



UNIFEOB
CENTRO UNIVERSITÁRIO DA FUNDAÇÃO DE ENSINO
OCTÁVIO BASTOS
ESCOLA DE NEGÓCIOS ONLINE
PROCESSOS GERENCIAIS e LOGÍSTICA

PROJETO INTEGRADO
ESTRATÉGIA EM LOGÍSTICA
<DURATEX S.A.>

SÃO JOÃO DA BOA VISTA, SP

SETEMBRO, 2019

UNIFEOB
CENTRO UNIVERSITÁRIO DA FUNDAÇÃO DE ENSINO
OCTÁVIO BASTOS
ESCOLA DE NEGÓCIOS ONLINE
PROCESSOS GERENCIAIS E LOGÍSTICA

PROJETO INTEGRADO
ESTRATÉGIA EM LOGÍSTICA
<DURATEX S.A.>

MÓDULO PROCESSOS GERENCIAIS

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

GESTÃO ESTRATÉGICA DE CUSTOS – PROFª RENATA
ELIZABETH DE ALENCAR MARCONDES

ESTUDANTES:

Jeferson Fernandes da Silva, RA 1012019100239

Leila M. Corrêa Gonçalves, RA 1012018200080

Juliana Teixeira de Freitas, RA 1012019100009

Jaqueline C. de Sousa Chaves, RA 1012019200277

Tiago Roberto Inocencio, RA 1012019200272

SÃO JOÃO DA BOA VISTA, SP

SETEMBRO, 2019

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO	3
2. DESCRIÇÃO DA EMPRESA	4
3. PROJETO INTEGRADO	6
3.1 GESTÃO DA CADEIA DE VALOR E DESENVOLVIMENTO DE PRODUTOS	6
3.1.1 ESTRATÉGIA EM LOGÍSTICA	8
3.1.2 PLANEJAMENTO E CONTROLE DA CAPACIDADE PRODUTIVA .	9
3.2 GESTÃO ESTRATÉGICA DE CUSTOS.....	12
3.2.1 FIXOS OU VARIÁVEIS	13
3.2.2 DIRETOS OU INDIRETOS	17
4. CONCLUSÃO	22
REFERÊNCIAS	23
ANEXOS	24

1. INTRODUÇÃO

Objetivo do Projeto: A análise sobre a estratégia em logística da Empresa Duratex S.A.

A escolha da empresa Duratex S.A, optamos pela referida empresa por sua alta participação no mercado Brasileiro e fácil pesquisa devido às amplas informações, de ter em sua estratégia logística, todos os itens que temos estudado, nos dando uma idéia prática do funcionamento de logística e seus impactos ao custo final do produto em uma empresa real.

O ponto de partida foi conhecer mais sobre a história da empresa, quanto a sua atuação no mercado de placas e materiais sanitários; materiais base para fabricação de seus produtos, origem destes materiais, aquisição, armazenamento e entrega.

Evidenciar como a Gestão da Cadeia de Valores e Desenvolvimento de seus produtos em suas unidades organizacionais tem refletido no crescimento da empresa, no atendimento e nível de satisfação dos clientes, principais concorrentes e diferenciais.

2. DESCRIÇÃO DA EMPRESA

Duratex S.A.

CNPJ: 97.837.181/0001-47

Endereço: Av. Paulista, 1.938 – Bela Vista

São Paulo - SP

CEP:01310-942

Telefone: (11)3179-7733

Site: www.duratex.com.br

Atividade Principal: Fabricação. Comércio. Importação e Exportação de Produtos Derivados de Madeira. De Produtos de Metais e Materiais Cerâmicos,

Classificação Setorial: Materiais Básicos/ Madeira e Papel / Madeira

História

Década de 1950- (Divisão madeira). Evidencia-se o olhar atento dos empreendedores brasileiros à oportunidade de inovação: começa a fabricação de chapas de fibra de madeira no país.

Os empresários Eudoro Villela e Nivaldo Coimbra de Ulhoa Cintra se atentaram para a oportunidade da fabricação de chapas de fibra de madeira no Brasil. Até então, o produto era apenas importado da Suécia.

1951 - Com a colaboração de Alfredo Egydio de Souza Aranha, os empresários adquiriram equipamentos e maquinários da empresa sueca Desfibrator. Foi fundada oficialmente, em 31 de março, a Duratex S.A. Indústria e Comércio em São Paulo, já como empresa de capital aberto.

