



UNIFEOB

CENTRO UNIVERSITÁRIO DA FUNDAÇÃO DE ENSINO
OCTÁVIO BASTOS

ESCOLA DE NEGÓCIOS ONLINE

ADMINISTRAÇÃO

PROJETO INTEGRADO

ESTRATÉGIA EM LOGÍSTICA

ALPARGATAS S.A.

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

ALPARGATAS S.A.

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:

Aline Corrêa Gouveia Dominciano, RA 1012018200464
Camila de Freitas Cocenza Angelotti, RA 1012019100580
Jessyca Maria Ferreira Diniz, RA 1012018200360

SÃO JOÃO DA BOA VISTA, SP

MARÇO, 2021

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO	3
2. DESCRIÇÃO DA EMPRESA	5
3. PROJETO INTEGRADO	8
3.1 GESTÃO DA CADEIA DE VALOR E DESENVOLVIMENTO DE PRODUTOS	8
3.2 GESTÃO ESTRATÉGICA DE CUSTOS	20
3.2.1 FIXOS OU VARIÁVEIS	21
3.2.2 DIRETOS OU INDIRETOS	23
4. CONCLUSÃO	26
REFERÊNCIAS	29

1. INTRODUÇÃO

A competição empresarial em um mercado global, cada vez mais acirrado, tem obrigado as organizações a atender as demandas dos produtos que os clientes desejam, nas quantidades requeridas, nas condições pretendidas, quando solicitados, onde requisitados e a custos cada vez menores. Isto tem compelido as organizações a reorganizar seus processos e atividades, alinhando-os com uma estratégia global, onde as estratégias em liderança de custos ou diferenciação passam a ser complementares e igualmente necessárias neste processo (MATANA ET AL., 2016).

Nesta lógica, entendemos que qualquer estratégia de operação não é eficiente se não for suportada por um processo logístico robusto e que garanta o valor lugar aos seus materiais. Assim, a competitividade dos processos logísticos é considerada um dos marcos fundamentais das empresas de classe mundial, alcançando uma vantagem sustentável sobre os competidores e potencializando a satisfação dos clientes com a diminuição dos custos operacionais. A logística estratégica então, passa a ser entendida como aquela que agrega às empresas um diferencial competitivo junto ao mercado ou segmento em que atua.

A logística estratégica, conforme apontado por Beatriz (2020), pode ser definida como o setor responsável por elaborar e implementar ações voltadas para a otimização dos fluxos de trabalho, redução de custos, criação de valor, elaboração de soluções diferenciadas e obtenção de vantagem competitiva. Consistindo assim, no planejamento, implementação e controle das redes que ligam a empresa ao consumidor final, por onde fluem fisicamente os produtos comercializados e a informação requerida, de tal forma que, chegando ao máximo o nível de serviço e ao mínimo o nível de custo, otimize-se o objetivo da estratégia integrada de comercialização.

Este projeto tem por objetivo realizar uma análise sobre a estratégia em logística utilizada em uma empresa real e seus impactos em relação ao custo final dos produtos.

Para tanto, como empresa real, escolhemos a Alpargatas S.A., uma companhia brasileira consolidada, que atua há 114 anos no mercado, voltada ao setor de calçados, a qual fora escolhida por ser uma empresa que oferece produtos inovadores com tecnologia e design diferenciados e possui competência na construção e gestão de

marcas globais, que proporcionam relação de admiração e confiança com os consumidores. Além de que, tal empresa também possui capital aberto e ações na bolsa de valores, onde disponibiliza seus dados e publicação de seus relatórios financeiros anuais no portal da Bovespa B3 – Brasil Bolsa Balcão, os quais também servirão de base para coleta de informações e dados para que realizemos a análise sobre sua estratégia em logística utilizada e seus impactos em relação ao custo final dos seus produtos.

Sendo assim, para que possamos realizar este projeto, inicialmente, faremos uma descrição da empresa, e, como já mencionado, por se tratar de uma companhia com ações na bolsa, apontaremos seu código de registro nesta respectiva bolsa. Então, seguiremos com a qualificação da empresa, apresentando sua localização no país, número de inscrição no Cadastro Nacional de Pessoas Jurídicas, um breve histórico descrevendo o mercado que atende, suas principais atividades, produtos em portfólio, principais concorrentes, bem como seu atual diretor-presidente.

Na sequência, entraremos na parte da gestão da cadeia de valor e desenvolvimento de produtos, onde comentaremos sobre os principais critérios a serem considerados na análise da estratégia de posicionamento logístico, assim como abordaremos as principais questões que envolvem o planejamento e controle da capacidade produtiva. Logo, conseguiremos relacionar a estratégia utilizada pela empresa com os possíveis impactos na capacidade produtiva e nos custos finais de seus produtos.

Por conseguinte, seguiremos com a parte de gestão estratégica de custos onde realizaremos um embasamento teórico sobre as principais classificações de custos existentes, dando alguns exemplos que possam contextualizar tais classificações com base na empresa escolhida.

Ao final, poderemos verificar os principais pontos que compreendem tanto a gestão da cadeia de valor e desenvolvimento de produtos quanto os de gestão estratégica de custos, relacionado a estratégia utilizada pela empresa com os possíveis impactos na capacidade produtiva e nos custos finais de seus produtos.

2. DESCRIÇÃO DA EMPRESA

A empresa escolhida para a realização do presente projeto foi a Alpargatas S.A., uma indústria e comércio de calçados e artigos esportivos que, segundo informações obtidas através de seu site (www.alpargatas.com.br), é uma companhia de sociedade anônima de capital aberto e com ações negociadas no segmento especial denominado Novo Mercado da B3 – Brasil Bolsa Balcão, registrada sob os códigos “ALPA3 e ALPA4”.

Ainda conforme as informações constantes no seu site, bem como, na base de dados da Receita Federal do Brasil, extraídas pela consulta ao Comprovante de Inscrição e Situação Cadastral do CNPJ – Cadastro Nacional de Pessoa Jurídica da empresa, possui sede na Avenida das Nações Unidas, nº 14261, no bairro Vila Gertrudes, na cidade de São Paulo – SP, CEP: 04794-000, inscrita no CNPJ sob número: 61.079.117/0001-05 e tem como NIRE - Número de Identificação do Registro de Empresas: 35 3000 25 270.

A Alpargatas é uma indústria brasileira líder no setor de calçados da América Latina, detentora de marcas desejadas como Havaianas, Dupé e Osklen.

Em um breve histórico, verificamos que a Alpargatas foi fundada em 03 de Abril do ano de 1907, pelo escocês Robert Fraser, oriundo da Argentina, tendo como nome empresarial original “Fábrica Brasileira de Alpargatas e Calçados”, com sua sede localizada na Mooca em São Paulo – SP.

Neste contexto, o sucesso de seus produtos foi imediato, uma vez que as alpargatas mostravam-se perfeitas para as lavouras de café e impulsionavam os negócios da empresa que, em 1910 aproveita para colocar suas ações na Bolsa de Valores de São Paulo e em 1940 a passa a ser chamada de “São Paulo Alpargatas Company S.A.”.

