



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

**PROJETO INTEGRADO**  
ESTRATÉGIA EM LOGÍSTICA  
**PINHALTEX**

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**  
**PINHALTEX**

MÓDULO GESTÃO LOGÍSTICA

GESTÃO DA CADEIA DE VALOR E DESENVOLVIMENTO DE  
PRODUTOS – PROF<sup>a</sup> ELAINA CRISTINA PAINA VENÂNCIO

GESTÃO ESTRATÉGICA DE CUSTOS – PROF<sup>a</sup> RENATA  
ELIZABETH DE ALENCAR MARCONDES

ESTUDANTES:

Ana Paula Valentini, RA 18000586

Elaine Cristina Batista, RA 18000733

Maitê Sanches Bartolo, RA 18000820

SÃO JOÃO DA BOA VISTA, SP

MARÇO, 2021

# SUMÁRIO

<b>1. INTRODUÇÃO</b>	<b>3</b>
<b>2. DESCRIÇÃO DA EMPRESA</b>	<b>4</b>
3.1 GESTÃO DA CADEIA DE VALOR E DESENVOLVIMENTO DE PRODUTOS	5
3.1.1 ESTRATÉGIA EM LOGÍSTICA	5
3.1.2 PLANEJAMENTO E CONTROLE DA CAPACIDADE PRODUTIVA	6
3.2 GESTÃO ESTRATÉGICA DE CUSTOS	8
3.2.1 FIXOS OU VARIÁVEIS	8
3.2.2 DIRETOS OU INDIRETOS	10
<b>4. CONCLUSÃO</b>	<b>11</b>
<b>REFERÊNCIAS</b>	<b>12</b>
<b>ANEXOS</b>	<b>13</b>

# 1. INTRODUÇÃO

Com o objetivo de analisar de forma prática a estratégia em logística de uma empresa real, e buscar compreender seus impactos relacionados ao custo final dos produtos, este projeto une conceitos das unidades de estudo da “Gestão e Cadeia de Valor e Desenvolvimento de Produtos” e “Estratégia em Logística”. Por meio de um estudo dinâmico destas unidades, integraremos e enfatizaremos questões de grande importância dentro da gestão estratégica empresarial.

A proposta deste trabalho acadêmico é ponderar sobre os temas, por meio de seus conceitos aplicados em uma empresa do setor industrial. O intuito é prover a oportunidade de um estudo integrado que amplie a percepção de um bom planejamento, execução e controle das atividades produtivas, considerando assim a gestão de custos, o desempenho, a lucratividade, a competitividade e o seu posicionamento no mercado. Considerações também serão feitas partindo de seu propósito inicial de atuação, até a percepção de seu custo-benefício pelo cliente alvo.

A organização escolhida pela equipe é a Pinhaltex, uma empresa de atividades industriais e comerciais do ramo têxtil, fundada no interior do estado de São Paulo no ano de 2010, com a finalidade de produzir artefatos para uso doméstico como roupas de cama, mesa, banho e decoração. Seus produtos com a marca Têxtil Lar, são atualmente oferecidos para pontos de revenda comercial em todo o território nacional, principalmente nas regiões sul e sudeste do país.

## 2. DESCRIÇÃO DA EMPRESA

Fundada em 08 agosto de 2010, a Pinhaltex Indústria e Comércio de Texteis Eireli, está localizada na Avenida Washington Luiz, 1290 no bairro Matadouro de Espírito Santo do Pinhal, estado de São Paulo, CEP: 13.990-000. Inscrita sob o CNPJ 12.831.192/0001-67, a empresa atua na fabricação industrial de artefatos têxteis para uso doméstico, produzindo e comercializando artigos para cama, mesa, banho e decoração no atacado e varejo.

Em franco crescimento desde sua criação, seus produtos da marca Têxtil Lar estão presentes hoje nos melhores pontos de venda nacionais, especialmente nas regiões sul e sudeste do país. Visando ser referência de confiabilidade e inovação no mercado, suas atividades são voltadas para a fabricação de produtos diferenciados dentro de seu segmento, produzindo com qualidade, diversidade e praticando preços justos.

Ciente da importância de participar de um mercado de grande abrangência, a Pinhaltex entende sua responsabilidade em assumir compromissos em entregar sua marca de maneira responsável e eficiente, prezando pela excelência logística em todos os seus processos, desde a seleção e aquisição de matéria prima, até a otimização na distribuição de seus artigos ao consumidor final.