Em 1954 a primeira fábrica começou a funcionar em Jundiaí (SP).

Desde então foram diversos desafios, rejeição pelo produto nacional, exportações e aquisições, crescimento e reconhecimento nacional.

Na década de 1970 –Período de diversificação dos negócios. Foi adquirida uma grande área florestal para o abastecimento de obra-prima.

1972 a Deca passou a fazer parte da companhia, ampliando o portfólio de produtos e dando ainda mais força no mercado.

Neste período foram várias aquisições e projetos tanto para a Divisão de Madeira como para a Divisão Deca, o que trouxe diferenciais competitivos aos produtos da Duratex.

2008 – As ações passaram a integrar a carteira do ISE (Índice de Sustentabilidade Empresarial) da BM&FBovespa, composta por empresas que se destacam pela responsabilidade ética e pela promoção do desenvolvimento sustentável.

2009 – Passou a integrar o Novo Mercado da BM&FBovespa, grupo de empresas com o mais elevado padrão de governança corporativa do Brasil.

2018 – Anunciou o joint venture, em parceria com o grupo austríaco Lenzing, para a construção da maior linha industrial de celulose solúvel do mundo no Triângulo Mineiro.

2019 - A Duratex amplia seu portfólio de revestimentos cerâmicos, com a conclusão da compra da Cecrisa, dona das marcas Portinari e Cecrisa. Com a aquisição, passamos a ter capacidade para produzir 31 milhões de metros quadrados anuais de revestimentos, consolidando-se como uma das maiores empresas do segmento.

- 68 anos de história que garantem o pioneirismo e liderança no mercado em que atua.
- 7 unidades Florestais
- 17 unidades industriais no Brasil
- 3 fábricas na Colômbia
- 29% das ações da plataforma Viva Decora

NOSSAS PARCERIAS:





3. PROJETO INTEGRADO

3.1 GESTÃO DA CADEIA DE VALOR E DESENVOLVIMENTO DE PRODUTOS

A Gestão da Cadeia de Valor e Desenvolvimento de Produtos é um modelo que ajuda a analisar atividades específicas através das quais as empresas criam valor e vantagem competitiva. Ou seja, é um conjunto de atividades que uma organização realiza para criar valor para os seus clientes. A maneira como as atividades dessa cadeia são realizadas determina os custos e afeta os lucros.

A partir deste ponto de vista, definiu-se uma cadeia de atividades, comum a todos os negócios, e dividiu-as em atividades primárias e de suporte.

As atividades primárias relacionam-se diretamente com a criação física, venda, manutenção e suporte de um produto ou serviço. Essas atividades primárias são as seguintes:

***Logística de Entrada:** Todos os processos relacionados com a recepção, controle de inventário, marcação de transporte.

***Operações:** inclui maquinaria, embalagens, montagem, manutenção de equipamento, testes e outras atividades de criação de valor que transformam inputs no produto final, para ser vendido aos clientes.

***Logística de Saída:** as atividades associadas com a entrega do seu produto ou serviço ao cliente, incluindo sistemas de recolha, armazenamento e distribuição e podem ser internos ou externos à organização.

***Marketing e Vendas:** São os processos que a empresa utiliza para convencer os clientes a comprarem os seus produtos ou serviços.

***Serviço:** as atividades que mantêm e aumentam o valor dos produtos ou serviços após a compra. Aqui incluem-se o apoio ao cliente, serviços de reparação e/ou instalação, formação, atualizações, etc.

As atividades de apoio ajudam as atividades primárias. Aqui podemos encontrar:

***Infra-estrutura:** Estes são os sistemas de apoio que a empresa necessita para manter as operações diárias. Inclui gestão geral, administrativa, legal, financeira, contabilística, assuntos públicos, de qualidade, etc.

***Gestão de Recursos Humanos:** as atividades associadas ao recrutamento, desenvolvimento(educação), retenção e compensação de colaboradores e gestores. Uma vez que as pessoas são uma fonte de valor significativa, as empresas podem criar grandes vantagens se utilizarem boas práticas de RH.

***Desenvolvimento tecnológico:** inclui o desenvolvimento tecnológico para apoiar as atividades da cadeia de valor, como Investigação e Desenvolvimento(I&D), automação de processos, design, etc.

***Aquisição/Compra:** Todos os processos que a empresa realiza para adquirir os recursos necessários para trabalhar: aquisição de matéria-prima, serviços, edifícios, máquinas,etc. Aqui também se inclui encontrar fornecedores e negociar os melhores preços.