Nos anos 50, com o lançamento do tênis Conga e do modelo Bamba Basquete, a Alpargatas inaugura uma nova era de calçados no Brasil.

Em 1961, surge a marca Sete Léguas com a produção e comercialização da bota de borracha Sete Léguas Trator, um produto consagrado, presente no dia a dia dos trabalhadores da agricultura, agropecuária e construção civil.

No ano seguinte, em 1962, as sandálias Havaianas são lançadas e fazem tanto sucesso que todo o mundo copia. Mas são cópias “fajutas”, alertavam os comerciais da marca. O novo termo, de tão falado, vai parar no dicionário Aurélio como sinônimo de produto de má qualidade. As sandálias cativam milhões de fãs.

Já em 1970, é lançado o Kichute, o calçado perfeito para as “peladas”. A empresa dá início à campanha de cunho social que percorre escolas estaduais com o mote: “Criança calçada, criança sadia”. A empresa inaugura fábricas de Norte a Sul do País e entra de sola em um segmento promissor: o de artigos esportivos com o lançamento da marca Topper e a compra da Rainha em 1978.

Nos anos 90, a Alpargatas relança aquilo que viria a ser um dos maiores cases de marketing no mundo: Havaianas, deste modo as sandálias de borracha que revolucionaram o planeta batem recorde de 100 milhões de pares vendidos. A companhia então licencia as renomadas marcas Timberland e Mizuno, e termina a década com uma nova visão de futuro: foco no mercado de calçados.

A Alpargatas entra no século 21 conquistando ainda mais espaço no cenário mundial. Adere ao Nível 1 de Governança Corporativa da Bovespa, e a Camargo Corrêa torna-se a principal acionista. A empresa também define a sua nova visão: ser uma empresa global de marcas desejadas e, como estratégia, implementa um plano de internacionalização.

Em 2007, completa 100 anos de história alcançados com muito trabalho e ocupa grande espaço no mercado de calçados no Brasil. Neste ano, também expande seus negócios com diversas aquisições. Compra 60% da operação na Argentina, ação que tem o papel estratégico na expansão de artigos esportivos na América Latina. Adquire a pernambucana Dupé e assume a liderança do segmento de sandálias no País.

Ainda em 2007, estreia operação própria no mercado americano com a abertura de um escritório nos Estados Unidos. Em 2008, inaugura escritórios comerciais na Espanha e, no ano seguinte, no Reino Unido, na França e na Itália, seguindo sua estratégia de internacionalização.

Em 2009 as sandálias Havaianas conquistam vitrines do mundo todo. A marca inaugura, em São Paulo, a sua primeira loja conceito: o Espaço Havaianas, único lugar onde o consumidor pode encontrar todos os modelos da marca, assim, em 2010 a Havaianas torna-se líder no mercado brasileiro de sandálias, e torna-se referência mundial no segmento. Neste ano, a empresa, também realiza uma revisão de sua marca institucional, altera sua razão social para Alpargatas S.A, transformando-se em um nome sem fronteiras, a caminho da globalização.

Em 2011, a Alpargatas detém 91,5% do capital das operações na Argentina, tornando-se líder do mercado de calçados na América Latina. Como parte de sua estratégia para abrigar o crescimento das marcas, dos mercados e das categorias, no ano seguinte a empresa muda sua sede para um espaço exclusivo, maior e com o jeito de ser da Alpargatas.

Em 2014, a empresa conclui a compra de 60% do capital da Osklen, uma das marcas *new luxury* mais influentes e inspiradoras no mundo da moda.

Entre 2015 e 2019, vende as marcas Topper, Rainha e Sete Léguas e encerra o contrato de licenciamento da Timberland. O objetivo é dar mais foco a sua estratégia de globalização, com o seu principal produto, a Havaianas.

Atualmente a empresa possui fábricas no Brasil e na Argentina, 698 lojas em todo o mundo e está presente em cerca de 100 países do globo, abrangendo os principais mercados do Brasil, Estados Unidos, França e Austrália sendo que, no Brasil, possui mais de 80% de participação do mercado de chinelos de borracha, tendo como concorrente direto a Grendene com as marcas Ipanema e Rider.

Ademais, em consonância com o Relatório das Demonstrações Financeiras de 31/12/2020, disponível no site da B3 Brasil Bolsa Balcão da empresa, nos dias atuais, possui como diretor-presidente o sr. Roberto Funari.

Em síntese, a Alpargatas é uma indústria brasileira, presente há 114 anos no mercado, líder no setor de calçados da América Latina, detentora de marcas desejadas como Havaianas, Dupé e Osklen, possuindo diversas fábricas no Brasil e na Argentina, 698 lojas em todo o mundo, sendo que seus produtos estão presentes em mais de 100 países do globo.

3. PROJETO INTEGRADO

3.1 GESTÃO DA CADEIA DE VALOR E DESENVOLVIMENTO DE PRODUTOS

Assim como em um jogo extremamente competitivo, a globalização, o elevado número de concorrentes e o nível de adversários altamente competentes no mercado, têm pressionado as empresas a buscar pela excelência na gestão empresarial a cada dia que se passa. Deste modo, avaliar os recursos que a empresa possui é essencial para decidir as melhores jogadas, o que possibilitará à companhia partir para uma tática de jogo focada em atingir diretamente quem interessa: seu público-alvo e driblar seus concorrentes. Para isso, é preciso realizar atividades voltadas para a criação de valor para o cliente, as quais afetarão direta e positivamente os lucros da organização.

Cada organização é uma grande coleção de processos que têm como objetivo entregar valor aos seus clientes e, uma maneira de entender como estes processos interagem entre si e geram valor é através da cadeia de valor (ALMEIDA, 2019).

A cadeia de valor, conforme aludido por Boostel (2017) é um modelo estratégico que ajuda a determinar quais atividades internas e externas de uma empresa criam valor para os clientes e resultam em vantagem competitiva.

Desta forma, a vantagem competitiva de uma empresa advém da sua capacidade de oferecer mais valor ao cliente do que os seus concorrentes. O valor para o cliente diz respeito de como os benefícios são percebidos pelos mesmos, levando-se em conta a qualidade do serviço, o custo e o tempo de atendimento e entrega. Quanto maior a qualidade da oferta e quanto melhor o serviço prestado, maior o benefício percebido.

Neste contexto, a logística se apresenta como meio essencial para agregar valor ao produto ou serviço oferecido ao cliente, proporcionando disponibilidade do produto, menor tempo de espera, confiabilidade e qualidade no serviço.

Para Pires e Silveira (2016), a logística é um processo de planejamento de implantação e de controle do fluxo eficiente e eficaz de mercadorias, serviços e

informações relativas desde o ponto de origem até o ponto de consumo, com o propósito de atender às exigências dos clientes.

