 metros quadrados, possuindo capacidade de produção de 25 toneladas/mês, contando com 36 funcionários (MENEZES, Flávima. 2019).

A relação entre Estratégia Logística e Planejamento da capacidade produtiva

De acordo com Anderson Albani (p. 13-15), Sunil Chopra divide os ciclos de processos em 4 etapas dentro da cadeia de suprimentos:

1- O ciclo de pedido do cliente: o consumidor chega na rede de varejo (loja, franquia) e recebe o atendimento do vendedor, no qual, através de estratégias de marketing e vendas, convence o cliente a comprar o produto. Quando o produto é retirado do estoque do varejista e entregue ao consumidor, dá-se início ao próximo ciclo.

2- O ciclo de reabastecimento: é o fluxo que interliga o varejista com o distribuidor, no caso da Cacau Show, a própria fábrica. O objetivo desse ciclo é reabastecer o estoque do varejista de acordo com a demanda de venda dos produtos, realizando esse processo de maneira programada, visando reduzir os custos de produtos e transporte, conseguindo assim, um menor custo total. A Cacau Show conta com um sistema chamado RCKY, que objetiva o controle de estoque do varejo, a entrada e saída de produtos das lojas, datas e preços de vendas, movimentações registradas por período e o tipo das movimentações por grupo de produtos, verificação de pedidos pendentes e também de pedidos já entregues (ALBANI, Anderson).

Com esse sistema, o varejo controla seu estoque de maneira mais eficaz, reduzindo o desperdício de produtos que poderiam vir a exceder o prazo de validade. Nesse tipo de comércio, é muito importante que o primeiro produto que entra na loja deva ser o primeiro produto a sair.

Dessa forma, o pedido feito pelo varejista é entregue pelo distribuidor, dando início ao próximo ciclo.

3- Ciclo de fabricação: a programação da produção da fábrica é feita através do recebimento dos pedidos dos varejistas. Nessa etapa temos o planejamento das

quantidades que serão produzidas, os tipos de produtos e a sequência de produção. Podemos ver aqui uma interdependência entre o planejamento da capacidade produtiva impactada pela estratégia logística adotada pela empresa. Através do sistema RCKY a empresa consegue planejar e programar a produção da melhor forma possível para entregar aos clientes toda a demanda que foi pedida. Aqui os gestores possuem informações consistentes sobre a demanda atual, tornando possível a tomada de decisão referente à alteração de sua capacidade produtiva.

4- Ciclo de suprimentos: Após a entrega dos produtos, o saldo de matéria-prima direta, bem como de materiais acessórios diminui. Com isso, a empresa deve entrar em contato com seus fornecedores para realizar aquisição e negociar mais matéria-prima. Essa negociação deve ser muito bem planejada, pois os fornecedores podem ter tempos de entregas diferenciados, principalmente fornecedores importados. O planejamento dos suprimentos deve ser bem alinhado para que não haja falta de material, ocasionando uma possível parada de produção.

Frente a todas as informações presentes neste tópico, relacionando os estudos das unidades de aprendizagem, é possível concluir que o Nível de Serviço ao cliente pode ser medido principalmente por uma Estratégia em logística eficiente, na qual impacta diretamente a capacidade produtiva da empresa. A entrega do produto nas mãos do consumidor, no tempo certo e do jeito certo, não só agrega valor ao produto, mas consegue entregar um ótimo nível de serviço ao cliente. O cliente satisfeito retorna sempre para a loja, com isso a demanda pelos produtos sempre será grande, ocasionando um maior volume de produção, reduzindo, assim, os custos unitários para a empresa.

3.2 GESTÃO ESTRATÉGICA DE CUSTOS

A gestão estratégica de custos é uma ferramenta voltada para a criação de valor, promovendo melhorias contínuas nos processos de toda a cadeia produtiva e contribuindo para o aumento da lucratividade. O controle dos dispêndios em uma empresa permite monitorar a evolução dos gastos, e ajuda a controlar o orçamento previamente definido, quando cuidadosamente realizado, a gestão estratégica de custos, consegue alavancar a eficiência dos processos e da tomada de decisões, conseqüentemente melhorando os resultados gerais. Ainda se é possível ir além, agregando valor aos produtos e serviços, o que faz aumentar a satisfação dos clientes e torna a empresa mais lucrativa.