Todas essas atividades juntas fazem da Cadeia de Valor e Desenvolvimento de Produtos uma ferramenta muito útil para gestão estratégica.

3.1.1 ESTRATÉGIA EM LOGÍSTICA

No cenário atual, preocupar-se com a logística tornou-se fundamental nas empresas. O ambiente em que as empresas operam atualmente é muito complexo e fortemente competitivo. Portanto, elas estão buscando a diferenciação e o estabelecimento de vantagens competitivas em relação aos seus concorrentes.

Para alcançar esses objetivos, cada uma tenta encontrar seu próprio caminho, porém, entre muitas delas, um ponto comum pode ser observado: a opção pela aplicação da logística, que deve ser entendida como o gerenciamento estratégico dos fluxos de materiais e das informações correlatas para levar, de forma eficiente e eficaz, os produtos de uma origem a um destino. A globalização, a mudança no comportamento dos consumidores, a redução do ciclo de vida dos produtos e o enfraquecimento das marcas exigem que as organizações adquiram e desenvolvam novas competências para as relações conquistar e manter clientes. Ampliam-se as dimensões da competitividade, a qual deixa de ser regional para ser global. A concorrência passa a acontecer entre cadeias produtivas e não mais entre empresas.

Nesse contexto, as vantagens e diferenciais competitivos são cada vez mais efêmeros. Rapidez e flexibilidade deixam de ser apenas um discurso e tornam-se obrigatórias.

Para formular a estratégia logística, é necessário avaliar as relações entre níveis alternativos de serviço ao cliente e custos associados. Embora existam dificuldades substanciais na medição de receita, a avaliação comparativa do desempenho de serviço e dos custos marginais associados oferece uma forma de se aproximar de um projeto ideal do sistema logístico.

***Estratégia de menor custo:** Uma estratégia de menor custo total busca uma rede do sistema logístico com os menores custos fixos e variáveis. Um projeto de sistema para conseguir o menor custo total é orientado apenas por trade-off de custos.

***Nível de serviço ao cliente:** A definição do posicionamento quanto ao nível de serviço ao cliente é determinante para todas as demais decisões estratégicas de desempenho logístico.

Basicamente, o nível de serviço é relacionado à qualidade do serviço logístico.

***Influências do nível de serviço nas decisões estratégicas:** O tempo entre a entrada do pedido até a entrega do produto em um sistema de menor custo é,

supostamente, maior do que em redes alternativas que foram modificadas para melhorar o desempenho geral do serviço. No entanto, clientes localizados perto de uma instalação de armazenamento em todas as redes terá potencial para receber entregas rápidas.

Como a localização de menor custo tende a favorecer áreas de alta concentração de demanda, uma quantidade substancial de clientes terá potencial para entregas rápidas.

***Percepção de nível de serviço pelo cliente/usuário**

O serviço limite resultante do projeto logístico de menor custo total oferece uma base para a análise de sensibilidade do serviço. 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.

***Aprimorando o ciclo de pedido:** O ciclo de pedido é o tempo transcorrido entre a realização do pedido pelo demandante e a entrega pela organização. O gestor logístico busca constantemente reduzir o ciclo de pedido, a fim de melhorar o nível de serviço aos seus usuários.

***Finalizando a estratégia:** Os executivos costumam cair na armadilha de ser excessivamente otimistas ao se comprometerem com os clientes. Isso pode resultar em clientes com expectativas altas demais e, em seguida, frustrados por causa de um desempenho inferior.

Em parte, esse excesso de otimismo é resultante da falta de entendimento do custo total necessário para apoiar um serviço de alto nível com zero defeito.

O último passo para estabelecer uma estratégia é a avaliação do custo do serviço incremental em termos de geração de receita.

3.1.2 PLANEJAMENTO E CONTROLE DA CAPACIDADE PRODUTIVA

A capacidade produtiva é a quantidade máxima de produtos ou serviços que uma empresa consegue produzir em um determinado período de tempo com os recursos disponíveis. Antigamente, quando os mercados ainda eram previsíveis e o número de concorrentes reduzido, esse estudo era baseado em dados que variam muito pouco.

Hoje, com mercados cada vez mais voláteis, é importante ser assertivo quanto a esse planejamento, a fim de que a empresa tenha eficiência máxima e controle de seus processos e custos.

