

Logística Integrada, Decisões de Preço e Planejamento de Resultados

Ione Aparecida Silva da Cruz

Marinéia Almeida dos Santos

Resumo:

Trata o presente artigo de um assunto relativamente novo no Brasil, porém de fundamental importância para a sobrevivência das empresas como diferencial competitivo no mundo globalizado. A Logística empresarial é uma atividade extremamente relevante para assegurar às empresas a eficiência e eficácia na gestão. Inicialmente, faz um breve histórico da evolução da logística desde a economia agrária até o supply chain, bem como evidencia o funcionamento do sistema logístico. Demonstra como a Controladoria na busca da otimização dos recursos disponíveis, oferece diversas ferramentas capazes de atender a realidade suscitada pelo mundo dos negócios que se enquadre melhor com o perfil de cada ente empresarial. Neste contexto, apresenta o modelo de gestão Logisticon, cuja proposta é um modelo de formação de preços e planejamento de resultados com a Logística Integrada, mediante a utilização dos conceitos do Gecon, para otimização da contribuição planejada por área de responsabilidade e alcance da contribuição desejada global.

Área temática: *Gestão Econômica (GECON)*

LOGÍSTICA INTEGRADA, DECISÕES DE PREÇO E PLANEJAMENTO DE RESULTADOS

TRABALHO 16.129

RESUMO

Trata o presente artigo de um assunto relativamente novo no Brasil, porém de fundamental importância para a sobrevivência das empresas como diferencial competitivo no mundo globalizado. A Logística empresarial é uma atividade extremamente relevante para assegurar às empresas a eficiência e eficácia na gestão. Inicialmente, faz um breve histórico da evolução da logística desde a economia agrária até o supply chain, bem como evidencia o funcionamento do sistema logístico. Demonstra como a Controladoria na busca da otimização dos recursos disponíveis, oferece diversas ferramentas capazes de atender a realidade suscitada pelo mundo dos negócios que se enquadre melhor com o perfil de cada ente empresarial. Neste contexto, apresenta o modelo de gestão *Logisticon*, cuja proposta é um modelo de formação de preços e planejamento de resultados com a Logística Integrada, mediante a utilização dos conceitos do Gecon, para otimização da contribuição planejada por área de responsabilidade e alcance da contribuição desejada global.

PALAVRAS-CHAVE

Logística – controladoria – Gecon

ÁREA TEMÁTICA

Gestão Econômica (GECON)

LOGÍSTICA INTEGRADA, DECISÕES DE PREÇO E PLANEJAMENTO DE RESULTADOS

INTRODUÇÃO

O processo logístico, no Brasil, tem evoluído muito nos últimos anos, o que é perfeitamente compreensível se fizemos um retrospecto para avaliação dos fatores que podem ter levado as empresas a concentrarem esforços na melhoria do seu sistema de gerenciamento da cadeia de suprimentos e relacionamento com clientes e fornecedores.

A seguir podemos enumerar algumas das principais mudanças econômicas que afetam a logística, são elas:

- Globalização – fenômeno que exige uma velocidade maior no processo de transações entre empresas, com a transferência de produtos e serviços facilitada pela utilização de redes de comunicação;
- Aumento das Incertezas Econômicas;
- Proliferação de Produtos;
- Menores ciclos de vida de produtos;
- Maiores exigências de serviços.

Diante desta constatação é que se faz necessária a discussão deste tema, cujo problema que deverá orientá-la é o seguinte:

“Quais os benefícios que a Logística Integrada pode agregar às empresas como diferencial competitivo no mundo globalizado?”

