

"A FEA e a USP respeitam os direitos autorais deste trabalho. Nós acreditamos que a melhor proteção contra o uso ilegítimo deste texto é a publicação online. Além de preservar o conteúdo motiva-nos oferecer à sociedade o conhecimento produzido no âmbito da universidade pública e dar publicidade ao esforço do pesquisador. Entretanto, caso não seja do interesse do autor manter o documento online, pedimos compreensão em relação à iniciativa e o contato pelo e-mail bibfea@usp.br para que possamos tomar as providências cabíveis (remoção da tese ou dissertação da BDTD)."

UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO
FACULDADE DE ECONOMIA, ADMINISTRAÇÃO E
CONTABILIDADE
DEPARTAMENTO DE CONTABILIDADE E ATUÁRIA

**CONTRIBUIÇÃO PARA O ESTUDO DE FORMAÇÃO DE
PREÇOS E PLANEJAMENTO DE RESULTADO COM A
LOGÍSTICA INTEGRADA, NO SETOR ATACADISTA /
DISTRIBUIDOR, SOB A ÓTICA DA GESTÃO ECONÔMICA**

OSMAR CORONADO

Orientador: Prof. Dr. Armando Catelli

São Paulo
2000

Reitor da Universidade de São Paulo
Prof. Dr. Jacques Marcovitch

Diretor da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade
Prof. Dr. Eliseu Martins

Chefe de Departamento de Contabilidade e Atuária
Prof. Dr. Reinaldo Guerreiro

UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO

FACULDADE DE ECONOMIA, ADMINISTRAÇÃO E CONTABILIDADE

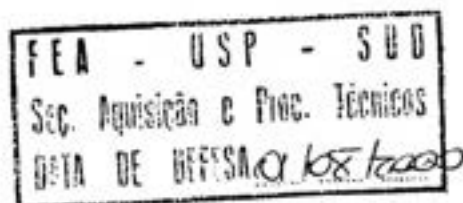
DEPARTAMENTO DE CONTABILIDADE E ATUÁRIA

**CONTRIBUIÇÃO PARA O ESTUDO DE FORMAÇÃO DE
PREÇOS E PLANEJAMENTO DE RESULTADO COM A
LOGÍSTICA INTEGRADA, NO SETOR ATACADISTA /
DISTRIBUIDOR, SOB A ÓTICA DA GESTÃO ECONÔMICA**

OSMAR CORONADO

Orientador: Prof. Dr. Armando Catelli

Tese apresentada à Faculdade de Economia,
Administração e Contabilidade da Universidade
de São Paulo como parte dos requisitos do
Programa de Doutorado em Controladoria e
Contabilidade para a obtenção do título de
Doutor em Ciências Contábeis



São Paulo

2000

FICHA CATALOGRÁFICA

Coronado, Osmar

Contribuição para o estudo de formação de preços e planejamento de resultado com a logística integrada, no setor atacadista / distribuidor, sob a ótica da gestão econômica / Osmar Coronado. __ São Paulo : FEA/USP, 2000. 315 p.

Tese - Doutorado
Bibliografia.

1. Gestão econômica 2. Logística 3. Preços – Formação 4. Contabilidade I. Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da USP.

CDD – 658.151

DEDICATÓRIA

Dedico este estudo

Ao meu pai Felipe, em memória,

À minha mãe Palmyra,

À minha esposa e companheira Selma Regiane,

E aos meus filhos Peterson e Kelly Cristina.

AGRADECIMENTOS

Agradeço a Deus por tudo que me foi permitido.

Direta ou indiretamente, diversas foram as pessoas e entidades que merecem ser agradecidas em face das contribuições que forneceram para a realização deste estudo.

Ao Professor Doutor Armando Catelli, pelos ensinamentos e valiosas orientações, que tornaram possível este estudo, o meu sincero agradecimento.

Também agradeço aos professores do curso de pós-graduação em Controladoria e Contabilidade da FEA/USP: Professor Doutor Armando Catelli, Professor Doutor Sergio Iudícibus, Professor Doutor Nilton Cano Martin, Professor Doutor João Luiz Corrar, Professor Doutor Ernesto Rubens Gelbcke, Professor Doutor Gilberto Martins, Professor Doutor Wellington Rocha.

Aos colegas e amigos do Laboratório de Gestão Econômica da FIPECAFI, agradeço o excelente relacionamento, permanente incentivo e estimulante troca de idéias. Em especial aos amigos Professores Claudio Parisi e Sergio Bio.

Não poderia deixar de citar duas pessoas que muito me incentivaram: o amigo de classe Professor Elias Pereira e o primo que muito estimo Professor Claudio Gabarrone.

Duas pessoas tiveram influência no tema do estudo, e aqui não poderia deixar de homenageá-los: Sr Farid Curi , diretor proprietário do grupo Atacadão Distribuidor Comércio Indústria e seu genro Sr. Nivaldo, que atualmente ocupa o cargo de gerente de compras. Muito me honraram, quando da minha jornada profissional, possibilitando-me a oportunidade de trabalharmos juntos durante o período de três anos. Atualmente se colocaram-se à disposição, fornecendo suporte técnico e agregando valores à pesquisa, como também sugestões e informações de aspectos operacionais e logísticos.

A todos aqueles que não mencionei aqui, mas que de alguma forma contribuíram para a realização deste estudo, meu muito obrigado.

RESUMO

O objetivo fundamental deste estudo consiste em contribuir com a verificação empírica do modelo conceitual de Gestão Econômica e avaliar a sua aderência à Logística Empresarial do setor Atacadista/Distribuidor. Diz respeito a um conjunto de atividades que, dentro de uma estrutura lógica, coleta, identifica e acumula os dados dos diversos eventos econômicos utilizando-se de um sub-sistema de informações que, nesta tese, denomina-se LOGISTICON – Modelo de Formação de Preços e Planejamento de Resultado com a Logística Integrada no Setor Atacadista/Distribuidor, para a formação de preços de produtos e serviços para empresas do setor, pela ótica da Gestão Econômica.

Com a utilização de uma metodologia hipotética-dedutiva, apoiada por análise empírica desenvolve-se um modelo conceitual de sistema de informação de gestão econômica integrada à logística empresarial para o setor atacadista/distribuidor.

O estudo desenvolve-se a partir da visão sistêmica de uma empresa do setor atacadista/distribuidor com o enfoque da gestão econômica, que busca a otimização dos resultados de uma empresa em nível de eficácia no contexto de planejamento, execução e controle, por meio da escolha de alternativas apoiadas pela logística empresarial que otimiza os fluxos físicos, mensurados pelo modelo de gestão econômica.

A constatação analítica-empírica da situação realizou-se, quando da atuação como gerente de uma grande empresa do setor atacadista de gêneros alimentícios, e também durante o período do curso de mestrado e doutorado, assim as pesquisas em direção ao tema foram fomentadas.

A inquietação sobre o modelo de decisão adequado para atender os gestores deste setor aumentou em presença das transformações das relações comerciais provocadas pela aceleração do ritmo de negociações sob novas perspectivas econômicas, observadas e comprovadas durante esta pesquisa.

O estudo parte da observação, que a falta de um sistema de informações gerencial para o setor, que utiliza dados contábeis e também a influência dos fatores econômicos do ambiente externos e internos, leva os empresários (decisores) atacadistas/distribuidores a apresentar baixa eficiência e eficácia nas decisões para otimização dos resultados. Provocam, desta maneira, decisões incorretas em termos de sustentação teórica dos seus resultados, influenciando e comprometendo o seu

capital de giro e permanente e, conseqüentemente a saúde econômico-financeira da empresa.

O modelo LOGISTICON – Formação de preços e planejamento de resultados com a logística integrada enfatiza também, a mensuração do resultado econômico dos eventos, oriundos de transações e atividades, denominadas na prática "vendas casadas", que consistem em aproveitar as oportunidades do mercado, sem ter as mercadorias disponíveis no estoque, características de operações de mercado a termo e mercado futuro.

O modelo é formulado em dois tópicos: modelo de identificação e modelo de acumulação. No modelo de identificação, explora-se o aspecto da identificação por área de responsabilidade, por atividade, por evento e por transações que impactam o patrimônio da empresa, seja de caráter logístico ou econômico.

O modelo de acumulação trata dos aspectos relacionados com a coleta e acumulação dos dados das transações, eventos e atividades por área de resultado.

Ao final, demonstra-se a eficácia dos resultados do modelo LOGISTICON para atingir os objetivos da empresa.

Abstract

The basic objective of this dissertation is to contribute with the empirical verification of the conceptual model of Economic Management and to inside evaluate the lack of this to Logistics process of the Wholesale/Distribution sector. That says respect to a set of activities that, of a logical structure, collects, it identifies and it accumulates the data of the diverse economic events using itself of a subsystem of information that, in this dissertation, we call LOGISTICON – Modelo de Formação de Preços e Planejamento de Resultados com a Logística Integrada do Setor Atacadista/Distribuidor, for the pricing of products and service for companies of the sector.

Using themselves of a hypothetical-deductive methodology and considering the cited premises, a conceptual model of system of information of logistic integrated with economic management to enterprise for the wholesale/ distribution sector.

The study is developed on the basis of the existing systematic conditioning of an enterprise of this industry under managerial economic focus, that is looking for profit optimization at the effectiveness level in the planning, implementation and control context, by choosing those alternatives assisted by business logistics that optimize the physical flow, measured by managerial economic model

The empirical findings of the situation, when of the performance as manager of a great company of the wholesale sector of foodstuffs, and also, during the period where we attended a course disciplines of the course of master and doctorate, we foment our research in direction to the subject, that if in this way becomes the main objective of our work.

The fidget on an adjusted model of decision to take care of the managers of this sector, increased in presence of the transformations of the commercial relations provoked by the acceleration of the rhythm of negotiations under new economic perspectives, observed and verified during this research.

The work has left of the basic hypothesis, that the lack of a managerial system of information, using of accounting data and also the influence of the external and internal economic factors of the environment, makes with that the entrepreneurs (decision makers) Wholesale/Distribution sector present low efficiency and effectiveness in the decisions for optimization of the results. They provoke in this way, under-optimization of its profits, influencing and compromising its working

capital and permanent and as consequence the economic-financial health of the company.

The model LOGISTICON also emphasizes the economic measurement of transactions, events and activities, called in practical "vendas casadas", using to advantage the chances of the market, without having the available merchandises in the warehouse, characteristics of operations of forward and future market.

The model is formulated in two topics: model of identification and model of accumulation. In the identification model, the question of the identification for area of responsibility, activity, event is explored and for transactions that produce net worth variation of the company, of logistic or economic origin.

The accumulation model deals with the aspects related with the collection and accumulation to the data to the transactions, events and activities for result area.

To the end, the results of model LOGISTICON are demonstrated as effective for reach the objectives of the company.

SUMÁRIO

CAPITULO 1

1 -	INTRODUÇÃO	001
1.1	Desenvolvimento Histórico do Setor Atacadista	006
1.2	Situação Problema	008
1.2.1	Delimitação do Problema	010
1.3	Objetivo	011
1.4	Objeto	012
1.5	Hipótese	012
1.6	Contribuição	014
1.7	Justificativa	015
1.8	Estrutura do Trabalho	016
1.9	Procedimentos Metodológicos, Método e Conhecimento Científico	018
1.9.1	O Método Hipotético – Dedutivo segundo Popper	019
1.10	Método da Pesquisa	020
1.11	Delimitação do Universo	022
1.12	Terminologia e Conceitos	023

CAPÍTULO 2

2	Práticas Gerenciais e Aspectos Físicos Operacionais do Setor Atacadista/Distribuidor	029
2.1	Aspectos Operacionais do Atacado/Distribuidor	029
2.1.1	Atividades Operacionais do Setor Atacadista/Distribuidor	031
2.2	Missão da Empresa Atacadista/Distribuidor	032
2.2.1	Eficácia da Empresa Atacadista/Distribuidora	033
2.3	Sistema de Gestão da Empresa Atacadista	034
2.3.1	Informação para Gestão	037
2.4	Planejamento da Empresa Atacadista /Distribuidor	037
2.4.1	Planejamento Estratégico	039
2.4.2	Planejamento Operacional	043
2.4.3	Programação	044
2.4.4	Execução	044
2.4.5	Controle	045
2.5	Visão Sistêmica do Setor Atacadista/Distribuidor	046
2.6	Áreas de Responsabilidade de Compra / Estocagem / Venda / Distribuição / Financiamento	051
2.7	Característica Operacional das Áreas	053
2.7.1	Área de Compras	053
2.7.2	Área de Estoque	056
2.7.3	Área de Vendas	059
2.7.4	Área de Distribuição	061

2.7.5	Área de Finanças	063
CAPÍTULO 3		
3 -	GECON – Modelo de Gestão Econômica e Modelo de Estudo de Preço e Planejamento de Resultado	066
3.1	Caracterização do Sistema de Informações Segundo a Teoria da Gestão Econômica	066
3.1.1	Elementos Fundamentais do Sistema Empresa	067
3.2	Conceitos do Modelo - GECON	071
3.2.1	Medida de Eficácia da Empresa	071
3.2.2	Responsabilidade pela Geração do Lucro	074
3.3	Princípios da Gestão Econômica	076
3.3.1	Áreas de Responsabilidade e Centros de Resultados	076
3.3.2	Modelos de Decisão, Mensuração e Informação Econômica	076
3.4	Custo de Oportunidade	085
3.4.1	Conceitos	085
3.4.2	Custo de Oportunidade e Preço de Transferência sob a Ótica da Gestão Econômica no Setor Atacadista	086
3.5	Formação de Preço de Venda e Planejamento de Resultado	089
3.5.1	Processo de Planejamento de Resultados	091
3.5.2	Modelo de Mensuração	093
3.6	Modelo de Formação de Preço e sua Estrutura Conceitual	099
3.7	Modelo Conceitual da Decisão de Preço e Planejamento de resultado na Área de Vendas no Setor Atacadista	100
3.7.1	Avaliação Estratégica das Variáveis Externas não Controláveis	102
3.7.2	Caracterização do Ambiente de Competição do Mercado Atacadista/Distribuidor	102
3.7.3	Projeção da Demanda de Mercado	103
3.7.4	Projeção da Demanda e Preços de Outros Produtos	104
3.7.5	Objetivos Globais e Funcionais da Empresa e Objetivos de Preços	105
3.7.6	Identificar as Políticas e Diretrizes Globais	106
3.7.7	Identificação das Estratégias Globais e Funcionais de Preços	107
3.7.8	Projeção da Estrutura de Custos e Despesas da Empresa	109
3.7.9	Apuração do Capital na Empresa e Respectivo Custo de Oportunidade	110
3.7.10	Cálculo de Retorno sobre o Investimento	110
3.7.11	Mensuração de Ganhos Logísticos - ECR	111
3.7.12	Aplicação do Preço de Simulação mais adequado	111
3.7.13	Estrutura de Planejamento de Resultados	112
3.8	Tabelas de Preços	113

CAPÍTULO 4

4	Logística Integrada como Sistema de Informação para O Setor Atacadista / Distribuidor	115
4.1	Caracterização da Logística Empresarial	115
4.2	Conceitos e Definições de Logística	118
4.3	Enfoque Sistêmico da Logística	122
4.3.1	O Sistema Logístico	122
4.4	Concepção Logística na Empresa	126
4.4.1	Sistema de Informação da Gestão Econômica Integrada a Logística Empresarial	126
4.5	Competitividade	131
4.5.1	A Logística e a Vantagem Competitiva	132
4.5.2	Vantagem em Produtividade	133
4.5.3	Vantagem em Valor	134
4.5.4	Vantagem Competitiva Através da Logística	135
4.5.5	Missão do Gerenciamento Logístico	136
4.5.6	Cadeia de Suprimentos	142
4.5.7	Parceria com os Fornecedores no Setor Atacadista / Distribuidor	143
4.5.8	O Produto Logístico para o Setor Atacadista / Distribuidor	145
4.6	Reposição Contínua de Mercadorias	149
4.6.1	Origens do Gerenciamento da Cadeia de Suprimentos	150
4.6.2	Implementação do SCM	152
4.6.3	Interligação dos Participantes na Cadeia de Suprimentos	153
4.6.4	Implantação no Brasil	154
4.7	ECR – Efficient Consumer Response	155
4.7.1	Origens do Conceito ECR	157
4.7.2	Operacionalização do ECR	158
4.7.3	Vantagens do ECR	159
4.7.4	Desafios da Implantação do ECR	161
4.7.5	Exemplo Prático da Implantação do ECR	162
4.7.6	Considerações Adicionais do ECR – Resposta Rápida ao Consumidor	163
4.7.7	Premissas para Implementação do ECR	163
4.7.8	Considerações sobre Redução do Tempo de Reposição com o ECR	165
4.7.9	Reposição Eficiente - ECR	165
4.8	Aspectos da Teoria da Restrição no Setor Atacadista	167
4.9	Visão Sistêmica do ECR – Como Processo Logístico Otimizador e GECON – como Medidor de Resultado no setor Atacadista	169
4.9.1	Atividade de Comprar	170
4.9.2	Atividade de Estocar	171
4.9.3	Funções de Armazenagem	172
4.9.4	Atividade de Vender	177
4.9.5	Atividade de Distribuir	181
4.9.6	Atividade Empresa e Atividade Global	184

4.9.5	Atividade de Distribuir	181
4.9.6	Atividade Empresa e Atividade Global	184
4.10	Integração Eletrônica	186
4.10.1	EDI- Eletronic Data Interchange – Troca Eletrônica de Dados	188
4.10.2	Troca Eletrônica de Dados na Internet	190

CAPÍTULO 5

5	Modelo de Formação de Preço e Planejamento de Resultados com a Logística Integrada no Setor Atacadista/Distribuidor - LOGISTICON	198
5.1	Modelo de Formação de Preços	198
5.2	Modelos de Formação de Preços Existentes	198
5.2.1	Abordagem de Formação de Preço com Base no Custo	199
5.2.2	Abordagem de Formação de Preço com Base no Mercado	200
5.3	Modelo Proposto de Formação de Preço e Planejamento de Resultados com a Logística Integrada – LOGISTICON	201
5.3.1	As características gerais do modelo – LOGISTICON	205
5.4	Principais Aspectos do Modelo de Formação de Preço e Planejamento de Resultado das Áreas de Responsabilidade	208
5.4.1	Área de Compras	208
5.4.2	Área de Estoque	229
5.4.3	Área de Distribuição	245
5.4.4	Área de Vendas	254
5.4.5	Área Financeira	284
5.5	Exemplo Prático – Decisões Logísticas - ECR	289
5.6	Descobertas e Resultados da aplicação do Modelo Proposto	297
5.6.1	Área de compras	299
5.6.2	Áreas de Estoque / Armazenagem e Distribuição	299
5.6.3	Área de Vendas	300
5.6.4	Área Financeira	301
	CONCLUSÃO	302
	REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	310

LISTA DE FIGURAS

2.1	Sistema de Gestão	036
2.2	Modelo de Mensuração do Sistema de Informação de Gestão Econômica no Setor Atacadista/Distribuidor	046
2.3	Visão Sistêmica do Setor Atacadista/Distribuidor	047
2.4	Plano Organizacional	048
2.5	Gestão, Evento, e Atividade Produtiva no Setor Atacadista	050
2.6	Ciclo de Abastecimento e Compras	054
2.7	Ciclo de Estoque	056
2.8	Classificação dos Equipamentos de Movimentação de Materiais	058
2.9	Ciclo de Vendas	060
2.10	Ciclo de Distribuição	062
2.11	Missão Área de Finanças	064
3.1	Subsistemas Empresariais	067
3.2	Visão de Planejamento Estratégico	072
3.3	Processo de Planejamento Estratégico	072
3.4	Processo de Gestão	073
3.5	Processo de Continuidade	074
3.6	Modelo de Identificação e Acumulação de Resultado –	079
3.7	Integração do Modelo de Decisão com o Modelo de Informação – Setor Atacadista / Distribuidor	081
3.8	Modelo de Informação do Sistema de Gestão Econômica	085
3.9	Sinóptico de Validação do Método de Preço de Transferência mais Adequado	089
3.10	Modelo Conceitual da Decisão de Preço e Planejamento de Resultado da Área de Venda no Setor Atacadista/Distribuidor	101
3.11	Determinantes da Elasticidade – Preço	104
3.12	Relação entre a Demanda e as Receitas	104
3.13	Programa de Elaboração de Preço da Empresa	106
3.14	Tipos de Estratégias de Determinação de Preço	108
3.15	Tabelas de Preços	113
4.1	Cadeia Logística	118
4.2	Sistema Logístico	123
4.3	Sistema de Informações Logísticas	126
4.4	Sistema de Informação como um Sub-Sistema do Sistema de Gestão para o Setor Atacadista	131
4.5	A Vantagem Competitiva e os Três "Cs"	133
4.6	A Logística e a Vantagem Competitiva	134
4.7	Utilidade Adicionada	135
4.8	Efeito da Densidade do Produto nos Custos Logísticos	147
4.9	Ciclo de Vida do Produto	149

4.10	O Modelo de Supply Chain Management	153
4.11	Efeito Econômico - ECR	160
4.12	Benefício Gerado pela Reposição Contínua	160
	Operacionalização do ECR entre a Gessy Lever e o Pão de	
4.13	Açúcar	162
4.14	Tendência do Mercado – Reposição Contínua = Puxar	164
4.15	Redução do Tempo de Reposição com o ECR	165
4.16	Atividade de Comprar – Setor Atacadista / Distribuidor	170
4.17	Atividade de Estocar – Setor Atacadista / Distribuidor	171
4.18	Atividade de Um Armazém	175
4.19	Computadores dentro do Armazém	177
4.20	Atividade de Vender – Setor Atacadista / Distribuidor	178
4.21	Atividade de Distribuir – Setor Atacadista / Distribuidor	183
4.22	Atividades – Empresa	185
4.23	Atividade Global – Setor Atacadista / Distribuidor	185
5.1	Consideração no Estabelecimento de Preço	199
5.2	Integração do Modelo LOGISTICON	204
5.3	Ponto de Otimização para Decisões Econômicas	206
5.4	Relação da Logística com o Valor Acionado	207
5.5	Modelo de Decisão Área de Compras	211
5.6	Eventos Área de Estocagem	231
5.7	Eventos Armazenagem	239
5.8	Roteiros da Distribuição	245
5.9	Eventos Área Distribuição	247
5.10	Resultado Econômico – Preço-Alvo de Mercado	259
5.11	Reação dos Clientes em Relação ao Preço-Alvo	264
5.12	Simulação do Resultado Econômico – Preço-Contribuição-Alvo	265
5.13	Evento Vendas	270
5.14	Evento Aplicação	285
5.15	Evento Captação	287
5.16	Evento Remuneração de Capital	288

LISTA DE TABELAS

5.1	Planejamento Área de Compras	216
5.2	Matriz de Cálculo - Período 01/01 a 15/01 – Área de Compras	218
5.3	Matriz de Lançamentos – Período 01/01 a 15/01- Área de Compras	219
5.4	Matriz de Cálculo Período 16/01 a 31/01 – Área de Compras	222
5.5	Matriz de Lançamentos – Período 15/01 a 31/01- Área de Compras	223
5.6	Planejamento de Resultados – Eventos Acumulados–Área Compras - base 31/01	226
5.7	Modelo - Resultado Econômico – Global - com evento compras Base 31/01	228
5.8	Matriz de Lançamentos – Área de Estoque - Base 31/01	242
5.9	Modelo Resultado Econômico – Global – com evento estoque Base 31/01	244
5.10	Matriz de Lançamentos – Área de Distribuição – Base 31/01	250

5.11	Modelo – Planejamento Resultados – Analítico – Distribuição	252
5.12	Modelo de Resultado Econômico – Global – Base 31/01 com o Evento Distribuição	253
5.13	Relatório de Vendas por Vendedor	257
5.14	Planejamento de Resultados – Preço – Alvo de Mercado - ECR	262
5.15	Planejamento de Resultados – Preço – Contribuição Alvo – ECR	269
5.16	Matriz de Cálculo – Eventos Área de Vendas - Base 31/01	276
5.17	Matriz de Lançamentos - Área de Vendas - Base 31/01	277
5.18	Planejamento de Resultados – Eventos Acumulados – Área de Vendas Base 31/01	280
5.19	Planejamento de Resultados – Eventos Vendas – 31/01	282
5.20	Transações com Decisões Logísticas – ECR – Efeito Tempo-Conjuntural	291
5.21	Matriz de Cálculo - Transações com Decisões Logísticas	292
5.22	Matriz de Lançamentos – Eventos Momento 01/01	293
5.23	Matriz de Lançamentos – Eventos Momento 10/01	294
5.24	Matriz de Lançamentos – Eventos Momento 20/01	295
5.25	Matriz de Lançamentos – Eventos Momento 31/01	296
5.26	Planejamento de Resultados – Decisões com Logística Integrada - ECR – Base 31/01	298

1 – INTRODUÇÃO

No Brasil, a partir de 1950, com a abertura da economia para os produtos manufaturados, originários de outros países, com a reabertura da economia no início da década de 1990 com a estabilização da moeda em 1994 e, ainda, com a globalização - fenômeno que impõe maior velocidade nas transferências de produtos e serviços entre empresas, facilitada pela transmissão de informações por redes de comunicação - fica evidente a necessidade de as empresas adaptarem-se a esta nova realidade.