Stock, Greis e Karsada (1998) apud Pires e Silveira (2016), reiteram que a logística, também conhecida como gestão da cadeia de suprimentos, é um processo que gerencia a movimentação e a armazenagem dos produtos e dos materiais de uma forma que permita um fluxo coordenado de atividades de fornecimento, produção, distribuição e informações. Assim, é possível situá-la como uma estratégia de manufatura que está alinhada estrategicamente com todo o sistema organizacional.

Entretanto, a utilização da logística como ferramenta estratégica pressupõe seu alinhamento com as estratégias da empresa como um todo, e não apenas com alguma parte específica de atuação do negócio. Dessa maneira, as funções da logística podem ser percebidas como componentes combinados e nomeados conforme as áreas operacionais da empresa: compras, fabricação e distribuição física.

Neste entendimento, podemos concluir que a cadeia de valor pode ser uma importante ferramenta para ajudar a estruturar o planejamento estratégico de uma organização, afinal, é entendendo o presente que pode-se planejar o futuro. A cadeia de valor, então, pode ajudar a identificar processos que precisam ser reestruturados e que podem ser potencializados, isso mostra alguns caminhos pelos quais a organização pode seguir no seu planejamento estratégico. Algo que envolve tanto a estratégia em logística, quanto o planejamento e controle da capacidade produtiva de uma empresa, tópicos que serão abordados na sequência.

3.1.1 ESTRATÉGIA EM LOGÍSTICA

As definições relativas aos níveis de estoques, localização de instalações e demais variáveis relacionadas à cadeia de suprimentos exercem impacto direto nos custos empresariais e a percepção da organização pelo mercado. Por isso, se constituem em algumas das decisões estratégicas mais importantes para alguns segmentos econômicos (GIACOMELLI, 2017).

Ainda conforme o autor, para formular a estratégia logística, faz-se necessário avaliar as relações entre níveis alternativos de serviço ao cliente e custos associados. Apesar de existirem dificuldades substanciais na medição de receita, a avaliação comparativa do desempenho do serviço e dos custos marginais associados oferece uma forma de se aproximar de um projeto ideal do sistema logístico. Assim, a abordagem geral consiste em quatro etapas, sendo elas:

- Determinar a menor rede de custo total: consiste em avaliar, entre as opções disponíveis, seja com transportadoras, prestadores de serviços ou veículos próprios, no composto de todas as atividades logísticas necessárias ao processo, normalmente armazenagem, manuseio, transporte e atualização de informações, quais as opções apresentam os menores custos totais;

- Medir a disponibilidade do serviço e a capacidade associados ao projeto do sistema de menor custo total: traduz-se em, após identificadas as escolhas de menor custo, avaliar quais as condições de atendimento da demanda. Nesta etapa busca-se avaliar em quanto tempo a opção de menor custo realiza a atividade em comparação com as demais.

- Conduzir a análise de sensibilidade relacionada diretamente aos serviços e custos incrementais com geração de receita: é o momento em que o gestor avalia se a opção de menor custo não gera perdas de receitas ou se a escolha por uma opção de custo intermediário gera ganhos adicionais que compensem a escolha.

- Finalizar o plano: é especificamente o papel gerencial do gestor logístico, em que, com base nas análises preliminares, ele irá definir a estratégia.

Uma estratégia voltada ao menor custo total busca uma rede do sistema logístico com os menores custos fixos e variáveis, e geralmente, é orientado por um *trade-off* (escolher uma coisa em detrimento de outra) de custos.

O nível de serviço ao cliente associado a um projeto logístico de menor custo, resulta da política de estoque de segurança e da proximidade física entre depósitos e clientes. Desta maneira, o posicionamento quanto a este nível, é determinante para todas as demais decisões estratégicas de desempenho logístico, uma vez que o nível de serviço é relacionado à qualidade do serviço logístico, o que para o cliente se traduz em prazo de entrega, segurança e atendimento. Logo, podemos dizer que uma empresa que entrega em um prazo menor que os concorrentes, com mais segurança e menores danos

aos produtos e fornece *feedback* do *status* dos pedidos, oferece um nível de serviço melhor do que aquelas que têm entregas mais demoradas.

Todavia, melhores níveis de serviço, normalmente, significam mais custos, portanto, o grande desafio do gestor é compreender como a estratégia logística da empresa quer ser percebida pelos usuários e equalizar as ações necessárias para tal.

Para tanto, é prática comum das empresas basear sua capacidade de serviço ao cliente no sistema existente de recebimento e processamento de pedidos, nas operações de armazenamento firmadas no tempo padrão de atendimento a pedidos, nas instalações existentes e no tempo de entrega baseado na capacidade dos meios de transporte existentes.

Assim, a capacidade de serviço básico de uma rede pode ser aumentada ou diminuída pela variação na quantidade de depósitos, mudança em um ou mais ciclos de atividades para aumentar a velocidade, ou a consistência das operações e/ou mudança na política de estoque de segurança. Por isso, com frequência se pede para que os gerentes logísticos estimem o impacto de acréscimo ou a exclusão de depósitos sobre o estoque e, essa relação entre incerteza e estoque necessário é denominada por Giacomelli (2017) de efeito portfólio, que pode ser estimado pelo uso da regra da raiz quadrada onde, o aumento do estoque de segurança, como resultado do acréscimo de depósitos, é igual à divisão da raiz quadrada da quantidade de depósitos na rede proposta pela raiz quadrada da quantidade de depósitos existentes.

A proximidade geográfica e a quantidade de depósitos não são obrigatoriamente sinônimos de entrega rápida ou uniforme. A decisão de melhorar o serviço adotando um arranjo de ciclo de atividade mais rápido, em geral, aumentará o custo variável.

Por outro lado, a melhoria no serviço adicionando depósitos envolve um alto grau de custos fixos e pode resultar em menor flexibilidade geral no sistema. No entanto, se o volume do pedido for substancial, pode-se esperar que a economia logística favoreça o uso de um depósito para atender uma área do mercado. O que leva a entender que ajustes no sistema logístico de menor custo total podem ser justificados quando a melhoria no serviço resulta em aumento na lucratividade.

Face ao exposto e conforme pesquisas realizadas, no que diz respeito a estratégia logística da empresa Alpargatas, conseguimos identificar algumas das variáveis estratégicas que podem impactar seus níveis de serviço ao cliente.

De acordo com o site Tiinside (2005), em 2005 a Alpargatas implantou um novo projeto de gestão de estoques e cadeia de suprimentos junto a seus distribuidores, assim, em pouco mais de seis meses depois, a marca obteve resultados com o crescimento nas vendas. O objetivo principal do projeto, denominado Comércio Colaborativo, foi implementar uma solução que facilitasse ao máximo os processos de reposição de produtos com os distribuidores de Havaianas, elevando o nível de serviço e otimizando os estoques na cadeia de suprimentos.