**Fig 1** Fábrica Pinhaltex em Espírito Santo do Pinhal - SP

### **3. PROJETO INTEGRADO**

#### **3.1 GESTÃO DA CADEIA DE VALOR E DESENVOLVIMENTO DE PRODUTOS**

Comprometida com a qualidade e excelência na entrega de sua marca, a Pinhaltex possui uma gestão de logística integrada cuidadosamente pensada no aprimoramento de todos os processos que envolvem a cadeia de suprimentos como compras, produção, estoque e distribuição de mercadorias.

Tais cuidados visam uma melhor eficiência operacional combinada à uma eficiente gestão de custos, refletindo na percepção do mercado, que associa a marca Têxtil Lar aos melhores conceitos de produtividade, sustentabilidade e qualidade de produtos e serviços.

##### **3.1.1 ESTRATÉGIA EM LOGÍSTICA**

A Pinhaltex tem como critério de posicionamento logístico a coordenação de fluxo de produtos de acordo com a visibilidade de demanda. Sua produção dentro de uma estratégia "puxada", consiste na capacidade da empresa em obter informações em tempo real sobre a sua demanda efetiva, mantendo alinhados os ciclos de planejamento, produção, estoque e logística.

O tempo de resposta por parte da organização é fundamentado no tempo correspondente à capacidade de produzir um produto específico, para que então este reabasteça o cliente. Desta maneira, a política de produção é por uma demanda estoque, ou seja, há fabricação dos produtos vinculadas anteriormente aos pedidos dos clientes, mas com técnica de produção contrapedido utilizada apenas em casos específicos.

A alocação de estoque é centralizada em um único centro de distribuição que atende tanto a demanda de sua loja física para atendimento do varejo, que é realizada para clientes finais diretos, quanto para vendas no atacado para abastecer representantes

e revendedores. O transporte é prestado via modal rodoviário, de maneira convencional, visando a agilidade, rastreabilidade e segurança na entrega, associado a oportunidade de menor custo possível de acordo com sua localização.

### 3.1.2 PLANEJAMENTO E CONTROLE DA CAPACIDADE PRODUTIVA

A Pinhaltex opera seu planejamento e controle da capacidade produtiva alinhados à demanda de vendas. Este método foi o escolhido considerando o conhecimento da capacidade produtiva como um fator de maior assertividade na tomada de decisões, ajudando a manter o nível ideal de estoque, melhorando a rotina de produção, aprimorando a utilização de materiais e insumos, otimizando o planejamento entre o setor comercial, financeiro e produção para atender pedidos, e permitindo também uma melhor definição das metas a serem atingidas.

O tempo de produção varia de acordo com o item a ser produzido e o número de costureiras em cada operação. A tabela a seguir representa a produção por hora:

<b>Produto</b>	<b>Capacidade / hora</b>	<b>Representação em % da produção</b>
Edredom customizado em Mutinga	55	15,1
Edredom em máquina de costura	50	13,7
Cobreleito	35	9,6
Lençol elástico	75	20,5
Lençol plano	35	9,6
Lençol plano interloque	35	9,6
Fronha	80	21,9
<b>Produção total por hora</b>	<b>365</b>	<b>100%</b>

Fig 2 Capacidade produtiva por produto por hora trabalhada.

A tabela que representa a capacidade de produção por hora de cada item fabricado, é uma ferramenta amplamente utilizada no planejamento de produção da empresa e de total importância na gestão de atribuição de custos, aplicando-a valores referentes aos gastos diretos e indiretos de fabricação previamente estabelecidos. As peças com defeito são separadas e classificadas de acordo com o tipo e defeito para serem vendidas com valor mais baixo em feirões realizados na loja física a cada três meses ou de acordo com a demanda.

Outra questão de grande importância em sua utilização, é a definição do *lead time*, que varia de acordo com o tipo de produto, capacidade produtiva e disponibilidade de estoque. Diante de grandes pedidos relativos a itens com baixo, ou nenhum estoque, o planejamento de produção deve ser remanejado, considerando horas extras ou terceirizações para que sua capacidade de produção seja adequada a um prazo máximo de entrega de 30 dias.