Com isso a tecnologia tem sido grande aliada dos gestores de produção e também dos empreendedores, quando se veem diante da necessidade de tomar decisões de mercado que esbarram em sua capacidade produtiva.

Um sistema de gestão fará cálculos que vão ajudar a avaliar a necessidade de investimento, as perdas e ganhos para o negócio, as alternativas possíveis em caso de ser necessário aumentar a produção, possibilidades de redução de custos por meio do uso racional de recursos, entre outros aspectos. Ele vai ajudar também a ajustar a capacidade e a demanda, que pode variar de um período a outro. Existem no mercado alguns conceitos que ajudam a entender esse movimento:

Capacidade constante: a empresa faz um cálculo de capacidade que vai se manter ao longo do tempo do planejamento, sem considerar qualquer mudança na demanda pelos seus produtos. A capacidade produtiva considera a manutenção do mesmo número de pessoas e de equipamentos em funcionamento, em determinado período de tempo. Envolve decisões estratégicas sobre custo de estoque e velocidade de giro.

Acompanhamento da demanda: a capacidade de produção procura acompanhar os níveis variáveis das demandas previstas. Isso envolve a administração de muitas variáveis relacionadas a insumos, pessoal e maquinário, mas minimiza a necessidade de estoques e adapta a produção rapidamente ao comportamento do mercado.

Gerenciamento da demanda: a empresa pode estimular, por meio de estratégias de marketing e comerciais, um aumento da demanda em determinados períodos, quando o mercado consumidor está mais tranquilo. Existem produtos que vendem bem em determinada época do ano, mas sua fabricação começa meses antes.

Alteração da demanda: normalmente é feita para estimular a demanda em períodos que não são de pico. As empresas costumam alterar seus preços para estimular a procura por determinados produtos. Um bom exemplo é o sorvete, mais consumido no verão ou o vinho, mais consumido no inverno. As empresas criam ações promocionais ou estratégias comerciais para vender fora da sazonalidade.

Método misto: o gestor de capacidade, com base em análise de dados, pode combinar dois ou mais desses métodos para planejar sua capacidade produtiva, adequando-se às estratégias e aos resultados esperados.

Benefícios do planejamento da capacidade produtiva

Planejar de maneira adequada a produção, com o auxílio de sistemas de gestão ERP, vai contribuir para que a planta industrial funcione da maneira mais otimizada possível e integrada a outros processos corporativos fundamentais. A integração com a área comercial, por exemplo, ajudará a ter clareza sobre a demanda. A integração com a área de compras permitirá processos automatizados para garantir os insumos na medida em que os pedidos são processados. A integração com a área de Recursos Humanos vai ajudar a avaliar e dimensionar a quantidade de pessoas necessárias aos processos.

3.2 GESTÃO ESTRATÉGICA DE CUSTOS

Por um bom tempo a gestão de custos esteve focada apenas na redução dos custos de produção, sempre com o objetivo de manter os preços baixos e ganhar competitividade no mercado. No entanto, com todos os avanços tecnológicos, competir apenas por preços ou focar apenas neste aspecto do negócio para se manter na liderança já não é mais suficiente.

A Gestão Estratégica de Custos surgiu, então, como uma ferramenta para potencializar o processo de melhoria contínua e a criação de valor. Com ela, é possível analisar não apenas os processos em que há agregação de valor por parte da empresa, mas a cadeia de produção como um todo. Isso quer dizer que gerir custos com foco estratégico pode tornar os processos produtivos mais eficientes e, com isso, elevar a lucratividade do negócio, pois quando falamos de custos, estamos falando de todos os valores agregados ao produto ou serviço em questão.

É importante também ressaltarmos que essa gestão, quando feita corretamente, reflete na formação do preço de venda, levando a empresa a entender qual é o real valor agregado das suas soluções. Como consequência, você acaba tendo um ciclo de vendas mais ágil e eficiente — uma vez que os produtos ou serviços tornam-se mais competitivos do ponto de vista financeiro, podendo ser um ótimo argumento para a conversão de clientes.

Falando especificamente de GEC, é preciso destacar que ela não pode estar focada apenas no processo produtivo. Pelo contrário, deve estar relacionada com as soluções propostas ao consumidor final. Ela deve contribuir para a melhoria interna, por meio da otimização de processos e redução de desperdícios. Por isso, é fundamental conscientizar toda a sua equipe para transformá-la em aliada nos processos de inovação e mudança organizacional.