No setor atacadista, as mudanças têm uma conotação diferenciada de uma empresa de outros setores, quais sejam, indústria e comércio varejista. Isto por realizarem uma espécie de especulação no mercado e trabalharem na maioria das vezes, com capital de terceiros (fornecedores e financiamentos bancários).

Não se pode deixar de mencionar que os fornecedores, aqui considerados um fator do ambiente próximo, vêm, nas últimas décadas, agregando valor aos produtos por serviços aos clientes, como um distribuidor de seus produtos. O setor atacadista torna-se, desta maneira, um elo de ligação entre produtor (indústria, agricultura etc.) e o comerciante varejista, onde quer que este se encontre no território nacional, corroborando com a distribuição na cadeia de suprimento, o que caracteriza a logística empresarial. À medida que essas mudanças forem acontecendo com maior rapidez, as empresas atacadistas deverão agilizar seu processo interno de gestão, garantindo assim a otimização dos resultados - objetivo da gestão econômica.

A aplicação dos conceitos de **gestão econômica**, mensura eventos econômicos, atividades, resultado das áreas de responsabilidade e global da empresa do setor atacadista, segundo os princípios econômicos fundamentais, levando-se em consideração as variáveis do ambiente próximo e remoto.

O objetivo principal da contabilidade no setor atacadista/distribuidor consiste em proporcionar informações úteis aos seus gestores para tomadas de decisões. Mas o que se presencia é sem dúvida um questionamento de sua eficácia, não apenas pelos usuários das informações, mas também por profissionais, pesquisadores e estudiosos da área.

As empresas atacadistas/distribuidoras, em função de suas peculiaridades serem consideradas, na cadeia de valores, como intermediárias entre o produtor e o comerciante varejista, e também pela agilidade com que os fatos acontecem, encontram na contabilidade ortodoxa uma deficiência quanto às necessidades dos usuários.

Se por um lado uma das principais vantagens da contabilidade no ramo atacadista é a capacidade de respostas rápidas às mudanças – caracterizadas pela concentração de decisões do empresário que, simultaneamente, desempenha as funções de técnico, comerciante, financista e administrador –, por outro lado, em decorrência da ausência do modelo específico, o dirigente relega a um segundo plano as atividades de planejamento apoiado pelas informações contábeis, por serem consideradas morosas e pouco confiáveis.

De acordo com a nossa pesquisa observacional, essas são as razões que levam o empresário atacadista a concentrar em si praticamente todas as decisões, motivo que impede a sua dedicação em atividades de planejamento administrativo. Aparentemente isto se deve à sua absorção constante na solução de problemas rotineiros, que o envolvem, e em função da velocidade com que os fatos se sucedem, sem que haja um critério de delegação de autoridade para os gestores das áreas.

O gestor atacadista tem conhecimento de como suas atividades acontecem na cadeia de suprimentos, tanto nos seus fornecedores quanto nos seus clientes: o momento da compra das mercadorias; processos envolvidos na estocagem dos produtos; a publicidade e divulgação; as promoções; a venda; a negociação do prazo junto ao cliente com juros relacionados; a logística na movimentação interna e externa de materiais; as negociações com os setores financeiros para obtenção de capital de giro; o pagamento dos fornecedores e dos empregados; enfim, conhece as atividades inter-relacionadas do atacado e os impactos de cada uma na missão do seu negócio. Contudo, na pesquisa observacional realizada, não foi encontrado um sistema de informações estruturado que a refletisse os impactos provocados por cada evento, atividade e área de responsabilidade na empresa, pela ótica da gestão econômica.

Os relatórios que fundamentam os números contábeis das transações dentro de cada atividade, além de serem demasiadamente lentos na sua preparação, impedem a agilidade para tomadas de decisões num setor em que os fatos

acontecem com extrema rapidez. Esses relatórios são formatados de acordo com as exigências da legislação societária. Na maioria das empresas de porte médio e pequeno, a responsabilidade de manuseio desses números é de escritórios especializados na área contábil, que, por sua vez, os condicionam a atender órgãos fiscalizadores, tais como instituições financeira, governo, sindicatos etc.

Na maioria das vezes, as informações contábeis existentes encontram-se dispersas e não são sistematizadas nem organizadas de tal sorte que possam ser analisadas e apresentarem-se como subsídios para tomada de decisão.

Partindo desse pressuposto, e da constatação da necessidade de informações contábeis e econômicas de que o gestor atacadista/distribuidor tem para a avaliação de desempenho das transações, eventos e atividades desenvolvidas pelas áreas de responsabilidades que compõem a sua empresa, propõe-se neste estudo um "Modelo de Formação de preços e planejamento de resultados com a logística integrada no setor atacadista/distribuidor – LOGISTICON".

Logo no início do levantamento bibliográfico para a pesquisa, detectou-se uma lacuna de conhecimento relativa à introdução das considerações da logística empresarial nas abordagens de formação de preços, devido ao entendimento até então de que a movimentação de materiais representava apenas custos e despesas de período ou de capacidade, quando na realidade acrescenta valor de tempo e lugar, segundo as reflexões mais recentes sobre a atividade. Tal conhecimento é relevante para a apreciação conceitual e pragmática dentro da abordagem do modelo proposto, aqui como a reordenação do conhecimento, que contribuirá para a obtenção de eficácia nas decisões e, ao mesmo tempo, para mensurar o desempenho econômico das áreas de responsabilidade.

A atual busca incessante por informações que otimizem as decisões, encontra nos fundamentos da gestão econômica os modelos através dos quais esta tarefa pode ser levada a cabo.

Segundo Douglas (1992 : 2) *"a gestão econômica é a aplicação de conceitos, princípios e metodologias do pensamento econômico dentro de uma empresa no processo de decisão"*.

Deve-se enfatizar que a revolução tecnológica da informática propiciou condições técnicas e econômicas para a busca de soluções através de modelagem matemática de otimização para resolver tais problemas.

Visualiza-se desta maneira a posição do contador com a possibilidade de intensificar e utilizar de maneira mais eficiente os recursos disponíveis da informática para a concepção e implementação dos seus sistemas de informações, com o suporte de modelos mais adequados.

Este processo de comunicação implica o reconhecimento dos tipos de informação necessária para cada usuário e a avaliação da habilidade dos usuários na sua interpretação.

No setor atacadista, o contador deve especificar entendimentos e critérios de julgamento, procurando compreender as necessidades expressas de cada usuário e fornecer respostas rápidas, sintetizadas e eficazes para que os gestores possam tomar suas decisões. Ao delimitar a quantidade e a qualidade da informação, limites estes, impostos à informação e à informação econômica, deve ser levada em conta a noção de relevância.

Os eventos econômicos ocorridos nas atividades do setor atacadista concretizado no processo logístico sustentam o contexto da proposta deste estudo.

Muito se discorre sobre o efeito do sistema logístico nas organizações, com a abrangência apenas da movimentação de materiais, propondo-se redução de custo e atendimento das necessidades dos clientes como objetivo alvo. Constatou-se, de uma maneira empírica, a falta de literatura que trate do assunto, pelo ponto de vista da mensuração de eventos econômicos no setor atacadista/distribuidor, focando principalmente a influência da logística nas tomadas de decisões pelos gestores.

O setor atacadista, por ser tratado como um elemento intermediário na cadeia de suprimentos, posiciona-se entre o fornecedor-produtor e o cliente varejista. Esta posição na cadeia, faz com que o setor proporcione às empresas uma pressão para baixo sobre os custos e benefícios através de prestação de serviços logísticos, determinando a otimização do resultado de cada área e global.

A implementação de sistemas de informações contábeis eficazes com mensuração dos eventos econômicos possui uma importância que transcende as próprias fronteiras do campo contábil.

A constatação obtida através da experiência de longos anos de trabalho em um grande grupo atacadista no ramo alimentício e enlatados, logo em seguida como diretor-proprietário de uma empresa atacadista no ramo de materiais de construção, subsidia as contribuições concretas apresentadas para a solução do problema, caracterizados no tópico 1.3. – Situação problema desta tese.

As premissas adotadas como sustentação do modelo proposto neste estudo, em linhas gerais, são as seguintes:

- a) o melhor critério de decisão de gestão tem base no resultado econômico;
- b) o modelo deve induzir os gestores à decisão correta;
- c) a Mensuração correta permite avaliar com correção o impacto econômico de cada transação, refletindo adequadamente as ocorrências físico-operacionais;
- d) o resultado ótimo por meio do estabelecimento de modelo de decisão para cada evento torna possível a caracterização da alternativa otimizada de cada decisão planejada e realizada;
- e) propiciar ao gestor a realização de simulações para apoiar a tomada de decisão, assegurando o resultado ótimo;
- f) as informações devem estar disponíveis aos gestores no momento oportuno das decisões a fim de que o resultado ótimo possa ser efetivado.

Para se tornar eficaz, o modelo deve levar em conta ainda os seguintes aspectos:

- necessidade das informações econômicas para tomadas de decisões mais rápidas;
- para melhorar a qualidade das decisões, os eventos econômicos devem ser devidamente identificados, mensurados e acumulados;
- resultado econômico como medida de eficácia da empresa e das decisões dos seus gestores;
- evento econômico e transação como foco da decisão e da mensuração de resultados;
- valor econômico para avaliação de ativos e passivos financeiros;
- custo de oportunidade para mensuração do valor econômico de ativos e passivos financeiros, inclusive dos recursos transacionados internamente entre as diversas áreas da empresa;
- moeda constante como unidade de medida de valor que expresse as variações do poder aquisitivo da empresa (inflação interna).

Operacionalizando esses conceitos básicos, que serão discutidos no decorrer deste estudo, o modelo apresentado propõe e demonstra que:

- as transações constituem a verdadeira origem dos resultados econômicos de uma empresa atacadista/distribuidora;

- as transações que causam o mesmo tipo de impacto patrimonial constituem eventos econômicos passíveis de modelagem em termos de decisão, mensuração, acumulação e informação econômica;
- os modelos de decisão dos gestores devem contemplar, de forma estruturada, as variáveis relevantes envolvidas no problema da decisão (escolha de alternativas);
- os efeitos econômicos e patrimoniais dos eventos e transações devem ser reconhecidos contabilmente de modo a espelhar a verdadeira situação econômica e patrimonial da empresa;
- a identificação das transações deve obedecer aos diferentes objetos de avaliação por entidades (eventos, produtos, atividades, clientes, áreas, regiões, segmentos etc.);
- o valor econômico da empresa tem origem no reconhecimento dos resultados econômicos dos eventos e transações que permite identificar a contribuição das decisões para a formação do patrimônio.

Esses enfoques deveriam ser encarados com naturalidade, e não como uma exceção, já que os contadores devem e têm a obrigação de conhecer o todo, para que possam realizar, com sólidas bases econômicas, uma análise conjuntural do setor em que a empresa atua, e contribuir com informações aos seus gestores para tomadas de decisões com maior rapidez.

1.1 - Desenvolvimento Histórico do Setor Atacadista

A função do setor atacadista tem sido historicamente definidora do comércio, segundo observações de Farid Cury, diretor e proprietário do grupo Atacadão de gêneros alimentícios, em entrevista para esta pesquisa, pois cabe ao atacadista, fomentar a produção, importar as mercadorias e distribuí-las aos mais longínquos lugares dentro e fora do país.

Na primeira fase, do comércio atacadista, desenvolveu-se no país, ao longo da história recente, alguns centros de atacado, sendo os mais importantes São Paulo e Rio de Janeiro.

O envio de mercadorias, no passado, era feito principalmente por ferrovias. Os clientes vinham do interior, faziam seus pedidos e as empresas atacadistas os enviava pôr meio de transporte ferroviário.

Uma das razões de o comércio atacadista em São Paulo estar situado na região da Cantareira foi em virtude da localização dos terminais ferroviários. No final da década de 1930 a carroça ainda era a forma mais usual de distribuição dos produtos comercializados pelo atacado na cidade de São Paulo.

O *boom* cafeeiro do Estado de São Paulo e sua estrutura atacadista organizada contribuíram decisivamente na implantação da indústria paulista.

No pós-guerra a estrutura atacadista contribuiu para que a indústria nacional produzisse os sucedâneos de mercadorias importadas, colaborando com a resistência inicial que havia ao produto nacional.

A Segunda Fase, começou no pós-guerra, principalmente no Estado de São Paulo, quando o governo iniciou um forte programa de abertura de rodovias. Isto possibilitou uma agilidade no tempo de entrega das mercadorias e uma formidável ampliação da cobertura da distribuição. O caminhão começou a substituir o trem.

Em 1950 São Paulo possuía 5.572 estabelecimentos atacadistas, que representavam 41% do volume nacional de vendas; do total de vendas dos produtores no Brasil, 25% eram feitas para varejistas e 75% para atacadistas, considerando-se o atacado de todo o país, e não só o de São Paulo.

Em 1960, São Paulo e Rio tinham 8.500 estabelecimentos atacadistas que vendiam 70% do total de vendas brasileiras. Ainda nesse ano, o atacado era responsável nos Estados de São Paulo e Rio, por 65% da distribuição para varejo. A venda direta pelas empresas produtoras ao pequeno varejo era bem limitada e resumia-se aos grandes centros urbanos. A área rural continuava sendo abastecida pelas empresas atacadistas..

A partir de 1960, começaram a surgir fatos que refletiram fundamentalmente no negócio atacadista:

- a população rural brasileira, que representava 70% do total em 1940, caiu para 55%;
- no governo de Juscelino Kubitchek (década de 1950), ocorreu o início da arrancada da industrialização que provocou um grande "boom" industrial.
- o *boom* industrial, aliado ao aumento substancial da população urbana, criou as condições ideais para o rápido aumento dos supermercados.

- antes que terminasse a década de 1960, os supermercados das grandes cidades já representavam mais de 30% da distribuição.

No início da década de 1970, comentava-se que o atacado estava se extinguindo. Entretanto, em 1973, houve o choque do petróleo – o acontecimento mais significativo da década – que impôs contenção de custos às empresas e conseqüentemente o fechamento de muitas filiais por todo país.

O reflexo do custo excessivo do petróleo, decisivo no custo de distribuição, obrigou a grande maioria das empresas a rever seus objetivos em termos de distribuição e cobertura de mercado.

Mais recentemente, a política de juros altos, bem acima da inflação, aliada a uma nova política salarial, contribuiu ainda mais para as indústrias reposicionarem suas políticas de distribuição. Principalmente nas zonas rurais mais distantes, onde não há cobertura de rede bancária, a venda tornou-se extremamente difícil por causa da dificuldade na cobrança.

A crise na economia e as dificuldades que os fornecedores encontravam na época para colocar seus produtos em lugares distantes fizeram com que o setor atacadista reconquistasse boa parcela do mercado e passasse a ser considerado um setor muito importante na economia nacional, configurando-se como o parceiro leal do produtor e do varejista na cadeia de suprimentos.

Atualmente, assistimos à evolução do comércio, com a sua concentração em grande lojas de auto-serviços combinadas com atacado (supermercados, hipermercados) que realizam a função de atacadistas/distribuidores e varejistas, comercializando produtos com marca própria, produzidos por fabricantes parceiros, atividade conhecida por *trading marketing*.

1.2- Situação Problema

A caracterização de um problema a ser solucionado consiste no primeiro passo da pesquisa científica. Entretanto, uma preocupação antecedente à formulação do problema é a escolha do tema ou assunto, normalmente restrito a uma determinada área de conhecimento em que a pesquisa será empreendida. Além da escolha do tema, é importante a especificação da perspectiva ou enfoque sob o qual o tema será tratado (SEVERINO : 1996 : 74).

Este estudo se desenvolve no ramo de conhecimento denominado *Controladoria*, com o enfoque na gestão econômica, que por sua vez, tem por escopo a eficácia empresarial direcionada ao setor atacadista/distribuidor.

De acordo com a nossa pesquisa observacional, há uma inquietação dos profissionais que atuam no setor atacadista/distribuidor relativa às informações obtidas dos sistemas de informações contábeis disponíveis no mercado, pois não contemplam a mensuração correta dos eventos econômicos que ocorrem no campo das negociações.

Os sistemas existentes mensuram eventos com base nos princípios contábeis geralmente aceitos, que acumulam gastos ao custo de aquisição e registram seus ativos pelo mesmo critério. Reconhece-se sua realização nas operações em confronto com as receitas por ocasião das vendas de seus produtos e só neste momento, evidencia-se a agregação de valor ao patrimônio líquido. Entende-se que a criação de valor se dá realmente por ocasião de cada decisão tomada em relação ao uso alternativo dos recursos a valor de mercado, à vista, ocorrendo ou não a transferência jurídica de propriedade.

Ao fornecer mensurações incorretas, o sistema induz os usuários da informação a desviarem os resultados apresentados nos balanços patrimoniais para investimentos não-operacionais e também em retiradas excessivas pelos proprietários, a título de distribuição de resultado, o que compromete a saúde econômico-financeira da empresa e com isso impede o desenvolvimento do setor no sistema sócio econômico.

O patrimônio da entidade sofre o impacto de toda atuação da gestão e como é peculiar do ramo, a centralização das decisões nos gestores proprietários é muito comum, não havendo delegação de autoridade, o que se torna impossível para estes, tomarem as melhores decisões o tempo todo, sem a assistência de um sistema que gere informações com os resultados das decisões otimizados oportunamente.

Pelo enfoque da gestão econômica, a *Controladoria* é uma área multidisciplinar, envolvendo, basicamente, conceitos contábeis, administrativos e econômicos.

A revisão bibliográfica revelou a ausência da aplicação da metodologia e modelos oferecidos pela gestão econômica a empresas específicas do setor atacadista/distribuidor, o que constitui a novidade da pesquisa.

O propósito deste estudo consiste demonstrar a necessidade de as empresas atacadistas terem à sua disposição um sistema de informação para o controle e mensuração dos eventos econômicos, com a suposição de ser o parâmetro de melhor formatação para atingir a eficácia.

Pereira (1999 : 1) menciona que "a eficácia é obtida com a otimização dos resultados econômicos da empresa, a partir das decisões dos seus gestores, que são tomadas num processo de gestão estruturado nas fases de planejamento, execução e controle."

A situação problema, neste trabalho, será estudada por dois ângulos:

1. A demonstração da necessidade de as empresas atuantes no setor atacadista/distribuidor terem à sua disposição um modelo de sistema de informação de gestão econômica, que contempla-se, respectivamente, o modelo de decisão, o modelo de mensuração e o modelo de informação, segundo o modelo conceitual que leve ao resultado econômico ótimo.

2. A inovação da tecnologia da informação, acelera o processamento de dados, permitindo o teste de modelos (simulação) e a comunicação interna e externa, bem como o desenvolvimento da logística empresarial integrada, que cria condições técnicas e econômicas para substituições (*trade-offs*) dos métodos de manuseio de produtos, e permitem o planejamento e a implementação dos planos, programas e projetos, tais como SCM Supply Chain Management - Gerenciamento da Cadeia de Suprimentos, o que deu origem no Brasil ao ECR *Efficient Consumer Response* – Resposta Eficiente ao Consumidor. Portanto os gestores que atuam guiados por informações contábeis, sem a devida conceituação econômica, devem utilizar a informática nas simulações logísticas a fim de que possibilitar melhorias extraordinárias para alcançar o resultado econômico e, conseqüentemente, a eficácia empresarial.

1.2.1- Delimitação do Problema

Neste estudo, buscou-se produzir basicamente um modelo de formação de preços para produtos e serviços e planejamento de resultados das empresas que atuam no setor atacadista/distribuidor visando à mensuração das transações, dos eventos e atividades econômicas por área de responsabilidade. Esse modelo é

capaz de Identificar, mensurar e comunicar informações econômicas, provocadas por decisões das atividades comerciais (compra-venda) e de logística (ECR), com a finalidade de permitir aos usuários tomarem as decisões com a melhor informação, pela ótica da gestão econômica.

Foram enfocados os efeitos econômicos que a logística integrada proporciona à empresa, dentro da cadeia de suprimentos e de valor, oriundos das decisões individuais do gestor de cada área, de acordo com os princípios orientadores da gestão econômica.

Considerando-se, a empresa como parte integrante do ambiente econômico, que interagem reciprocamente. Nesse processo, a empresa busca incessantemente o cumprimento de sua missão definida e da satisfação das necessidades identificadas.

1.3 - Objetivo

O objetivo primordial deste estudo consiste em formular um modelo conceitual de formação de preços, com o suporte de um sistema de informações contábeis, que simultaneamente apóie o planejamento de resultados para auxiliar os gestores a atingirem seus objetivos.

Os empresários atacadistas, ao receberem as informações do sistema, devem entendê-las prontamente, sem a necessidade de conciliar informações vindas de um sistema com as de outro, ou mesmo realizar processamentos adicionais a fim de obter o resultado econômico desejado, em nível de valor de mercado, mensurado corretamente à luz da teoria econômica.

Para esse propósito, definem-se os seguintes objetivos específicos:

- Para o estudo dos modelos de decisão de preços e planejamento de resultado das empresas atacadista/distribuidoras, há como pré-requisito, a caracterização do ambiente externo e interno da organização, de modo a serem identificados os principais eventos econômicos que influenciam no fluxo das informações, quanto à movimentação físico-operacional dos produtos, como uma das principais variáveis do modelo de identificação. Caracteriza-se desta maneira, a influência do processo logístico nas decisões de formação de preço e planejamento de resultado.

- Evidenciar as margens de contribuição dos eventos, com a estruturação das receitas e custos envolvidos na decisão, no momento do reconhecimento da riqueza.
- Demonstrar a possibilidade de acumulação dos impactos econômicos de acordo com os diferentes objetos de avaliação (fornecedor, produto, família, área, filial, região, cliente etc.).