O intuito da companhia foi estreitar o relacionamento com os distribuidores através de parcerias estratégicas, o que lhes traria mais agilidade nas reposições com melhor nível de serviço e controle da operação. O projeto então, marcava um novo momento no gerenciamento dos negócios com o canal de distribuição, e também, a capacitação diferenciada em relação à concorrência. As negociações de condições comerciais, preço e prazo deixaram de ser os principais focos da relação e pode-se investir na gestão eficaz das informações para melhoria dos resultados de todos os envolvidos. O conceito utilizado foi o VMI (vendedor managed inventory), em que a gestão dos estoques dos produtos Havaianas foi realizada com base em informações compartilhadas pelos próprios distribuidores.

Para implementar o processo, a empresa contratou os serviços de consultoria e treinamento da XPLAN Business Solutions, que também forneceu a solução de VMI, que possibilita a realização da gestão com os distribuidores conectados ao projeto. Nesse processo, troca-se a incerteza de demanda, em um dos elos da cadeia de suprimentos, por informação. Com ela, é possível realizar uma melhor gestão de todos os processos envolvidos na reposição de produtos, aumentando a eficiência da operação e reduzindo os custos operacionais.

Hoje, com o apoio dos distribuidores integrados no projeto, o novo processo de recomendação de pedidos já está implementado. A equipe comercial pode analisar, a qualquer momento, uma recomendação mais precisa, com base nas informações originadas dos próprios distribuidores.

Outra variável estratégica abordada pelo site Mudo Logística (2012), diz respeito a parceria da Alpargatas com a empresa GEFECO desde o ano de 2011. Trata-se de um contrato entre a companhia com a GEFECO para gerenciar suas movimentações

marítimas para a Europa e o Oriente Médio. De acordo com o contrato, a GEFCO também é responsável por todas as operações alfandegárias necessárias.

A Alpargatas e a GEFCO encontraram juntas a solução de alfândega mais adequada ao cliente, devido à decisão da empresa de mudar seu armazém para a região de Marselha (França). Os famosos chinelos Havaianas são fabricados em Campina Grande (PB) e transportados pela GEFCO Brasil que, desde agosto de 2011, administra as movimentações internacionais do Brasil para, principalmente, o porto de Marselha, e outros portos da Europa e do Oriente Médio. As subsidiárias da GEFCO administram todas as formalidades alfandegárias para entrada nos portos europeus.

Desde a elaboração do projeto, a GEFCO, em conjunto com a Alpargatas, desenvolveu uma solução de engenharia para a alfândega sob medida. Além de organizar embarques internacionais, área reconhecida como expertise da GEFCO, o conhecimento específico da empresa e o valor agregado dessas operações podem ser vistos na engenharia de alfândega e representação fiscal. A GEFCO é a única interface para todas as operações, o que permite à Alpargatas concentrar-se em seu negócio central e é assim que a GEFCO possibilita à companhia criar valor para seus clientes.

Também entendida como uma variável estratégica da empresa, o site Log Web (2020) revela que, no ano de 2020 a Alpargatas começou a operar um novo Centro de Distribuição em Extrema, no estado de Minas Gerais. A empresa, que possui 10 unidades fabris no Brasil, já tinha uma base provisória para armazenamento de produtos na cidade, em uma área de 5.000 m² desde o ano de 2019 e, agora, passa a ocupar de forma definitiva um espaço com 13.000 m².

Deste modo, conforme apontado por Simone Franco, responsável por Global Supply Chain da Alpargatas, a visão da companhia é ser uma empresa cada vez mais global e digital e esse Centro de Distribuição lhes dará a capacidade física e tecnológica para ampliação das operações. Estarão em uma região geograficamente estratégica do ponto de vista logístico, habilitando a integração aos novos canais digitais. Assim, a ideia é que o CD atenda tanto lojas físicas como o e-commerce, em demandas do Brasil e exterior.

3.1.2 PLANEJAMENTO E CONTROLE DA CAPACIDADE PRODUTIVA

Prover a capacidade produtiva para satisfazer a demanda atual e futura, de uma organização, é uma responsabilidade fundamental da atividade de administração da produção. Um bom equilíbrio entre capacidade e demanda pode gerar altos lucros e resultar em clientes satisfeitos, por isso faz-se importante o planejamento e controle da capacidade produtiva.

O planejamento, conforme versa Rocha (2016), é o processo estruturado de identificar e comunicar as ações a serem tomadas, bem como os recursos que precisam estar disponíveis no tempo, na quantidade e no local apropriado, para que possamos alcançar objetivos específicos estabelecidos.

Em se tratando das empresas, temos uma situação semelhante: quando pensamos na produção de bens e serviços, os objetivos a serem alcançados estão relacionados a garantir que o sistema produtivo possa produzir o que é esperado, ou seja, atender à demanda. Deste modo, a produção precisa ser planejada e, por isso, é preciso definir:

- o que será produzido;
- como será produzido;
- em que quantidade;
- onde será produzido;
- que recursos (materiais, máquinas e equipamentos, instalações, pessoas) são necessários para produzir o que é previsto e em que quantidade;
- quando esses recursos precisarão estar disponíveis para a produção;
- que passos precisam ser executados para que os recursos estejam disponíveis e quem será responsável por eles.

Rocha (2016) ainda afirma que o planejamento e o controle da produção existem para que possamos atender demandas, conciliando as necessidades de mercado com os recursos produtivos. Para viabilizar isso, é necessário, primeiramente, estimar qual é a demanda, isto é, o que o mercado vai pedir, em que quantidade e quando. Para tanto, são feitas previsões de vendas, com base em dados históricos e/ou pesquisas de mercado,

buscando estabelecer o quanto a empresa deve produzir de cada produto ou serviço e quando.

A demanda, segundo o autor, é algo que está atrelado a intenção dos consumidores, bem como do movimento dos concorrentes, por isso a primeira dimensão de planejamento e controle da produção relaciona-se a demanda independente e demanda dependente.

A demanda independente é aquela que depende, exclusivamente, do mercado e dos consumidores, isto é, não depende de qualquer outro item, ainda que seja afetada por percepções, situação econômica, moda e outros.

Já a demanda dependente, é aquela em que a demanda depende de outros itens, por exemplo, a demanda de queijo fatiado para sanduíches em uma lanchonete depende de quantos lanches ela vai vender.

No que tange a capacidade produtiva de uma empresa, como também apresentado por Rocha (2016), trata-se da quantidade máxima que ela pode produzir, seja de produtos ou serviços, ao longo de determinado tempo.

Leão (2020), afirma que é fundamental que os gestores conheçam exatamente sua capacidade produtiva, uma vez que isso traz diversos benefícios como por exemplo:

- Auxilia a tomada de decisões mais assertivas;
- Ajuda a manter os níveis ideais de estoque, evitando o excesso e a falta de materiais e produtos. Dessa forma é possível ter uma boa gestão de materiais;
- Ajuda a melhorar a rotina e a produtividade dos colaboradores;
- Permite que sua indústria utilize melhor os materiais e insumos na produção;
- Auxilia um planejamento mais certo entre comercial, financeiro e produção para atender demandas e adequar a produção;
- Permite a definição de metas assertivas para o setor de vendas e produção.