Entenda os custos do negócio

Para darmos continuidade ao assunto, vamos resgatar alguns conceitos que são importantíssimos para fazer uma Gestão Estratégica de Custos eficiente:

○ **Gasto:** é o sacrifício financeiro com que a empresa arca para a obtenção de um produto ou serviço, sendo representado por entrega ou promessa de entrega de ativos;

Investimento: é o gasto ativado em função da vida útil da empresa ou de benefícios atribuíveis a futuro(s) período(s);

○ **Custo:** é o gasto relativo ao bem ou serviço utilizado na produção de outros bens ou serviços;

○ **Despesa:** é o bem ou serviço consumido direta ou indiretamente para a obtenção de receitas;

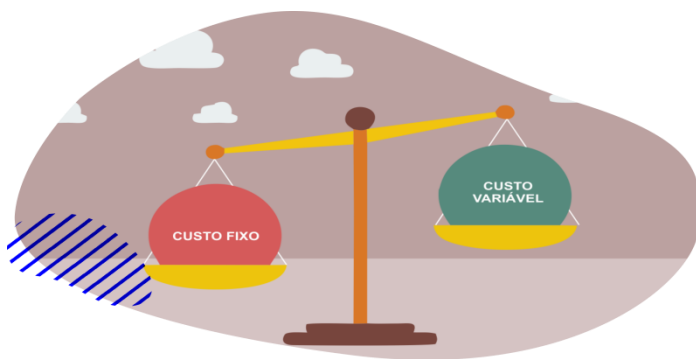
○ **Desembolso:** é o pagamento resultante da aquisição do bem ou serviço;

○ **Perda:** é o bem ou serviço consumido de forma anormal e involuntária.

Além disso, é possível distinguir os custos entre diretos, indiretos, variáveis ou fixos. Custos Diretos estão diretamente ligados aos produtos, como matéria-prima, insumos e mão de obra de funcionários dos centros de custos produtivos. Geralmente são mais fáceis de identificar.

3.2.1 FIXOS OU VARIÁVEIS

Saiba o que são custos Fixos e Custos Variáveis



Todo negócio possui despesas, sejam elas recorrentes ou não. Saiba como identificar os gastos que são fixos e os gastos que são variáveis em sua empresa.

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.

Custos Fixos

São os gastos que permanecem constantes, independente de aumentos ou diminuições na quantidade produzida e vendida. Os custos fixos fazem parte da estrutura do negócio.

Exemplos:

- Contas de Água
- Aluguel
- Material de Limpeza
- Salários

Custos Variáveis



São aqueles que variam diretamente com a quantidade produzida ou vendida, na mesma proporção.

Exemplo:

Em uma indústria de móveis, são produzidas, por mês, 250 cadeiras. Para a produção, é contratada mão de obra temporária, que varia de acordo com a empreitada. O pagamento é feito também por trabalho.

Como estas produções exigem maior gasto de energia, quando a produção aumenta a conta de energia sobe 40%. Este percentual é um exemplo de custo variável.

Custo Fixo e Variável

Custo Fixo:

Sabidamente, não existe custo ou despesa eternamente fixos: são isso sim, fixos dentro de certos limites de oscilação da atividade a que se referem, sendo que, após tais

limites, aumentam, mas não de forma exatamente proporcional, tendendo a subir em “degraus”. Assim, o custo com a supervisão de uma fábrica pode manter-se constante até que se atinja, por exemplo, 50% da sua capacidade; a partir daí, provavelmente precisará de um acréscimo (5,20 ou 80%) para conseguir desempenhar bem sua função.

Alguns tipos de custos podem mesmo só se alterar se houver uma modificação na capacidade produtiva como um todo, sendo os mesmos de 0 a 100% da capacidade, mas são exceções (como a depreciação, por exemplo).

Podemos começar por verificar que uma planta parada, sem atividade alguma, já é responsável pela existência de alguns tipos de custo e despesas fixos (vigia, lubrificação das máquinas, depreciação, etc...).

Exemplos: Mão-de-obra indireta, contas do telefone da fábrica, depreciação das máquinas da produção, aluguel do prédio utilizado para produção da fábrica, etc...



Custo Variável:

Em inúmeras empresas, os únicos custos realmente variáveis no verdadeiro sentido da palavra são as matérias-primas. Mesmo assim pode acontecer de o grau de consumo delas, em algum tipo de empresa, não ser exatamente proporcional ao grau de produção. Por exemplo, certas indústrias têm perdas no processamento da matéria-prima que, quando o volume produzido é baixo, são altas, tendendo a diminuir percentualmente quando a produção cresce.