Esse modelo de gestão tenta elaborar estimativas sobre qual será o possível cenário da empresa no futuro, levando em consideração o curto, médio e longo prazo, tomando como base todas as variáveis que compõem o ambiente organizacional. É preciso entender que existem os custos da produção, os custos administrativos e os custos de manutenção, além de outras diversas categorias, que se classificam como fixos ou variáveis.

As principais vantagens ao se implantar esse modelo de gestão são:

- Diminuição de riscos - uma gestão eficaz viabiliza a análise antecipada dos riscos, desenvolvendo assim ações para evitá-los, ou para reduzir seus impactos nos resultados, pois assim se consegue também minimizar as oscilações na produção;
- Aumento da competitividade - esta é outra grande vantagem, vista em forma de melhoria na precificação dos produtos e serviços. Conhecendo detalhadamente os gastos que compõem o esforço para se chegar às ofertas aos clientes, é possível definir um preço mais justo e, ao mesmo tempo, a uma margem de lucro mais satisfatória. Na prática, apesar de cada empresa ter uma estratégia de preços definida, baseada em critérios próprios, todas elas dependem do conhecimento do custo dos produtos produzidos para conseguir realizar a precificação;

- Redução de gastos - tendo a mentalidade de que o custo ideal é apenas o necessário para produzir os itens com a devida qualidade, qualquer gasto que passe disso pode ser desconsiderado. Com essa análise, inicia-se uma avaliação dos processos produtivos, para identificar o que é necessário tais como tarefas repetitivas, retrabalhos, paradas e perdas de produção, entre outros. A partir daí é possível saber com maior precisão quais são os pontos fracos que podem elevar os custos e mostrar as desvantagens do produto, levando à elaboração de ações corretivas para reduzi-los;
- Avanço na lucratividade - é uma das principais análises a fazer, quando o assunto é a gestão estratégica de custos, pois diz respeito à margem de lucro obtida com as vendas. É preciso calcular o resultado das receitas menos os custos. A lógica é simples: quanto mais adequados forem os dispêndios, maior será a lucratividade, visto que sobra mais dinheiro para a empresa. Com um estudo cuidadoso, é mais que possível alcançar essa melhoria sem ser necessário reduzir a produção ou mesmo comprometer a qualidade dos produtos;
- Melhoria da qualidade - com uma boa gestão, pode-se trazer melhorias até mesmo dentro do próprio processo, identificando etapas que podem ser alteradas, eliminadas ou até adicionadas, isso leva ao ganho de produtividade, qualidade, redução ou adequação dos custos. Com a redução, é possível trabalhar com mais margem em determinado produto, e usar esta sobra para reinvestir em qualidade;
- Conhecimento sobre o negócio - a melhor forma de se conhecer as atividades da empresa é entender sua linha de produção, pois por trás dela está toda a cadeia de custos. Fazer uma análise mais holística da linha de produção da companhia significa ter amplo conhecimento dos custos. Sendo impossível se conseguir fazer uma gestão de custos eficiente sem conhecer o chão de fábrica, pois quando se conhece a área produtiva, os colaboradores também passam a entender realmente a proposta do negócio.

Um dos grandes desafios das empresas é fazer a classificação correta dos seus custos, tendo em consideração que estes devem ser apropriados de forma adequada ao produto ou serviço oferecido. No caso nosso foco será a área industrial, pois está mais ligada à compra de matéria-prima, produção de produtos acabados, marketing, logística e faturamento, além de outras áreas de negócios. Podemos afirmar, que ao estudar os

custos da área industrial nos servirá de base para compreender os custos em outros tipos de empresas.