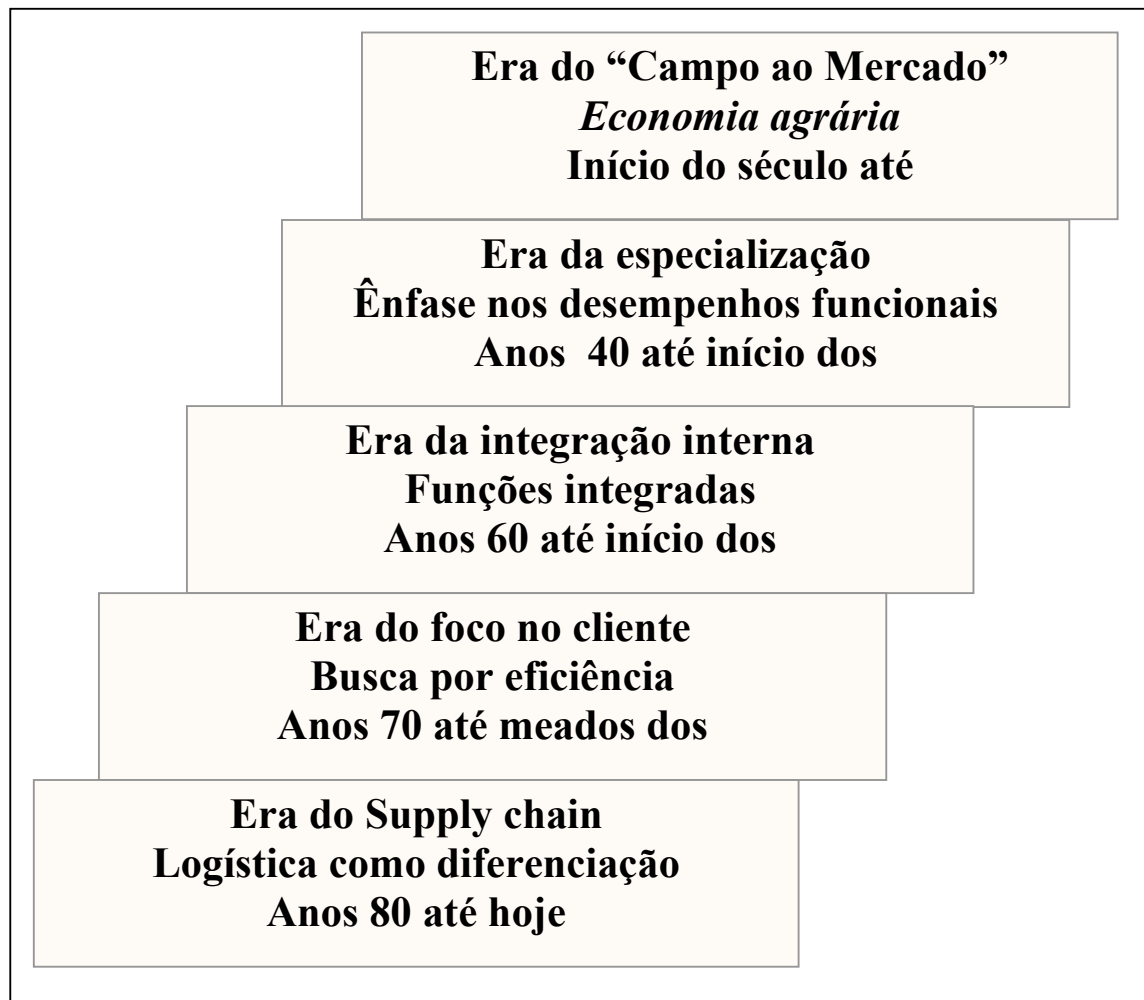
Buscando identificar o valor agregado efetivo que a Logística Integrada, atrelada a um sistema de gestão, pode trazer para as empresas, tendo em vista que é necessário fazer uma avaliação do seu impacto na formação de preços, participação no mercado e sistema de resultados, foi que nos definimos pela escolha do tema: **Logística Integrada e Decisões de Preço e Planejamento de Resultado**, como foco central de estudo.

O presente estudo desenvolveu-se através de pesquisa bibliográfica.

BREVE HISTÓRICO

A Logística, embora seja uma das atividades econômicas mais antigas é também um dos conceitos gerenciais mais modernos, devido a mudanças de ordem econômica e tecnológica.

A evolução do pensamento logístico, segundo estudos realizados por universidades americanas, pode ser dividida em cinco etapas principais, conforme ilustra a figura a seguir:



Fonte: Fleury; Wanke; Figueiredo (2000:51)

Essas cinco eras do pensamento logístico, assim entendido como o conjunto de teorias e conceitos que servem de base para o estudo e pesquisa na área, demonstram os avanços e aprofundamento da matéria nos últimos anos.

LOGÍSTICA INTEGRADA E SISTEMA LOGÍSTICO

Segundo Bowersox “Logística é o processo de planejamento, implementação e controle eficiente e eficaz do fluxo e armazenagem de mercadorias, serviços e informações relacionadas desde o ponto de origem até o ponto de consumo, com o objetivo de atender às necessidades do cliente”.

Este conceito deixa claro a necessidade de uma administração global do processo, desde o ponto de aquisição dos materiais até o local de distribuição do produto final. Sem dúvida alguma, os gastos com a logística envolvem montantes relevantes podendo chegar até 35% do valor das vendas para algumas empresas, dependendo da atividade e situação geográfica.

Coronado (2001:138), citando Porter, procura conceituar a logística em duas categorias distintas, interna e externa. A “logística interna compreende as atividades associadas ao recebimento, armazenamento e distribuição de insumos no produto, como:

- manuseio de material,

- armazenagem,
- controle de estoque,
- programação de frotas, veículos e,
- devolução para fornecedores.

A logística externa compreende as atividades associadas à coleta, armazenamento e distribuição física do produto para compradores, como:

- armazenagem de produtos acabados,
- manuseio de materiais,
- operação de veículos de entrega,
- processamento de pedidos e programação.

LOGÍSTICA E CONTROLADORIA¹

Buscando encontrar a cerne do nosso estudo, que visa identificar os benefícios que a logística integrada pode agregar às empresas como diferencial competitivo no mundo globalizado, cabem os seguintes esclarecimentos:

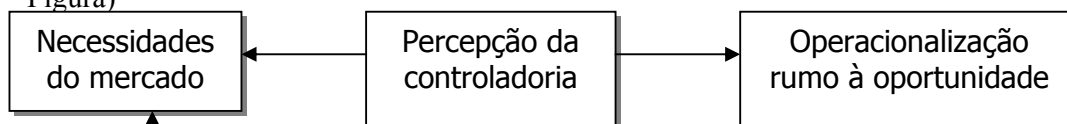
O processo de logística integrado, está contido nas organizações, tanto formalmente como informalmente, diferenciado uma da outra no que concerne a medição da agregação de valor e principalmente a estrutura formalizada do fluxo de informações, que a estrutura formal possui.

Para ser competitiva a organização deve gerenciar não apenas o seu fluxo de informações, como também gerenciar a sua cadeia de valor. Ser uma empresa bem sucedida não basta, é preciso estar em uma cadeia de valor bem sucedida.