1.4 - Objeto

Pereira (1999 : 26), citando Durozoi e Roussel, menciona que *"Etimologicamente, o termo objeto designa o que é jogado a frente e, portanto, se contrapõe ao sujeito como sendo algo suscetível de experiência, e denomina objeto uma parte dos fenômenos observáveis que dá lugar à manifestação, nas relações repetíveis do valor constante de certo número de parâmetros"*.

Com vistas à definição dos seus respectivos modelos de decisão e mensuração, este estudo tem por objeto os *eventos econômicos*, ou seja, os *fenômenos* que alteram a situação patrimonial de uma empresa atacadista/distribuidora.

O modelo apresentado neste estudo não pretende analisar todos os eventos, mas aquelas decisões ligadas diretamente à atividade básica de uma empresa atacadista (intermediação comercial entre o fabricante e o varejista dentro da cadeia de suprimentos), tais como formação de preço e planejamento de resultado por área de responsabilidade com a logística, como processo otimizador dos resultados, tendo como medidor o sistema de gestão econômica.

Esses modelos sustentam, conceitualmente, o sistema de informações de apoio à tomada de decisão, juntamente com os modelos de identificação, mensuração, acumulação e informação.

1.5 - Hipótese

A caracterização do estudo apresentado, metodologicamente como uma tese, é definida por Leite (*In PEREIRA 1999:28*) como *"um instrumento de pesquisa*

destinado a promover a aquisição de novos conhecimentos com o objetivo de interpretação, predição e controle do fenômeno em estudo".

Pereira afirma ainda que *"tese é, portanto, uma hipótese assumida preliminarmente como verdadeira, da qual, conforme preconiza o método hipotético-dedutivo, deduzem-se conseqüências que serão submetidas a testes de falseamento, com o objetivo de corroborar ou refutar a hipótese"*.

O fenômeno em estudo, conforme já mencionado, refere-se aos principais eventos econômicos que ocorrem no processo físico e operacional de realização da atividade principal de uma empresa no setor atacadista/distribuidor, com vistas à proposição de um modelo de mensuração que contribua para o aperfeiçoamento dos seus respectivos modelos decisórios, voltados para a formação de preços e planejamento de resultados com a logística integrada, pela ótica da gestão econômica.

A hipótese básica deste trabalho é:

A existência e utilização de um modelo de formação de preços e planejamento de resultados com a logística integrada, acoplado ao sistema de informações contábeis com os conceitos do modelo de gestão econômica, induz os gestores permanentemente a decisões corretas e ao sucesso na busca da eficácia das empresas do setor atacadista/distribuidor.

Caso se comprove que as melhores decisões de preços e planejamento de resultados para as atividades do setor independem de um sistema de informações estruturado de acordo com os conceitos de gestão econômica, isto será considerado surpresa da pesquisa.

Destaca-se que, na ótica da gestão econômica, a otimização dos resultados globais da empresa conduz à melhoria dos seus níveis de eficácia e depende também da otimização do resultado de cada decisão, num contexto de planejamento, execução e controle, que envolve a integração entre as diversas áreas, atividades, eventos e transações. Este estudo mostra, como novidade, os efeitos econômicos oriundos das decisões logísticas tomadas pelos gestores de cada área, contribuindo para o cumprimento do planejamento global desejado pela empresa.

O processo logístico por meio da ECR – *Efficient Customer Response* – Resposta Rápida ao Cliente otimiza o fluxo físico de produtos e serviços na cadeia

de suprimentos, gerando informações para o gestor, que deve escolher a melhor alternativa pela ótica da gestão econômica.

Esta hipótese é abrangente, pois temos duas figuras distintas: (1) na própria estrutura, de não se ter um sistema adequado de informações contábeis no setor atacadista, e (2) a formação acadêmica inadequada dos empresários e de seus gestores operacionais e contábeis.

Assim a hipótese subjacente que pode solucionar o problema, para o propósito deste estudo, é:

- a elaboração de um sistema de informações segundo os conceitos da gestão econômica de modo a assegurar que o processamento das variáveis de entrada gere a otimização do resultado econômico global, o qual contém o ótimo de cada área de responsabilidade, com a adoção do ECR no processo logístico.

1.6 - Contribuição

No campo das pesquisas sobre gestão econômica, este estudo constitui uma extensão dos estudos desenvolvidos por Guerreiro(1989), Guerreiro & DeÂngelo (1999), Santos (1995), Machado (1997), Catelli & Cornachione (1999), no que se refere à aplicação de conceitos do modelo de gestão econômica voltados à formação de preço e planejamento de resultados. Em relação a essas obras, o tema tratado nesta tese, representa um aprofundamento dos estudos sobre os modelos decisórios na formação de preço e planejamento de resultados, integrando a logística ao modelo proposto, como processo otimizador dos resultados, medidos pela ótica da gestão econômica.

No campo da logística, constata-se carência de literaturas que evidenciem um modelo de sistema de informações de gestão econômica, através do qual o gestor possa visualizar o efeito econômico de suas decisões dentro de um período, como também a sua contribuição para a formação do resultado global da organização.

A principal contribuição do modelo proposto está refletida na mensuração do resultado analítico das atividades, mostrando ao gestor da área a sua contribuição

no resultado global. Isto não ocorre nos sistemas tradicionais, que somente mensura o resultado global e considera as atividades como acumuladores de custos.

Finalizando, como premissa de todo trabalho científico, as contribuições deste estudo justificam-se pelo contexto da cadeia de suprimentos, considerando-se que a gestão econômica das atividades do setor atacadista/distribuidor proporciona benefícios não apenas às empresas que atuam no setor, mas também a todas as empresas da cadeia de suprimentos, fornecedor-atacado-varejista, minimização de custos logísticos otimização dos seus resultados em benefício do consumidor final.

Desta maneira, constatou-se a ausência de pesquisa que trate do segmento específico do setor atacadista/distribuidor dentro dos estudos da gestão econômica, integrando e mensurando os efeitos das decisões logísticas.

Por esse aspecto, este estudo é inovador por apresentar considerações analíticas da logística com a gestão econômica, com a proposta de um modelo que capture tais efeitos, analisando-os e demonstrando os seus impactos no patrimônio das entidades.

1.7- Justificativa

Como característica peculiar do setor atacadista/distribuidor, verifica a concentração de decisões nos empresários, que por sua vez assoberbados pelos problemas rotineiros, executam com maestria a "Administração por crises", mostrando desinteresse pelos controles contábeis.

Portanto, a tarefa principal deste estudo, é a busca de um sistema de gestão dos preços e planejamento de resultados através de informações contábeis, com uma apresentação que, em primeiro lugar, que atenda as reais necessidades dos gestores nas decisões a serem tomadas; em segundo lugar, que instrua as pessoas que manipulam os dados contábeis, para que possam comunicar com clareza os resultados a cada gestor de área.

Os próprios usuários da informação contábil, contadores e pesquisadores têm feito amplas críticas sobre as restrições impostas à realização dos objetivos da contabilidade, em função do uso de conceitos e princípios tradicionais, bem como não atendimento das necessidades informativas integradas aos modelos decisórios dos usuários.

Este estudo tem por escopo propiciar aos gestores das empresas atacadistas/distribuidoras condições para que suas decisões contribuam efetivamente para conduzir a empresa à otimização dos seus níveis de eficácia.

1.8 - Estrutura do Trabalho

Este trabalho está estruturado em cinco capítulos, incluindo a introdução, ficando a conclusão em um capítulo complementar.

A seguir, de maneira sucinta, descrevem-se os objetivos e conteúdo de cada capítulo.

- **CAPÍTULO 1 - INTRODUÇÃO**

A finalidade deste capítulo consiste em fornecer uma visão global do estudo, a partir da caracterização do tema selecionado, estabelecimento de seus objetivos, delimitação do campo de estudos e sua contribuição além de indicar a metodologia de pesquisa adotada.

- **CAPÍTULO 2 – PRÁTICAS GERENCIAIS E ASPECTOS FÍSICO-OPERACIONAIS DO SETOR ATACADISTA/DISTRIBUIDOR**

Este capítulo descreve os aspectos e procedimentos encontrados na prática atual das operações das empresas do setor, com a finalidade de identificar as atividades, eventos e transações que ocorrem na realidade e com isso permitir catalogá-los para a atribuição de valores. Constatada a realidade físico-operacional, buscou-se identificá-la ao modelo de mensuração correta.

- **CAPÍTULO 3 - GECON – MODELO DE GESTÃO ECONÔMICA E MODELO DE ESTUDO DE PREÇO E PLANEJAMENTO DE RESULTADO**

Neste capítulo, apresentam-se os principais conceitos do Modelo de Gestão Econômica desenvolvido no centro de pesquisas contábeis e financeiras da FEA-USP, conduzido pelo núcleo de pesquisa denominado GECON. Buscou-se, por meio

do sistema de informações que dá suporte ao modelo, a racionalidade e sua sustentação teórica que leva a amarração correta dos conceitos, na formação do construto operacionalizado neste estudo.

Observada a ausência de tratamento específico aplicado à logística empresarial, desenvolveram-se as conexões necessárias para complementar o entendimento dessas atividades no resultado econômico.

- **CAPÍTULO 4 – LOGÍSTICA INTEGRADA NO SETOR ATACADISTA**

Neste capítulo, caracteriza-se o processo logístico como uma ferramenta estratégica de planejamento e atuação dos gestores, na gestão das operações do setor. Promoveu-se a ligação conceitual das características do ECR – *Efficient Consumer Response* – Resposta Rápida ao Consumidor – aos resultados econômicos da empresa, o que constitui a clarificação conceitual da relação causa e efeito econômico do evento.

Em decorrência, ligaram-se os conceitos da logística integrada aos da gestão econômica, alcançando-se um modelo conceitual que se denomina LOGISTICON.

- **CAPÍTULO 5 – MODELO DE FORMAÇÃO DE PREÇO E PLANEJAMENTO DE RESULTADOS COM A LOGÍSTICA INTEGRADA NO SETOR ATACADISTA**

Neste capítulo, desenvolve-se a aplicação dos conceitos e demonstra-se a articulação das ações físico-operacionais de acordo com os conceitos logísticos para otimização dos resultados, mensurando-se seus efeitos conforme os conceitos econômicos, o que proporciona a capacidade de se obterem os resultados corretos, ótimos, assegurados e efetivados.

O exemplo ilustrativo neste capítulo, num primeiro momento, articula as atribuições de números às transações e eventos por atividade dentro das áreas de responsabilidade, demonstrando a acumulação dos resultados de cada área e evidenciando a contribuição para a formação do resultado global da empresa.

Num segundo momento introduzem-se os efeitos de decisões com suporte da logística (E.C.R.), comprovando o efeito contribuidor da alavancagem dos resultados econômicos resultante para o atingimento da eficácia desejada.

- Finalmente, o trabalho apresenta as conclusões sobre as constatações obtidas e sua contribuição para a ciência, seus efeitos na teoria e prática profissional.

1.9 - Procedimentos Metodológicos, Método E Conhecimento Científico

Ciência pode ser definida como um conjunto de conhecimentos sistematizados, um conjunto de proposições logicamente correlacionadas sobre o comportamento de certos fenômenos (TRUJILLO *In* LAKATOS & MARCONI, 1991 :19).

Entende-se que os fundamentos, a validade e a relação com as teorias científicas fazem com que a metodologia científica corresponda ao estudo dos métodos empregados nas ciências.

Russ (*In* PEREIRA, 1999 : 18) menciona que *"o termo método está diretamente relacionado à filosofia de Descartes, que evidenciou a necessidade de se proceder numa pesquisa por ordem e não ao acaso. Com esse sentido, o método designa um conjunto de procedimentos ou passos para se chegar a uma meta desejada ."*

O *método científico* consiste, portanto, num conjunto ordenado de procedimentos para obtenção de conhecimento científico sobre determinado fenômeno.

Trujillo (*In* LAKATOS & MARCONI, 1991:17) caracteriza o *conhecimento científico* como sendo real (factual) porque lida com ocorrências ou fatos, isto é, com toda *"forma de existência que se manifesta de algum modo."*

O *conhecimento científico* é produzido pela utilização de métodos científicos de investigação com a finalidade compreender determinados fenômenos e os mecanismos que os regem.

1.9.1 - O Método Hipotético - Dedutivo segundo Popper

O senso comum sempre foi considerado como a base da teoria do conhecimento, desde dos tempos de Aristóteles. Popper (*In PEREIRA, 1999 : 19*) propôs a teoria objetiva do conhecimento, defendendo que a ciência é hipotética e provisória (e não episteme ou definitiva), contrapondo-se ao empirismo e ao indutivismo.

Popper (*In LAKATOS & MARCONI, 1991: 65*) menciona que o avanço da ciência *"não se deve ao fato de se acumularem experiências ao longo do tempo, mas, antes, rumo a um objetivo remoto e, no entanto, atingível, o de sempre descobrir problemas novos, mais profundo e mais gerais e de sujeitar suas respostas sempre a testes provisórios, a testes sempre renovados e sempre mais rigorosos"*.

Por meio de tentativas e eliminação de erros, o método hipotético-dedutivo, segundo Popper, parte da idéia de que toda pesquisa tem sua origem num problema para o qual se procura uma solução.

O método consiste em tentativas de falseamento das hipóteses, visando "corroborá-las" e não "comprová-las". Popper (*In LAKATOS & MARCONI, 1991: 69-70*) considera que *"a comprovação de uma hipótese é mesmo impossível, devido às limitações física e temporal impostas à própria coleta de dados : a comprovação de uma hipótese requer acumular todos os casos positivos presentes, passados e futuros"*.

As etapas do método hipotético-dedutivo, segundo Popper (*In LAKATOS & MARCONI, 1991:66*), são as seguintes:

- *problema*, que surge, em geral, de conflitos entre expectativas e teorias existentes;
- *solução proposta*, que consiste numa conjectura (nova teoria), da qual são deduzidas conseqüências na forma de proposições passíveis de testes;
- *testes de falseamento*, que são tentativas de refutação das proposições, com base, dentre outros meios, na observação e experimentação.

Entende-se que o *problema* surge do confronto entre expectativas e teorias

existentes em torno de algum fenômeno. Pereira (1999 : 22) afirma que *“uma dificuldade provocada pela quebra dessas expectativas caracteriza o problema que desencadeia uma pesquisa”*.

Quanto à *conjectura* (solução proposta), na visão de Popper, o aumento do conhecimento ocorre por meio de conjecturas e refutações. *Conjectura* é uma proposição passível de teste, direto ou indireto, mas sempre dedutivamente. É uma hipótese lançada como explicação provisória sobre determinado fenômeno, cuja comprovação ou refutação motiva o trabalho de pesquisa.

Pereira (1999 : 22) afirma que *“se a hipótese não supera os testes de falseamento, será refutada, exigindo nova reformulação do problema e da hipótese. Caso contrário, estará corroborada como solução para o problema formulado, pelo menos até que surjam novas teorias capazes de refutá-la”*.

De acordo com a afirmação acima, o conhecimento científico encontra-se em constante evolução.

1.10 - Método da Pesquisa

Este estudo caracteriza-se pelo levantamento bibliográfico como procedimento metodológico inicial, seleção da literatura de interesse, concatenação do pensamento encontrado a respeito do tema como fundamentação teórica, verificação dos fatos em confronto com a teoria, através de entrevistas com gestores de campo, exame documental e observação direta das atividades configuradas neste estudo. Assim, aproxima-se mais da metodologia empírico-analítica com forte conotação do raciocínio hipotético-dedutivo, defendido por Popper, segundo apontam Lakatos, & Marconi, (1991 : 65).

Este estudo descreve os sistemas de mensuração de eventos econômicos e acumulação dos resultados e, por meio do raciocínio hipotético-dedutivo, atesta a concordância e adesão dos gestores ao modelo LOGISTICON – Formação de Preços e Planejamento de Resultados com a Logística Integrada, como a aproximação mais racional para solucionar o problema encontrado por eles no setor atacadista/distribuidor.

A caracterização do problema de que trata este estudo tem base em pesquisas bibliográficas, experiências profissionais, estudos realizados durante o

programa de doutorado da FEA/USP e participações em congressos e fóruns de debates sobre o assunto.

A amplitude do estudo expressa-se conforme a afirmação de Churchiman, (1972 : 50): “*especificamente, o objetivo de um cientista da administração é anunciar em detalhes aquilo que o sistema total é, o ambiente em que vive, qual a sua finalidade e como esta é mantida pelas atividades das partes*”.

A pesquisa bibliográfica desenvolvida nos demais estágios de elaboração deste estudo foi realizada com um roteiro de análise do tema, tendo como ponto de partida primeiramente a caracterização das empresas que atuam no setor atacadista/ distribuidoras, quanto à situação atual e as suas perspectivas estratégicas para o futuro. Em segundo plano buscaram fontes bibliográficas para embasamento teórico do modelo a ser apresentado, pela ótica da gestão econômica, em dissertações e teses da FEA/USP, revistas técnicas e anais de congresso, apresentados pela equipe de pesquisadores do GECON-FIPECAFI. Num terceiro momento, para o embasamento teórico da *logística integrada*, recorreu a fontes bibliográficas de escritores americanos, como Ballou, Bowersox, Lambert, Christopher e outros.

A coleta de dados desta pesquisa transcorreu em três etapas:

- 1ª coleta de fontes bibliográficas e reflexões;
- 2ª coleta de informações *in loco* e por observações próprias em campo, de modo a se obterem subsídios sobre o contexto no qual se insere o objeto deste estudo (ambiente, gestão, segmento e eficácia de uma empresa atacadista/distribuidora);
- 3ª aplicação dos conceitos ao ambiente caracterizado, por meio de desenvolvimento de um caso com exemplos numéricos.

A primeira etapa refere-se ao levantamento da bibliografia, e a segunda diz respeito a fatos e informações contidas na bibliografia e em registros administrativos e contábeis pertinentes ao tema e às observações desenvolvidas com conseqüente exame documental. Por fim com a aplicação dos conceitos desenvolvidos no exemplo numérico do capítulo 5, são efetuadas as análises, a interpretação e a proposição do modelo LOGÍSTICON, com as conclusões a que se chegaram.

1.11 - Delimitação do Universo

As empresas que compõem o universo observado são, na sua maioria, de atividade atacadista e distribuidora.

Quanto ao espaço geográfico pesquisado, este trabalho foi desenvolvido prioritariamente em empresas situadas na Grande São Paulo. Foram também, em pequena escala, consideradas empresas situadas nas cidades do interior. Houve a preocupação de se observar o comportamento dos fornecedores em relação ao setor atacadista, quanto ao aspecto operacional, no trato das transações comerciais e de logística, procurando-se estabelecer normas e até mesmo utilizar os recursos da informática para proporcionar maior rapidez de atendimento, visando sempre ao benefício do cliente final objetivado na cadeia de suprimentos. Lembrando que os fornecedores consideram os atacadistas/distribuidores como um aliado que agrega valor a seus produtos, com uma logística integrada afinada, tendem a elevar o grau de competitividade dos seus fornecedores.

A centralização nas empresas atacadistas/distribuidoras no Estado de São Paulo justifica-se pela atividade e experiência do autor dentro do setor, justifica-se basicamente em empresas da região, e também porque historicamente as origens do setor têm como ponto de partida o ramo alimentício, localizado na região da cantareira junto ao terminal ferroviário.

Ressaltamos que o propósito da nossa investigação e a utilização dos recursos disponíveis, ou seja, o desenvolvimento de observações e coletas de dados através de desempenho de trabalho profissional, fizeram com que esses fatores propiciassem no campo científico um encadeamento lógico.

As observações foram desenvolvidas em empresas do setor atacadista/distribuidoras e seus fornecedores, com as seguintes características operacionais:

- comercialização de produtos alimentícios
- comercialização de materiais e equipamentos eletrônicos
- comercialização de auto-peças
- comercialização de moto-peças
- comercialização de materiais para construção
- comercialização de equipamento de informática

- comercialização de perfis de alumínio
- comercialização de móveis
- comercialização de ferragens e ferramentas.

O papel do atacadista/distribuidor é fundamental para o desenvolvimento do segmento produtivo e do consumidor, bem como do mercado financeiro. Atende aos que buscam proteção das oscilações de preços das commodities, a exemplo do mercado de opções, atua como especulador, longe da conotação negativa da palavra *atravessador* que se lhe atribui, funciona como o estabilizador do mercado como arbitrador, assegurando a estabilidade dos preços relativos e obtendo com isso uma margem para esse papel.

1.12 - Terminologia e Conceitos

Tendo em vista uma maior eficiência no aproveitamento do conteúdo do estudo proposto, esclarecido e diferenciado o sentido exato de determinadas palavras e termos empregados.

Por ser um trabalho científico, procura-se obedecer às regras gerais que devem ser observadas na sua elaboração. Como são utilizados apenas termos técnicos necessários, houve a preocupação em fornecer as respectivas definições.

No decorrer desta obra, observam-se inúmeros termos, cada qual com uma definição, especialmente os que se entendem como fundamentais do modelo conceitual da Teoria da Gestão Econômica, aplicáveis especialmente ao sistema de gestão econômica denominado GECON.

Os termos específicos são definidos a seguir:

Alocação - associação de um ou mais itens de custo ou receita a um ou mais segmentos de uma organização de acordo com a causa, os benefícios obtidos, as responsabilidades ou outra medida lógica de utilização.

Arbitrador - entidade que atua no mercado aproveitando-se das divergências de preços de commodities entre mercados até que os preços se equalizem.

Área de Responsabilidade - unidade administrativa com atividades estabelecidas com um gestor responsável por ela, ao qual foram designadas funções e autoridade compatível com as diretrizes emanadas pelo modelo de gestão.

Atividade - Ações requeridas para realizar as metas e objetivos de uma função.

Atacado - comércio em grande escala realizado entre produtores, grandes empresas de comércio e varejistas para que o produto possa chegar ao consumidor final.

Cadeia de Suprimentos - conjunto de atividades executadas para projetar, produzir, comercializar e entregar seus produtos, independentemente da agregação de valor, desde o produtor primário até o consumidor final.

Cadeia de Valor - conjunto de atividades executadas para projetar, produzir, comercializar e entregar seus produtos, agregando valor a cada fase.

Centro de Custo - unidade organizacional na qual a medida de desempenho é o custo.

Centro de Investimento - unidade organizacional na qual a medida de desempenho é o retorno sobre o investimento.

Centro de Resultado - unidade organizacional na qual a medida de desempenho é o resultado econômico.

Check-in - inspeção de produtos na entrada das dependências da empresa.

Check-out - é o local no espaço de venda em que se localiza a caixa registradora/unidade de leitura ótica e efetiva-se a venda.

Ciclo Econômico - período que uma entidade requer para concluir o processo de intervenção na função econômica designada.

Código de Barras - meios de captura automática de dados em formato legível por equipamento óptico, com barras paralelas escuras e claras referente aos números e informações que identificam produto, local, processo em suas diferentes embalagens e meios de manuseios.

Comércio Eletrônico - transações de negócios realizados eletronicamente entre parceiros.

Contribuição Alvo - margem de contribuição objetivada para determinado produto calculada no processo de apuração de *mark-up* para a obtenção da margem desejada.

Custeio Alvo - processo de gerenciamento de lucros e de custos, que parte de informações de mercado sobre o preço que o consumidor está disposto a pagar; calcula-se o custo permitido para obtenção de uma margem de lucro e compara-se ao custo estimado, encontrando por diferença o alvo a ser reduzido.