Pode a mão-de-obra direta, noutro exemplo, crescer à medida que se produz mais, mas não de forma exatamente proporcional, devido à produtividade que tenderia a aumentar até certo ponto, para depois começar a cair.

Se o pessoal tem oito horas para produzir 60 unidades, quando normalmente levaria seis para tal volume, provavelmente gastará às oito horas todas trabalhando de forma um pouco mais calma (se não estiver o volume por hora condicionado por máquinas). Se o volume passar para 80 unidades, trabalharão as mesmas oito horas; se for de 90 unidades, talvez levem pouco mais de nove horas, em função do cansaço, que faz decrescer a produtividade.

Exemplos: Matéria prima, mão-de-obra direta, embalagens, energia elétrica (consumida na fabricação direta do produto)etc...

Custos Fixos e Variáveis da Empresa Duratex S/A

Divisão Deca – Louças e Materiais Sanitários e Divisão Madeira

Custos Fixos

- Salários de Supervisão de Fábrica
- Salários de Escritórios
- Depreciação das Máquinas das Fábricas
- Seguros das Fábricas
- Mão de Obra Indireta
- Manutenção das Fábricas
- Outros

Custos Variáveis

- Materiais Diretos
- Mão de Obra Direta
- Luz e Força das Fábricas
- Materiais de Consumo das Fábricas
- Salários dos Vendedores
- Despesas de Viagens e Transportes
- Publicidade e Propaganda
- Outros

3.2.2 DIRETOS OU INDIRETOS

Custos Diretos

Os custos diretos podem ser identificados como aqueles que estão objetivamente ligados a determinado produto. Devem ser perfeitamente mensuráveis, a fim de serem incluídos de forma direta no cálculo da produção. Dada a facilidade de associação com os produtos, os custos diretos não precisam ser submetidos a critérios de rateio para serem devidamente alocados.

Na grande maioria dos casos, os custos diretos são referentes a materiais (embalagem, matéria-prima, componentes) em mão-de-obra direta, que é aquela aplicada diretamente na fabricação ou acabamento de produtos ou, se for o caso, na prestação de serviços. A tendência é a substituição em escala cada vez maior da mão-de-obra direta pelas máquinas e equipamentos. Além do salário dos funcionários, os custos diretos com a mão-de-obra envolvem ainda os encargos sociais e as provisões de férias e décimo-terceiro salário.

Os Custos diretos são incluídos de forma direta no cálculo dos produtos.

Custos Indiretos

Estão ligados aos produtos/serviços, mas não são diretamente identificados nos produtos/serviços. Exemplo de custo indireto é a mão de obra referente a atividades realizadas em setores auxiliares da empresa ou por prestadores de serviços, como vigilância, manutenção, limpeza e afins. Os materiais empregados nestas atividades, como lubrificantes e parafusos, também são considerados custos indiretos. À lista podemos acrescentar ainda: a depreciação dos equipamentos, os aluguéis e os seguros.

Principais práticas de Gestão Estratégica de Custos

Existem diversas práticas que devem ser levadas em consideração para se ter uma Gestão Estratégica de Custos eficiente. Entre as principais estão:

Prática de GEC	Atributo Principal
Custeio baseado em atividades (Custeio ABC)	Desenvolvido para o custeio e gerenciamento das atividades que consomem recursos e permitem a mensuração, identificação, redução ou até mesmo a eliminação das atividades que não geram valor ao cliente.
Custeio de atributos	Prática para custeio que considera os atributos dos produtos como objeto de custeio ou custeia os atributos que diferenciam os produtos em relação às preferências dos clientes.
<u>Benchmarking</u>	Melhoria mediante identificação e análise comparativa das melhores práticas de gestão de mercado.
Monitoramento da posição competitiva	Coleta de informações sobre concorrentes relacionadas a vendas, custos, produtos e participação de mercado.
Estimativa do custo da concorrência	Coleta indireta e de estimativa sobre o custo dos concorrentes com base em clientes e fornecedores comuns e outras técnicas específicas.
Avaliação dos concorrentes com base nas demonstrações contábeis publicadas	Análise das demonstrações contábeis dos concorrentes como fonte de avaliação das respectivas performances econômico-financeiras.
Mensuração integrada de desempenho	Avaliação integrada de desempenho com medidas financeiras e não financeiras na perspectiva do aprendizado e crescimento dos processos internos, dos clientes e financeira.