Conhecendo a capacidade produtiva, os custos de produção podem então ser calculados antecipadamente nas reuniões da alta gestão. Bons exemplos são as decisões para definição de novas coleções e produtos a serem produzidos, visando o melhor desempenho da mão de obra, menor desperdício de materiais e insumos, menor perda por manutenção de equipamentos, melhor gestão de estoque e demanda de vendas, com foco na qualidade dos produtos.

Os custos unitários dos produtos são obtidos de acordo com custos diretos de produção, rateio de seus custos indiretos e também a quantidade produzida combinada a demanda de vendas. A estocagem deve favorecer a logística, de forma a permitir o cumprimento de prazos, controle de custos e rastreabilidade para que os produtos sejam enviados aos clientes de maneira rentável, segura e dentro do período prometido ao cliente ou fornecedor.

## **3.2 GESTÃO ESTRATÉGICA DE CUSTOS**

A compreensão dos custos é fundamental para uma empresa, para que esta possa produzir produtos e serviços de qualidade aos seus clientes, gerando bons lucros e receitas. Os custos são os gastos presentes em quase todos os setores de uma organização e é preciso que sejam identificados e corretamente apropriados para que o retorno financeiro obtido seja superior aos seus gastos.

Quando tratamos de custos dentro do ambiente empresarial, é essencial entender que estes são todos os gastos relacionados aos produtos e serviços que a mesma produz, desta forma, para qualquer intenção de se otimizar um determinado custo, deve-se ter conhecimento de que ele vai estar ligado diretamente ou indiretamente ao produto ou serviço prestado pela organização. Por outro lado, existem também as despesas de uma organização, que se tratam de gastos relacionados ao funcionamento da mesma, diferenciando-se dos custos por dizer não estarem diretamente relacionados com os produtos ou serviços prestados.

Os principais custos existentes dentro de uma organização podem ser classificados em custos diretos e indiretos, custos fixos ou variáveis. Vamos entender melhor sobre a definição e a atribuição de cada um deles nos tópicos a seguir, compreendendo-os melhor por meio da análise das informações cedidas pela empresa Pinhaltex, escolhida como objeto de estudo deste trabalho acadêmico.

### **3.2.1 FIXOS OU VARIÁVEIS**

Os custos fixos são gastos que a empresa obrigatoriamente deve arcar todos os meses, independente do desempenho de suas vendas ou variação do volume de produção. Vale lembrar também que custo fixo não significa que seu valor necessariamente é fixo, ele significa que em todos os meses irão incorrer estes gastos. Desta forma, podemos citar como custos fixos da empresa Pinhaltex

- Aluguel da empresa;
- Imposto predial;
- Combustível;
- Internet;
- Salários;
- Seguros.

Compreender a definição de custos é essencial para mensurar indicadores, como por exemplo o ponto de equilíbrio, item determinante para a empresa saber se de fato está conseguindo pagar seus custos por meio do cálculo da divisão de seus custos fixos do período pela margem de contribuição unitária. Isso não significa obter lucro, e sim uma verificação para certificar-se de que os gastos do período foram cobertos.

Custos variáveis estão diretamente ligados ao volume de produção, ou seja, quanto maior a produção, maiores serão estes custos. Isso pode ocorrer também com a baixa saída de determinado produto, não ocorrendo a venda, a produção é interrompida e a matéria-prima necessária não precisará ser adquirida. Os principais itens que são classificados como custos variáveis são:

- Matéria prima;
- Embalagens;
- Comissões;
- Mão de obra direta;
- Encargos da mão de obra direta.

Neste caso a mão de obra pode ser fixa uma vez que se tem o valor dos salários, mas também pode ser um custo variável caso haja necessidade de serviços com horas extras, ou mesmo em caso redução ou de contratação temporária mais funcionários para a realização das atividades.

A distinção dos custos é muito importante para manter o controle de gastos de um determinado período, possibilitando verificar como anda o fluxo de caixa e mostrando para onde o capital está sendo direcionado. Esse é um passo fundamental para considerar uma estratégia de redução dos gastos e aumentar o faturamento. Um outro ponto importante em termos de classificação dos custos, é a preparação da empresa para momentos sazonais das vendas, pois em determinadas épocas as vendas aumentam

consideravelmente, e com isso os custos variáveis também. Em períodos assim é muito importante que a empresa esteja preparada e possua mais capital disponível para investir na produção de seus produtos ou serviços.