Desta maneira, possuindo uma capacidade produtiva determinada, os gestores conseguirão entender melhor a própria fábrica e assim atender melhor seus clientes. Além disso, é possível identificar gargalos e pontos de melhoria quando se está levantando a capacidade produtiva da organização.

Jacobs e Chase (2012) apud Rocha (2016), estabelecem três horizontes de análise e planejamento de capacidade produtiva, sendo estas:

- Longo prazo - mais de um ano: Quando é necessário um tempo longo para adquirir ou se desfazer dos recursos de produção (como imóveis, equipamentos ou instalações), o planejamento de capacidade de longo prazo requer a participação e a aprovação da alta administração;

- Médio prazo - planejamento mensal ou trimestral para os próximos seis a dezoito meses: Neste caso, a capacidade pode variar em razão de contratações, demissões, novas ferramentas, aquisição de equipamentos de pequeno porte e subcontratações;

- Curto prazo - menos de um mês: Está associado ao processo de planejamento diário ou semanal e envolve ajustes para eliminar a variação entre a produção planejada e a real. Isso inclui opções como horas extras, transferências de pessoal e vias alternativas de produção.

Decisões de longo prazo sobre capacidade produtiva geralmente levam em consideração, além das previsões de demanda em horizontes de longo prazo, os efeitos dos volumes sobre os custos, ou seja, o balanço do custo total, considerando os custos fixos e variáveis. Por isso, maiores investimentos e, conseqüentemente, maiores custos fixos, permitirão uma maior capacidade de produção e, junto a esse maior volume, uma diluição dos custos fixos, fazendo com que o custo unitário se torne muito mais atrativo. E, menores investimentos refletindo em menor capacidade, causam efeito contrário (ROCHA, 2016).

Desta perspectiva, observamos que o controle da capacidade produtiva é importante para conseguir atender a demanda dos clientes e evitar desperdícios e, caso a indústria esteja com muita demanda e tenha dificuldades para atender os pedidos de seus clientes, pode ser necessário aumentar a capacidade produtiva das seguintes formas:

- Melhorar os processos e aumentar a produtividade da equipe: uma forma rápida, barata e simples para aumentar a capacidade produtiva da sua empresa. Aqui há a possibilidade de implantação de programas de meritocracia entre a equipe com distribuição de bônus e estimule uma competição saudável entre os colaboradores;

- Atualizar máquinas e equipamentos: verificar se é possível atualizar as máquinas e equipamentos usados na produção por versões mais recentes já que, as versões mais novas normalmente conseguem produzir mais por um custo menor. A ideia

é aumentar a velocidade da produção enquanto reduz custos da produção e da manutenção;

- Abrir novos turnos de trabalho: caso a indústria não esteja trabalhando durante todo o dia e noite, poderá ser considerado adicionar um novo turno de trabalho. Dessa forma é possível reduzir o tempo em que a produção fica parada, aumentando a capacidade produtiva;

- Expandir o negócio: é possível também expandir a operação abrindo uma filial, contratando mais colaboradores ou comprando mais máquinas. Assim como no passo anterior, é fundamental identificar se os benefícios de uma possível expansão irão superar os custos dessa mudança.

- Melhorar a manutenção dos equipamentos: máquinas paradas podem ser um grande buraco na capacidade produtiva. Por isso é importante atualizar o planejamento da manutenção dos equipamentos usados na produção. Se a sua indústria conseguir reduzir ou até eliminar as paradas por manutenção, será possível aumentar a capacidade produtiva;

- Realizar treinamento da equipe: esse item está alinhado ao primeiro da lista. Trata-se de treinar a sua equipe da melhor forma e assim conseguir mais resultados. Aqui pode-se aplicar até mesmo culturas de empoderamento para os colaboradores resolverem problemas por conta própria e assim acelerar os processos.

Uma maior capacidade produtiva traz vantagens como custos mais baixos devido ao ganho de escala, maior capacidade de participação de mercado e, conseqüentemente, de faturamento, assim por diante.

No entanto, traz, também desvantagens já que, se você a empresa não tiver para quem vender, pode acabar com um excesso de estoques que geram custos e prendem o capital, além de ocasionar maior investimento inicial e custo total da operação, maiores custos fixos, maior risco de ociosidade e subutilização, inferindo maiores gastos, entre outras.

Ademais, 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. Assim, eventualmente, pequenos ajustes podem ter um efeito benéfico na infraestrutura.

Concluimos então que, o planejamento e controle da capacidade produtiva é uma atividade de grande importância e complexidade e, falhas neste processo podem comprometer seriamente a capacidade de a empresa cumprir com seus compromissos, e isso pode afetar severamente sua imagem, competitividade e capacidade de continuar atuando no mercado.

No caso da Alpargatas, à luz dos exemplos de estratégia em logística da empresa, apresentados no tópico anterior, conseguimos relacionar tais estratégias utilizadas pela empresa, com os impactos na capacidade produtiva e nos custos finais de seus produtos.

Sendo assim, para a primeira estratégia apresentada, a qual anuncia a implantação de um novo projeto de gestão de estoques e cadeia de suprimentos junto a seus distribuidores, o chamado Comércio Colaborativo, percebemos que a Alpargatas ao estreitar o relacionamento com seus distribuidores, obteve mais agilidade nas reposições com maior nível de serviço e controle da operação, o que lhe proporcionou capacitação diferenciada frente a concorrência, já que trocando a incerteza de demanda, por informação, foi possível realizar uma melhor gestão de todos os processos envolvidos na reposição de produtos, aumentando a eficiência da operação e reduzindo os custos operacionais e, conseqüentemente, aumentando a lucratividade.

Para mais, com o apoio dos distribuidores e, com o novo processo de recomendação de pedidos implementado, a equipe comercial pode analisar, a qualquer momento, uma recomendação mais precisa, com base nas informações originadas dos próprios distribuidores. Com o monitoramento de processo da ferramenta utilizada é possível realizar o acompanhamento de desempenho de todo o processo, monitorando datas de entrega e quantidades em estoque, mostrando a hora certa para tomar ações de planejamento conjunto. O que possibilita gerar mais vendas e otimizar estoques, melhorando o fluxo de caixa.

Nesta lógica, o projeto Comércio Colaborativo torna o trabalho junto aos distribuidores mais estratégico, sendo a avaliação de performance dos produtos e rentabilidade para ambos, algumas das principais ações para o planejamento conjunto. Em médio prazo terão como definir o portfólio de produtos ideal para cada região, fortalecendo assim, sua relação de confiança, aumentando as vendas e tendo mais retorno sobre o capital empregado.

Já para a segunda estratégia apresentada, a qual revela a parceria da Alpargatas com a empresa GEFCO, para que a mesma gerencie as movimentações marítimas, da companhia, para a Europa e o Oriente Médio, sendo responsável por todas as operações alfandegárias necessárias, constatamos que, a Alpargatas, ao repassar a administração de todas as formalidades alfandegárias para entrada nos portos europeus, teve maior concentração em seu negócio central de produtividade, e direcionar sua atenção a outras áreas necessárias para gestão do seu crescimento no mercado.