Custeio ABC - método de apropriação de custos baseado em atividades. É uma metodologia de custeio que procura reduzir sensivelmente as distorções provocadas pelo rateios arbitrários dos custos indiretos.

Custeio direto (variável) - tipo de custeamento de produtos que associa as despesas indiretas fixas de fabricação imediatamente à receita do exercício no qual ocorreram, sem alocá-las às unidades específicas produzidas.

Custeio por absorção - método de apropriação de custos que atribui aos produtos todos os custos, fixos e variáveis.

Custo - gasto relativo a bem ou serviço utilizado na produção de outros bens ou serviços.

Custo Conjunto - custo de dois ou mais produtos fabricados, de valor de venda significativo, produzidos por um único processo e que não podem ser identificados como produtos separados antes de determinada etapa de produção, conhecida como ponto de separação.

Custo Indireto - custo que guarda relação indireta com uma determinada entidade.

Custo Variável - custo uniforme por unidade, mas que varia no total na proporção direta das variações da atividade total ou do volume de produção relacionado.

Custo Fixo - um custo que, em determinado período e faixa de atividade chamada faixa que interessa, não se altera em seu valor total, mas vai ficando cada vez menor em termos unitários com o aumento do volume de produção.

Custo de Aquisição - o custo histórico original de um ativo adquirido. Inclui, em geral, custos diretamente associados, como frete e instalação.

Custo de Oportunidade - o lucro máximo alternativo que se poderia obter ao bem, serviço ou capacidade produtiva caso tivesse sido aplicado de outra forma.

Custo de Reposição - custo para repor determinada quantidade de um item de ativo.

Custo Corrente - valor dos bens e serviços validado pelo mercado em determinada data.

Custo de matéria-prima - valor dos materiais diretos utilizados na fabricação do produto.

Custo Padrão - custo cuidadosamente predeterminado, utilizado como base para medição do desempenho.

Diferenciação - característica peculiar dos produtos e serviços comercializados por uma entidade.

EAN 13 - é uma estrutura numérica e código de barras padronizados para a identificação de unidades de consumo. (ECR-BRASIL 1998-166).

ECR - (Efficient Consumer Response) - Resposta Eficiente ao Consumidor - estratégia na qual o varejista, o distribuidor e o fornecedor trabalham muito próximos para eliminar custos excedentes da cadeia de suprimentos e melhor servir ao consumidor (ECR-BRASIL 1998:166).

EDI - (Electronic Data Interchange/Intercâmbio Eletrônico de Dados) - troca automatizada, de um computador para outro, de informações de negócios estruturadas, entre uma empresa e seus parceiros comerciais, de acordo com um padrão reconhecido internacionalmente (ECR-BRASIL 1998-167).

Edifact - linguagem definida pela Organização das Nações Unidas para o Intercâmbio Eletrônico de Dados em Administração, Comércio e Transportes.

Eficácia - grau em que um sistema atinge os efeitos desejados.

Eficiência - ação ou virtude individual dos recursos de um sistema em produzir um efeito.

E-Mail – Electronic Mail - processo de enviar e receber mensagens interpessoais em forma digital via telecomunicações.

Entidade - qualquer unidade que tem a capacidade de acumular, por destino, custos e receitas.

Especulador - entidade que assume os riscos dos *hedgers*, procurando-se obter vantagens financeiras das variabilidades dos preços das commodities.

Evento Econômico - ocorrência que modifica a estrutura patrimonial de uma empresa, levando em consideração o aspecto econômico.

Gasto - sacrifício financeiro que a empresa arca para a obtenção de um produto ou serviço.

Gestão - ato de gerenciar ou processo de tomada de decisão.

Gestão Econômica - processo de tomada de decisões considerando-se o aspecto econômico da atividades.

Hedger - entidade que compra ou vende commodities através de contrato futuro para se proteger de variações desfavoráveis de preços de um ativo.

Informação - conjunto de dados estruturados que transmite um conhecimento.

Investimento - gasto ativado em função de sua vida útil ou de benefícios atribuíveis a futuro período.

Just-in-Time - prática de logística referente à reposição de estoques. As quantidades e ocasiões de reposição devem ser planejadas de forma a garantir o giro de estoque com base nas informações de demanda e baixas de estoque pré-analisadas.

Liderança de Custos - situação em que uma entidade impõe seus custos por serem os mínimos atingíveis sob a mesma tecnologia.

Margem de Contribuição - resultado do confronto entre a receita e a despesa variável.

Mark-up - diferença entre preço de venda e custo de produção, calculado a partir de índice de cobertura desejado.

Mensuração - quantificação de eventos ou objetos, de acordo com determinadas normas.

Mercado a Termo - mercados em que ocorrem promessas de compra e venda com prazo estabelecido para entrega, condições e preços determinados.

Mercado Futuro - mercados organizados, em que podem ser assumidos compromissos padronizados de compra e venda de determinada mercadoria, ativo financeiro ou índice econômico, para liquidação numa data futura preestabelecida.

Modelo - objeto de representação, simulação, ou forma de organização.

Modelo de Decisão - objeto de representação lógica de uma estrutura formalizada para tomada de decisão.

Parceiro Comercial - entidade que se relaciona com outras dentro de uma cadeia produtiva.

Preço Alvo de Mercado - preço determinado pelos clientes, revelado pela disposição em pagar pelo produto ou serviço oferecido.

Receita - valor monetário dos produtos e serviços gerados pelas atividades de uma empresa, validado pelo mercado.

Resultado Econômico - expressão da variação do patrimônio da empresa num determinado intervalo de tempo.

Scanning - leitura ótica por meio de ferramenta eletrônica – scanner – para converter informações codificadas em sinais de controle elétricos para coleta de informações ou controle de vendas no sistema.

Sistema - conjunto de elementos interdependentes que interagem na consecução de um objetivo comum.

Sistema de Informação - sistema cujo objetivo é a geração de informações.

Spread - margem entre o preço de compra e preço de venda.

Supply Chain Management - gestão da cadeia de suprimentos.

Trading Marketing - comercialização de produtos com marca própria, fabricados por terceiros.

Transação - ocorrência restrita e unitária de um evento.

Usuário - agente econômico que utiliza a informação contábil para a tomada de decisão.

Van (Value – Added Network) - empresa que opera serviços de recepção, armazenamento e transmissão de mensagens entre organizações que se comunicam por EDI.

Vendor - instrumento financeiro para venda financiada.

VMI (Vendor Managed Inventory) - estoque gerenciado pelo fornecedor.

CAPÍTULO 2 – PRÁTICAS GERENCIAIS E ASPECTOS FÍSICOS OPERACIONAIS DO SETOR ATACADISTA/DISTRIBUIDOR

2.1 - Aspectos operacionais do Atacado/Distribuidor

Podemos diferenciar os atacadistas e distribuidores da seguinte maneira :

- **os atacadistas** são os agentes sobre os quais o fabricante tem menor grau de persuasão e controle de seus objetivos;
- **os distribuidores** são os agentes que se aproximam mais dos objetivos dos fabricantes (trabalham com menor número de itens, prestam serviços de *merchandising* e têm equipe especializada no produto).

Barrizzelli (1998 : 16) no estudo "Cenários 2005", durante o último encontro em 23 de novembro de 1998, promovido pela ABAD – Associação Brasileira Atacadistas e Distribuidores, destacou as pesquisas realizada pela FIA/USP junto às empresas varejistas, fabricantes, atacadistas e distribuidores, apresenta os seguintes aspectos: mostra, em primeiro plano, o ambiente em que hoje o setor atua, posicionando-se na cadeia produtiva e a situação atual do varejo/atacado/distribuidor no país, em que mais de 681 mil pontos de venda no Brasil operam em conjunto com a participação do atacado/distribuidor por tipo de canal de distribuição. Comparando-se o primeiro semestre de 1998 com o de 1996, verifica-se que essa participação caiu de 74,4% para 71,3% nas lojas tradicionais e subiu de 58,2% para 59,5% nos auto-serviços.

Barrizzelli avaliou as mudanças na estrutura do varejo, que teve um aumento de participação do capital estrangeiro de 9,9% em 1992 para 20,1% em 1998. Os principais fatos nessa área, segundo o professor, são os hipermercados e as grandes organizações estão concentrando cada vez mais as vendas; o capital estrangeiro chega com *know-how* e tecnologia.

Barrizzelli (1998 : 20) classifica as empresas atacadistas e distribuidoras, que atuam no segmento de alimentos como :

- *" Atacadista tradicional : não tem vínculos ou tem poucos vínculos com o fabricante.*
- *Distribuidor : tem vínculos formais com o fabricante.*

- *Atacadistas generalistas que fazem entrega: se autodenominam da seguinte forma – atacadista e distribuidor, atacado de entrega, atacadista e distribuidor de produtos industrializados.*
- *Exclusivos : não se autodenominam atacadistas. Eles utilizam com mais freqüência a denominação distribuidor.”*

De acordo com os serviços prestados aos fabricantes, os que se autoclassificam como generalistas, exclusivos e especialistas em categorias citam os seguintes pontos: promoção de vendas e divulgação dos produtos, cobertura de mercado, venda, distribuição e entrega.

Pennacchi presidente da ABAD – Associação Brasileira dos Atacadistas e Distribuidores, por Moreira – Revista *Distribuição* (1999 : 43), afirma que “ O setor deixou para trás a cultura de formação de grandes estoques, reviu práticas de administração e se equipou. Foram realizados investimentos pesados na tecnologia de informação, no controle logístico de armazenagem e transporte e na busca de novos formatos de operação comercial. Na esteira deste movimento, as empresas se engajaram no desenvolvimento do conceito de ECR (*Resposta Eficiente ao Consumidor*). O setor atacadista/distribuidor tem uma participação de 71,3% nas lojas tradicionais; 59,5% nos auto-serviços com até quatro check-outs; 28,2% nas lojas com cinco a nove check-outs e 7,3% nos auto-serviços com dez ou mais check-outs.”

Como se pode constatar nesses depoimentos, o setor vem sofrendo transformações buscando eficiência e eficácia, para o cumprimento da sua missão, que é o aproveitamento das oportunidades que o mercado lhes oferece, tendo como alvo, o bem-estar do seu cliente varejista, do consumidor final, bem como a otimização de seus próprios resultados.

A Logística é um dos pontos fortes do setor atacadista / distribuidor (PENNACHI em MOREIRA 1999 : 43).

A afirmação é aceitável pois é a atividade de sistema de informações físico operacional que tem merecido maiores cuidados e grandes investimentos, estando a entrega, a movimentação de carga, manutenção de estoques, fracionamento dos lotes, trocas e embalagem entre os principais serviços oferecidos.

A grande maioria dos atacadistas distribuidores negocia com a indústria pedido a pedido. Uma pequena minoria negocia mais de um pedido de cada vez ou faz contratos de longo prazo. Quanto à política de preço dos fabricantes, o fator que

mais influente é a própria concorrência entre os atacadistas/distribuidores com a limitação dos volumes negociados.

Quanto ao relacionamento com o varejo, a política de preços adotada pelo setor atacadista/distribuidor vai da inflexibilidade total até o leilão. Não existe política definida para pedido mínimo.

Observou-se no transcorrer das entrevistas, que embora haja um modelo de decisão praticado, o mesmo não está bem definido e delineado de forma a oferecer, sistematicamente, os melhores resultados das decisões para as áreas de responsabilidade e à empresa como um todo, motivo pelo qual, estrutura-se a seguir a operacionalidade lógica do modelo que sustenta este trabalho.

2.1.1- Atividades Operacionais do Setor Atacadista/Distribuidor

Na atividade desenvolvida pelas empresas do setor atacadista, observam-se os aspectos independentes a seguir:

O primeiro diz respeito, em geral, à baixa margem de contribuição, com alto grau de risco, pois as operações envolvem prazos de pagamentos e recebimentos de valores elevados com datas semelhantes, devido ao volume excessivo de vendas casadas, dito de outra forma, vendas antecipadas sem ter a mercadoria em disponibilidade no estoque.

Desta maneira, qualquer influência do ambiente próximo que venha provocar aumento no índice de inadimplência de clientes, fatalmente levará a empresa atacadista a uma situação financeiramente delicada.

O segundo aspecto é o *alto giro de estoque*, concentrado em alguns produtos, mesmo que este apresente uma margem de contribuição reduzida.

O terceiro é o uso de *capital de terceiros*, que permite agregações de resultado ao patrimônio líquido sem comprometer recursos próprios nas operações; a credibilidade da tradição origina recursos que são convertidos em estoques e revendidos, produzindo impacto no patrimônio.

A credibilidade decorre da confiança que seus parceiros depositam, contando com as condições contratuais de qualidade dos produtos e serviços, prazos de entrega, prazos de pagamento, fracionamento de lotes, e todos os serviços logísticos que satisfazem as necessidades do varejista.

2.2- Missão da Empresa Atacadista/Distribuidor

As empresas deste setor caracterizam-se por serem sistêmicas e dinâmicas, como se entende todas as outras, conforme conceitos defendidos pela Teoria Geral dos Sistemas. Sendo uma peculiaridade do setor, como elo entre o produtor e varejista, no qual não ocorre a transformação de insumos em produtos, mas sim a reorganização dos volumes, armazenagem, fragmentação de lotes, reembalagem, controle à distância de estoques dos fornecedores e dos clientes, integração da função de estocagem da cadeia de abastecimento, o que configura assim, a logística integrada, desde os produtores até os varejistas.

A logística, portanto, apresenta-se como o ponto forte do setor atacadista/distribuidor, considerado pelos produtores um parceiro no canal de distribuição.

Um sistema é um conjunto de partes coordenadas com o intuito de cumprir determinadas finalidades. Assim, toda empresa possui uma série de objetivos que variam em termos de importância, de tempo (curto ou longo prazos) e por atividades (de marketing, de finanças ou de suprimentos). No entanto, toda empresa determina para si um objetivo fundamental. Esse objetivo, denominado missão, é a própria justificativa da criação da empresa e direciona, a partir de então, todas as suas ações futuras.

A empresa vale-se de recursos materiais, humanos, tecnológicos e informacionais, que, depois de seu processamento, resultam em bens e serviços a serem fornecidos ao mercado.

O mercado tem ditado as regras para atuação da empresa, quanto a preços, o que e como comercializar. Desta maneira, a eficácia de uma empresa atacadista só é atingida com a satisfação dos clientes com os quais se relaciona.

A missão de uma empresa atacadista/distribuidora pode vincular-se a uma especificidade de determinado segmento, de acordo com a especialização de seus donos, ou ser amplamente definida em termos de atividade atacadista, quando a empresa deseja atingir todos os segmentos, de maneira geral.

2.2.1 – Eficácia da Empresa Atacadista/Distribuidora

As atividades do sistema devem determinar as conseqüências importantes, que permitem verificar-se as atividades desenvolvidas se coadunam com o objetivo declarado, para então definir a medida de rendimento da empresa atacadista.

A empresa atacadista é formada por um agrupamento de recursos materiais, tecnológicos, financeiros e humanos destinados à geração de produtos e serviços com valor agregado, com o objetivo de satisfazer o cliente final dentro da cadeia de suprimentos.

Pode-se afirmar que existe uma sinergia entre seus recursos, que produz diretamente reflexos na satisfação dos clientes na sociedade. Os donos, clientes, gerentes, funcionários, comunidade e governo têm sua satisfação otimizada pela eficácia empresarial.

A eficácia da empresa atacadista/distribuidora condiciona-se à satisfação do cliente final, embora deva passar antes pelo varejista, na cadeia de suprimentos. Para que isso ocorra, devem ser levados em conta os seguintes fatores:

- *produtividade*: representada pela maior comercialização de produtos ou mix de produtos, de acordo com a capacidade instalada e participação no mercado;
- *eficiência*: refletida pela otimização dos recursos à sua disposição abrangendo todas as atividades na cadeia de valor da empresa, ou seja, comprar, estocar/armazenar, distribuir e financiar;
- *satisfação*: envolve todas os agentes envolvidos com a empresa (empregados, gestores, fornecedores e clientes);
- *processo decisório adaptável*: adequação dos gestores da empresa atacadista às mudanças no ambiente, em face da agilidade dos acontecimentos no setor, sob pena de perda de oportunidades oferecidas pelo mercado;
- *desenvolvimento*: compreende programas de melhoria no uso de novos processos, tecnologia de movimentação de produtos e investimentos na capacitação de empregados, bem como aprimoramento no relacionamento com fornecedores e clientes.

Os fatores acima dificilmente são mensurados de forma isolada.

Catelli (1999:489) afirma que *“o lucro ou resultado econômico torna-se, assim, o melhor termômetro da eficácia empresarial, ao captar e refletir todos esses*

fatores de forma conjunta, levando em consideração o próprio efeito sinérgico entre eles. O lucro não é a eficácia : é seu melhor indicador."

Essa afirmação procede para o setor atacadista, pois nesse ramo de atividade além de se obter o máximo com os recursos combinados, considerando as limitações existentes em busca da satisfação do cliente final na cadeia de suprimentos, deve-se sempre, por meio de comparação entre resultado planejado e o realizado, procurar otimizá-los através de simulações, buscando-se o ótimo no atingimento da meta.

2.3 – Sistema de Gestão da Empresa Atacadista

Guerreiro (1989:229), menciona que *"a gestão se caracteriza pela atuação em nível interno da empresa no sentido de otimizar as relações recursos-operação-produtos/serviços, considerando nestes esforços o comportamento das variáveis dos ambientes externo e interno que impactam as empresas e os atributos dos recursos possuídos"*.

A argumentação acima representa adequadamente os relacionamentos.

A gestão da empresa atacadista/distribuidora, como a de todas as empresas, é direcionada por modelos fortemente influenciados pelas crenças e valores dos empresários e é subsidiada pelo sistema de informação para atingir o objetivo maior do sistema, que é o cumprimento de sua missão. Dessa maneira, os gestores desse sistema são os responsáveis diretos pelo lucro gerado no desempenho da função determinada pelos donos do capital.

Cada empresa tem aquilo que os donos acreditam (crenças) que funciona, e, em consequência, definem como algo a que se atribui importância e se pretende atingir (valores), refletindo a sua vontade quanto à forma como a empresa deverá ser gerida.

O processo de gestão, definido no modelo de gestão, (participativo) identifica as fases de atuação dos gestores, no sentido de coordenar as decisões para que a empresa seja bem-sucedida a longo prazo.

A missão da empresa, as crenças e valores dos donos e as circunstâncias ambientais, além do próprio modelo de gestão, são os condicionadores na definição do processo de gestão adotado pela empresa.

Defende-se que o processo de gestão da empresa atacadista/distribuidora deve contemplar as fases de planejamento estratégico, planejamento operacional, programação, execução e controle.

Bio (1987 : 112) afirma que *"qualquer sistema de informação gerencial não é um fim em si mesmo. Ele é parte, ele é um instrumento dos processos e sistemas gerenciais adotados pela empresa. Em alguns casos, este sistema gerencial é fruto de valores e tradições, em outros ele é operacionalizado a partir de um modelo de gestão, deliberadamente construído"*.

Isto posto, acredita-se que a informação sobre resultados e os recursos utilizados por gestores de diversas áreas no setor atacadista, tais como compras, estoques, vendas, distribuição e finanças devem ser usados como ferramentas para tomada de decisões.

Catelli & Lemes (1999 : 490) definem que "para delimitação dos papéis do dono e do gestor na gestão da empresa, considera-se que o dono ou proprietário é aquele que:

- *é o dono do capital; contrata os gestores dos escalões superiores; pode também ser gestor se participar de decisões mais específicas da empresa.*
- *o gestor, por sua vez; é o que busca conduzir a empresa ao resultado desejado; é responsável pela eficácia da empresa."*

Conforme demonstrado na figura 2.1, o sistema de gestão é entendido como um conjunto integrado de

- *princípios, conceitos e valores*

Conjunto de definições que identificam a missão da empresa atacadista, tendo como objetivos principais, crenças e valores da empresa.

- *processos gerenciais*

Bio, (1987: 113) define esses processos: "conjunto de funções destinadas à gestão da empresa; o sistema gerencial define os processos e tipos de planos a serem utilizados para atingir objetivos/aproveitar oportunidades, implementar e controlar o desempenho. As funções que compõem estes processos são: Planejamento, Direção e Controle".

O modelo de gestão das empresas assume caráter permanente, já que não se altera com frequência diante de qualquer mudança de cenário. O planejamento,

execução, programação e controle são os pontos importantes defendidos para uma gestão eficaz.

Encontra-se empresas que adotam planejamento estratégico, planejamento de longo prazo, anual e de curto prazo, controle em conjunto com execução das atividades e outras empresas com uso de apenas parte desse ciclo.

Para uma empresa que atua no setor atacadista/distribuidor, a missão, as crenças e valores dos donos e as circunstâncias ambientais são os condicionadores na definição do processo de gestão a ser adotado pela empresa. Por exemplo, como o setor atacadista em sua peculiaridade diferencia-se dentre os demais no que tange à velocidade com que os fatos (transações) econômicos acontecem, esse variável causa impacto com a redução do ciclo econômico às vezes em meses, dias e até mesmo em horas, dependendo do segmento em que a empresa atua.

Figura 2.1 – Sistema de Gestão



Fonte: BIO (1987: 114) adaptado.

A rapidez dos gestores nas tomadas de decisões, com utilização de uma estrutura organizacional descentralizada, necessita, como suporte, de um planejamento flexível de curto prazo. Dependendo do segmento, pode ser anual, desmembrado em trimestre, o primeiro é desmembrado em meses, sofrendo a cada mês uma revisão do plano.

2.3.1 - Informação para Gestão

Os gestores têm uma grande dependência do recurso *informação*, que consiste na matéria-prima do processo de tomada de decisão.

Por isso, a informação deve ser útil e ter sentido lógico para atender as necessidades específicas dos gestores, segundo as áreas que atuam.

Para ter um sentido lógico para o gestor, os conceitos de mensuração aplicável no sistema não podem ser dogmáticos, e sim racionais.

Porém os sistemas de informações contábeis tradicionais utilizam conceitos que não atendem as necessidades informativas para o gerenciamento das operações.

O processo de tomada de decisões econômicas exige o estabelecimento de um modelo de gestão que permita ao gestor planejar, executar e controlar os eventos econômicos de sua área específica de maneira eficaz. Portanto, para que se alcancem os resultados econômicos desejados, faz-se necessário possuir um sistema de informações adequado.

2.4 - Planejamento na Empresa Atacadista/Distribuidora

O planejamento da empresa como um todo e específico das áreas de responsabilidade exercem papel primordial quando se fala em otimização do resultado global: é por meio deles que se dirimem os conflitos e interagem as partes, ao definir a contribuição de cada área.