A classificação de custos, pode ser feita da seguinte forma:

- Classificação quanto à variabilidade - também é chamada de variação e função do volume de vendas, ela informa como o custo se comporta em relação ao volume de produto ou serviço e é subdividida em duas categorias, o custo variável e o custo fixo;
- Classificação quanto à facilidade de atribuição - esta categoria também chamada de classificação quanto à apropriação ao produto ou ao serviço. Ela identifica o custo e o ponto em que ele ocorre durante a fabricação de um produto ou a prestação de um serviço, os custos são atribuídos a duas categorias, custos diretos e custos indiretos;
- Classificação quanto aos grau de medida - a soma dos gastos com bens e serviços consumidos para a fabricação de um conjunto de unidades de um produto ou serviço é chamada de custeio total. A divisão do custeio total pelo número de unidades produzidas resulta em um valor chamado de custeio unitário. O custo total é a soma dos custos fixos e dos custos variáveis.

Como podemos ver acima, a Cacau Show, indústria por nós escolhida para este projeto integrado, se encaixa perfeitamente dentro desta gestão, pois para que a mesma pudesse alcançar o sucesso em qual se enquadra nos dias atuais, é necessário uma gestão estratégica precisa, como veremos ao decorrer deste trabalho.

As diretrizes estratégicas que norteiam a Empresa Cacau Show são assim expressas:

- Cliente: assegurar a franquia Cacau Show como referência para os franqueados em termos de atratividade, lucratividade e satisfação;
- Crescimento: Crescer na unidade como Negócio Cacau Show com percentuais acima do mercado de chocolates do país e obtenção de margens de referências acima dos segmentos de alimentos e varejo;
- Colaborador: aumentar a autonomia de gestão dos colaboradores da empresa Cacau Show por meio do desenvolvimento pessoal, motivado para o contínuo crescimento profissional e individual;

- Excelência: garantir a permanência do negócio pela inovação, evolução da eficiência e excelência em produtos, serviços e processos;
- Marca: ser a mais conhecida marca de chocolates finos em lojas especializadas no Brasil e crescer na preferência do mercado de chocolates;
- Socioambiental: ser empresa social e ambientalmente responsável;
- Cultura: perenizar a cultura Cacau show como forma de manter vantagens competitivas.

3.2.1 FIXOS OU VARIÁVEIS

Os custos dentro de um negócio são necessários tanto para produção dos serviços ou produtos oferecidos pela empresa, quanto para os gastos para manter o pleno funcionamento do negócio.

Entre estas despesas estão o que chamamos de custos fixos e custos variáveis.

O custo variável tem valor diretamente proporcional à quantidade de produto ou serviço gerado. Já o custo fixo permanece constante, independente do volume de produção ou prestação de serviço da empresa.

Exemplos de custos variáveis;

Matéria-prima;

Impostos;

Custos com Vendas, propagandas.

Exemplos de custos fixos;

Salários e Encargos;

Depreciação Ativos;

Depreciação Máquinas e equipamentos;

Equipamentos informática;

Móveis e utensílios,

Aluguel, água, luz, telefone.

Apesar de um cenário macroeconômico adverso, sobretudo devido às altas no custo de produção e ao baixo crescimento do Brasil, o setor de chocolates mantém uma perspectiva otimista em relação às vendas na Páscoa e realizou investimentos em inovação e produtos mais sofisticados. A estimativa da Abicab (Associação Brasileira de Indústria de Chocolates, Cacau, Amendoim, Balas e Derivados) é que a Páscoa deste ano gere até **26 mil empregos temporários** - sendo 10 mil para a produção e 16 mil para comercialização. São 2 mil postos a mais do que o gerado em 2014, quando foram produzidos 100 milhões de ovos.

