

CADEIA DE SUPRIMENTOS (SC) - A IMPORTANCIA DA ESCOLHA DO MÉTODO DE CUSTEIO NA GESTÃO DOS CUSTOS LOGÍSTICOS.

Autores

Rinaldi da Silva Correa
Mario Sacomano Neto

Orientador

Clovis Luis Padoveze

1. Introdução

Atualmente, as empresas industriais têm enfrentado um ambiente verdadeiramente hostil, complexo e demasiadamente competitivo na sua grande maioria. As operações globalizadas não mais são impedidas ou proibidas por barreiras protecionistas que atrapalham entradas de novos concorrentes, e os clientes tornam-se cada dia mais exigente, e com conhecimento cada vez maior na escolha de produtos ou serviços que deverão satisfazer suas necessidades. A busca de novos processos produtivos, desenvolvimento de novos produtos, redução incessante dos custos operacionais, e uma boa gestão da cadeia de suprimentos têm se tornado fatores relevantes no que diz respeito à sobrevivência das micros, pequenas, médias e grandes empresas.

Diante desse cenário de competição acirrada não há mais a concorrência individual das empresas, mas sim, a concorrência entre as cadeias de suprimentos de seus produtos e dos produtos de seus concorrentes. Com esse novo contexto de competição, o lucro, bem como as vantagens competitivas, sai em grande parte, do bom gerenciamento dos custos totais da cadeia de suprimentos (SC – Supply Chain).

2. Objetivos

Neste artigo, será abordada a definição de Cadeia de Suprimentos (SC), a particularidade de seus elos, bem como a necessidade do bom controle dos custos de cada fase desta cadeia com uso de um eficiente método de custeio, mostrando que há a necessidade de resultados positivos de cada fase de operações, para que o resultado final (lucro) possa ser alcançado bem como suas vantagens competitivas.

A partir desta definição, a análise das configurações de Cadeia de Suprimento sob a perspectiva da SC e sua análise de desempenho é de extrema relevância para as empresas que desejam se manter competitivas e alcançarem seus lucros tão desejados. As configurações das cadeias de suprimento incluem os principais processos de negócios, seus respectivos membros-chaves (elos), e seus custos operacionais. Com isso, pode-se mostrar a importância de obtenção de bons resultados em cada elo, (formação entre membros-chaves), deixando evidente que há uma necessidade de um conhecimento e gerenciamento dos

custos totais de toda a cadeia, e não apenas de algumas operações individualizadas. Na visão desse artigo, há dois requerimentos crítico que refletem a dimensões-chave necessária para boa gestão da Cadeia de Suprimentos: 1) Identificação dos membros-chave da cadeia de suprimento e o seu grau de participação no custo total da cadeia, e 2) os custos operacionais de cada um desses membros para que na sua somatória de resultados alcance o tão desejado lucro.

Em razão das mudanças que hoje ocorrem no mercado, mudanças essas que ocorrem de forma extremamente veloz, e também em virtude dos problemas relacionados com a logística, como por exemplo, a precariedade da infra-estrutura de transportes brasileiros, o presente artigo tem como principal objetivo, mostrar que a boa escolha da metodologia de custeio é extremamente relevante para o conhecimento do custo total da cadeia e sua boa gestão, e assim se pode alcançar a plenitude de eficácia nesse modelo de gestão.

3. Desenvolvimento

Mas o que é uma cadeia de Suprimento? Segundo (Chopra e Meindl – 2004) uma cadeia de suprimento engloba todos os estágios envolvidos, direta ou indiretamente, no atendimento de um pedido de um cliente. A cadeia de suprimento não inclui apenas fabricantes e fornecedores, mas também transportadoras, depósitos, varejistas e os próprios clientes. Destro de cada organização, com, por exemplo, de uma fábrica, a cadeia de suprimento inclui todas as funções envolvidas no pedido do cliente, como desenvolvimento de novos produtos, marketing, operações, distribuição, finanças e o serviço de atendimento ao cliente, entre outras.

Uma Cadeia de Suprimento é dinâmica e envolve um fluxo constante de informações, produtos e recursos financeiros entre diferentes elos (formação entre membros-chave, também chamado de Fases ou Estágios). Cada elo da cadeia de suprimento interage com outros elos da cadeia. Considere como exemplo os seguintes estágios da cadeia de suprimento de um determinado segmento de indústria.

Lambert (1998) também sugere a classificação dos membros de uma cadeia de suprimentos em primário e de apoio. Os membros primários são empresas ou unidades de negócio que executam atividades (operacional o gerencial) que agregam valor ao longo da Cadeia de suprimentos de determinado produto ou serviço. Já os membros de apoio são empresas ou unidade de negócios que fornecem recursos, conhecimento etc., suportando os membros primários da cadeia de suprimento, mas que não participam diretamente no processo de agregação de valor. Cabe ressaltar, que uma empresa pode, simultaneamente, realizar atividades primárias em um processo de negócios na cadeia de suprimento e de apoio em outro processo, bom como pode executar esses papéis em cadeias de suprimentos distintas. Essa classificação também é útil para definirmos os limites horizontais de uma cadeia de suprimento. Portanto a origem de uma Cadeia de Suprimento é o ponto em que não existem fornecedores primários, mas apenas o apoio. Já o seu término é o ponto de consumo, ou seja, o ponto a partir do qual não será criado nenhum valor adicional e o produto e/ou serviço chega ao seu cliente final.