Entende-se que o planejamento não é um processo simples, não existe um manual que oriente como se deve fazê-lo em minúcias, depende de cada empresa e do segmento em que atua no sistema atacadista. Em função da quantidade, complexidade e rapidez dos eventos econômicos envolvidos, o processo exige dos

gestores uma visão sistêmica das decisões. No setor atacadista/distribuidor, esta complexidade aumenta ainda mais em função das suas características, tais como:

- margem de contribuição bastante reduzida;
- custos estruturais (fixos) comprometidos com a missão da intermediação de produtos de terceiros;
- parceria junto aos fornecedores com a troca de informações, a fim de agregar valores na cadeia de suprimentos;
- prestação de serviço de gerenciamento logístico ao seu fornecedor, agregando valor ao serviço;
- riscos de se operacionalizar, na maioria das vezes, com capital de terceiros;
- contar com planta de maior dimensão, utilizando-se da economia de escala;
- contar com variedades de itens (mix), usando economia de escopo;
- otimização na administração dos estoques, com a relação de espaço x margem contribuição x giro;
- responsabilidade de elevar a imagem do fornecedor;
- otimização dos recursos logísticos à disposição dos produtos, agregando valor;
- risco de constatação de retração da demanda em primeira instância, arcando com prejuízos volumosos; atualmente o mercado é que está impondo os preços;
- perecibilidade dos produtos de acordo com o segmento;
- ciclo econômico extremamente curto;
- agilidade das transações, muitas vezes, efetuando vendas sem ao menos ter os produtos em estoques (venda casada);
- valores significativos, envolvendo grandes volumes tanto em quantidades de produtos como em valores monetários;
- localização geográfica dos clientes em pontos longínquos no país, aonde as indústrias não conseguem chegar;
- espaço reservado para armazenagem dos produtos;
- equipamentos de movimentações dos produtos, oferecendo ao fornecedor um sistema logístico a título de parceria;
- promoção e propaganda dos produtos transacionados, agregando valor;
- promoção de produtos com suas próprias marcas (*TradeMark*);
- análise do processo na cadeia de valores, desde o fornecedor até a entrega do

produto ao cliente.

Como se verifica nos quesitos acima, a logística está presente no setor atacadista/distribuidor desde sua origem, pela conveniência de formar "pulmões" de distribuição dos produtos, com a finalidade de aliviar os fabricantes do encargo de manutenção e distribuição dos estoques, atender prontamente a demanda dos clientes/consumidores.

As variáveis são distintas e impõem um planejamento flexível que confirme sua utilidade, permitindo que determinadas metas sejam revistas, que ajustes sejam implantados, de acordo com a nova realidade existente.

As decisões tomadas nesta fase devem ser suportadas pelo resultado gerado por cada alternativa, considerando o impacto das decisões nas áreas e na empresa como um todo.

2.4.1 - Planejamento Estratégico

Estratégico para as empresas é tudo aquilo que afeta principalmente continuidade de seus negócios. Um assunto que deve ser considerado estratégico dentro de qualquer projeto atacadista diz respeito ao relacionamento com os fornecedores, que os consideram parceiros na cadeia de suprimentos/valores. O processo sistêmico da logística integrada, considerado na gestão da cadeia de suprimentos leva em conta a integração do fluxo à entrada e saída do sistema empresa.

Nesta fase, as decisões determinam, de forma geral, o que e quando comercializar, considerando-se as ameaças e as oportunidades ambientais, e os pontos fracos e fortes da empresa.

As oportunidades e as ameaças referem-se a variáveis externas que influenciam a empresa, e na atividade atacadista abrangem perspectivas quanto a mercado para o produto, crescimento ou recessão da economia nacional e mundial, níveis salariais, gostos dos consumidores, política tributária, ciclo de vida do produto, além das variáveis políticas, econômicas, culturais e sociais.

Pontos fortes e fracos são relativos às características internas da empresa e devem ser analisados à luz das ameaças e oportunidades identificadas.

Catelli & Lemos (1999: 493) mencionam que planejamento estratégico *"é a fase em que a empresa busca respostas sobre os fundamentos da própria*

atividade econômica a que se dedica. Deve entender sua missão, quanto ao passado, presente e futuro, ao levantar questões como: Qual é o tipo de negócio da empresa? Qual será o tipo de negócio da empresa? Qual deveria ser o tipo de negócio da empresa? (...)

(...)O produto do sistema de planejamento estratégico são as diretrizes estratégicas."

Aceita-se essa argumentação, e acrescenta-se que, nesta fase, a preocupação da empresa atacadista deve ser com o seu ambiente, a partir de sua análise, definir projetos de expansão de uma ou mais filiais, a fim de cobrir áreas longínquas onde os fabricantes não conseguem atender, configurando-se como característica do negócio atuar como um "pulmão" de abastecimento local dos mercados.

Portanto, devem-se traçar procedimentos para aproveitar as oportunidades que lhes sejam peculiares de acordo com o segmento em que a empresa atua, tais como, acompanhamento de bolsa de mercadoria, transações casadas com o fornecedor de programações de entrega, mercados futuros etc.

Pennacchi, presidente da ABAD – Associação Brasileira dos Atacadistas e Distribuidores, em Bacoccina (1999 : B3), afirma que *"O atacado atravessador é que perdeu espaço, hoje estão oferecendo prestação de serviço. Com a queda da inflação, o atacado perdeu a parcela de clientes que compravam grandes quantidades na virada da tabela, para fazer caixa. Naquela época, o atacado comprava grandes lotes da indústria e vendia no início do mês por um preço menor do que a própria indústria. O atacado passou a atuar como um concorrente da indústria"*.

Barrizzelli, professor FEA/USP em Bacoccina (1999 : B3) conclui *"atacado e indústria deveriam atuar como parceiros, mas eles não exercitaram essa parceria nos últimos anos, somente agora, depois de cinco anos de perda de participação, é que essa parceria voltou a ser procurada"*.

Barrizzelli, (1998 : 16) afirma ainda com base na pesquisa da FIA/USP intitulada Cenários 2005 que *"quanto ao futuro do atacado, o varejo independente acha que o setor tem condições de continuar sendo o fornecedor desse segmento, uma vez que a indústria não tem interesse ou condições de atendê-los. Os varejistas acreditam, portanto, que há uma forte vinculação entre a existência do varejo de menor porte e do setor atacadista. Mas acham que a sobrevivência do*

atacado como intermediário depende da sua adaptação às novas exigências do mercado. (...)

(...)Alguns entrevistados acreditam que os pequenos atacados não têm como sobreviver à concorrência dos grandes varejos, que têm preço de venda igual ao do atacado e avaliam que os que sobreviverem é porque se dedicaram aos varejos de pequeno e médio portes. (...)

(...) Em média, a participação atual do atacado nas vendas dos fabricantes pesquisados é de 40%. Quanto à política de preços e descontos a percepção dominante é a de que a remuneração é compatível com o custo agregado, (frete, equipe de vendas, embalagens, etc.) A percepção mais acentuada é a seguinte: descontos maiores desde que haja agregação de valor ao trabalho de distribuição, compras regulares de toda a linha da empresa e oferta de serviços adicionais ao varejo. Já a percepção menos intensa é outra: descontos equivalentes para o atacado e para os grandes varejos, associado ao potencial da compra desses canais ou à concorrência do atacado nos grandes e médios varejos”.

De acordo com a pesquisa apresentada, observam-se no setor dois pontos que envolvem as negociações: negociação centrada no preço – *atacados tradicionais* – e negociações com ênfase na capacidade de distribuir as marcas da empresa – *intermediários especializados*. Os fabricantes valorizam o *volume*, mas com menor ênfase do que no passado, começam, então, a aparecer variáveis relativas à qualidade da distribuição, centradas na parceria com a logística integrada, agregando valor ao produto em benefício do consumidor final na cadeia de suprimentos.

Dados fornecidos pela ABAD por Peannacchi, em Bacoccinia (1999: B3) revelam que *“dos 600 mil pontos de venda atendidos pelo atacado, pequenos supermercados, bares e lanchonetes, a indústria atende diretamente de 10 a 20 mil, o restante é abastecido pelo atacado/distribuidor. Entre 1993 e 1998, o faturamento dos supermercados em todo o país cresceu 32,5%. No mesmo período, as vendas das empresas atacadistas aumentaram 28,8%. Ou seja, o varejo aumentou as compras diretamente da indústria”.*

Tonin, da Tonin Atacadista do estado de Minas Gerais, em Bacoccinia (1999: B3) afirma que *“as grandes só compram do atacado em casos de emergência, e esta investindo na fidelização do cliente, com determinado atacado*

como fornecedor exclusivo. A fidelização garante preços menores, porque a entrega concentrada reduz custo de transporte e atendimento”.

Juliani, diretor de Marketing do Atacadão de São Paulo, em Bacoccina (1999: B3) afirma que *“está investindo nas lojas de auto-serviço, onde o pequeno comerciante se abastece diretamente nas prateleiras e leva as mercadorias na hora. Estamos criando conveniência para o comerciante, que não precisa mais esperar o vendedor ou a entrega. Ele acha que esse modelo facilita a compra de quantidades reduzidas para quem não tem capital para investir em grandes estoques. Com quatro centros de distribuição e 12 lojas de auto-serviço, a empresa deverá abrir mais duas em 1999”.*

Angelo, Ingold & Ribeiro, (1995 : 109) mencionam uma pesquisa realizada nos Estados Unidos pela Smart Store para a Associação Nacional dos Atacadistas de Produtos de Alimentos Americanos (Nawga) cuja conclusão transcreve-se *“os atacadistas são provavelmente mais eficientes que cadeias com distribuição própria. Esse estudo mostrou que os atacadistas têm como custo de distribuição 1,9% sobre as vendas, comparado aos 2,56% das cadeias com distribuição própria. Isso engloba as despesas de armazenagem e transporte. A eficiência da distribuição dos atacadistas faz com que os varejistas possam concentrar-se naquilo que eles fazem melhor : servir ao cliente”.*

Segundo depoimentos de Borges (2000 : 26) *“na era do e-commerce (comércio eletrônico) a entrega será considerada um fator de diferenciação, em vez de suporte. Velocidade, qualidade e eficiência no atendimento vão se tornar fatores decisivos de competitividade”.*

Neste sentido, entende-se que as capacidades diferenciadoras de cada empresa do setor atacadista/distribuidor se materializarão nas suas vantagens competitivas. Considera-se o atacado um forte candidato a exercer, com sucesso, operações logísticas para terceiros, com atuação regional.

Segundo projeções da E.C.R. Brasil, nas palavras de Paulo Milkó, al pelo ano 2002, 80% do setor supermercadista deverá ser operacionalizado pelo sistema E.C.R. , com tendência para os operadores logísticos atuarem como os parceiros no canal de distribuição.

Vários indícios apontam na mesma direção, que é a da integração da cadeia de suprimentos por meio das comunicações eletrônicas com as transações

concretizadas pelos operadores logísticos, sendo o setor atacadista/distribuidor um forte candidato a ocupar esse espaço.

O setor, considerado o mais desenvolvido na atividade logística, processa milhares de pedidos, atende grande número de clientes por meio dos seus armazéns e frota de veículos próprios, cobrindo grande extensão geográfica. Essas características representam um grande diferenciador tanto em relação aos operadores logísticos existentes no mercado quanto aos concorrentes internacionais.

Ao agregar valor aos serviços prestados a terceiros como operador logístico, o atacadista/distribuidor dilui ou absorve melhor seus custos fixos com o aumento da utilização de seus equipamentos, ativos fixos.

O planejamento operacional parte das diretrizes estratégicas definidas na fase anterior, juntamente com a missão da empresa e das áreas, com as crenças e valores dos donos, com o modelo de gestão e com as restrições existentes, além de informações de cada área sobre suas especializações, para elaborar planos alternativos.

2.4.2 - Planejamento Operacional

O processo de planejamento operacional, inicia-se a partir das diretrizes estratégicas e na empresa atacadista deve ser permanente, em consonância com a busca pela otimização dos resultados da empresa.

Os recursos a serem utilizados, os produtos a serem transacionados, os fornecedores que estão envolvidos no processo de parceria, os investimentos previstos em termos de tecnologia e logística, e os recursos humanos resultam no planejamento de cada área, redundando nos objetivos e metas para o plano após análise das melhores combinações dos recursos.

As abrangências do plano aprovado deve limitar-se, no máximo, pelo horizonte de tempo do planejamento estratégico e, no mínimo, pelo ciclo operacional da empresa, que no caso do setor atacadista pode ser anual, subdividido em trimestral, mensal e até semanal, conforme o segmento do setor.

As revisões normais do plano devem ocorrer trimestralmente, programadas para períodos menores, de acordo com o grau de instabilidade que se apresenta no

ambiente externo, como, instabilidade da moeda, aumento de combustível, mudança governamental.

2.4.3 - Programação

Ajuste do plano operacional anteriormente fixado, em função do conhecimento de informações mais precisas sobre os eventos que ocorrerão a curto prazo. O resultado da programação é o programa orçamentário, que se consubstancia no orçamento por meio de sistema de informação.

A eficácia é o objetivo a ser perseguido pela empresa, partindo-se da premissa de que o plano adotado é o melhor. A busca da eficácia parte da premissa de que o plano adotado é o melhor que a empresa poderia escolher.

2.4.4 - Execução

Na fase de execução das atividades, são convertidos em ações físico-operacionais os planos anteriormente aprovados.

Os recursos são consumidos, tais como equipamentos de operação de movimentação de materiais, e os produtos são transacionados. A execução das atividades planejadas reveste-se de grande importância, pois através das decisões sobre os eventos econômicos o resultado econômico é gerado: é neste momento os produtos em estoque estão sendo alienados e surge a agregação de valor aos produtos na cadeia de suprimentos.

As variações patrimoniais são provocadas no momento da execução das atividades físico-operacionais, que podem exigir novas decisões, mesmo que haja um planejamento anterior.

Nessa fase, o contato com os fornecedores está sendo ativado, recebimentos de produtos alimentados por um gerenciamento logístico, marketing e logística externa estão sendo articulados na cadeia de suprimentos. Por outro lado, tais ações acionam diversos sistemas para registro dos impactos verificados, tais como estoques, contas a pagar, contas a receber, caixa, imobilizado, custos e receitas, entre outros.

2.4.5 - Controle

O controle apresenta-se como um outro processo do planejamento, pois de nada adiantaria um bom planejamento sem um controle efetivo. É exercido por todos os gestores em suas respectivas áreas, conforme a autoridade que lhes foi delegada, ficando sob a responsabilidade da área de controladoria a coordenação do processo de controle, pois a ela compete assegurar que os resultados globais planejados sejam atingidos.

Dada a peculiaridade da rapidez com que as decisões devem ser tomadas no setor, um sistema de simulação dos resultados econômicos deve assessorar os gestores oportunamente, com mensurações corretas das várias alternativas apresentadas, oferecendo um confronto das informações planejadas prévia, concomitante e posteriormente em tempo real.

A otimização do resultado global de uma empresa atacadista depende do planejamento específico das áreas, que, por seu intermédio, resolve os conflitos e faz interagir as partes, no processo de definição da contribuição ideal de cada área.

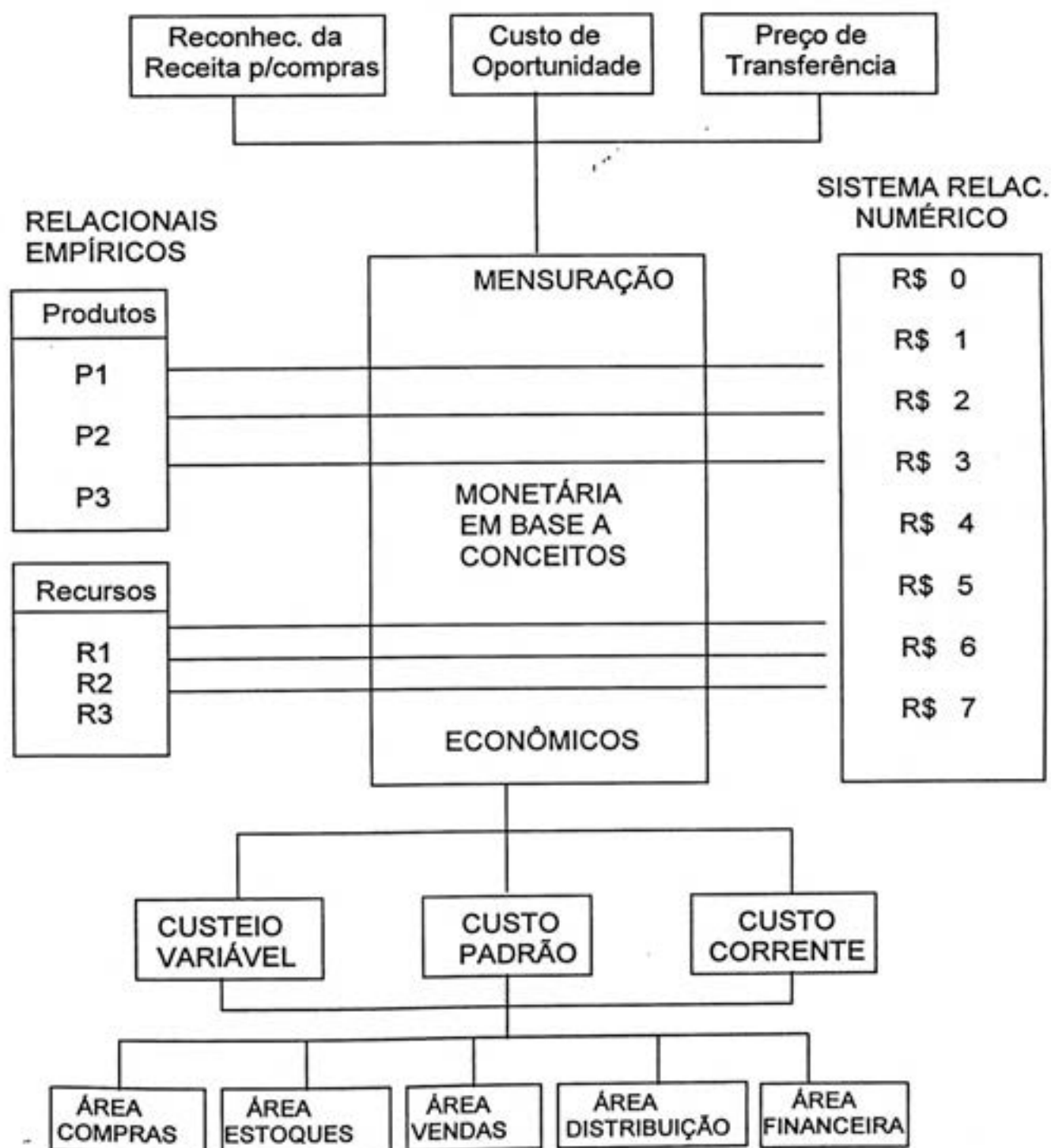
Na busca pelos gestores, da aproximação do resultado desejado pela empresa, comparado com o obtido, a despeito da adversidade, a definição de expectativas via planejamento não deve ser descartada, em função de se ter uma ferramenta para tomada de decisão, além do aspecto motivacional dos gestores em atingir a meta preestabelecida.

De acordo com as necessidades futuras da empresa quanto ao desempenho de suas atividades e de seus produtos, o plano deve identificar e acumular as informações, para o sucesso do controle. Tais controles, mensurados economicamente, gerarão informações necessárias às decisões futuras, tais como: os produtos a serem transacionados, que otimizarão uma melhor margem de contribuição; os fornecedores que oferecem melhores condições de parceria na cadeia de suprimentos; os produtos que devem ser descartados; a escala que deve ser destinada para um certo produto/família; o escopo (mix) de produto que deve ser considerado, visando a uma otimização da margem de contribuição global etc.

Para que os resultados globais planejados sejam atingidos, o controle deve ser exercido por todos os gestores em suas respectivas áreas, conforme a autoridade que lhes foi delegada, sendo de responsabilidade da área de controladoria a coordenação do processo de controle.

2.5 - Visão Sistêmica do Setor Atacadista/Distribuidor

Figura 2.2 - Modelo de Mensuração do Sistema de Informação de Gestão Econômica no Setor Atacadista/Distribuidor



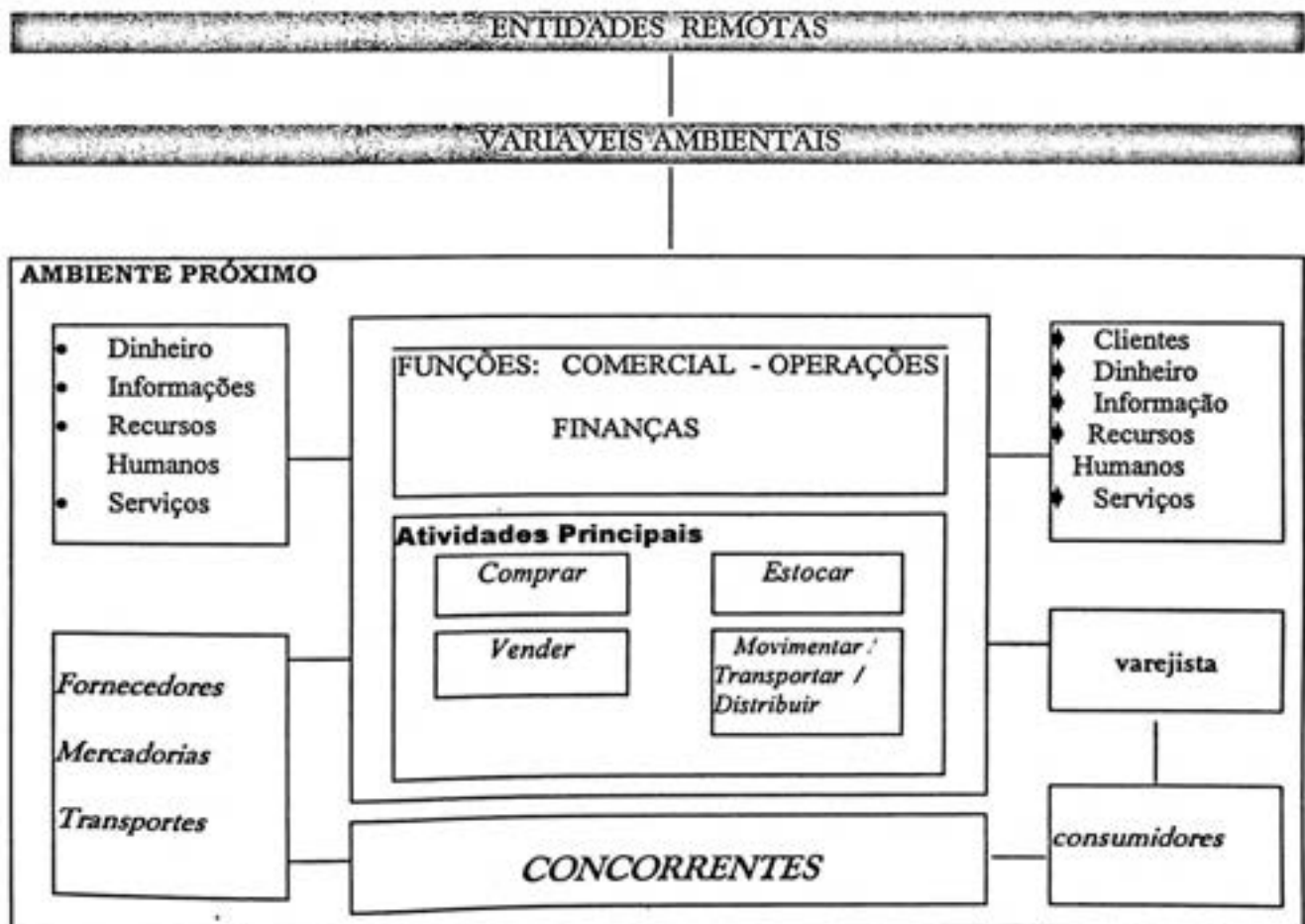
Fonte: Adaptado de : Guerreiro (1989 : 149)

Na figura 2.2 demonstra-se o modelo de mensuração do sistema de informação de gestão econômica no setor atacadista, envolvendo os produtos com sua mensuração e as atividades dentro da cadeia de valor.