Por fim, para a terceira estratégia apresentada, o início da operação em um novo Centro de Distribuição em Extrema, no estado de Minas Gerais, verificamos que a escolha da cidade se deu, especialmente, à proximidade de grandes centros urbanos, que concentram grande parte dos consumidores, o que traz eficiência logística à operação da empresa, posto que, clientes localizados perto de uma instalação de armazenamento têm potencial para receber entregas rápidas, assim como a localização de menor custo tende a favorecer áreas de alta concentração de demanda, uma quantidade substancial de clientes terá potencial para entregas ágeis o que conseqüentemente, aumentará a percepção do nível de serviço pelo cliente.

Nesta lógica, verificamos que tal decisão envolvendo a localização do armazém e tempo de transporte pode influenciar o nível de serviço que, conseqüentemente, afetará a demanda e quantidade produzida, reduzindo assim o custo unitário dos seus produtos.

3.2 GESTÃO ESTRATÉGICA DE CUSTOS

Nos dias atuais, em um mundo notoriamente competitivo, as organizações estão sendo pressionadas a estar em constante melhoria para se manterem lucrativas. Dito isso, de acordo com Dutra (2010), faz-se necessário desenvolver técnicas para a segurança e racionalização da produção, tendo como uma opção o controle de custos. Com isso, se tem maior facilidade para gerir o negócio, tomar decisões concretas e concisas embasadas em dados, gerando mais lucratividade para o sistema produtivo ou de serviço. Neste âmbito, entra a utilidade da gestão estratégica de custos.

A gestão estratégica de custos, conforme apontado pelo site da empresa Ouro Verde (2018), é uma ferramenta essencial para o desenvolvimento de empresas. Trata-se de uma estratégia inteligente que surge com o desenvolvimento tecnológico que, inicialmente, está focada na redução de custos, de forma a reduzir o preço dos produtos e conseqüentemente destacar a empresa no âmbito da competitividade e, em seguida, passa a avaliar com precisão qual o valor de custo de produtos e serviços. Deste modo, a prática da gestão estratégica de custos visa, portanto, administrar a gestão de despesas e a gestão financeira de uma empresa, estando focada em todas as etapas do consumo, desde a melhoria interna da empresa até a satisfação do consumidor final.

Analisar os custos e suas variáveis é uma das preocupações da gestão estratégica de custos, de forma a tomar decisões para gerar a melhor conclusão possível para o cliente. Além disso, ela preocupa-se com objetos externos à empresa, indo além dos limites internos do estabelecimento, analisando o contexto de maneira ampla. Dessa forma, essa estratégia visa analisar os custos da produção desde o início da cadeia de produção, sendo essencial na tomada de decisões e na escolha do rumo em que a empresa irá seguir dada às situações específicas.

Os custos e as despesas de uma organização podem representar diferentes tipos de gastos, e sua classificação envolve a atribuição dos desembolsos da empresa em categorias, as quais podem estar relacionadas ao volume de atividade da mesma.

A classificação de custos, visa auxiliar a organização no gerenciamento de gastos, contribuindo assim para que se torne mais visível as oportunidades de eliminação de desperdícios e até direcionamento em investimentos.

Neste sentido, Antoni (2017) aponta que, 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. Sendo que, tais custos são basicamente classificados como fixos ou variáveis, quanto a sua variabilidade e, diretos ou indiretos, quanto a sua atribuição. Todos os quais serão melhormente explanados na sequência.

3.2.1 FIXOS OU VARIÁVEIS

A classificação dos custos quanto à variabilidade, também chamada de variação e função do volume de vendas, informa como o custo se comporta em relação ao volume de produto ou serviço e é subdividida em duas categorias: custos fixos e custos variáveis.

Os custos fixos de uma empresa, segundo apresentado por Leone (2000), são os custos ou despesas que não oscilam com a variabilidade da atividade escolhida, ou seja, o valor total dos custos permanece, basicamente igual, mesmo que a base de volume selecionada como referencial varie.

Conforme também apontado por Horngren, Datar e Foster (2004), o custo fixo permanece inalterado no total por um dado período, apesar de mudanças amplas no nível relativo de atividade ou volume total.

Bruni (2008) ratifica que os gastos fixos são aqueles que não oscilam conforme os volumes de produção e vendas. Isto é, em determinado período e em certa capacidade instalada não variam, independentemente do volume de atividade da empresa.

Diante disso, podemos entender que o custo fixo é aquele que não vai se alterar em relação ao volume total da produção, todavia poderá variar em relação à unidade fabricada. Assim, o custo fixo unitário vai diminuir com o aumento da quantidade produzida. No entanto, independentemente do volume de produção, os custos fixos totais permanecerão iguais.

Martins (2003) corrobora quando exemplifica os custos fixos através do seguinte exemplo: o aluguel da fábrica em certo mês é determinado valor, independentemente de

aumentos ou diminuições naquele mês do volume elaborado de produtos, por isso, o aluguel se encerra em um custo fixo. O autor ainda se aprofunda afirmando que os custos fixos não são, mesmo os repetitivos, eternamente do mesmo valor. Sempre há, pelo menos, duas causas para sua modificação: mudança em função de variação de preços, de expansão da empresa ou de mudança de tecnologia. Desta maneira, o autor ainda sub-classifica os custos fixos em repetitivos e não repetitivos.

Os repetitivos são aqueles onde se tem os custos em vários períodos com o mesmo preço tais como, salários dos chefes e supervisores, depreciação do maquinário, seguro da fábrica, aluguel do espaço, materiais de limpeza, entre outros.

Já os não repetitivos são aqueles que variam seus valores no decorrer dos períodos como, manutenção de instalações, energia elétrica, consumo de água, assim por diante.

Compreendemos então que os custos fixos não apresentam nenhuma relação com o volume de produção e que são gastos referentes ao funcionamento básico de uma empresa para a realização das operações produtivas da mesma.

Em contrapartida, os custos variáveis, conforme mencionado por Leone (2000), são os custos que variam de acordo com os volumes das atividades. Destacando que, os volumes das atividades devem estar representados por bases de volume, que são geralmente medições físicas.

Nesta lógica, Martins (2003) descreve que os custos variáveis estão atrelados diretamente ao volume da produção. Assim, são aqueles cujo comportamento depende dos volumes e produção de vendas. Portanto, seu valor total altera-se diretamente em função das atividades da empresa, podendo ser custos, quando produtivos, ou despesas, quando associados à administração ou vendas (BRUNI, 2008).

Antoni (2017) salienta que, para um custo ser variável, deve variar em relação a algo, que é sua base de atividades. Sendo que, a base de atividades mais comuns nas indústrias são: horas de mão de obra direta, horas máquina, unidades produzidas e unidades vendidas.