Custeio do ciclo de vida

Avaliação do custo total dos produtos ao longo das fases do seu ciclo de vida, como concepção, produção, distribuição, consumo e descarte.

Custeio da qualidade

Monitoramento de custos da qualidade de produtos e serviços, inclusive as decorrentes de falhas internas (retrabalho e sucatas) e externas (devoluções e garantias).

Custeio e precificação estratégicos

Custeio do posicionamento de mercado, busca da vantagem competitiva e reações dos concorrentes a mudanças de preços.

Custeio-meta

Determinação do custo aceitável, calculado a partir de preço de venda aceitável pelo mercado menos o lucro desejado.

Custeio da cadeia de valor

Monitoramento das oportunidades existentes nos vínculos externos com clientes e fornecedores.

Análise de custo intangível

Análise de custos ocultos, frutos de itens estruturais e ineficiência de gestão, decorrente da existência de fatores intangíveis e resultantes da formação de ativos intangíveis, como a competência para a inovação.

Análise de custo ambiental

Análise dos custos decorrente da busca ou falta da ecoeficiência ambiental em atividades de recuperação, monitoramento e reciclagem de produtos e resíduos.

Análise de custo logístico

Análise dos custos de abastecimento, aquisição, distribuição e armazenagem de insumos e produtos.

A gestão de custos na prática.

Agora que já entendemos a importância de fazer uma gestão estratégica de custos, relembremos conceitos essenciais para esta atividade e conhecemos as principais formas de fazer este controle, chegou a hora de entrarmos na parte mais prática para vermos como tudo isso funciona. Logo de cara já é preciso dizer que sem um bom planejamento nada vai sair do lugar.

Então, o primeiro passo é reunir os gestores e apresentar o que é e para que serve a gestão de custos e quais são os objetivos da empresa ao implementá-la. A partir dessa conversa, o plano de ação pode ser montado. Nele, deve constar quais são as formas escolhidas para fazer o controle de custo — cada área pode adotar a prática que melhor se encaixa na sua rotina, desde que no relatório final exista uma coerência nas informações —, quem serão os responsáveis e qual será a periodicidade — por mais que em algumas empresas o fechamento geral dos custos seja mensal, as áreas podem optar por fazer um controle semanal, por exemplo, e assim conseguir constatar qualquer problema com antecipação e corrigi-lo sem que gere prejuízos.

Depois, é preciso que cada gestor apresente o planejamento para a sua equipe, explicando como as atividades serão desenvolvidas. Alguns pontos importantes a definir aqui são: o responsável por reunir os dados e como eles serão apresentados. Dessa forma, ninguém vai ficar se esquivando ou jogando o trabalho para outra pessoa como desculpa.

Com essas definições em mãos, chega-se ao terceiro momento deste processo: colocar no papel — ou no sistema de gestão, que é o mais indicado — todos os números e informações referentes aos custos. Nada pode ser deixado de fora. Na administração, por exemplo, inclua todas as impressões que foram feitas e até os cliques de papel. Na produção, não cai na cilada de arredondar números, pois quanto mais fiel à realidade, mais sólida será a contabilização dos custos. Algumas vezes não nos damos conta, mas R\$ 5 ou R\$ 10 de diferença numa conta pode transformar uma margem de lucro positiva em negativa.

Para finalizar, partimos para a análise dos dados. Afinal, do que adianta ter todos esses números organizados se não for explicado o que eles significam, não é mesmo? É fundamental saber, por exemplo, que a empresa produziu 500 mil peças de tal produto e faturou R\$ 5 milhões com isso. Mas precisamos saber quanto foi gasto para produzir essas peças, quanto custou a matéria-prima, a hora-máquina, a energia elétrica, entre outros, pois só assim é possível comemorar aos milhões que foram ganhos. Já pensou que ao analisar os números você pode descobrir que o faturamento mal deu para cobrir os custos da produção, deixando o seu caixa praticamente na mesma?

Se este ainda não é um processo que faz parte da rotina da sua empresa, está mais do que na hora de parar e começar a planejar sua implantação.

Como a contabilidade de custos ajuda no processo de GEC.

Contabilidade de custos é o ramo da contabilidade que se destina a produzir informações para diversos níveis gerenciais de uma entidade, como auxílio às funções de determinação de desempenho, de planejamento e controle das operações e de tomada e decisões, bem como tornar possível a alocação criteriosa dos custos de produção. E é justamente por essa última característica que não tem como pensarmos em Gestão Estratégica de Custos sem uma contabilidade de custos.