Neste contexto, a nova função da Controladoria em uma empresa que aplica o gerenciamento da cadeia de produção, deve ser a de fornecer informações não só das atividades realizadas no âmbito interno da empresa, como também no âmbito da cadeia de produção, controlando os processos da empresa, para uma melhor gestão estratégica, ou seja, a controladoria passou a ter o objetivo *“de contribuir para o **contínuo aperfeiçoamento dos processos internos** de negócios, buscando a otimização do potencial de lucro, mediante a **eliminação de todas as atividade que não adicionam valor** aos clientes e acionistas”* (SCHIMITD, 2002)

Para atingir o objetivo de aperfeiçoar os processo internos, a logística integrada atua na controladoria como o objetivo de assegurar a eficácia das decisões que a empresa, preocupada com a criação de valor, necessita tomar nas áreas de cliente/mercado, produtos, processos e recursos.

Neste momento, a função da controladoria deve ser a de interagir de forma constante e dinâmica com a logística, apontando as melhores soluções logísticas, num perfeito processo de percepção das necessidades do mercado e dos interesses do negócio. (ver Figura)



¹ Adaptado de SCHIMITD, 2002.

Figura: Diagrama da produção em função do mercado (Fonte: **Schimitd**, 2002)

Em uma visão mais empreendedora e, mais do que isso, de empresarialmente propriamente dito, a controladoria não deveria só esperar pelo impacto econômico-financeiro das reclamações dos clientes, visto que estas são oportunidades de melhorias e a controladoria tem muito a contribuir para isso. Oportunidades num ambiente competitivo não se espera, busca-se.

É por isso que, num ambiente competitivo, a concorrência não está passivamente esperando pelos nossos clientes, mas, sim, querendo saber de suas necessidades e insatisfações, para atendê-los e conquistá-los, arrancando-os de nossa empresa. A controladoria deve propiciar oportunidades à logística para que esta cumpra suas metas principais, ou seja, cumprir os **cinco certos**, (**produto certo, entregue no lugar certo, na quantidade certa, no momento certo e ao custo certo**).

Fluxo de Informações da Controladoria

Conhecer o mercado e a expectativa do cliente, como se viu anteriormente, acarreta alguns gastos, mas estes passam a ser uma necessidade e certamente um bom investimento à medida que quanto maior o nível de informações coletadas ou produzidas pela logística sobre o processo empresarial como um todo e seus respectivos custos, possivelmente maior será a contribuição da controladoria à gestão e a à eficiência canalizada ao produto. Somente após o conhecimento destas informações é que os gestores poderão determinar as metas a serem atingidas, bem como o resultado a ser perseguido.

Considerando-se que a maioria dos consumidores não reclama diante de suas pequenas ou superáveis insatisfações, é papel da controladoria buscar as informações e ofertá-las aos gestores para tomada de decisão, inclusive, e principalmente, acerca do preço e do desempenho de seus produtos ou serviços, razão básica da relação entre empresa e clientela. É preciso considerar que os pequenos detalhes ou esclarecimentos aos clientes, em um ambiente econômico de concorrência e competitividade, podem fazer a diferença e isto não pode estar alheio a uma consciência empreendedora.

Fronteiras da Competência – Controladoria/Logística

Conforme Nakagawa (1995), a função da controladoria é um sistema amplo e integrado de informação. Esse entendimento é de importância fundamental não só para o processo de logística, como também para todos os demais sistemas do empreendimento. Sua função não deve ser compreendida como algo pertencente a uma pessoa, mas, sim, estar presente nas ações de todos os indivíduos atuantes nos processos da organização. Vê-se, portanto, que a controladoria não tem fronteiras e nesta nova visão, igualmente, não deve apresentar fronteiras externas.

Desse modo, embora todas as ações e implementações da logística estejam coordenadas junto a função de controladoria, esta segue suas diretrizes e metas de uma forma concomitante, sendo estas balizadas pelo planejamento integrado.

Significa dizer que, o que é idealizado em termos empresariais deve ser realizado, caso contrário não tem valor para a organização, por não modificar o resultado econômico.

Relevância da nova visão de Controladoria e Logística Integrada

Evidencia-se a importância da controladoria na adequada fixação de níveis de serviços logísticos, os quais são decisivos no processo de continuidade das organizações, bem como para a manutenção e conquista de mercados, a partir de um domínio de entendimento das funções por meio de uma estrutura amparada pela tecnologia da informação. Em um ambiente competitivo, em decorrência da globalização dos mercados e da internacionalização dos capitais, estas funções fazem a diferença.

Assim, devido a todos esses fluxos globalizados, informações, mercados e capitais, a inteligência da função controladoria passa a ser cada vez mais decisiva quanto à continuidade das entidades e mesmo quanto às adaptações necessárias às suas permanências como qualidade no mercado interno e mesmo externo, onde deve ser fixado o horizonte.

Relaciona-se a importância dos custos e seus montantes com a determinação dos níveis de serviços equalizados, e estes com o benefício gerado, evitando excessos e insuficiências de recursos e de operações, porém, simultaneamente, mantendo a satisfação dos clientes.

Ao se verificar os benefícios gerados, lucros e outros, é de se esperar que, quanto ao lucro, não haja questionamentos mas, quanto aos “outros”, certamente haverá indagações como:

- Quais são esses outros benefícios?
- Há algo tão importante quanto o lucro?