Evidencia os recursos que agregam valores às atividades, que, por sua vez, agregam valores entre si, reflete no custo do produto até sua chegada nas mãos do cliente, atendendo o objetivo fundamental, que é o cumprimento da missão com a satisfação do cliente, e alcançando o objetivo permanente da entidade, que é sua continuidade por agregação de resultados econômicos ao patrimônio líquido. Nessa figura, adaptada de Catelli, 1996 (anotações de aula), enfatiza-se a importância da logística na competitividade.

O relacionamento do setor atacadista/distribuidor com o seu fornecedor/produzidor é um fator relevante pelo aspecto da competitividade, pois faz do setor o seu diferencial para que as indústrias os considerem como um canal de distribuição, tornando-se um parceiro ao agregar valores ao produto. Este valor agregado de tempo e lugar é resultado dos recursos e serviços oferecidos pelo setor atacadista, que na cadeia de distribuição se incorpora ao produto e contribui para a satisfação do cliente.

Figura 2.3 - Visão Sistêmica do Setor Atacadista/Distribuidor



Fonte: adaptado de : Catelli 1996 (anotações de aula)

Através do desempenho de suas funções, a empresa encontra-se em um processo interativo contínuo com o meio ambiente, obtendo recursos, transferindo-os e, assim, atingindo seus objetivos

Figura 2.4- Plano Organizacional



Fonte: Catelli, FEA/USP. 1996. (Anotações de aula)

Como podemos observar na figura 2.3 - Visão Sistêmica do Setor Atacadista, interage com as Entidades Remotas (econômica, social, política, tecnológica e regulatórias), articula com variáveis ambientais, vale-se dos recursos próximos (fornecedores, mercadorias e transporte, dinheiro, recursos humanos, outros serviços) e tem como principal articulador da otimização dos resultados a prestação

de serviço oferecido ao fornecedor/produtor na distribuição dos produtos na cadeia de suprimentos.

A figura 2.4 - leva em consideração a amplitude da gestão enfocando a necessidade dos gestores se preocuparem, dentro da cadeia de suprimentos, com todas as variáveis que envolvem um processo de gestão.

O setor atacadista diferencia-se da indústria ao ser considerado como um intermediário entre os ambientes próximos = recursos (produtor) - clientes (consumidores).

Considerado pelo fornecedor como parte do ambiente próximo, como se fosse um departamento de distribuição, o setor atacadista, nessa visão sistêmica, tem como missão as seguintes características :

- valores fundamentais de entidades distribuidoras ou canal de distribuição da indústria;
- produtos a serem oferecidos, já existentes no mercado fazendo parceria com seu fornecedor;
- mercado de atuação com plano de marketing, em parceria com seu fornecedor, como peça importante na cadeia de valores, conforme detalhado na figura 2.4 - Plano Organizacional e figura 2.5 – Gestão, Evento, Atividade Produtiva no Setor Atacadista/Distribuidor.

Desde o ponto onde se originam os recursos, com variáveis externas possíveis de alterar o posicionamento da empresa no mercado, ambiente interno na empresa com suas variáveis que podem afetar a competitividade com a eficácia necessária para a satisfação dos clientes, com a entrega final do produto ou serviço.

A figura 2.5 mostra uma visão do processo de gestão no nível de planejamento, execução e controle, enfocando o aspecto temporal a partir de T0 a Tn com os eventos e as transações que acontecem dentro de cada área, "compra, estoque, venda, distribuição", com a transformação dos recursos econômicos em agregação de valores aos produtos, impactando com o crescimento do patrimônio

Figura 2.5 - Gestão, Evento, e Atividade Produtiva no Setor Atacadista/Distribuidor



Fonte: Adaptado de: CATELLI (1996) (Anotações de aula)

2.6 – Áreas de Responsabilidade de Compra /Estocagem/ Venda / Distribuição / Financiamento

Este tópico tem como finalidade alicerçar a "Proposta Organizacional – Setor Atacadista/Distribuidor", na definição dos modelos de decisão básicos dos gestores no atacado/distribuição e suas formatações contábeis, apresentando, de forma estruturada, as principais atividades internas e externas identificadas no setor, suas áreas de responsabilidades e seus relacionamentos.

Inicialmente analisa-se a empresa no seu todo. Uma organização atacadista/distribuidora adquire, basicamente, quantidades volumosas de mercadorias e as revende aos pequenos varejistas juntamente com um serviço, sem importar local ou distância agregando valor aos produtos, no ponto de vista dos seus aliados, que são os fornecedores. A agregação de valor deve ser verificada pelo aspecto da "cadeia de suprimentos", cujo assunto será mencionado nos próximos capítulos.

No ramo atacadista/distribuidor, as atividades relacionadas com a aquisição de mercadorias junto aos fornecedores são bem diferentes das ocorridas no ramo industrial. O atacado vive o momento, ou seja, além de seguir rigorosamente a sua missão, seu planejamento estratégico, tático e operacional, está sempre alerta para aproveitar as oportunidades que surgem à sua frente.

Além das transações normais dentro de cada evento, as empresas atacadistas/distribuidoras aproveitando-se da parceria com seus fornecedores, provocam, na maioria das vezes, as compras e vendas casadas, isto é, dentro da cadeia de valores, as mercadorias são vendidas para uma futura entrega, no aguardo da programação de entrega do seu fornecedor. Neste sistema, o atacadista conta com a pronta entrega do seu fornecedor, sem necessitar de investimento em estoque. O fornecedor o considera como um parceiro no processo.

A margem de contribuição é uma variável a ser levada em conta na proposta apresentada neste trabalho. Tradicionalmente, a contabilidade ortodoxa mensura somente o lucro, quando acontecem as vendas aos varejistas e consumidores. Neste ponto, o Sistema de Informação da Gestão Econômica – GECON, dentro do modelo proposto, torna-se a principal peça do sistema de mensuração. Considera os resultados, similarmemente denominado lucro, não somente quando se realiza uma

venda, mas também quando se realiza uma compra. Pois, se um gestor decidiu fazer uma transação desse tipo, é porque era vantajosa para a organização e trouxe benefícios econômicos, adicionando valor. Caso não fosse assim, não realizaria a transação. Esta abordagem será mais aprofundada no capítulo 3.

Esta transação no modelo proposto LOGISTICON, regido pela ótica da gestão econômica, preconiza a mensuração do evento, mesmo que a empresa não tenha a posse formal do produto. O pacto firmado com o fornecedor, através do pedido de compra para uma entrega futura, caracteriza no nosso modelo uma transação econômica, evidenciando uma agregação de valor no patrimônio. Para o atacadista, a transação formal através de um pedido, tanto na compra como na venda antecipada do produto, é considerada economicamente normal, e seu patrimônio cresce em razão de existir uma fidelidade de parceria na cadeia de suprimentos.

Pela contabilidade ortodoxa, essa transação não é levada em conta, mas, para o GECON dentro deste modelo, preconiza sua mensuração tanto no evento compras como também no evento vendas, pois defende-se que se trata de um evento econômico, se enquadre, de acordo com a missão, no planejamento estratégico, tático e operacional da empresa.

Como o próprio nome do setor o define, as empresas atacadistas/distribuidoras têm um maior grau de agressividade nas vendas do que em outros setores. Portanto o gestor de vendas, dentro do seu planejamento estratégico e operacional, influencia os gestores das demais áreas a seguirem certos parâmetros para que haja uma otimização no planejamento de resultado global da organização e conseqüentemente, influencia na formação dos preços.

Seguem abaixo os parâmetros traçados pelo gestor de Vendas/Marketing com o objetivo de dar suporte às áreas de Compras/Estoque/Distribuição.

Área de vendas para compras

- A – Número de itens e marcas a serem negociados de acordo com lista de preço.
- B – Previsão de quantidades física de cada item a ser negociado.
- C – Sistema de venda – Balcão ou Entrega.
- D – Localidade geográfica – clientes.
- E – Seleção de fornecedores.
- F - Seleção de Mercado e segmentos.
- G - Definição da tecnologia logística a ser adotada.

Área de compras para estoque

- A – Pedido efetuado ao fornecedor para previsão de espaço.
- B – Localização geográfica dos clientes.
- C – Equipamento a ser utilizado para armazenagem.
- D – Recursos humanos.
- E – Depósitos a serem utilizados.
- F – Definição da tecnologia logística a ser adotada para cada segmento.
- G – Grau de diversidade dos produtos (escopo).

Área de vendas para estoque/distribuição

- A – Pedido de venda a ser processado.
- B – Localização dos clientes.
- C – Definição ciclo de vida do produto.
- D – Definição embalagem dos produtos.
- E – Definição de pallets/containers para transporte do produto.
- F - Definição do espaço a ser ocupado pelo mix de produtos planejados.

Com esses parâmetros dentro do processo, cada gestor, de acordo com sua autonomia e responsabilidade no modelo proposto, tem que elaborar para a sua área o seu planejamento estratégico, tático e operacional, afim de atingir a eficácia e contribuir para a otimização global da empresa.

2.7- Característica Operacional das Áreas

2.7.1- Área de compras

Esta atividade, de acordo com a sua própria denominação, está subordinada ao gestor da área de compras.

Para a otimização dos resultados econômicos dos eventos e o estabelecimento de um modelo de decisão que os represente, deve-se, no primeiro momento, descrever qual a missão da área dentro da empresa, que focalizada pelas atividades do gestor de compras.

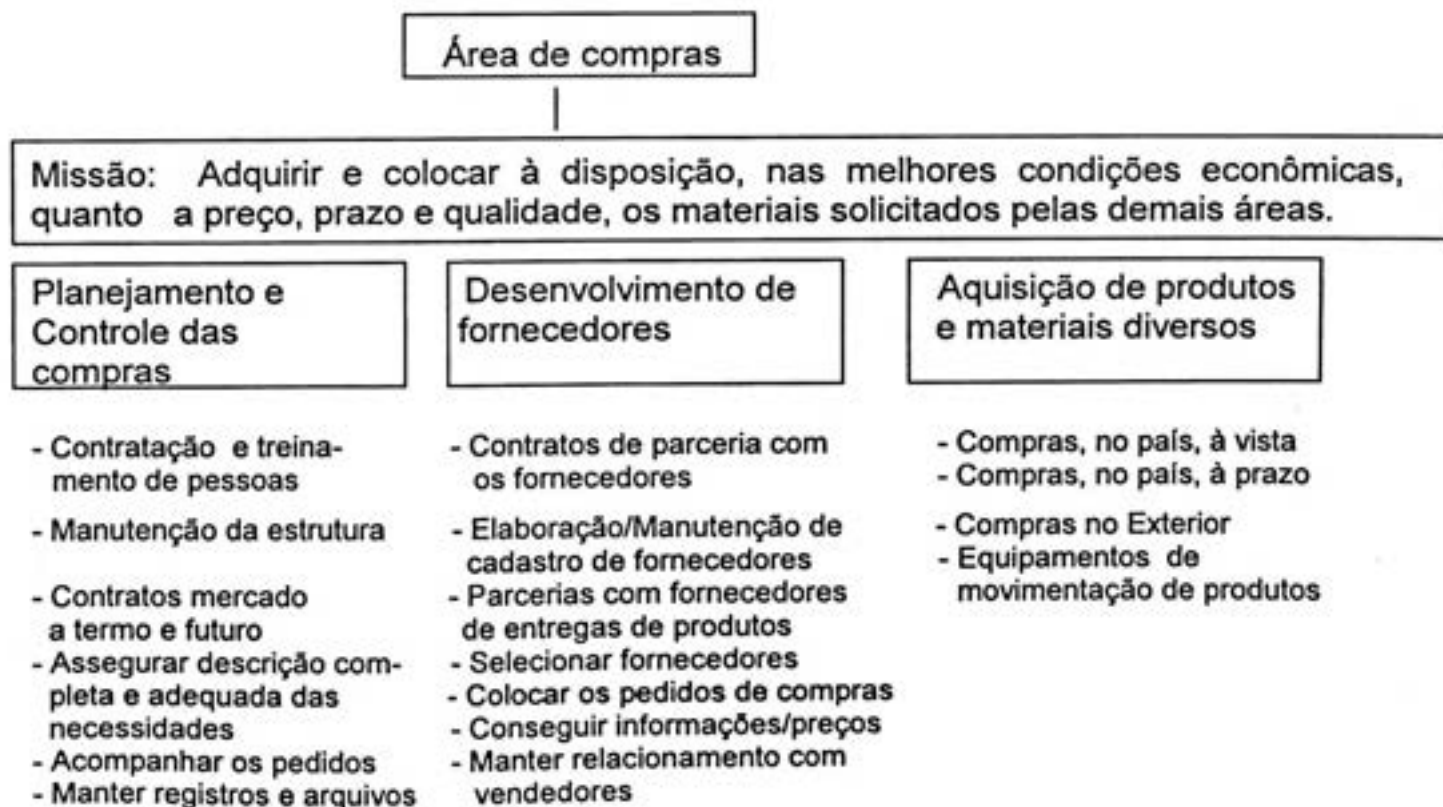
Catelli & Pereira (1999 : 430) enfatizam que *"missão do gestor, nesse contexto, consiste em aumentar o nível de eficácia da organização, área, departamento, atividade que administre. Toda decisão que um gestor toma deve ter por objetivo a eficácia empresarial"*.

O modelo GECON defende que o gestor de compras deve ser penalizado e responder por decisões indevidas. Tais decisões não devem ser repassadas à área de vendas, nem a qualquer outra, assim como os resultados originados de decisões próprias devem ser creditados ou debitados exclusivamente a seu responsável.

Missão da Área de Compras

O modelo de decisão do gestor de compras no setor atacadista deve estar harmonizado com a missão de sua área de responsabilidade e, ao mesmo tempo, com a missão da organização.

Figura 2.6 - Ciclo de Abastecimento e Compras



Fonte: Adaptado de Catelli & Lemes (1999:501).

A missão da área de compras pode ser entendida como a de adquirir serviços, materiais e mercadorias solicitados por outras áreas. A distinção entre materiais e mercadorias pode ser assim definida: materiais são os recursos não-

financeiros que serão consumidos na organização e no processamento das atividades, e mercadorias são os produtos que serão destinados à venda aos clientes varejistas.

Enfatize-se que cabe ao gestor da área de compras os acordos junto ao mercado, buscando fornecedores que ofereçam as vantagens já relacionadas na cadeia de suprimentos, para proporcionar, desta maneira, agregação de valor à organização, o que reflete economicamente no resultado da área e no global.

Basicamente os serviços apresentados pelos fornecedores agregarão valor à organização e proporcionarão eficiência e eficácia no cumprimento do planejamento de resultados, que impacta na satisfação do cliente, na cadeia de suprimentos, mensurados em termos de:

- a) disponibilidade;
- b) desempenho operacional;
- c) serviço confiável.

Disponibilidade significa ter um estoque consistente, conforme os materiais e os produtos que os clientes necessite. De acordo com o paradigma tradicional, quanto mais alto o estoque, mais altos os investimentos, quer seja em produtos a serem comercializados, instalações e armazéns. A tecnologia, atualmente, vem fornecendo meios para as organizações alcançarem alta disponibilidade de estoque/escopo, sem se associar a altos investimentos, com benefícios em escala.

O *desempenho operacional* diz respeito ao lapso de tempo da ordem de recebimento para a ordem de entrega. Envolve entregas rápidas e consistentes, com a utilização de conceitos de gerenciamento de cadeia de suprimentos, contendo em si o ECR - resposta rápida ao consumidor. Este enfoque será comentado a seguir, no capítulo 4, enfatizando-se a logística como medida de impacto na redução dos custos estruturais "fixos" da área de compras.

A chave da eficácia consiste na correta mensuração da disponibilidade dos estoques e na performance operacional com rapidez nas entregas. Garantindo que as mercadorias necessárias estejam disponibilizadas no momento e local certos, sem risco de perda de oportunidade da realização de vendas por parte do cliente varejista.

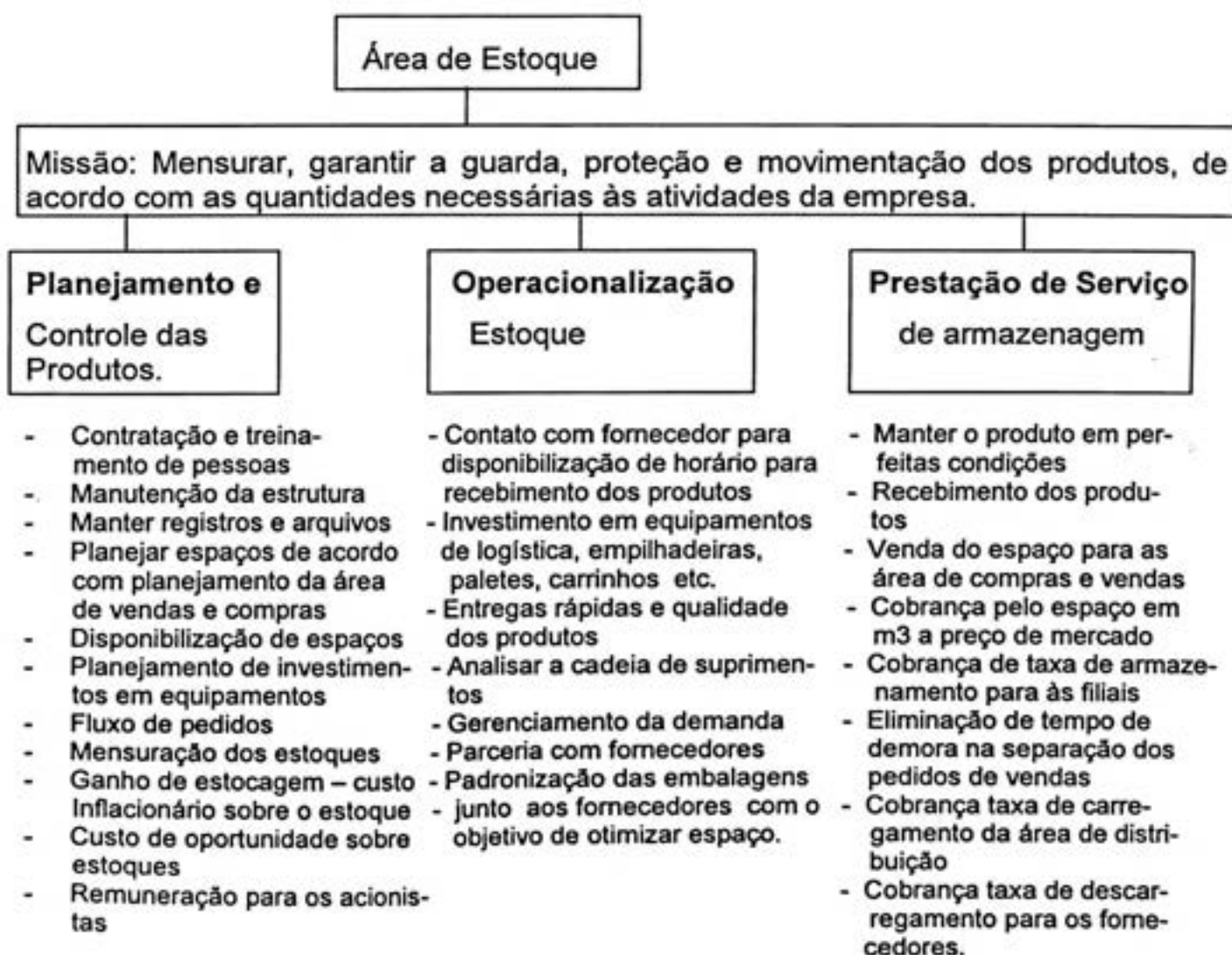
2.7.2- Área de Estoque

O gestor da área de estoque, ao elaborar o planejamento de resultado de sua área, deve ter a visão global da cadeia de suprimentos, para poder otimizar os resultados econômicos em conformidade com as áreas de compras, vendas e distribuição.

Dentro do modelo de formação de preço e planejamento de resultados proposto, as atividades da área de estoque são desmembradas em duas partes, com funções e eventos econômicos distintos, a saber: estocagem e armazenagem.

Missão da área de estoque

Figura 2.7 – Ciclo de Estoque



O modelo de decisão do gestor de estoque no setor atacadista/distribuidor também deve estar em sintonia com a missão de sua área de responsabilidade e, ao mesmo tempo, com a missão da organização como um todo, sem desconsiderar a análise da cadeia de suprimentos correspondente ao segmento em que a empresa atua.

O planejamento de resultados da área de estoque também sofre o impacto direto das áreas de vendas e compras. Cabe ao gestor de estoque, ao elaborar o seu planejamento de resultados, disponibilizar os espaços "escopo" solicitados pelos planejamentos das áreas de vendas e compras, dando assim origem à receita de armazenagem.

A disponibilização do espaço deve ocorrer em compartimentos denominados baías, ou em m^3 , por produtos e famílias, obedecendo-se à ordem de preferência determinada pela análise desenvolvida pelo gestor de estoque, quanto à margem de contribuição – giro de estoque – em relação à área ocupada pelo produto. Este assunto será abordado no capítulo 5.

Atividades desempenhadas em um armazém ou centro de operações

Podem-se apontar as seguintes atividades de um armazém;

- Recebimento - primeiro estágio do processo de armazenagem.
- Guarda - processo físico de receber as mercadorias e colocá-las dentro do armazém nos lugares designados para a sua permanência.
- Estocagem - no setor atacadista, é a atividade de armazenagem mais básica. Definida como o depósito de bens em uma instalação para conservação segura.
- Reposição - processo de realocação produtos de uma área de estocagem a granel para uma área de separação de pedidos.
- Seleção dos Pedidos - também chamada de separação de pedidos. Significa a seleção certa, e no prazo, dos produtos para embarque.
- Conferência - a realização correta das atividades acima, elimina a conferência.
- Embalagem - define-se como a preparação das mercadorias e o acondicionamento para embarque.
- Identificação - os produtos são colocados em caixas ou outros contêineres.

colocados em paletes e/ou embrulhados em plásticos, e identificados com as informações necessárias para o embarque, como origem, destino, transportadora e conteúdo.