Podemos depreender que, o custo variável tem valor diretamente proporcional à quantidade de produto ou serviço gerado. Sendo assim, eles poderão aumentar ou diminuir, dependendo do aumento ou da diminuição da quantidade de serviços exercidos ou itens fabricados, estando atrelados às atividades desempenhadas ou o

volume de produção. São exemplos de custos variáveis a matéria-prima utilizada, os serviços de terceiros pagos por peça aplicada em unidade fabricada, o material de embalagem nos itens acabados, comissões de vendas, dentre outros.

Face ao exposto, se pensarmos na empresa objeto deste projeto, a Alpargatas, conseguimos elencar como custos fixos: salários de funcionários, seguro da fábrica, materiais de limpeza, contas de água, energia elétrica, internet, telefone, tributos, depreciação, entre outros. Já os custos variáveis podem ser observados como: matéria prima utilizada na produção, mão de obra direta, materiais auxiliares, combustíveis, fretes para distribuição dos produtos, comissões com vendas, royalties, armazenagem, embalagem, impostos sobre as vendas, gastos com publicidade e propaganda, entre outros.

3.2.2 DIRETOS OU INDIRETOS

A classificação quanto à facilidade de atribuição, também chama de classificação quanto à apropriação ao produto ou ao serviço, identifica o custo e o ponto em que ele ocorre durante a fabricação de um produto ou a prestação de um serviço, sendo atribuída a duas categorias: custos diretos e custos indiretos.

Os custos diretos são apresentados por Leone (2000) como aqueles custos que podem ser facilmente identificados com o objeto de custeio. São os custos diretamente identificados a seus portadores. Assim, para que seja feita identificação, não há necessidade de rateio.

Para Martins (2003), os custos diretos são aqueles que podem ser diretamente apropriados aos produtos, bastando haver uma medida de consumo tal como, quilogramas de materiais consumidos, embalagens utilizadas, horas de mão-de-obra utilizada e até quantidade de força consumida.

Em complemento, Horngren, Datar e Foster (2004) afirmam que os custos diretos de um objeto de custo são relativos ao objeto de custo particular, e podem ser rastreados para aquele objeto de forma economicamente viável (de custo eficaz). Deste modo, fica evidente, a relação que os custos diretos apresentam com os fatores de produção. São identificados de maneira clara e não necessitam de nenhuma técnica, tal

como o rateio, para serem alocados ao custo dos produtos elaborados, das mercadorias vendidas ou dos serviços prestados.

Neste entendimento, verificamos que a categoria dos custos diretos é de fácil mensuração, pois são atribuídos diretamente ao produto ou serviço, como a matéria-prima ou mão de obra direta.

Ao contrário do conceito de custo direto, o custo indireto é quando não se pode atribuir tão facilmente o custo específico. Também pode ser encontrado com o nome “custo comum”, e sua identificação não está nitidamente estabelecida dentro dos custos da empresa, por isso, necessita de técnicas alocativas para integrarem os custos aos produtos e serviços. Essas despesas são assim denominadas por ser impossível uma identificação segura de seus valores e suas quantidades em relação ao produto, uma vez que são utilizados, devido aos gastos, em vários produtos ao mesmo tempo.

Leone (2000) ratifica que os custos indiretos são aqueles que não são facilmente identificados com o objeto do custeio. Às vezes, por causa da sua não-relevância, alguns deles são alocados aos objetos de custeio através de rateios.

Já Horngren, Datar e Foster (2004), definem que os custos indiretos são relativos ao objeto de custo em particular, mas não podem ser rastreados para aquele objeto de custo de forma economicamente viável ou de custo eficaz.

Martins (2003) por sua vez, estabelece que os custos indiretos não oferecem condição de uma medida objetiva e qualquer tentativa de alocação tem de ser feita de maneira estimada e muitas vezes arbitrária assim como: aluguel, a supervisão, as chefias, entre outros.

Portanto, os custos indiretos caracterizam-se pela sua difícil mensuração e alocação a uma unidade de produto ou serviço, tal como lubrificação de máquinas ou energia elétrica, por exemplo. Estes custos dependem de cálculos, rateios ou, ainda, estimativas para serem divididos e apropriados em diferentes produtos.

Em se tratando da empresa Alpargatas, podemos identificar os custos diretos como: matéria-prima utilizada e mão de obra dos funcionários; e os indiretos como: depreciação das máquinas e ferramentas industriais, energia elétrica consumida pela fábrica, mão de obra indireta, materiais indiretos (lubrificantes de máquinas), salário da supervisão, seguro da fábrica, combustíveis, e outros mais.

4. CONCLUSÃO

O presente projeto teve por objetivo a realização de uma análise sobre a estratégia em logística utilizada na empresa Alpargatas S.A. e seus impactos em relação ao custo final dos seus produtos.

No decorrer deste, verificamos que para realizarmos tal projeto precisaríamos abordar as questões e conceitos que envolvessem a gestão da cadeia de valor e desenvolvimento de produtos, assim como a gestão estratégica de custos.

A gestão da cadeia de valor e desenvolvimento de produtos foi entendida como uma estratégia competitiva importante para que uma empresa possa estabelecer seu diferencial no mercado em que atua. Nesta lógica, verificou-se que o desempenho das empresas dependerá tanto da eficiência interna dos seus processos como da integração com seus parceiros, bem como o nível de serviços oferecidos e o relacionamento junto aos seus clientes. Algo que envolve tanto a sua estratégia em logística quanto seu planejamento e controle da capacidade produtiva.

A estratégia em logística, também denominada como gerenciamento da cadeia de suprimentos, mostrou-se, portanto, como a possibilidade de gerenciar os fluxos de produtos e informações que fazem parte da cadeia. Essa visão sistêmica objetiva melhorar principalmente o nível de atendimento aos clientes finais, através de uma gestão de custos e de processos. Deste modo, verificamos que o foco da logística se torna estratégico e eficiente na medida que se pode fornecer às empresas vantagens competitivas, principalmente, com o fluxo de informações ao longo dos elos da cadeia, que permitirão uma maior agilidade na tomada de decisão de ressuprimento da cadeia produtiva e na condução das atividades buscando como consequência um menor custo possível.

Já a capacidade produtiva foi percebida como o número máximo de produtos ou serviços que uma empresa consegue produzir, com os recursos disponíveis, em um determinado tempo. Portanto, observamos que o planejamento e controle da capacidade produtiva, de uma empresa, é algo importante para conseguir atender a demanda dos seus clientes e evitar desperdícios, o que a torna uma atividade de grande importância e complexidade e, falhas neste processo podem comprometer seriamente a capacidade de a empresa cumprir com seus compromissos, podendo afetar severamente sua imagem, competitividade e capacidade de continuar atuando no mercado.

No que concerne a gestão estratégica de custos, averiguamos que trata-se de uma estratégia inteligente que surge com o desenvolvimento tecnológico que, inicialmente, está focada na redução de custos, de forma a reduzir o preço dos produtos e consequentemente destacar a empresa no âmbito da competitividade e, em seguida, passa a avaliar com precisão qual o valor de custo de produtos e serviços.