Quanto a primeira possível questão, pode-se dizer que esses benefícios são a satisfação do cliente, a sua cativação e a certa fidelidade devidos a um serviço certo, no lugar certo, ao preço certo, no momento certo e na quantidade certa. Quanto a segunda, pode-se dizer que há, sim, algo tão importante quanto o lucro obtido. Este elemento seria a capacidade de continuar obtendo tais resultados no futuro. Entendemos que isso só será possível com a conquista do cliente através dos *cinco certos* da logística integrada.

Aspectos sociais da Logística Integrada à Controladoria

“A logística na empresa é um assunto vital, exercendo uma função de estudar as formas de como a administração pode obter cada vez mais eficácia/eficiência em seus serviços de distribuição a seus clientes e consumidores, levando em consideração planejamento, organização e controle efetivo para as atividades de movimentação e armazenamento que visam facilitar o fluxo de produtos”. (CHING, 1999).

Nesta definição, percebe-se que o foco da logística está voltado para fluxo de produtos e movimentação de materiais.

A importância da visão de socialização dos benefícios da logística é evidenciada na obra de Ballou (1993). O autor destaca a contribuição da logística para melhorar o padrão de vida das populações, evitando com que os povos vivam em situação de insuficiência, elevando as condições de vida, com a viabilização da produção e movimentação de

produtos entre regiões, a custos e preços aceitáveis pelo mercado. Desta forma, a logística passa a ser vista como um agente de desenvolvimento social e um facilitador das condições de vida das populações. A vida globalizada exige grande eficiência da controladoria, da logística, da tecnologia da informação e da contabilidade de custos como elementos facilitadores e redutores do hiato existente entre produção de bens e/ou serviços e, ainda, como elo de ligação entre produção e atendimento das necessidades e interesses do consumidor.

Sistema Integrado de Informação, Logística e Controladoria

“O sistema que integra os padrões, os orçamentos e a contabilidade caracteriza-se por incluir e suprir todas as principais funções e atividades da empresa com informação não apenas de caráter contábil e financeiro, como, também, de natureza física e qualitativa, e de interação na empresa com as variáveis de seu ambiente externo” (Nakagawa, 1995.p.14).

Destaca-se, ainda, que a tecnologia da informação (TI) disponibiliza condições para o conhecimento das necessidades da clientela, bem como seus usos e costumes de consumo, dados que são essenciais à controladoria para a fixação do nível de serviço ofertado ou a ser ofertado. A (TI) passa a ser uma ferramenta fundamental, fazendo com que se determine, em qualquer ramo de atividade, de forma precisa e direta, as metas para a otimização do nível de serviço e os custos decorrentes, tendo em mira o objetivo principal das empresas, que é o lucro.

Como se observa no sistema integrado de informação, a empresa, as atividades e as funções são relacionadas, fazendo com que haja um fluxo constante de fornecedores e clientes internos, num esforço que será o determinante da respectiva influência no meio externo.

“A forte interdependência existente entre as atividades desenvolvidas na empresa exige, para fins de avaliação de desempenho, meios de se evitar que sejam considerados os efeitos de uma atividade sobre a outra, permitindo a identificação das causas de eventuais problemas, bem como seus respectivos responsáveis”.

O preço da transferência pode ser entendido como o valor pelo qual é transferido um produto /serviço entre as diversas áreas e atividades que compõem uma empresa e, conceitualmente, envolve as seguintes noções elementares:

- a) intermediação das relações entre as diversas áreas;
- b) reconhecimento da receita gerada pelas atividades.

Freqüentemente, o conceito é associado ao primeiro aspecto, como um mecanismo que procura conciliar os interesses entre as diversas áreas, divisões, filiais ou departamentos que compõem uma empresa. Essas áreas realizam operações de “compra e venda” de produtos/serviços, mediante o estabelecimento de preços para os mesmos.

O segundo aspecto refere-se a uma forma de mensuração da contribuição de cada atividade ou conjunto de atividades ao resultado global da empresa. Permite a identificação da formação do lucro. Os métodos de estabelecimento desses preços são bastante variados e, resumidamente, baseia-se:

- no custo dos produtos/serviços: custo real (total ou variável), custo padrão, *markup* sobre o custo;
- no mercado: preços vigentes no mercado, preços de mercado ajustados, custo de oportunidade;
- na livre negociação entre os gestores.

A empresa, assim demonstra a controladoria como sistema integrado, pode e deve ter como balizador de suas atividades o custo de oportunidade, no sentido de manter níveis de serviços conquistados, ou melhorá-los, em relação à concorrência.

Controladoria e Logística para a Otimização do Potencial de Lucro na Empresa

A empresa, a partir dos dados selecionados, testados e avaliados pela controladoria, na busca da sua dinamicidade, deve idealizar, viabilizar e implementar ações que otimizem seus objetivos, sendo estes, em síntese, a minimização de custos e maximização dos lucros. Assim, conforme Ernest e Whinney (1990), “embora os clientes e companhias definam o termo atendimento ao consumidor um pouco diferentemente, a maioria concorda que aquele serviço deve conter três elementos básicos: disponibilidade, conveniência e informação. Isto significa que o comprador espera adquirir o produto certo, no lugar certo, ao tempo certo, em condição certa, boa ou conveniente”. Estes atributos, bem analisados e aplicados, certamente repercutirão na otimização dos objetivos da empresa.