A Cacau Show, por exemplo, quer crescer 25% neste ano, atingindo 2 mil lojas e um faturamento de R\$ 700 milhões. Entre os investimentos recém realizados, estão um novo Centro de Distribuição em Itapevi (SP) e a inauguração de uma nova linha de produção. Com tecnologia suíça, o sistema conseguirá produzir 3 mil ovos trufados por minuto. O fundador Alexandre Costa defende que o sucesso da Cacau Show é um foco mais amplo, voltado não só a concorrer com os supermercados, mas com outros nichos do varejo. "Somos uma loja de presente e, neste sentido, concorreremos também com a perfumaria", afirma. Entre os planos da empresa pós-Páscoa, estão o investimento maior em café, sorvetes e expansão no Nordeste.

O outsourcing de impressão está sendo cada vez mais adotado por empresas de diversos portes e setores devido a seu potencial em reduzir os custos de impressão com ganhos significativos em qualidade. É o caso da Cacau Show, que conquistou muitos ganhos desde que adotou, em maio de 2012, projeto de terceirização de impressão estruturado pela provedora de BPO de documentos Simpress, na matriz de Itapevi (SP) e nos escritórios em Belo Horizonte (MG), São José dos Pinhais (PR), Niterói (RJ) e Rio Claro (SP).

Para se ter ideia, no ano passado, a Cacau Show imprimiu 2,3 milhões de páginas P&B e 196 mil coloridas, uma média de 190 mil impressões P&B e 16 mil coloridas por mês, número 30% menor que em 2012. Como consequência, também reduziram os custos com gestão de impressões, consumíveis e manutenção das máquinas, em 47%, e de chamadas técnicas, em 60%.

Com a bilhetagem gerencial, que possibilita o rastreamento e a identificação dos custos e outras informações dos documentos impressos e copiados na empresa, a Cacau Show também conseguiu obter informações detalhadas como nome do usuário, departamentos, centros de custos, número de páginas impressas, dentre outras inúmeras informações que poderão ser utilizadas para a gestão pró-ativa e eficaz do parque.

Além disso, seja para problemas de impressão, falta de suprimentos ou folha engasgada na bandeja da impressora, agora todo o parque conta com assistência preventiva para os novos equipamentos – os utilizados anteriormente eram antigos e não tinham manutenção periódica.

Com o sucesso do projeto, a Cacau Show espera, em breve, estender a prestação de serviços para mais três fábricas do grupo localizadas em São Paulo, no bairro da Casa Verde, em Itapevi e Campos do Jordão, incluindo a implementação da solução de ECM (Enterprise Content Management) para capturar, gerenciar, armazenar conteúdo de documentos.

“Outra implementação que ocorrerá nos próximos meses é a impressão controlada pelos crachás de acesso dos colaboradores, onde as impressões podem ser enviadas para qualquer local e somente serão impressas com o uso do crachá de acesso”, detalha Guilherme Dalseno, gerente de infraestrutura de TI da Cacau Show. Segundo ele, com esse novo recurso, a empresa espera reduzir o consumo de papel em até 15%.

3.2.2 DIRETOS OU INDIRETOS

Ter uma empresa é um desafio – e ser o gestor dela, também. Um dos grandes desafios que podemos citar consiste em compreender e saber as diferenças entre cada uma das nomenclaturas existentes em um negócio, como custos diretos e indiretos, despesas, receita, faturamento etc.

Tudo isso é fundamental para a gestão empresarial, pois permite que você compreenda quais são os resultados de cada uma das áreas da sua empresa – o que vai auxiliá-lo na tomada de decisão.

Antes de mais nada, vamos esclarecer, para você, as diferenças entre custo e despesa – terminologias que são, muitas vezes, confundidas.

Para começarmos o entendimento de custos diretos e indiretos, precisamos entender o que é um custo.

Custo pode ser entendido como tudo aquilo que se relaciona à aquisição de estoques, produção ou prestação do serviço de sua empresa.

Assim, entendemos como custos, por exemplo, todos os produtos desenvolvidos pela Cacau Show, o total de mercadorias que cada franquia coloca no mercado ou, ainda, o total de serviços que ela presta num dado período de tempo.