Neste âmbito, depreendemos que os custos podem influenciar diretamente no lucro de uma organização, no controle de suas ações, na tomada de decisão, na produção e no planejamento. Assim, torna-se essencial identificá-los e classificá-los separadamente, para a apuração correta dos valores fixos e variáveis, tal como se os mesmos são diretos ou indiretos, o que possibilita a adoção de estratégias competitivas e a obtenção de melhores resultados para a empresa.

Após tal entendimento e, com base em pesquisas realizadas, conseguimos identificar algumas variáveis estratégicas utilizadas pela empresa Alpargatas, tais como implantação de um novo projeto de gestão de estoques e cadeia de suprimentos junto a seus distribuidores; parceria com uma para gerenciar suas movimentações marítimas para a Europa e o Oriente Médio; e também a inauguração de um novo e maior Centro de Distribuição dos seus produtos.

Desta forma, ao final, pudemos relacionar que as variáveis estratégias utilizadas pela empresa possibilitaram um fortalecimento da relação de confiança perante o mercado; aumento de suas vendas e maior retorno sobre o capital empregado; maior concentração em seu negócio central de produtividade e direcionamento de sua atenção a outras áreas necessárias para gestão do seu crescimento; e também aumento da percepção do nível de serviço pelo cliente. Uma somatória que revela bons impactos na sua capacidade produtiva e nos custos finais de seus produtos.

Concluimos então que a gestão da cadeia de valor e desenvolvimento de produtos, assim como a gestão estratégica de custos são ferramentas muito importantes que auxiliam no planejamento estratégico das empresas, principalmente nos dias atuais, posto que, enquanto uma ajuda a identificar processos que precisam ser reestruturados e que podem ser potencializados, a outra visa a administração das despesas, estando focada em todas as etapas do consumo, desde a melhoria interna da empresa até a satisfação do consumidor final. Tudo o que contribui para que as organizações possam

ser mais excelentes no seu mercado de atuação, aumentem o nível de serviços aos seus clientes, tenham um diferencial e ganhem maior destaque e competitividade frente aos seus concorrentes.

REFERÊNCIAS

ALMEIDA, Vinícius Nóbile de. Cadeia de valor: o que é, para que serve e exemplos de aplicação na gestão de processos. **Euax, Consulting**. 11 de out. 2019. Disponível em: <https://www.euax.com.br/2019/10/cadeia-de-valor/>. Acesso em: 22 de mar. 2021.

ALPARGATAS. História. **Alpargatas**. 15 de mar. 2021. Disponível em: <https://www.alpargatas.com.br/#/conheca-empresa>. Acesso em: 15 de mar. 2021

ANTONI, Gustavo. **Gestão de Custos Industriais**. Porto Alegre: Sagah, 2017.

BEATRIZ, Ana. Logística Estratégica: como revolucionar o setor de operações?. **Cargo X**. 06 de fev. 2020. Disponível em: <https://cargox.com.br/blog/logistica-estrategica-como-revolucionar-o-setor-de-operacoes>. Acesso em: 16 de mar. 2021.

BM & FBOVESPA. Alpargatas – Demonstrações Financeiras Anuais Completas em 31 de Dezembro de 2021. **B3 Brasil Bolsa Balcão**. 15 de mar. 2021 Disponível em: <http://www2.bmfbovespa.com.br/empresas/consbov/ArquivoComCabecalho.asp?motivo=&protocolo=832394&funcao=visualizar&site=B> >. Acesso em: 15 de mar. 2021.

BM & FBOVESPA. Empresas Listadas – Alpargatas S.A. **B3 Brasil Bolsa Balcão**. 15 de mar. 2021. Disponível em: http://www.b3.com.br/pt_br/produtos-e-servicos/negociacao/renda-variavel/empresas-listadas.htm>. Acesso em: 15 de mar. 2021.

BOOSTEL, Isis. **Gestão de Armazenamento, Estoque e Distribuição**. Porto Alegre: Sagah, 2017.

BRASIL. Cadastro Nacional da Pessoa Jurídica. Comprovante de Inscrição e Situação Cadastral. **Receita Federal do Brasil**. 15 de mar. 2021. Disponível em: http://servicos.receita.fazenda.gov.br/Servicos/cnpjreva/Cnpjreva_Comprovante.asp>. Acesso em: 15 de mar. 2021.

BRUNI, Adriano Leal. **A Administração de Custos, Preços e Lucros**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

DUTRA, Rene Gomes. **Custos: Uma Abordagem Prática**. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

GIACOMELLI, Giancarlo. **Gestão Patrimonial e Logística no Setor Público**. Porto Alegre: Sagah, 2047.

HORNGREN, Charles T.; DATAR, Srikant M.; FOSTER, George. **Contabilidade de Custos: Uma Abordagem Gerencial**. 11. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2004.

LEÃO, Thiago. Capacidade produtiva: o que é, qual sua importância, e como analisar. **Nomus**. 26 de out. 2020. Disponível em: <<https://www.nomus.com.br/blog-industrial/capacidade-produtiva/>>. Acesso em: 22 de mar. 2021.

LEONE, George S. G.. **Custos: Um enfoque Administrativo**. 8. ed. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, 2000.

LOGWEB. Alpargatas inaugura novo Centro de Distribuição em Extrema, MG. **Logweb**. 20 de jul. 2020. Disponível em: <<https://www.logweb.com.br/alpargatas-inaugura-novo-centro-de-distribuicao-em-extrema-mg/>>. Acesso em: 22 de mar. 2021.

MARTINS, Eliseu. **Contabilidade de Custos**. 9. ed. São Paulo: Atlas, 2003.

MATANA, Gleison Melhado; SIMON, Alexandre Tadeu; ASSUMPCAO, Maria Rita Pontes; HELLENO, André Luis. **Alinhamento da Logística Interna com a Estratégia Empresarial**. XXXVI Encontro Nacional De Engenharia De Produção. João Pessoa/PB, Brasil, de 03 a 06 de out. 2016.

MUNDO LOGÍSTICA. GEFCO fecha parceria logística com Alpargatas. **Mundo Logística**. 16 de mar. 2012. Disponível em: <<https://revistamundologistica.com.br/noticias/gefco-fecha-parceria-logistica-com-alpargatas>>. Acesso em: 22 de mar. 2021.

OURO VERDE. O que é gestão estratégica de custos. **Ouro Verde – Uma empresa Brookfield**. 10 de out. 2018. Disponível em: <<https://www.ouroverde.net.br/gec-o-que-e/>>. Acesso em: 16 de mar. 2021.

PIRES, Marcelo Ribas Simões; SILVEIRA, Rodrigo Mércio. **Logística e Gestão da Cadeia de Suprimentos**. Porto Alegre: Sagah, 2016.

ROCHA, Henrique Martins. **Administração da Produção**. Porto Alegre: Sagah, 2016.

TIINSIDE. Havaianas implanta projeto de gestão de suprimentos. **Tiinside**. 21 de nov. 2005. Disponível em: <<https://tiinside.com.br/21/11/2005/havaianas-implanta-projeto-de-gestao-de-suprimentos/>>. Acesso em: 22 de mar. 2021.