Fica explícito que as empresas exercem uma série de operações externas para manterem suas funções internas, ou seja, uma interface entre fornecedores e clientes (mercado). Assim, pode-se identificar a empresa como uma célula econômica que utiliza, de forma coordenada (função controladoria) e de forma otimizada (função logística interna e externa), os recursos humanos financeiros e materiais para atingir seus objetivos, entre os quais o lucro, e, para tanto, sob a visão de mercado, deve ter como foco todos os atributos para a satisfação do cliente.

A controladoria, em sua missão, para sustentar um bom gerenciamento de custos e da função logística, deve ter um volume adequado de informação e estratégias que permitam evitar o excesso de oferta ou a demanda reprimida, cujas consequências, em termos de mercado, podem ser desastrosas, em razão da intensa competitividade. As funções controladoria e logística, numa ação conjunta, devem dar conta, à gestão do conhecimento, das demandas do mercado e das informações estratégicas que propiciem a alocação precisa de recursos junto a fornecedores de materiais, mercadorias ou serviços e demais operações necessárias, já identificadas e definidas, segundo as necessidades, para o atendimento da demanda pré definida e sinalizada pela análise de tendências do mercado.

MODELOS DE DECISÃO DE PREÇO E RENTABILIDADE – LOGISTICON

O modelo de gestão proposto atrelado à logística, denominado Logisticon, será comentado a seguir, em suas características fundamentais. Uma das novidades do modelo proposto por Coronado refere-se a influência da logística no sistema de preços. O modelo Logisticon mostra como a contribuição planejada da empresa pode ser otimizada/melhorada através do uso dos recursos da logística integrada, especialmente, o acordo de parcerias – ECR, atrelada ao sistema de gestão Gecon, como ferramenta para apuração e avaliação do resultado econômico global do negócio.

A utilização dos conceitos do Gecon é interessante nesta abordagem, pois permite a verificação da contribuição de cada área de responsabilidade ao planejamento de resultado da empresa. Desta forma, para Coronado, *“a logística integrada passa a ser um processo de otimização dos resultados de todas as atividades em torno dos produtos ou serviços negociados e entregue aos clientes, sob a ótica de gestão econômica como medidora dos efeitos que afetam o patrimônio da empresa no global e por área de responsabilidade”*.

Vejam algumas características do modelo:

- Enfoque é dado à utilização do custeio variável, isto é, devem ser atribuídos aos produtos somente os custos diretamente a ele identificados;
- O custo a ser considerado deve estar corretamente mensurado “sem gorduras”, no ato do planejamento;
- Os custos fixos de cada área podem ser identificados com diferentes objetos, lotes, produtos, família de produtos e atividade operacional da área;
- Os valores econômicos dos produtos correspondem a valores de mercado a vista na data de referência.

Embora muitos autores defendam o uso do sistema de custeio ABC para mensuração e análise dos efeitos logísticos, o modelo aqui apresentado utiliza o Método do Custeio Variável, pois este preconiza o custo do produto formado por elementos que são necessários e objetivamente identificados com a unidade de produto.

Além disso, o Logisticon propõe a otimização da MC (margem de contribuição) do lote de produtos:

- ✓ Por área de responsabilidade
- ✓ Por simulação de contribuição alvo ou preço alvo de mercado

O somatório das MCs dos lotes = MO (margem operacional) que deduzidos os custos estruturais das áreas de responsabilidade chega-se à contribuição planejada por área.

Aspectos relevantes na formação de preços e planejamento de resultados das áreas de responsabilidade

Para analisarmos os principais aspectos, tomaremos por base a área de compras da empresa, sendo que você pode tomar esta mesma base para outras áreas, tais como, estoque, distribuição e outros.

O modelo Logisticon, aplicado ao planejamento do resultado da área de compras sustenta-se através das seguintes premissas básicas:

- O volume e qualidade das mercadorias solicitadas pelas demais áreas devem ser adquiridos no prazo previamente estabelecido;
- Os prazos de pagamentos nas aquisições devem ser sempre os melhores, em função dos juros cobrados pelos fornecedores;
- Dentro da cadeia de suprimento *Supply Chain*, as aquisições devem ser realizadas com as melhores condições, considerando sempre o caráter de parceria com o fornecedor;
- O modelo preconiza que o gestor de compras deve provocar simulações para alcançar a otimização de seu plano de resultados.

Como podemos observar, o modelo de planejamento de resultados da área de compras, segundo a gestão econômica, fundamenta-se em um conjunto de princípios que garantem a otimização do resultado planejado, regidos pelo mercado (preços, volumes etc.).

Formação de preço e planejamento de resultado na área de compras com a logística integrada.

A realização da gestão econômica na área de compras só é possível considerando-se o estabelecimento dos seguintes aspectos:

- Encarar a logística como um sub-sistema de integração de informação básica e físico-operacional para atingir a eficácia empresarial;
- Distinção entre eventos econômicos e financeiros;
- Existência de um sistema de informações necessárias e adequadas a seus processos decisórios, interagindo além das áreas que compõem a cadeia de valores interna.

Na figura abaixo, há a formatação do modelo de decisão proposto para representar o resultado econômico por uma transação classificada no evento compra.