### **3.2.2 DIRETOS OU INDIRETOS**

O custo direto é atribuído ao produto ou serviço que a organização oferece, isso significa que eles são diretamente ligados e incluídos em cálculos realizados para encontrar o valor final dos mesmos. Na empresa Pinhaltex alguns exemplos de custos diretos que podemos citar são:

- Matéria prima (tecidos, linhas e zíperes);
- Os insumos (encartes, embalagens, caixas, tabuleiros, etc);
- Mão de obra da produção (salários e encargos).

Para o cálculo do custo direto unitário é fundamental que a empresa possua um sistema associado ao consumo de materiais, o tempo de produção e a remuneração paga a cada colaborador de acordo com cada etapa do trabalho. Somam-se os gastos com materiais e os gastos com a mão de obra direta e divide pela quantidade de produtos feitos em determinado período.

Ao contrário do custo direto, existe também o custo indireto, que são aqueles mais difíceis de serem atribuídos a cada unidade produzida. São custos que interferem na produção dos produtos ou serviços, mas não possuem relação direta com eles. São exemplos de custos indiretos relacionados com a Pinhaltex:

- Gastos com aluguel do barracão;
- Água e energia elétrica;
- Equipamentos de escritórios;
- Mão de obra indireta (funcionário da limpeza);
- Depreciação de máquinas e equipamentos;
- Internet.

Por não ter uma ligação direta ao produto, os custos indiretos não são apropriados diretamente aos mesmos, desta forma é feito um rateio de valores de maneira que se permita sua integração ao preço final do produto oferecido pela empresa.

## 4. CONCLUSÃO

Por meio da elaboração deste projeto, percebeu-se a importância de uma gestão logística e controle de custos eficientes. Com a união dos conceitos das aulas virtuais “Gestão da cadeia de valor e desenvolvimento de produtos” e “Gestão estratégica de custos”, pudemos nos atentar o quão relacionados ambos estão dentro de uma estratégia de competitividade de mercado. Bons resultados envolvem o conhecimento de todos os gastos envolvidos em cada etapa produtiva, e sua otimização depende de uma cautelosa gestão de toda sua trajetória logística.

Através da análise de uma empresa real, a qual um dos membros da equipe possui vínculo empregatício, tivemos a oportunidade de obter o acesso a dados gerenciais importantes ao desenvolvimento deste trabalho acadêmico. Isso colaborou com um estudo mais dinâmico de uma empresa têxtil que cresce em seu setor, e que não mede esforços para se destacar em meio a um grande e disputado mercado de produtos domésticos.

Por meio de pesquisas externas ao ambiente de estudo virtual, encontramos informações que acrescentadas ao conteúdo que já tínhamos acesso durante as aulas, nos proporcionou ainda mais conhecimento sobre os assuntos abordados. Durante o percurso destas pesquisas conseguimos combinar teoria e prática, refletindo em como uma gestão logística empresarial integrada contribui (ou não) como base sólida para o planejamento estratégico de uma organização.

## REFERÊNCIAS

**Descrição da Empresa**, p-4. Disponível em:

<<https://www.pinhaltex.com.br/institucional>> Acesso em 31 de março de 2021.

**Descrição da Empresa - Gestão da Cadeia de Valores e Desenvolvimento do Produto**, p-5. Disponível em:

<<https://www.pinhaltex.com.br/institucional>> Acesso em 01 de abril de 2021.

**Gestão Estratégica de Custos**, p-8. Disponível em:

<<https://siteantigo.portaleducacao.com.br/conteudo/artigos/contabilidade/classificacao-de-custos-e-contabilidade/55270#>> Acesso em 05 de abril de 2021.

**Gestão Estratégica de Custos - Diretos ou Indiretos**, p-10. Disponível em:

<<https://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/Busca?q=custos%20diretos>> Acesso em 09 de abril de 2021.

**Gestão Estratégica de Custos - Fixos ou Variáveis**, p-9. Disponível em:

<<https://gerandoempreendedores.com.br/custo-fixo-e-custo-variavel/>> Acesso em 08 de Abril de 2021.

## ANEXOS

**Figura 1**, p-4. Disponível em: <<https://www.pinhaltex.com.br/institucional>>  
Acesso em 31 de março de 2021.

**Figura 2**, Fonte: Antonio Sergio S. Nogueira, Diretor Geral Pinhaltex em 31 de  
março de 2021.