Gestão da Cadeia de Suprimentos e Logística

Desde seu surgimento, a Cadeia de suprimentos (SC) tem sido muitas vezes confundida com a Logística, seja na indústria, na consultoria ou na academia Cooper et. al. (1997) relatam que executivos de cooperações líderes em seus segmentos e que tem implementado o estado-da-arte em SCM entendem que ela abrange um escopo maior de processos e funções que a logística. Assim, ALM estipulou que:

“Logística é a parte dos processos da cadeia de suprimentos (SC) que planeja, implementa e controla o efetivo fluxo e estocagem de bens, serviços e informações correlatas desde o ponto de origem até o ponto de consumo, com o objetivo de atender as necessidades dos clientes.”

Por sua vez, o Global Supply Chain Fórum (GSCF), um grupo de pesquisadores nos EUA que se tem reunido anualmente com intuito de colaborar com a teoria e pratica do SCM, definiu que:

“SCM é a integração dos processos de negócios desde o usuário final até os fornecedores originais (primários) que providenciam produtos, serviços, e informações que adicionam valor para os clientes e stakeholders.”

Custos Logísticos.

Segundo Ballou (2001), o custo total logístico é uma somatória dos custos dos elementos-chaves (elos) dessa cadeia, por exemplo, o custo de transporte, o custo de armazenagem, processamento de pedido etc. Para Ricarte (2003), os custos logísticos são identificados como:

4.1- Custos de armazenagem:

São aqueles aplicados nas estruturas e condições necessárias para que a empresa possa guardar seus produtos adequadamente, como, por exemplo, o aluguel do armazém, os custos de aquisição de pallets, custos de pessoal de armazenagem, Manutenção dos equipamentos de movimentação, custo de oportunidade dos investimentos nas compras dos equipamentos, depreciação desses equipamentos, todos esses são custos mensais relacionados com este elo da cadeia de suprimentos.

4.2- Custos com estoques:

São aqueles gerados a partir da necessidade de estocar, ou seja, ocupar este espaço físico com os materiais necessários para o pleno atendimento da produção e da demanda do mercado. São esses: insumos, matéria-prima, componentes semi-acabados, produtos acabado, e em função disso, a empresa arca com os custos relacionados à manutenção desses itens no estoque, somados aos custos de oportunidade de capital parada no estoque, perdas e roubos, a própria depreciação dos materiais, os riscos da obsolescência, etc.

4.3- Custos relacionados à emissão dos pedidos:

São talvez os menos expressivos, como, por exemplo, o espaço destinado ao setor de compra, a despesas fixas com telefone, luz, salários, manutenção de veículos, combustível, equipamentos (computadores, impressoras, aparelhos de fax, telefones celulares), sem contar com as despesas relacionadas ao material de escritório usados para essa função (papeis, canetas, cartuchos de tinta, impressos, etc.).

4.4- Custos com transportes e distribuição:

São aqueles relacionados com todas as despesas oriundas da movimentação de materiais fora da empresa. Segundo Novaes (2004), a distribuição de produtos desde as fábricas até os centros atacadistas ou varejistas pode ser realizada através de modalidades de transportes diversas: rodoviário, ferroviário, transporte aquaviário, aéreo, e dutos para casos especiais (gás, gasolina, óleo diesel, álcool, petróleo).

Sistema de Custeio na Gestão da Cadeia de Suprimentos.

Para Christopher (1997), torna-se evidente que o problema de desenvolvimento de um sistema adequado de um custeio orientado para logística é principalmente uma questão de enfoque. Este problema resume-se na capacidade de focalizar os resultados dos sistemas de distribuição, que em essência tratam do fornecimento de serviço ao cliente, e também identificar os custos específicos associados a estes resultados. Um dos princípios básicos de custeio logístico, é que o sistema deve refletir o fluxo de materiais, isto é, ele deve ser capaz de identificar os custos resultantes das atividades de todos os elos da cadeia de suprimento. Com base nisso, torna-se necessário um sistema de custeio que forneça informações gerenciais, permitindo, assim, um melhor monitoramento dos custos logísticos. É importante lembrar que o gerenciamento da Cadeia de Suprimentos (SCM) pressupõe a visão integrada de custos, considerando conjuntamente todos os componentes da cadeia, inclusive estoques.