Modelo de decisão da área de compras:

1. (+) Receita de Compras
2. (-) Custos de aquisição dos produtos em condições a vista
3. (=) **Margem Operacional (1 – 2)**
4. (+) Receita Financeira
5. (-) Despesas financeiras
6. (=) **Margem Financeira (4-5)**
7. (+) Ganho estocagem
8. (-) Custo financeiro estoque
9. (-) Custo de armazenagem
10. (=) **Margem estocagem (7-8-9)**
11. (+) Imobilizado – realizado
12. (-) Custo da Imobilização
13. (-) Prov. p/ manutenção imobilizado
14. (=) **Margem Imobilizado**
15. (-) Custos Estruturais identificados
16. (-) Custo de remuneração do capital

17. (=) Margem de contribuição

Dessa maneira, com as variáveis aqui representadas, podemos clarificar os aspectos mais relevantes:

Receita de compras:

Valor pelo qual o produto transacionado pode ser adquirido no mercado, a vista sem nenhum processo de negociação.

A busca é pelo menor preço encontrado pelo gestor no mercado, cuja compra poderia ser realizada sem uma negociação junto ao produtor da mercadoria.

Custo de aquisição do produto:

Na mensuração do valor da transação em condições a vista deve ser estimado o juro embutido pelo fornecedor na operação

No caso de compra a prazo, a parcela que corresponde ao acréscimo, em função do prazo de pagamento, deve ser agregada em uma conta denominada “despesas financeiras”

Receita financeira de compras:

Corresponde ao benefício que o responsável pela atividade de compra gera para a empresa pela decisão de comprar a prazo e não a vista

Esse benefício deve ser calculado pela taxa de aplicação vigente, em virtude da disponibilidade dos recursos ativos da empresas.

Despesas financeiras de compras:

Corresponde ao valor da diferença entre o valor a vista, ofertado pelo fornecedor como alternativa na aquisição.

Gestor de compras faz a opção por aquisição dos produtos a prazo, quando o fornecedor agrega no preço um juro pelo período de financiamento da operação

Receita de estocagem:

Refere-se a variações de preço de mercado daqueles produtos que estão sob a responsabilidade do gestor de compras na data de mensuração contra os preços comprometidos na transação.

A Contribuição planejada da empresa será formada pelo somatório das contribuições planejadas das áreas. Para a manutenção das atividades da empresa e reposição dos seus ativos e remuneração dos capitais investidos é necessário uma contribuição que nem sempre corresponde à contribuição planejada, que aqui denominaremos de contribuição desejada global.

O modelo Logisticon preconiza que “a contribuição desejada global pode ser otimizada por mudanças nas técnicas de armazenagem, estocagem, movimentação interna e externa, comunicação entre fornecedores-atacadista-clientes, sistema ECR”.

Vejamos um exemplo a seguir de um orçamento comparativo utilizando a estratégia de puxar, ou seja, os preços condicionam-se ao que o consumidor deseja pagar pelo produto, considerando o planejamento de resultado com base no preço alvo de mercado.

Orçamento Original

Produto	Market Share %	Demanda Mercado Quant.	Estoque Quant.	Quant. Venda	Giro	Preço Mercado Unit.	Custo Variável Unit	Rentabilidade	Valor Venda Total	Margem Contrib Total	Capital em Estoque
Material de Limpeza											
A	25%	10.000	2.500	2.500	1	12,36	11,15	9,8%	30.900	3.029	27.871
B	4,5%	8.000	361	361	1	25,36	21,56	15,0%	9.155	1.373	7.782
C	12,9%	3.000	2.580	2.580	1	9,85	9,73	1,2%	25.413	305	25.108
D	23%	10.000	2.300	2.300	1	4,58	3,88	15,0%	10.534	1.610	8.924
E	10%	15.000	1.500	1.500	1	14,69	13,07	11,0%	22.035	2.424	19.611
Subtotal		-	-	-	-	-	-	8,9%	98.037	8.741	89.296
Alimentos											
F	10%	12.000	1.258	1.258	1	2,89	2,62	9,5%	3.636	345	3.291
G	2%	20.000	363	363	1	7,56	6,65	12,0%	2.744	331	2.413
Subtotal		-	-	-	-	-	-	10,6%	6.380	676	5.704
Total Geral		-	-	-	-	-	-	9,0%	104.417	9.417	95.000

Fonte: Adaptado de Coronado (2001:268)

Considerando que o resultado econômico objetivado é de \$ 4.000, as despesas variáveis correspondem a 4%, o valor dos ativos específicos da área de vendas é de \$ 10.000, o custo fixo identificado com a área de congelados é de \$ 600 e com material de limpeza \$ 400, os custos estruturais comuns montam \$ 2.000, qual seria o valor a ser ajustado na contribuição planejada para alcance da contribuição desejada?

Demonstração

Margem de Contribuição Total	9.417
Despesas Variáveis de Vendas (4% x \$ 104.417)	(4.177)
(-) Custo Fixo – identificado – armazenagem - congelados	(600)
(-) Custo Fixo – identificado – armazenagem – mat. limpeza	(400)
= CONTRIBUIÇÃO PLANEJADA	<u>4.240</u>
Ajuste desfavorável	7.010
= CONTRIBUIÇÃO DESEJADA	<u>11.250</u>
(-) Custo/despesas estruturais	(2.000)
RESULTADO ANTES DA REMUNERAÇÃO DO CAPITAL	<u>9.250</u>
(-) Remuneração do capital investido na área de vendas (5% x 10.000)	(500)
(-) Remuneração sob capital investido em estoque (5% x 95.000)	<u>(4.750)</u>
RESULTADO ECONÔMICO DESEJADO	4.000

Fonte: Adaptado de Coronado (2001:269)

Analisando os dados do exemplo acima, verifica-se uma necessidade de aumento na contribuição planejada de R\$ 7.010,00 para se chegar à contribuição desejada de R\$ 11.250,00 que foi encontrada somando-se ao resultado econômico desejado de R\$ 4.000,00 os custos estruturais comuns (2.000), os custos financeiros de manutenção do capital em estoque (4.750) e o custo de remuneração do capital investido em ativos na área de vendas (500).