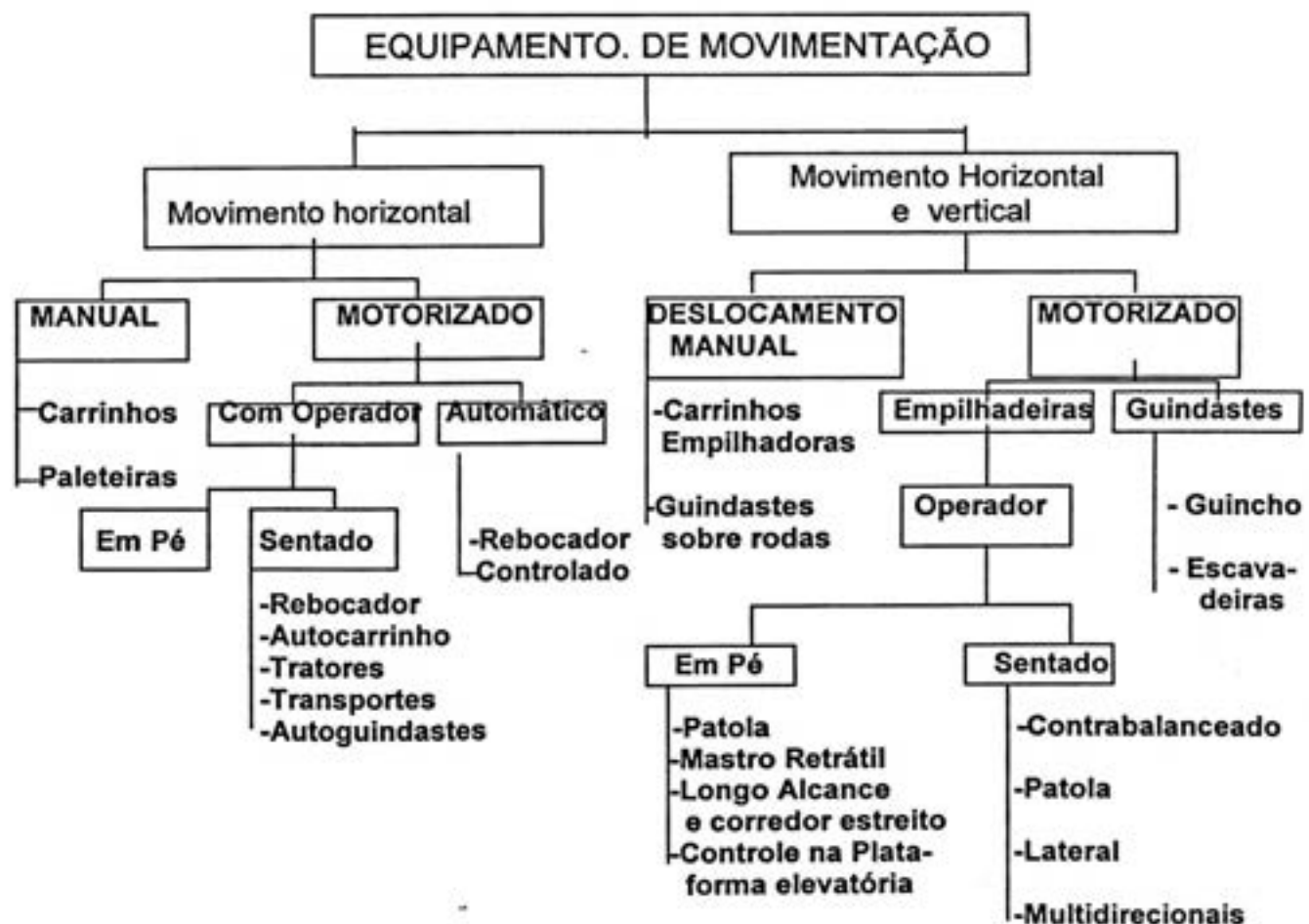
Consolidação - muito comum no setor atacadista, é a preparação das mercadorias para embarque que normalmente é feita na plataformas do armazém.

Embarque - ocorre na atividade de expedição.

Administração- está sempre presente durante todas as fases e equipamentos.

Equipamento de movimentação e armazenamento

Figura 2.8 – Classificação dos Equipamentos de Movimentação de Materiais



Fonte: Adaptado de: Alvarenga & Novaes (1997 : 207)

Alvarenga (1997 : 207) mostra um diagrama das combinações mais utilizadas na prática em termos de movimentação de produtos. A primeira grande divisão envolve um aspecto muito importante na concepção e operação de um certo armazém, que é a utilização ou não da dimensão vertical na estocagem de produtos.

Os movimentos horizontais ocorrem quando as unidades de produtos são deslocadas (paletes, caixas, sacas) e dispostas nos seus locais de destino por um homem, sem a ajuda de equipamentos de elevação. A movimentação vertical, além da horizontal, pressupõe o uso de equipamentos apropriados, tais como empilhadeiras, transelevadores, pontes rolantes etc.

O deslocamento pode ser manual ou motorizado. Manual, quando o indivíduo transporta o produto nos braços, carrinhos ou paleteiras, enquanto na motorizada, existe o emprego de equipamentos acionados por motores elétricos ou combustão.

2.7.3 - Área de Vendas

A área de vendas no setor atacadista executa tarefas integradas no processo comercial na cadeia de suprimento, com o objetivo de oferecer produtos e serviços que satisfaçam os desejos dos clientes varejistas.

Além de garantir a continuidade dos negócios da empresa, tem como missão a busca da satisfação dos clientes varejistas, mas não pode deixar de se preocupar com os desejos do cliente final, o consumidor. Portanto, sempre é bom lembrar, que o gestor da área de vendas, ao incluir um produto para ser comercializado, deverá analisá-lo quanto ao seu ciclo de vida, na cadeia de suprimento, desde o fornecedor até o consumidor final, passando pelo varejista. Este aspecto é muito importante, pois evita investimentos em estoque de produtos cujo ciclo de vida se extingue rapidamente, por diversos motivos, tais como avanço tecnológico, sazonalidade, prazo de validade etc.

As transações básicas da área de vendas são as de vendas à vista e a prazo, devendo o gestor analisar no momento qual a melhor alternativa de comercialização.

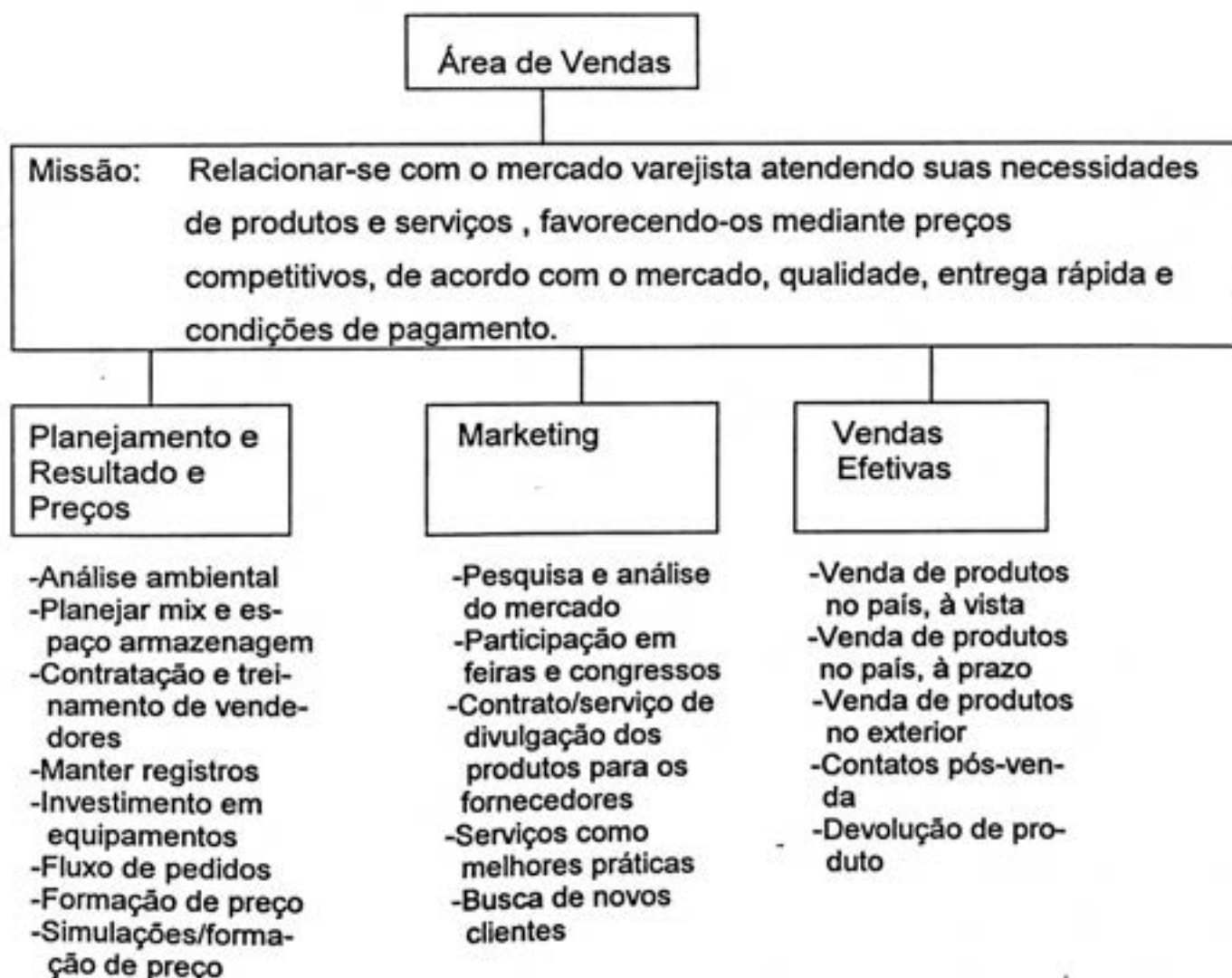
Na atual conjuntura, o gestor de vendas, ao elaborar seu planejamento de resultado, tem que possuir conhecimento do ambiente interno da cadeia de valores da empresa e do ambiente externo que envolve toda a cadeia de suprimentos. A

empresa atacadista, dentro da cadeia de suprimentos, é considerada um elo de ligação entre o fornecedor e o varejista.

Missão da área de vendas

O modelo de decisão do gestor da área de vendas no setor atacadista/distribuidor também deve estar harmonizado com a missão de sua responsabilidade e ao mesmo tempo com a missão do planejamento de resultado global da empresa, sem se esquecer da análise da cadeia de suprimentos correspondente ao segmento em que a empresa atua.

Figura 2.9- Ciclo de Vendas



O planejamento da área de vendas tem um impacto direto nas áreas de compras e estoque. O gestor de vendas possui a missão de, ao elaborar seu planejamento, analisar as oportunidades que o mercado oferece, ou seja, do que o consumidor final realmente necessita, procurar estabelecer um mix de produtos que atenda à demanda, dentro do segmento em que a empresa atua. Essas informações devem ser processadas de maneira que os gestores de compras e estoque possam incluí-las no seu planejamento de resultado. Estes, por sua vez, destinam a elas, desde horas de serviço com acordos junto a fornecedores até equipamentos logísticos, fornecidos pela área estoque, visando otimizar a sua movimentação interna para o serviço de armazenagem.

O gestor de vendas tem uma tarefa importantíssima na gestão da empresa: a de formação do preço de venda dos produtos e serviços. Trata-se de uma tarefa estratégica de destaque, pois leva em consideração a competitividade do mercado atacadista. Em certos locais o atacado faz concorrência com a própria indústria.

Santos (1999 : 21) afirma que *"esta decisão, em que o gestor de vendas está envolvido, defronta com as variáveis, de imposição de mercado, dos custos, do Governo, da concorrência e da disponibilidade financeira do consumidor"*.

2.7.4 - Área de Distribuição

Aspectos econômicos – distribuição no setor Atacadista/Distribuidor

Nos últimos anos, com a concentração de vendas nas grandes redes de supermercados, o atacadista está investindo no pequeno varejo para tentar manter a fatia de mercado. Como o atacadista/distribuidor, na cadeia de suprimentos, encontra-se "espremido" entre a indústria e os hipermercados, está apostando no auto-serviço nos grandes centros e na venda fracionada em unidades econômicas. Constata-se a existência de atacadistas entrando no ramo de seus clientes, abrindo lojas de varejo ou firmando acordos de fidelidade e fornecimento exclusivo - "parceria".

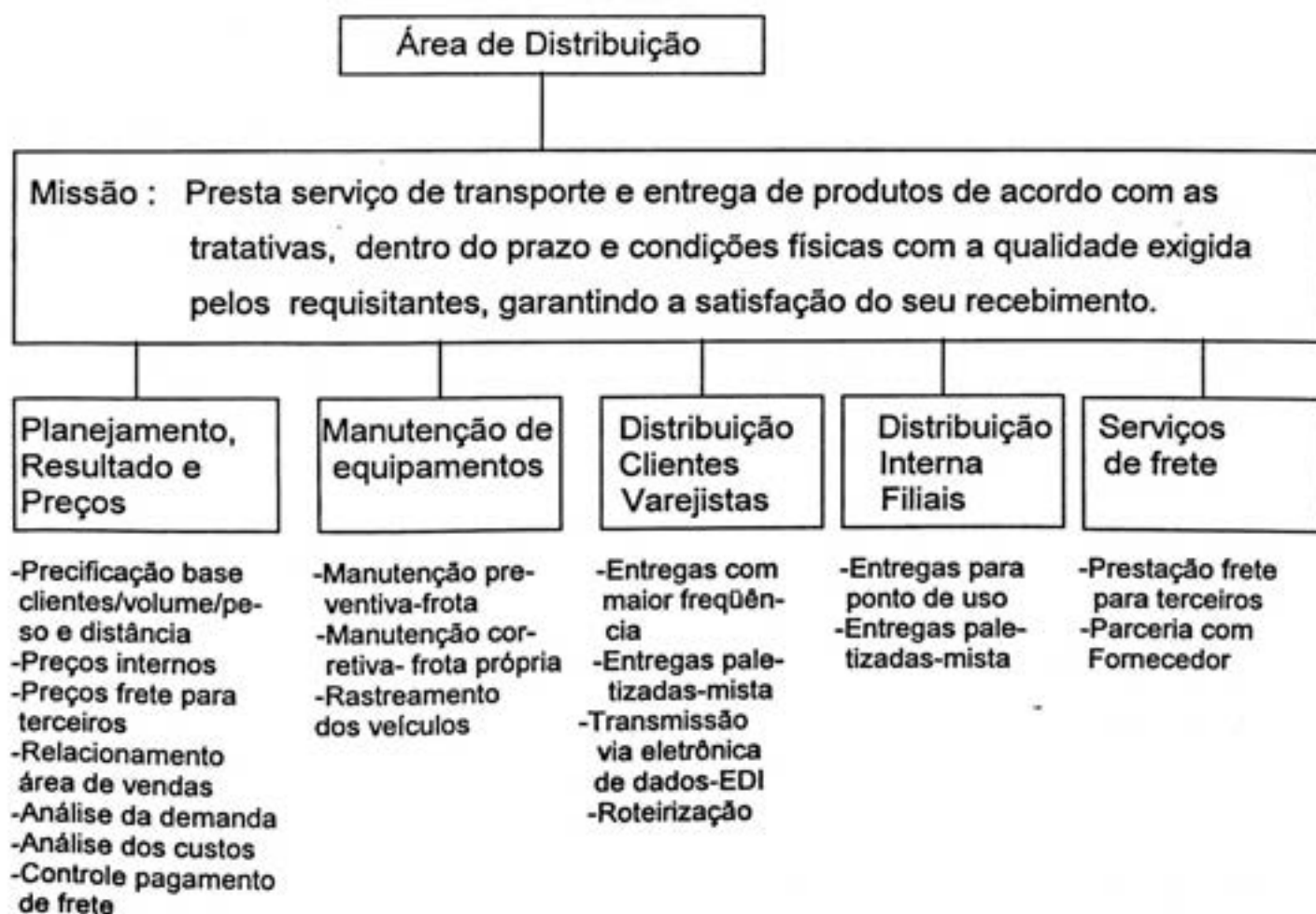
Conforme constatação feita, na época de inflação, havia concorrência com a indústria, mas hoje o atacado/distribuidor é considerado uma extensão na cadeia de suprimentos, que agrega valor ao produto, mostrando eficiência e eficácia, ao fazer

com que o cliente receba o produto com qualidade, no momento certo e na data combinada.

Caso haja um único sistema de distribuição servindo a todos os varejistas, cada concorrente teria a mesma base, no que tange ao custo do produto. Mas existiriam diferenças quanto ao serviço prestado pelos fornecedores - fabricantes e atacadistas/distribuidores, por exemplo, se a loja recebe os produtos em palete, em caixa, em embalagens padronizadas e codificadas em código de barra, unitização econômica etc. Serviços esses prestados com a intenção de diferenciar, resultando em reduções de custo para os varejistas. O preço pago pelo produto é negociado, tendo como base as promoções que o varejista se compromete em realizar na loja, com o objetivo de otimizar os volumes negociados, agregando valor ao produto.

Missão da área de distribuição no setor atacadista/distribuidor

Figura 2.10 - Ciclo de Distribuição



O modelo de decisão do gestor da área de distribuição no setor atacadista/distribuidor deve estar em sintonia com a missão de sua responsabilidade, como também com a missão das demais áreas, busca ir a otimização da meta do planejamento de resultado global da empresa. Essa área tem uma importância fundamental na cadeia de suprimentos, pois completa o elo logístico, com a entrega do produto ao cliente varejista ou cliente final. Acrescentando-se ainda, que agrega valor ao produto com a prestação de serviço logístico da entrega na hora certa, no local e na qualidade exigida pelo cliente.

Como a principal missão do gestor da área de distribuição é a de garantir o suprimento dos produtos entre todas as áreas e fazer com que o cliente sinta-se satisfeito em recebê-lo com qualidade no momento certo e com as tratativas de acordo com o combinado, tem na empresa uma importância fundamental no setor atacadista.

A área de vendas tem com a área de distribuição um relacionamento fundamental, pois depende dela para que a conclusão das transações comerciais sejam bem-sucedidas, culminando com a satisfação do cliente na posse do produto em tempo hábil, para sua comercialização. Portanto o planejamento de resultado da área de distribuição deve ser elaborado tendo como base os dados das projeções orçamentárias da área de vendas.

Com a área de compras, o gestor de distribuição somente deverá partilhar em seu planejamento previsões de transferência de produtos do fornecedor para o estoque, devendo este serviço ser cobrado da área responsável pelo produto, compras ou vendas.

2.7.5 - Área de Finanças

No setor atacadista, o gestor da área de finanças tem um papel relevante, por causa do grande volume de transações empreendidas pelos gestores das demais áreas envolvidas no planejamento de resultado global. Esse volume é significativo, tanto em quantidades físicas dos produtos, como também em quantidades monetárias que os representam, o que gera impacto nas tomadas e na aplicação de recursos, visando honrar os compromissos.

Como mencionado no início deste estudo, devido à peculiaridade do setor, as empresas são consideradas, na cadeia de suprimentos, como um elo

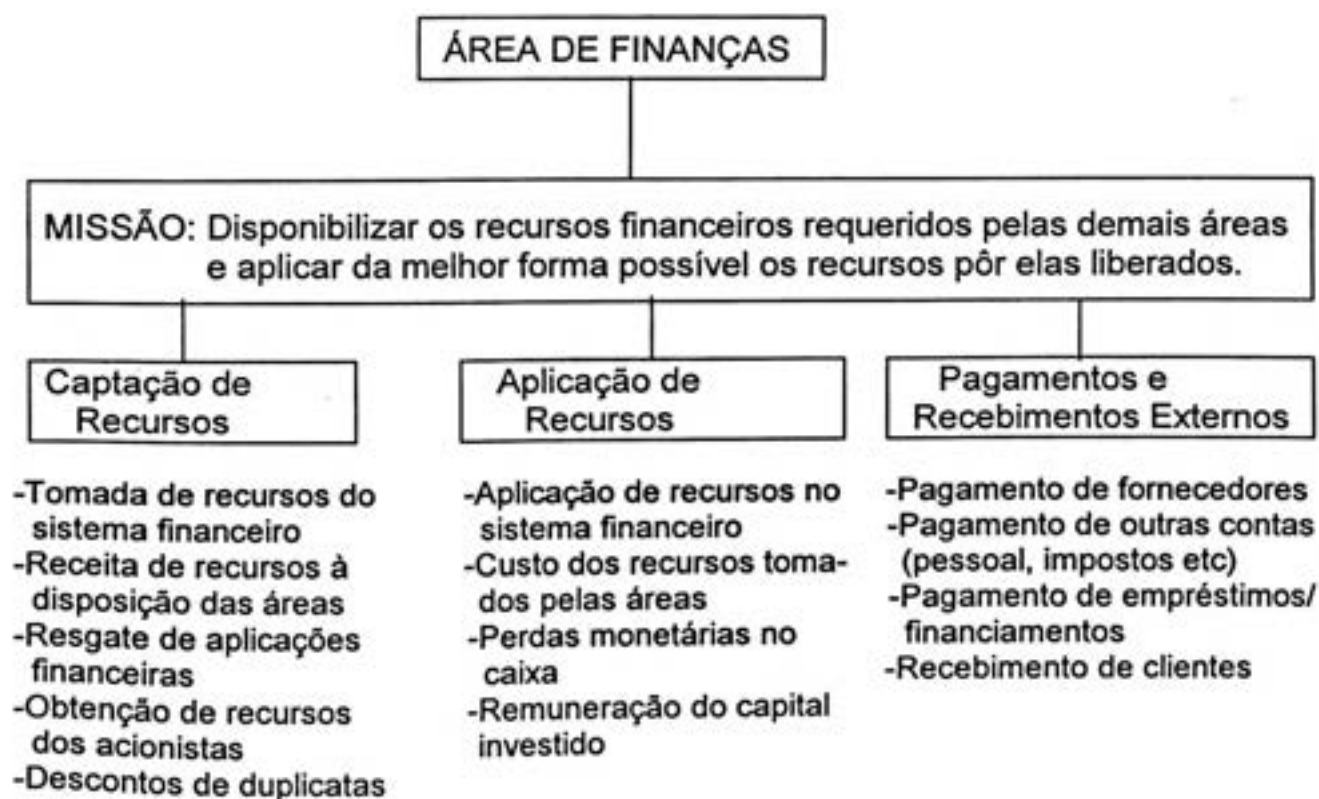
intermediário entre o fabricante e o varejista e acumulam quantias volumosas de obrigações em seus passivos. Em contrapartida, esses valores estão representados no ativo como investimentos em estoque. Para o reconhecimento do efeito temporal, as obrigações representam um ganho monetário, enquanto os valores lançados no ativo passam a representar uma perda.

Portanto pode-se afirmar sem sombra de dúvidas que a atividade de finanças no setor do atacado é considerada o alicerce que funciona como uma âncora das demais atividades comerciais da empresa. Evidencia-se ainda, que esse alicerce proporciona aos gestores de área a possibilidade de cumprir os objetivos traçados no planejamento de resultado, com o aproveitamento das oportunidades que o mercado lhes oferece, cumprindo, dessa maneira, a missão global da empresa.

O modelo de decisão do gestor da área de finanças deve estar harmonizado com a missão de sua responsabilidade e, ao mesmo tempo, com a missão do planejamento global da empresa.

Missão da área de finanças

Figura 2.11 - Missão Área de Finanças



Pode-se afirmar ainda que a missão da área de finanças é a de otimização dos recursos financeiros da organização, colocando-os à disposição para as demais áreas. O capital investido pelos acionistas deve ser otimizado, assim como também os recursos liberados pelas demais áreas. Também devem ser otimizadas as captações das áreas, de forma a assegurar o atendimento das necessidades de todas as atividades da organização.

Considerações Finais

Conforme exposição feita neste capítulo, todas as áreas apresentadas interligam-se e interagem, formando o global da empresa.

Presencia-se de uma maneira empírica, que atualmente as empresas atuantes no setor atacadista, na prestação de vendas e serviços entre o fabricante e o cliente varejista na cadeia de suprimentos, já adotam conceitos logísticos, preocupando-se apenas com o fluxo de materiais.

Os processos decisórios necessitam de informações, que têm no modelo de decisão o resultado econômico como base de julgamento do valor econômico adicionado das alternativas em simulação. A isso denomina-se *gestão econômica* que, integrada à logística, fornece mensurações corretas segundo um conjunto de conceitos articulados, que está desenvolvido no Sistema de Informações GECON, caracterizado no capítulo seguinte.

O modelo proposto, LOGISTICON – Formação de Preço e Planejamento de Resultado com Logística Integrada, disponibilizará informações ao gestor, de mensuração dos efeitos logísticos – ECR, com simulações para o planejamento de resultado da área. Os eventos regidos pela ótica da gestão econômica, otimizando o resultado das empresas atacadistas, atualmente não são percebidos pelos gestores por falta de uma conceituação clara nos modelos tradicionais.