É altamente relevante considerar a natureza dos custos na atividade empresarial, pois eles podem e devem ser reduzidos em função de uma maior lucratividade.

Tudo isso porque se conseguirmos operar um negócio, precisando de menos capital – você concorda que estaremos aumentando a eficiência da empresa?

Já a despesa é o gasto necessário para manter as atividades da empresa, mas que não se relacionam, diretamente, à produção.

Vamos utilizar o item “aluguel” como exemplo. Em uma indústria, o aluguel do galpão industrial é um custo, pois ele é necessário para que a atividade de produção ocorra. Já o aluguel da sala comercial, onde se concentram as atividades administrativas da empresa, é uma despesa. A principal diferença é que sem o aluguel do prédio administrativo, a produção ocorreria normalmente. Isto significa que, ainda que a empresa necessite de atividades administrativas para existir, o seu processo produtivo não é afetado diretamente por este aluguel.

Na figura apresentada a seguir, você pode ver alguns outros exemplos de custos e despesas em uma indústria.



Agora que esclarecemos a diferença entre custo e despesa, vamos focar no que nos interessa: o que são os custos diretos e os custos indiretos?

Custos Diretos

Os custos diretos são aqueles destinados diretamente para o produto vendido, a partir de um valor ou uma proporção pré-estabelecida.

São os gastos que podem ter seu custo por produto medido de maneira bastante objetiva.

Assim, por exemplo, vamos considerar a Cacau Show. Essa empresa não produz todos os itens que estarão no produto final que será entregue ao consumidor.

O que ela faz é comprar alguns desses itens separadamente, usá-los em sua produção para montar os produtos finais e, no fim do processo, entregar os chocolates pronto e embalados para suas franquias.

Neste caso, o gasto realizado com a compra de itens (como as embalagens, por exemplo) é um gasto direto, pois ele está inserido no produto final e é perceptível.

Da mesma forma, a quantidade exata de cacau em cada produto também é considerada um gasto direto. Por ser determinada durante o processo de fabricação.

Assim, podemos dizer que aquilo que define o custo como sendo direto é justamente a propriedade que ele tem de ser mensurável de maneira clara.

Custos Indiretos

Estamos falando de situações em que não existem quantidades exatas para os gastos com produtos, serviços ou quando é impossível mensurar esses gastos em função de cada unidade.

Isso porque são valores que não podem ser quantificados de maneira tão simples quanto acontece com os custos diretos — é o caso, por exemplo, dos gastos com luz elétrica.

Vamos exemplificar utilizando o gasto de energia que a fábrica tem com a produção dos chocolates citados no exemplo anterior.

Ainda que tenhamos como saber que houve aquele gasto e o quanto ele representou para os cofres da empresa, não é possível determinar com precisão o quanto de energia foi gasto com cada chocolate produzido. Isso significa que será necessária alguma métrica específica para vinculação do seu valor ao produto ou serviço.

Esta “métrica” de apropriação dos custos indiretos aos produtos é chamada de critério de rateio. Existem diferentes critérios de rateios e cada empresa encontrará o critério que melhor se enquadra às suas realidades e demandas, mas que você possa compreender melhor, vamos dar alguns exemplos.

Importância dos custos diretos e indiretos

Esse conhecimento lhe permitirá uma melhor gestão do negócio, pois o controle rigoroso sobre os custos é fundamental. Independentemente do tipo de critério utilizado, seja considerando o volume ou o produto. O fato é que, sem critérios, os gastos podem sair de controle sem que você perceba.

No caso de avaliar os custos diretos e indiretos. Quando o gestor sabe os valores reais que recaem sobre cada unidade dos produtos que produz ou vende, ele pode usar isso como uma ferramenta para obter uma série de benefícios, como:

- Entender como precificar um produto, com mais eficiência;
- Fazer um melhor controle da contabilidade de sua empresa;
- Poder planejar com melhor eficiência os próximos passos da companhia, considerando os gastos;
- Saber em quais situações é possível fazer o rateio para o cálculo do custo de cada unidade.