Agora, vejamos como mudanças logísticas, com adoção do acordo de parcerias ECR – Entregas Rápidas, para os produtos A, B, C e F podem afetar a contribuição planejada e a global.

Orçamento Original - ECR

Produto	Market Share %	Estoque Quant.	Quant. Venda	Giro	Preço Mercado Unit.	Custo Variável Unit	Rentabilidade	Valor Venda Total	Margem Contrib Total	Capital em Estoque
Material de Limpeza										
A	40%	2.500	4.000	1,6	11,99	11,15	7,0%	47.960	3.360	27.875
B	10%	400	800	2,0	23,96	21,56	10,0%	19.168	1.920	8.624
C	15%	300	600	2,0	9,63	8,67	10,0%	5.778	576	2.601
D	20%	2.000	2.000	1	4,86	3,89	20,0%	9.720	1.940	7.780
E	10%	1.500	1.500	1	17,43	13,07	25,0%	26.145	6.540	19.605
Subtotal		-	-	-	-	-	13,2%	108.771	14.336	66.485
Alimentos										
F	25%	1.000	3.000	3,0	2,51	2,33	7,0%	7.530	540	2.330
G	3%	400	700	1,7	8,31	6,65	20,0%	5.817	1.162	2.660
Subtotal		-	-	-	-	-	12,8%	13.347	1.702	4.990
Total Geral		-	-	-	-	-	13,1%	122.118	16.038	71.475

Fonte: Adaptado de Coronado (2001:269)

Conceitos e efeitos da solução logística integrada:

- ✓ Adoção da política de preços cruzados dentro da família de produto – por meio do ECR com a redução do preço dos produtos A, B, C e F e aumento do preço de D, E e G, condicionando o fator de que os preços dos 1os se encarregam de *puxar* a demanda dos demais;
- ✓ Melhora no giro e redução do custo de manutenção de estoque;
- ✓ Melhora no desempenho da participação no mercado;
- ✓ O gestor de preços leva em consideração os preços de mercado para todos os produtos da família;

- ✓ Quando a contribuição global da área de vendas é inferior a contribuição desejada, pode-se fazer novas simulações e otimizar o mix de produtos;
- ✓ Embora os preços de alguns produtos tenham sido reduzidos como aumentou o giro dos estoques, a margem de contribuição total também aumentou.

Demonstração com ECR

Margem de Contribuição Total	16.038
Despesas Variáveis de Vendas (4% x \$ 104.417)	(4.884)
(-) Custo Fixo – identificado – armazenagem - congelados	(600)
(-) Custo Fixo – identificado – armazenagem – mat. limpeza	(400)
= CONTRIBUIÇÃO PLANEJADA	<u>10.154</u>
Ajuste desfavorável	80
= CONTRIBUIÇÃO DESEJADA	<u>10.074</u>
(-) Custo/despesas estruturais	(2.000)
RESULTADO ANTES DA REMUNERAÇÃO DO CAPITAL	<u>8.074</u>
(-) Remuneração do capital investido na área de vendas (5% x 10.000)	(500)
(-) Remuneração sob capital investido em estoque (5% x 71.475)	<u>(3.574)</u>
RESULTADO ECONÔMICO DESEJADO	4.000

Fonte: Coronado (2001:269)

Com a utilização do ECR, a nova simulação de resultado passa a ser viável, pois o ajuste desfavorável (diferença entre a contribuição desejada e a contribuição planejada) que era de R\$ 7.010,00 muda para um ajuste favorável de R\$ 80,00.

Verifica-se no exemplo demonstrado acima, que as políticas implementadas pela Logística Integrada, aproveitando as condições oferecidas pelo sistema de parceria ECR, possibilitaram alcançar uma contribuição planejada superior à desejada, otimizando a cadeia de suprimentos da empresa.

Modelo Tradicional x Logisticon

O modelo que vimos acima, denominado **Logisticon** – Formação de Preços e planejamento de resultados com a logística integrada, toma como base definições e conceitos regidos pela teoria de gestão econômica.

A formação de preços, como o processo de planejamento de resultados, possibilita o controle das decisões e fornece orientação necessária ao gestor sobre os objetivos a serem atingidos. Veremos a seguir, um quadro comparativo, idealizado por **CORONADO**, 2001, que evidencia as diferenças entre o modelo proposto – **Logisticon** – e os existentes no mercado.