Este modelo de contabilidade coleta, analisa, classifica e registra as informações operacionais das atividades de uma empresa, denominados de dados internos, além de também recolher e organizar referências externas, de acordo com a necessidade. Os dados coletados podem ser tanto monetários, como o preço, quanto físicos, como unidade produzidas, horas trabalhadas e ordens de produção.

Com esse detalhamento dos números apresentados pela contabilidade de custos, você pode avaliar os bens produzidos e vendidos e controlar as condições internas de produção. Assim, ao usar essas informações na Gestão Estratégica de Custos, é possível identificar a origem de cada gasto ou despesa e, conseqüentemente, fazer seu controle e racionalização.

4. CONCLUSÃO

Foi abordado no tema Gestão da Cadeia de Valor e Desenvolvimento de Produtos a importância da Estratégica Logística tanto no transporte como na busca para atender o consumidor com maior rapidez e segurança na entrega dos produtos.

E não menos importante a Gestão da Estratégia de Custos, como um dos diferenciais ao bom atendimento ao cliente. Atendimento rápido, seguro a preço justo.

São desafios que as empresas encontram constantemente devido a oscilação do mercado, no que tange a variações nos preços de combustível que influencia diretamente o transporte. Oscilações no mercado financeiro e altos índices dos impostos tanto para a fabricação dos produtos, encargos sociais e trabalhistas, quanto aos impostos de importação e exportação. Encarecendo e afetando muitas vezes a qualidade dos produtos e serviços.

Outro desafio é a crescente concorrência, o que leva a necessidade das empresas se superarem a cada dia.

Vimos através da empresa Duratex a importância de estar atento as mudanças mercadológicas. A necessidade de algumas vezes retroceder, fechar postos de produção, reavaliar estratégias e principalmente se enquadrar dentro das exigências de mercado.

E umas das grandes estratégias da Duratex S.A., foi acompanhar e trabalhar com mais intensidade em suas unidades a Evolução das Responsabilidades, reforçando bastante a Logística Verde, sendo a madeira um dos carros chefes de sua matéria-prima. Permitindo que com todos esses diferenciais se tornasse líder na sua área de atuação.

REFERÊNCIAS

AVILA. RAFAEL. Custo direto. Luz Planilhas Empresárias. Disponível em: <https://blog.luz.vc/o-que-e/diferenca-entre-custos-diretos-e-indiretos/>- Acesso em 20 de set. de 2019 às 20:13 h.

CASTRO. JORGE. Custo Fixo e Variável. Cola da Web. Disponível em: <https://www.coladaweb.com/contabilidade/custo-fixo-e-variavel> - Acesso em: 16 de set. de 2019 às 19:08 h.

DURATEX. Dados empresa. Disponível em: http://www.b3.com.br/pt_br/produtos-e-servicos/negociacao/renda_variavel/empresas-listadas.htm – Acesso em: 28 de ago. de 2019 às 9:25 h.

DURATEX. História da Empresa . Disponível em: <https://www.duratex.com.br> – Acesso em: 28 de ago. de 2019 às 15:13 h.

GESTÃO DE PROCESSOS. Disponível em <https://www.gestaoporprocessos.com.br> Acesso em: 15 de set. de 2019 - 15:00 h.

LOGÍSTICA COMO ESTRATÉGIA. Disponível em <http://administradores.com.br/artigos/a-logistica-como-estrategia-para-a-obtencao-de-vantagem-competitiva>. Acesso em 17 de set. de 2019 - 14:45 h.

LUZ. ANA CAROLINA DA. Gestão Estratégica de Custos. Disponível em <https://www.treasy.com.br/blog/gestao-estrategica-de-custos/> Acesso em : 09 de set. de 2019 – 18:30 h.

PORTER. MICHEL. A Estrutura da Cadeia de Valor. Value Based Management.net . Disponível em https://www.valuebasedmanagement.net/methods_porter_value_chain.html- Acesso em 15 de set. de 2019 - 15:20 h.

SEBRAE. Saiba o que são Custos Fixos e Custos Variáveis - Disponível em: <http://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/ufs/ap/artigos/saiba-o-que-sao-custos->

[fixos-e-custos-variaveis,7cf697daf5c55610VgnVCM1000004c00210aRCRD](#) – Acesso em 16 de set. de 2019 às 18:02 h.

ANEXOS