Ter o devido conhecimento sobre os princípios contábeis, bem como saber aplicá-los corretamente, é algo que tem impacto significativo na gestão de qualquer empresa.

Assim, é possível fazer análises mais precisas a respeito da sua gestão financeira. Além de ter meios para subsidiar as tomadas de decisão.

É dessa maneira que, por exemplo, ao entender os custos diretos e indiretos e outros conceitos financeiros, podemos extrair o máximo de eficiência na empresa. Uma vez classificados os seus gastos, você consegue lidar melhor com eles e, assim, gerenciar o negócio com maior clareza.

	Indústria	Comércio	Serviços
Custos Diretos	- Matéria prima - Mão de obra direta - Embalagens	- Mercadoria para revenda - Embalagens	- Mão de obra direta - Materiais diretos
Custos Indiretos	- Mão de obra indireta - Depreciação de máquinas - Aluguel de galpão - Energia elétrica - Manutenção - Seguro de equipamentos - Outros insumos		

Despesas diretas e indiretas

Enquanto os custos possuem a finalidade de gerar produtos e serviços, ou seja, o processo produtivo, as despesas são incorridas nos processos administrativos e gerenciais. Não ligadas à produção. Mas e os impostos, comissão de vendedores, taxas e frete? – Você pode se perguntar. Bom, esses gastos são chamados de despesas diretas,

pois estão relacionadas diretamente ao processo de venda – o nosso objeto de estudo -, podendo variar em cada transação.

Já os salários, encargos e outras despesas gerais são chamadas de despesas indiretas. Pois não conseguem ser identificados diretamente em nosso objeto de custeio.

Exemplo de despesas diretas e indiretas

	Indústria	Comércio	Serviços
Despesas Diretas	<ul style="list-style-type: none"> - Impostos - Comissão de vendas - Fretes 	<ul style="list-style-type: none"> - Impostos - Comissão de vendas - Fretes - Taxa de cartão de crédito 	<ul style="list-style-type: none"> - Impostos - Comissão de vendas - Taxa de cartão de crédito
Despesas Indiretas	<ul style="list-style-type: none"> - Salários e encargos - Tarifas públicas - Prestadoras de serviço - Despesas gerais 	<ul style="list-style-type: none"> - Salários e encargos - Tarifas públicas - Prestadoras de serviço - Despesas gerais 	<ul style="list-style-type: none"> - Salários e encargos - Tarifas públicas - Prestadoras de serviço - Despesas gerais

4. CONCLUSÃO

Neste Projeto Integrado reunimos todas as informações necessárias para mostrar nossos conhecimentos nas matérias abordadas. Com base na unidade de estudo Gestão Estratégica de Custos, nosso Projeto Integrado fez-se sobre o embasamento da empresa INDUSTRIAL e muito conhecida no Brasil, Cacau Show.

Apresentamos informações aprofundadas sobre o Estratégia em Logística, seus métodos e processos são importantes e impactantes dentro de uma organização, afinal não há como dar uma solução correta para um problema organizacional, sem antes apurar detalhadamente a demanda.

Outro assunto importante que também abordamos detalhadamente, foi a logística, que surgiu fortemente durante a Segunda Guerra Mundial, onde os sistemas de comunicação e informática eram extremamente precários, a logística se preocupava apenas com os lotes econômicos: onde poderiam ter redução no custo dos Fretes.

Hoje em dia, as empresas evoluíram e entenderam que seriam capazes de agregar valor a seus produtos e obter uma posição de destaque no mercado à medida que fosse capaz de se diferenciar da concorrência, se utilizando de algumas ferramentas.

Comentamos sobre os principais critérios a serem considerados na análise da estratégia de posicionamento logístico e identificamos as variáveis estratégicas que possam impactar os níveis de serviço ao cliente e as premissas que norteiam a estratégia em logística utilizada pela empresa que o nosso grupo escolheu.