Adaptando o conceito do método de custeio ABC ao gerenciamento da cadeia de suprimento, pode-se dizer que o ponto central do custeio ABC é o conceito de atividade. Padoveze (2003) define atividade como o menor segmento de responsabilidade, neste caso, dentro da cadeia de suprimento, que gera um determinado serviço e consome recursos para a execução da atividade necessária à geração desses serviços. Uma atividade deve congrega várias outras atividades menores, normalmente denominadas tarefas. Assim, para desenvolver uma atividade, é necessário o desenvolvimento de várias tarefas, normalmente realizadas por funcionários especializados, encarregados dessas funções. Entende-se que ao

longo da cadeia de suprimento cada elemento chave exerce uma *atividade*, e cada atividade congrega várias outras atividades menores que podem ser chamadas de *micro atividades*.

O conceito base do método ABC aplicado ao gerenciamento dos custos da cadeia de suprimento, é a constatação de que o consumo de recursos de cada elemento chave da cadeia é determinado pelo evento ou eventos que são executados pela atividade. Em outras palavras, cada atividade dentro da cadeia de suprimento nasce em função da necessidade de se executar determinados trabalhos ou tarefas, geralmente denominados atividades e que podem ser representados contabilmente como eventos econômicos. Naturalmente, para o desenvolvimento dessas atividades, há a necessidade de se consumir recursos (equipamentos, mão-de-obra, despesas); portanto, pode-se concluir que as atividades são as causadoras dos custos da cadeia de suprimento.

Diante disso, na concepção desse método de custeio e modelo de gestão, a administração adequada dos custos da cadeia de suprimentos deverá ser feito pela gestão das atividades, por meio de sua identificação, mensuração, registro e acumulação contábil, ao longo de cada elemento chave da cadeia.

Sendo as atividades causadoras dos custos ao longo de toda a cadeia, é necessário identificar os trabalhos ou tarefas principais que cada atividade executada, pois, quanto maior a necessidade do desenvolvimento dessas atividades, maior é a necessidade de consumo de recursos e, portanto, de custos.

4. Resultados

Nos últimos anos a Gestão da Cadeia de Suprimentos (Supply Chain Management) tem proporcionado oportunidades e desafios para criação de vantagens competitivas em um mercado globalizado, altamente competitivo e até certo ponto hostil em alguns segmentos. Esta realidade torna a gestão dos custos logísticos um fator de importante destaque, fazendo com que a sua eficiência se torne o principal fator de sucesso no mundo dos negócios. Por sua vez, o uso de um moderno sistema de custeio pode contribuir em muito no alcance desses resultados. Neste contexto, o artigo apresenta um estudo no intuito de analisar pormenorizadamente os conceitos científicos sobre cadeia de suprimentos (SC) e seus respectivos elos, bem como a forma mais adequada do gerenciamento dos custos através de um eficiente sistema de custeio. Esses conceitos foram avaliados através de pesquisa bibliográfica e estudo de dados secundários extraídos de pesquisas realizadas pelo Centro de Estudos em Logística, do Coppead / UFRJ.

5. Considerações Finais

Diante do exposto, a aplicação da metodologia do custeio ABC na gestão da cadeia de suprimentos, torna-se uma ferramenta eficaz no controle dos custos logísticos. É uma forma eficiente de identificar e quantificar as atividades envolvidas ao longo de toda a cadeia, além de dimensionar corretamente os custos e tornar evidentes os direcionadores dos custos envolvidos em todo o processo. É bom lembrar que a diminuição dos custos logísticos no Brasil não depende unicamente de um bom modelo de gestão, mas depende também de outros fatores de igual importância como: investimento maciço do governo e das empresas privadas na reforma e melhoria da infra-estrutura logística do país; treinamento e capacitação de profissionais na área logística e melhor adequação da matriz do transporte brasileira, principalmente com utilização de sistemas intermodais, que contribuem de forma significativa nas reduções dos custos de transporte.

Referências Bibliográficas

BALLOU, Ronaldo (2001) – **Gerenciamento da Cadeia de Suprimentos : Planejamento, organização e logística empresarial**. Gestão & Produção, vol.11, n.3, p.275-288, set-dez.

CHOPRA, Sunil ; MEINDL, Peter – **“Gerenciamento da Cadeia de Suprimentos – Estratégia, Planejamento e operação”**. Ed. Pearson , São Paulo 2004 – pág. 3-5.

CHRISTOPHER, Martin – **“Logística e Gerenciamento da Cadeia de Suprimentos – Estratégia para Redução de Custos e Melhoria dos Serviços.”** Ed. Pioneira – São Paulo, 1997 - pág. 13 a 16.

COOPER, M.C ; LAMBERT,D.; PAGH,J.- **SMC-more than a new name for logistics. International Journal of Logistics Management**, v.8, n.1, 1997.

LAMBERT, D.M ; COOPER, MC; PAGH,J.D. **Supply Chain Management : Implementation issues and research opportunities. The International Journal of Logistics Management**, v.9, n.2, p 1-19, 1998

PADOVEZE, Clóvis Luiz, **Curso básico de gerenciamento de custo.**- São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2003 . 204-206 p.

RICARTE, M. A (2002) . **A importância dos custos logísticos na cadeia de suprimentos.** Disponível em : <http://www.r2consultoria.com.br>. Acesso em: 25/08/2006.