TRADICIONAL	LOGISTICON
1. Voltado para eficiência do sistema contábil;	Voltado para eficácia do sistema contábil;
2. Atende aos princípios e convenções contábeis;	Atende às necessidades e à participação dos gestores na otimização do resultado global desejado;
3. Adota a dimensão temporal da contabilidade financeira;	Adota a dimensão temporal do usuário;
4. Acumula dados por atividades;	Acumula dados com enfoque nos eventos, por

5. Acumula custos;	área de responsabilidade, por nível de entidades, fornecedores, produtos, famílias, filiais, auto-serviço, vendedor, clientes. Abrange a cadeia de valores da empresa e ambiente próximo;
6. Ênfase no custo do produto;	Acumula custos e receitas por área de responsabilidade; Ênfase no resultado;
7. Propicia a apuração do resultado contábil;	Propicia a apuração do resultado econômico;
8. Restringe a classificação e análise de custos;	Propicia um panorama de todos os efeitos econômicos originário, além de proporcionar ao gestor, por meio de simulações, a visualização das decisões logísticas ECR;
9. Controlabilidade parcial;	Controlabilidade total, com abrangência não só da cadeia de valores da empresa, como também da interação com os fornecedores e clientes, por meio da logística integrada ECR;
10. Formação de preço por <i>mark-up</i> ;	O modelo focaliza a formação de preço de venda pelo sistema de preço-alvo de mercado e preço-alvo de contribuição, tendo a logística ECR como o processo otimizador do resultado econômico;
11. Aplicação restrita à finalidade específica;	Aplicação genérica, podendo ser adotado pelas empresas envolvidas na cadeia de suprimentos do setor, tais como fornecedor – atacadista – varejista;
12. Aplicação genérica à finalidade específica na cadeia de suprimento;	O modelo propõe-se a otimizar os resultados econômicos de cada “elo” da corrente de suprimentos e, por isso, não fica restrito ao setor atacadista/distribuidor;
13. Não visualiza a logística – ECR;	Sistema de parceria logística ECR, conferindo maior precisão dos dados na elaboração do planejamento de resultado das áreas;
14. Reconhece a compra somente na entrega, mensurando-a como custo;	Reconhece o resultado econômico da atividade comprar, no momento da sua realização e geração da riqueza;
15. Não admite o efeito do valor de mercado sobre os estoques;	Admite receita/perda de estocagem pelo valor de mercado a valor de reposição no final de cada período;
16. Considera apenas o custo de armazenagem e distribuição;	Considera o resultado da atividade de armazenar e distribuir, dando ao gestor de área autonomia de decisão quanto a sua terceirização. Dessa maneira, o modelo proporciona aos gestores a busca incessante na otimização dos resultados;
17. Os gestores são encarados como gerador e	Autonomia aos gestores na política de decisão

responsável pelo custo.	– otimizando o resultado da área, com a contribuição da logística integrada de ECR, proporciona ganhos econômicos por evitar desperdício de tempo nas tomadas de decisão, tanto operacionais – preços – como estratégicas – canais de distribuição, <i>mix</i> e logística.
-------------------------	---

Fonte: **Coronado**, 2001.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

A Logística deve ser vista como um caminho natural a ser implementado por todas as empresas. No atual contexto sabemos que os acordos de parcerias normalmente envolvem apenas empresas que se encontram num processo de integração mais avançado, até porque a relação custo-benefício de implementação ainda não é viável para muitas empresas, porém acreditamos que num segundo momento, a Controladoria e a Logística, farão parte de todas as empresas, pela própria necessidade de sobrevivência e aumento de competitividade.

Este trabalho teve como objetivo apontar alguns conceitos e modelos, que poderão ser implementados nas empresas, através de acordos de parcerias, consubstanciado através da sua cadeia de suprimentos.

Temos por certo, dessa forma, a necessidade de divulgação desses conceitos e modelos e aplicação nas empresas, não sendo escopo do mesmo propor uma visão única da logística integrada.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

BALLOU, Ronald H. **Logística empresarial:** transportes, administração de materiais e distribuição física. Tradução de Hugo T. Y. Yoshizaki. São Paulo: Atlas, 1993.

BOWERSOX, Donald J. **Logística empresarial:** o processo de integração da cadeia de suprimento. Tradução Equipe do Centro de Estudos em Logística, Adalberto Ferreira das Neves. São Paulo: Atlas, 2001.

CORONADO, Osmar. **Controladoria no atacado e varejo:** logística integrada e modelo de gestão sob a óptica da gestão econômica logisticon. São Paulo: Editora Atlas, 2001.

ERNST & WHINNEY. **Corporate Profitability & Logistics:** Innovative guidelines for executives, 1990.

FIGUEIREDO, Sandra e CAGGIANO, Paulo César. **Controladoria:** teoria e prática. 2^a Edição. São Paulo: Editora Atlas, 1997.

FLEURY, Paulo Fernando Fleury. **Logística Empresarial:** A perspectiva brasileira. São Paulo: Atlas, 2000.

MARTIN, Nilton Cano. **Da Contabilidade à Controladoria:** A Evolução Necessária. Número 28. Revista Contabilidade & Finanças, janeiro/abril 2002.

McNAIR, C.J. **Maximizando o lucro final:** Alto desempenho em todas as linhas do “lucros e perdas”. São Paulo: Makroon Books, 2000.

NAKAGAWA, Masayuki. **Introdução à Controladoria:** Conceitos, Sistemas, Implementação. São Paulo: Editora Atlas, 1995.

PELEIAS, Ivan Ricardo. Desafios e possibilidades para o contabilista no ambiente dos sistemas integrados. Ano 30. Número 132. Revista Brasileira de Contabilidade, novembro e dezembro/2001.

SCHIMIDT, Paulo (Organizador). **Controladoria agregando valor para a empresa.** Porto Alegre: Editora Bookman, 2002.