Em Gestão Estratégica de Custos, explicamos a sua teoria, o que são custos fixos ou variáveis; diretos ou indiretos; utilizando a empresa escolhida como exemplo para contextualizar essas teorias.

REFERÊNCIAS

UNIFEOB. **Gestão da Cadeia de Valor e Desenvolvimento de Produtos - Vídeo da Professora - Aula 1.** 2021. Disponível em: <https://www.youtube.com/watch?v=aN62WHwDA5M>. Acesso em: 26/03/2021.

UNIFEOB. **Gestão da Cadeia de Valor e Desenvolvimento de Produtos - Aula 2 - Cadeia de Valor e Logística de Armazenagem - Apresentação - Infográfico.** 2021. Disponível em: <https://gaia-lite.plataforma.grupoa.education/lite/default/994526>. Acesso em: 25/03/2021.

UNIFEOB. **Gestão Estratégica de Custos - Aula 1 - Classificação de Custos e Despesas - Livro.** 2021. Disponível em: <https://gaia-lite.plataforma.grupoa.education/lite/default/959084>. Acesso em: 31/03/2021.

INOVAÇÃO INDUSTRIAL. **Gestão estratégica de custos: o que é e como fazer na indústria?** 2018. Disponível em: <https://inovacaoindustrial.com.br/gestao-estrategica-de-custos/>. Acesso em: 31/03/2021.

SEBRAE. **Saiba o que são custos fixos e custos variáveis.** 2019. Disponível em: <https://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/ufs/ap/artigos/saiba-o-que-sao-custos-fixos-e-custos-variaveis,7cf697daf5c55610VgnVCM1000004c00210aRCRD>. Acesso em: 01/04/2021.

ROLFINI, Fabiana. **Cacau Show reduz custos em 47% com outsourcing de impressão.** 2014. Disponível em: <https://tiinside.com.br/22/07/2014/cacau-show-reduz-custos-em-47-com-outsourcing-de-impresao/>. Acesso em: 01/04/2021.

SEBRAE. **Como montar uma fábrica de produtos de chocolates.** 2018. Disponível em: <https://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/ideias/como-montar-uma-fabrica-de-p-rodutos-de-chocolate,c7187a51b9105410VgnVCM1000003b74010aRCRD>. Acesso em: 08/04/2021.

UNIFEOB. **Gestão da Cadeia de Valor e Desenvolvimento de Produtos - Aula 1 - Estratégia em Logística.** 2021. Disponível em: <https://gaia-lite.plataforma.grupoa.education/lite/default/2479682/>. Acesso em: 10/04/2021.

UNIFEOB. **Gestão da Cadeia de Valor e Desenvolvimento de Produtos - Aula 4 - Planejamento e Controle da Capacidade Produtiva.** 2021. Disponível em: <https://gaia-lite.plataforma.grupoa.education/lite/default/2900072/>. Acesso em: 10/04/2021.

SUA FRANQUIA. **A trajetória de Alexandre Costa, o fundador da Cacau Show.** 2017. Disponível em: <https://www.suafranquia.com/noticias/alimentacao/2017/08/a-trajetoria-de-alexandre-costa-fundador-da-cacau-show/>. Acesso em: 05/04/2021.

CACAU SHOW. **Extranet.** Disponível em: <http://extranet.cacaushow.net.br/login.php/>. Acesso em: 05/04/2021.

ALBANI, Anderson G. **Gerenciamento de estoque de uma loja de varejo: o caso da franquia da Cacau Show.** Acervo Digital Universidade Federal do Paraná. Disponível em: <https://acervodigital.ufpr.br/bitstream/handle/1884/67502/ANDERSON%20GUILHERME%20ALBANI.pdf?sequence=1&isAllowed=y/>. Acesso em: 06/04/2021.

MENEZES, Flávia P. **O ciclo produtivo da empresa Cacau Show: Indústria e Atrativo turístico da Mega Store, em Itapevi/SP.** Universidade Estadual do Ceará. 2019. Disponível em: <http://www.uece.br/mpgnt/dmdocuments/flavimaparentedemenezes.pdf/>. Acesso em: 10/04/2021.

TIAGO. **Qual a diferença entre custos diretos e indiretos?** 2019. Disponível em: <https://simulare.com.br/blog/custos-diretos-indiretos/>. Acesso em: 30/03/2021.

WIKIPEDIA. **Cacau Show.** 2021. Disponível em: https://pt.wikipedia.org/wiki/Cacau_Show. Acesso em: 11/04/2021.

ANEXOS



Páscoa **LOVERS**

Última semana de **frete grátis**

Nas compras acima de R\$ 179,00.

Compre e receba em casa.

Páscoa **LOVERS**

Quem ama Páscoa, ama **Cacau Show**.

Seja um **Cacau Lover**

Última semana de **frete grátis**

Nas compras acima de R\$ 179,00.

Ovo 160g Looney Tunes Touca

Ovo 160g Looney Tunes Chaveiro

Compre já e receba em casa.

Páscoa **LOVERS**

Um sonho de **sobremesa** para presentear na sua Páscoa.

Seja um **Cacau Lover**



Última semana de **frete grátis**
Na compra acima de R\$ 179,00.

Dreams 400g
R\$ **69,90**

Compre já e receba em casa.

Confira o regulamento no site.

Páscoa **LOVERS**

Grandes times da NBA acompanhados de Chocolate.

Seja um **Cacau Lover**



Última semana de **frete grátis**
Na compra acima de R\$ 179,00.

Ovo 160g Choco Esportes
NBA / Chicago Bulls
Los Angeles Lakers

Compre já e receba em casa.

Confira o regulamento no site. Imagens meramente ilustrativas.

Páscoa **LOVERS**

Leve o **unicórnio** para passear.

Seja um **Cacau Lover**



Última semana de **frete grátis**
Na compra acima de R\$ 179,00.

Ovo 160g Bella's Mochila

Compre já e receba em casa.

Confira o regulamento no site.

Promoção Páscoa **LOVERS**

Quem ama Páscoa, ama prêmios e ama Cacau Show.

Compre já e receba em casa.

feliz hoje

5 Jeep Renegade cheios de produtos Cacau Show.

LOVERS R\$ 25,00

LOVERS R\$ 25,00

Milhares de Ovos de Páscoa gigantes

Milhares de Ovos de Páscoa gigantes

Última semana de **frete grátis**
Na compra acima de R\$ 179,00.



Confira o regulamento no site.

Dados de Investimento

Taxa de Franquia	R\$ 10.000,00 até R\$ 40.000,00
Capital de Instalação	R\$ 30.000,00 até R\$ 125.700,00
Capital de Giro	R\$ 20.000,00 até R\$ 40.000,00
Investimento Total	R\$ 75.000,00 até R\$ 238.700,00
Faturamento Médio Mensal	R\$ 80.000,00
Retorno	18 a 24 meses

Dados da Franquia

Data de Fundação	13/04/1988
Data de início de franchise	30/11/2003
Unidades Próprias:	182
Unidades Franqueadas	1985
Total de Unidades	2167
Associação com a ABF	Sim
Possui Selo de Excelencia da ABF	Sim
Segmento	Alimentação
Ramo	Doces e salgados

Suporte ao Franqueado

Segurança e Solidez

A Cacau Show oferece aos seus franqueados a força de uma marca consolidada e amplo apoio através de uma equipe comercial focada em resultados.

Direito de uso de marca;

Apoio jurídico;

Apoio na montagem e inauguração da loja;

Auxílio na análise e escolha do ponto comercial;

Assistência inicial à operação da franquia;

Treinamento inicial do Franqueado;

Manuais de Implantação, Administração & Controle e Marketing & Vendas;

Treinamento constante Equipe Loja - E-learning;

Desenvolvimento do Material promocional;

Indicação de fornecedores;

Marketing institucional estruturado;

Apoio no Marketing local;

Assessoria de Imprensa;
Consultoria permanente.