No capítulo 3, o modelo GECON, fundamentado segundo a teoria da *gestão econômica* e, no capítulo 4, a conceituação da logística empresarial embasando a origem do processo logístico ECR – Efficient Customer Response – Resposta Rápida ao Cliente, e articulado no modelo proposto no capítulo 5.

CAPÍTULO 3 – GECON – MODELO DE GESTÃO ECONÔMICA E MODELO DE ESTUDO DE PREÇO E PLANEJAMENTO DE RESULTADO

3.1 - Caracterização do Sistema de Informações Segundo a Teoria da Gestão Econômica

O levantamento bibliográfico empreendido para sustentação deste estudo permitiu a seleção de uma metodologia apropriada para o tratamento dos eventos econômicos, utilizados no processo de tomada de decisão, pertinentes aos fundamentos teóricos que induzem os gestores às melhores decisões em busca da eficácia empresarial.

A metodologia encontra-se no modelo e sistema de informação denominado GECON – Gestão Econômica, desenvolvido por pesquisadores do núcleo de pesquisa da FEA-USP, ao qual se integram os conceitos da *logística empresarial*, o que resulta num modelo de precificação denominado, neste estudo, LOGISTICON.

Catelli & Lemes (1999 : 488) mencionam que *"A forma mais efetiva de avaliar a propriedade do objetivo proposto por um sistema é mensurar de forma precisa e específica o rendimento total do sistema, por mais intangível que este possa parecer. Essa medida do rendimento se traduz, em linhas gerais, pela contagem de pontos que indicaria até onde o sistema estaria funcionando bem, atrelando objetivos a resultados"*.

Especificamente no caso do sistema empresa, a medida do seu rendimento é dada pela eficácia empresarial, que pode ser conceituada, conforme Catelli & Guerreiro (1994: 4), como *"a competência da empresa em assegurar sua continuidade em um ambiente dinâmico cumprindo sua missão"*.

Concorda-se com este conceito, pois, a empresa atacadista/distribuidor constitui-se de um agrupamento de recursos materiais, tecnológicos, equipamentos logísticos, financeiros e humanos destinados à geração de valores que, agregados aos produtos, visa atingir o objetivo principal da sua missão, que é a otimização do resultado por meio da satisfação do cliente.

3.1.1 – Elementos Fundamentais do Sistema Empresa

Figura 3.1 - Subsistemas Empresariais



Fonte: Adaptado de GUERREIRO (1989 : 165.)

A empresa, vista como um sistema aberto, compõe-se de seis elementos fundamentais;

- Sistema Institucional (crenças, valores e princípios)
- Sistema Físico (recursos físicos, logísticos e tecnológicos)
- Sistema Social (pessoas)
- Sistema Formal (estrutura de organização)
- Sistema de Informação (informações)
- Sistema de gestão (processos operacionais e gerenciais)

Esses sistemas interagem entre si e com o meio ambiente em que a empresa se situa, possibilitando a ela o desempenho de suas funções básicas.

As empresas em geral apresentam as seguintes funções básicas:

- Administração geral
- Suprimentos
- Industrial
- Marketing
- Finanças
- Relações Humanas

A seguir são descritas as características básicas de cada um dos subsistemas da Figura 3.1. Do ponto de vista da relevância, destacam-se neste estudo o subsistema de gestão, o subsistema de informação, o subsistema físico-operacional e o subsistema logístico, integrando-se os três com os demais para realizar as funções planejadas.

Subsistema institucional

O desejo de alguém que tem expectativas a serem atingidas influencia positivamente na formação e continuidade de uma empresa, e por isso se dispõe a investir num empreendimento o seu patrimônio não só o econômico, mas também o patrimônio moral. São empresários, acionistas, sócios e outros empreendedores, motivados por um conjunto de crenças, valores, convicções e expectativas individuais.

As crenças, valores e expectativas dos empresários são convertidos em diretrizes que orientarão todos os demais componentes do sistema empresa para os resultados desejados.

Esse conjunto de crenças, valores, expectativas, desejos, denominados subsistema institucional, dizem respeito:

- aos princípios empresariais, dos quais emanam um conjunto de diretrizes gerais, que estabelecem o posicionamento da empresa frente aos seus clientes, fornecedores, funcionários, comunidade, governo etc;
- ao ramo de negócio em que a empresa deseja atuar.

Subsistema social

O subsistema social é relativo ao conjunto de pessoas da organização, bem como ao amplo espectro de características e variáveis associadas aos indivíduos.

Refere-se, entre outros aspectos, à:

- necessidade dos indivíduos; criatividade; objetivos individuais;
- motivação; liderança; treinamento etc.

Subsistema formal

O subsistema formal diz respeito à organização da empresa. Contempla a forma pela qual a empresa agrupa as suas diversas atividades em departamentos, a definição da amplitude administrativa, o grau de descentralização desejável, a utilização das funções de assessoria, o problema de autoridade e responsabilidade, entre diversos outros aspectos.

O subsistema formal bem como o subsistema social têm sido tratados de forma ampla e profunda nos estudos e pesquisas nos campos próprios de teoria da administração.

Subsistema físico

O subsistema físico corresponde ao *hardware* do sistema empresa. Abrange todos os elementos concretos e palpáveis da empresa, cujo objetivo consiste em alcançar a eficiência e a eficácia de sua utilização, otimizando os resultados global da empresa e em partes por área. Portanto, dentro deste parâmetro no setor atacadista, cabe ao gestor de cada área buscar esta eficácia, otimizando o resultado proposto de sua área dentro do planejamento operacional.

Compõem o sistema físico:

- terrenos, prédios, edifícios;
- instalações;
- máquinas, aparelhos e equipamentos;
- equipamentos de movimentação de materiais, empilhadeiras, paletes, carrinhos, contêineres;

- móveis e utensílios, ferramentas;
- estoques;
- numerários; e outros.

Assim, o subsistema físico-operacional corresponde ao ferramental que as pessoas (subsistema social), com determinada autoridade e responsabilidade (subsistema formal), munidas das informações e condicionadas por determinados princípios (subsistema institucional), interagem no processo de tomada de decisões (subsistema de gestão). Através da interação desses subsistemas, por meio do subsistema logístico, no setor atacadista as empresas executam as atividades empresariais (comprar, estocar, vender, distribuir, financiar, controlar), no sentido de a empresa alcançar seu objetivo cumprindo a sua missão.

Subsistema de informação

Os subsistemas empresariais interagem entre si e com o meio ambiente em que a empresa se situa, possibilitando-lhe o desenvolvimento de suas funções básicas, suprimentos, produção, movimentação dos estoques, vendas, distribuição, financiamento, entre outras. O desempenho das áreas de responsabilidade que executam as funções, em um nível mais analítico, formaliza-se através da execução de uma série de atividades. Dentre a inúmeras atividades, executadas no âmbito da empresa, existem aquelas que objetivam basicamente a manipulação de informações *software*. Geram essas informações através da manipulação (processamento) de dados derivados da execução das diversas atividades necessárias ao desenvolvimento das funções empresariais básicas. Essas atividades caracterizam-se por três aspectos básicos: recebimento de dados, processamento e geração de informações, e constituem o subsistema de informação. O relacionamento entre os diversos subsistemas de informações existentes compõem o sistema de informação da empresa.

O objetivo fundamental do sistema de informação consiste em promover o adequado suporte informativo ao sistema de gestão, tanto em nível gerencial – planejamento e controle – quanto ao nível da execução das atividades operacionais.

Subsistema de gestão

O subsistema de gestão é configura-se como o processo de planejamento, execução e controle. A fase de execução das atividades operacionais é o ponto fundamental que caracteriza o estado dinâmico do sistema empresa. Nessa condição a empresa interage intensamente com o meio ambiente, obtendo os recursos de que necessita, transformando-os em bens e serviços e ofertando-os novamente ao meio ambiente.

Através desse processo, a empresa desempenha as suas funções no sentido de atingir o seu objetivo maior, que é o cumprimento de sua missão. Esse processo, no entanto, é altamente complexo, influenciado por inúmeras variáveis internas e externas. Evidencia-se a necessidade do planejamento dessas diversas atividades e o controle de seus desempenhos – condição básica para o desenvolvimento adequado do processo de planejamento, execução e controle das atividades e conhecimento da realidade, obtido através das informações geradas pelo subsistema de informação.

3.2- Conceitos do Modelo Gecon

3.2.1 - Medida de Eficácia da Empresa

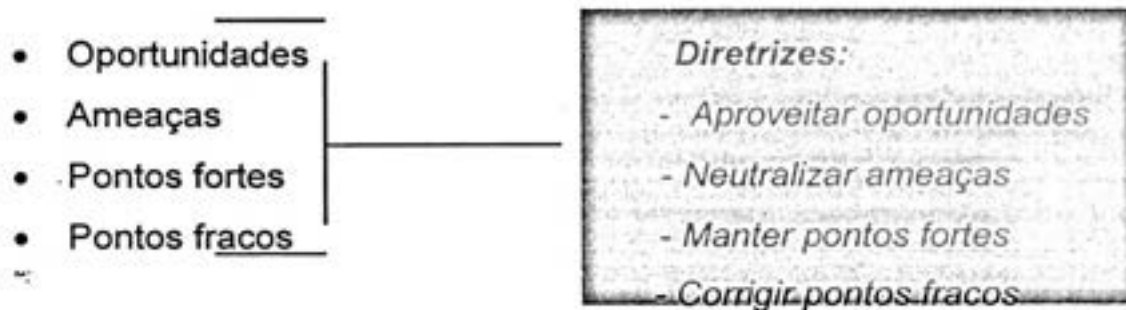
O fato de as empresas atacadistas trabalharem com uma margem de contribuição bastante reduzida e, além disso, com o agravante do montante relativamente pequeno de capital circulante líquido, requer um processo de gestão bem ajustado visando otimizar o resultado da empresa e, em consequência, continuidade de seus negócios.

Para isso, é necessário obter o melhor plano estratégico, e colocá-lo em ação. É a fase do “fazer acontecer” na administração. A implementação refere-se às etapas que um administrador leva adiante para conseguir que seus subordinados e outros cumpram os planos estabelecidos. Representa a ponte entre as decisões administrativas e a execução real através dos gestores ou níveis da empresa.

O planejamento estratégico, como vimos, lida com decisões globais,

genéricas e amplas. O processo de planejamento estratégico na maioria das empresas atacadistas não atende os quesitos já mencionados gerenciado por um gestor que necessita delegar e descentralizar as seguintes decisões:

Figura 3.2 – Visão Planejamento Estratégico

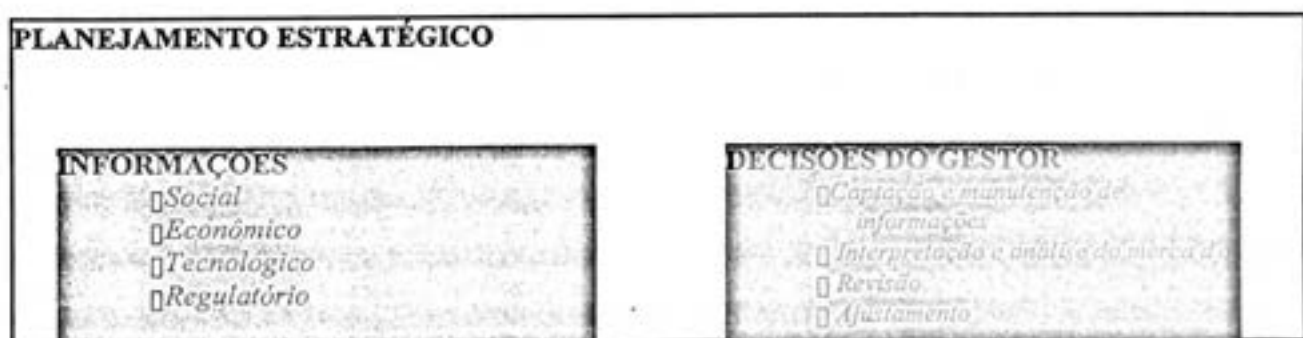


Fonte: CATELLI (1996) anotações de aula.

Com os tópicos citados, o gestor atacadista, para otimizar os resultados, deve estar sempre alerta e seguir os seguintes passos:

A) Processo de Planejamento Estratégico

Figura 3.3 - Processo Planejamento Estratégico



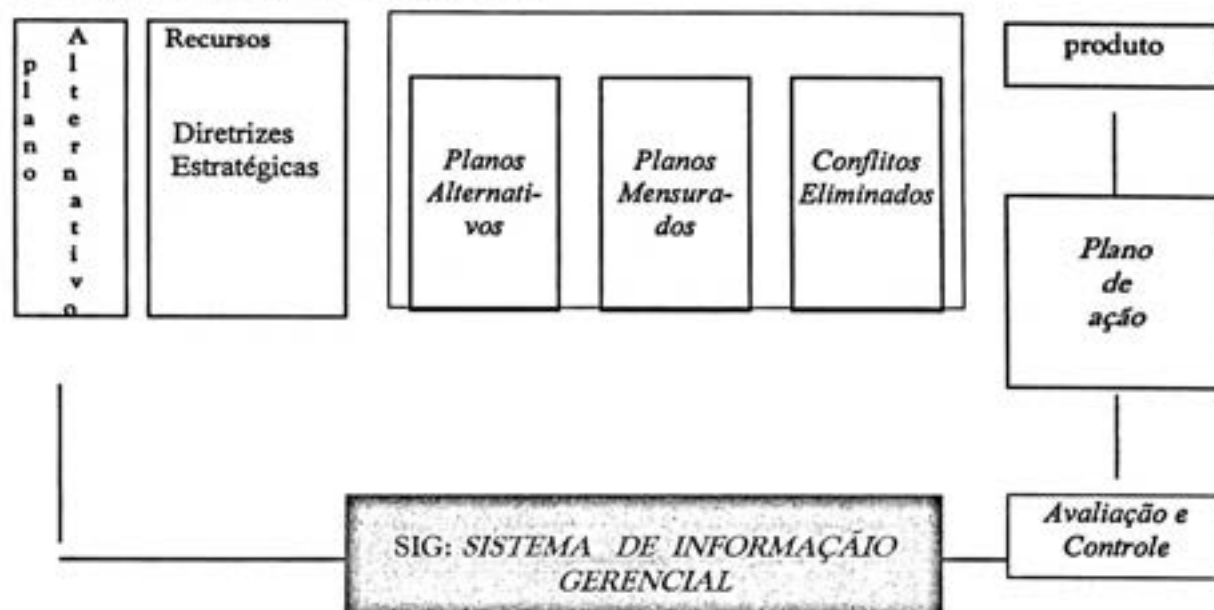
Fonte: CATELLI (1996) anotações de aula.

- captação e manutenção de informações estratégicas (social, econômica, tecnológica e regulatória)
- interpretação e análise do mercado e seus segmento
- revisão
- ajustamento se for necessário

B) Planejamento Operacional

Figura 3.4 – Processo de Gestão

O plano e o processo de gestão.



Fonte: CATELLI, (1996) anotações pessoais.

Corresponde ao detalhamento das alternativas selecionadas, dentro de determinada perspectiva temporal, no caso do setor atacadista caracterizada em médio prazo, períodos de um ano, subdivididos em quatro trimestres sendo o primeiro subdividido em meses.

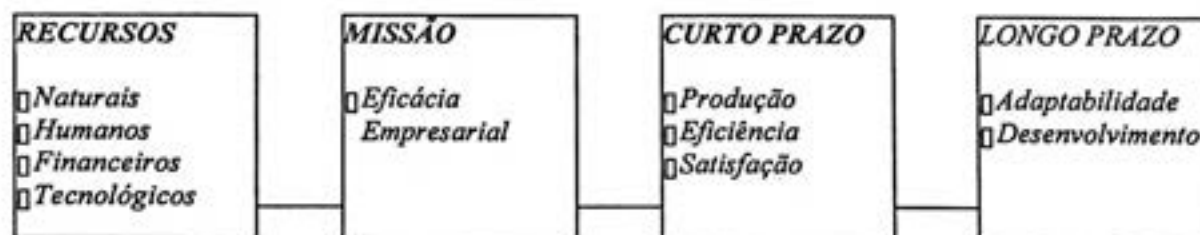
- Planejamento Operacional dentro do processo de gestão visa á:
 - definição do horizonte de planejamento;
 - definição dos módulos temporais de planejamento;
 - determinação dos recursos necessários para alcançar os objetivos e metas;
 - determinação das etapas e prazos para o cumprimento das metas.

C) A Empresa e sua Continuidade

Para que a missão da empresa seja cumprida, ela precisa sobreviver. Portanto, garantir a sua continuidade é um dos fundamentos da gestão econômica. No setor atacadista, a gestão econômica deve atuar de forma que os recursos manipulados pela empresa gerem valor continuamente, durante o tempo necessário para que a empresa cumpra sua missão.

O modelo considera a empresa como um empreendimento em andamento, capaz de manipular e criar fatores econômicos, e de agregá-los ao seu patrimônio.

FIGURA 3.5 – Processo de Continuidade



Fonte: CATELLI (1996), anotações de aula

3.2.2 - Responsabilidade pela Geração do Lucro

Neste tópico, o modelo GECON é extremamente objetivo, enfatizando-se a necessidade dos gestores atacadistas serem eficientes e eficazes. Todos têm que estar primeiramente comprometidos com a missão e a otimização dos resultados.

O gestor, no modelo GECON, passa a ser o técnico capaz de gerir lucros e propiciar aumento de riqueza para a empresa.

Tendo em vista a importância do conceito de lucro, questões que normalmente se colocam são: Quem é o responsável pela geração do lucro? Que atividades estão contribuindo mais ou menos para a formação do lucro? Quem (quais os gestores) estão obtendo melhores desempenhos .

Essas questões constituem verdadeiros desafios dá administração moderna e raramente são respondidas a contento, pela inexistência de instrumental adequado que forneça informações necessárias.

Embora todas as atividades (o quê) desenvolvidas pela empresa bem como todos os gestores (quem) contribuem para a formação do lucro da empresa, observa-se que, pela utilização do sistema de informações tradicional simplesmente, não são identificadas as atividades analíticas que contribuem no lucro global. O desempenho dos gestores é avaliada por parâmetros físicos, adotando-se valores de "custos" em vez de resultados econômicos.

Entende-se que o resultado econômico mensurado pela ótica do GECON representa a melhor medida de eficácia da organização e suas áreas, considerada correta sob a Teoria da Gestão Econômica.

Delegação e controle

As empresas atacadistas, na busca de seu crescimento, expansão de suas atividades, e por conseguinte de sua continuidade, envolvem-se num ambiente de concorrência acirrada, e precisam, portanto, se preparar.

O grande montante de valores envolvidos, como também o volume e rapidez das transações do setor atacadista com seu ambiente externo, indica a necessidade de delegação de responsabilidade e autoridade.

A partir do nível de atividade da empresa e dependendo de sua peculiaridade, a delegação é uma necessidade sem a qual a empresa coloca em risco sua continuidade, pois torna-se impossível que a maioria das decisões seja tomada por poucas pessoas.

Uma questão inerente à delegação refere-se à eficácia dos gestores. O setor atacadista requer dos gestores, além de competência natural exigida, participação, conhecimento e envolvimento profundo do segmento de mercado em que a empresa atua.

Outras questões relativas à delegação no setor dizem respeito ao controle.

Pode-se ter a falsa idéia de que a delegação conduza a perda de controle. Mas com o GECON, através de um estilo participativo com envolvimento profundo dos gestores, é colocada uma etapa a mais no processo de controle global da empresa. O controle é fortalecido à medida em que as decisões são tomadas, respeitando-se o nível hierárquico.

Papel dos gestores

Os gestores são os responsáveis pela eficácia da empresa. A gestão corresponde analiticamente ao processo de planejar, executar e controlar. Portanto os gestores não devem se limitar apenas à execução das atividades sob a sua responsabilidade, mas também planejá-las e controlá-las.

Os gestores, além de se envolverem com todas as etapas do processo decisório, não podem furtar-se aos três aspectos intrínsecos a qualquer atividade, que sejam, o operacional, o econômico e o financeiro.

3.3 - Princípios da Gestão Econômica

3.3.1 - Áreas de Responsabilidade e Centros de Resultados

De acordo com o modelo, as empresas atacadistas devem ser estruturadas em áreas de responsabilidade tendo por objetivo a delegação aos gestores da autoridade para tomada de decisão e responsabilidade pelos resultados econômicos obtidos. A capacidade de alcançar os resultados planejados pela área deve ser adequada à autoridade delegada ao gestor.

Esta estruturação visa avaliar o desempenho dos gestores das áreas de compras, estoques, vendas, distribuição e finanças, com ênfase na descentralização do modelo.

Cada gestor é responsável pelos seus resultados econômicos e financeiros devendo, portanto, ter a respectiva autoridade sobre esses resultados. A atribuição de autoridade e responsabilidade deve ser orientada segundo o conceito de controlabilidade, isto é, os gestores só devem ser responsabilizados pelos eventos que estão sob sua autoridade.

Os centros de resultados são segmentos da organização em que são acumuladas receitas e custos, voltados para a mensuração da contribuição das atividades empresariais.

3.3.2 - Modelos de Decisão, Mensuração e Informação Econômicas

Modelo de decisão

Bognar, (1991: 38) define *"O modelo de decisão econômica é a representação ideal do resultado de um evento econômico mensurado segundo princípios e conceitos econômicos, considerando todas as variáveis que impactam este evento e que tem por objetivo orientar na busca do melhor resultado econômico possível"*.

Decisões dizem respeito à identificação de eventos futuros. Eventos, por sua vez, referem-se à classe de transações, por exemplo, um conjunto homogêneo de transações de vendas formam o evento vendas. Logo, um evento econômico representa um acontecimento que modifica a estrutura patrimonial da empresa.

Beuren, (1994 : 50) define que *"o modelo de decisão econômica é a representação ideal do resultado de um evento econômico, mensurado segundo conceitos e princípios econômicos, considerando as variáveis que influem no evento, e que tem por objeto orientar o gestor na busca do melhor resultado econômico"*.

Um fator complicador é apontado por Hendriksen (1977 : 117) *"embora seja possível estabelecer os modelos de decisão a partir da percepção de como os usuários efetivamente tomam suas decisões e quais informações eles necessitam, este procedimento pode não conduzir aos melhores resultados porque os usuários estão limitados pela informação contábil disponível ou porque podem não estar usando os melhores modelos"*.

Modelo de Mensuração

Bognar, (1991: 39) define *"O modelo de mensuração econômica é o conjunto de conceitos e princípios utilizados para valorar os eventos econômicos com o objetivo de reconhecer todos os seus atributos atendendo às necessidades da gestão econômica da empresa. Define a forma de avaliação dos elementos de um modelo de decisão para que sua importância seja corretamente explicitada."*

Assim, para Cruz, (1991: 108) *"a mensuração na gestão econômica consiste em expressar monetariamente os acréscimos e decréscimos na riqueza da empresa, decorrentes de suas atividades econômicas, em todas as fases do processo administrativo"*.

Catelli, & Guerreiro, (1999 : 89) opinam *"a teoria e a prática contábil deveriam caminhar para um consenso em torno de um único conceito de lucro, que estivesse o mais próximo possível do conceito de lucro econômico"*.

Além do conceito tradicional de lucro, ou seja, apurado de acordo com os princípios de contabilidade geralmente aceitos, a teoria contábil contempla outros métodos de mensuração do patrimônio e do lucro. Ludicibus, (1980: 107) observa que *"no âmago de todas as teorias para a mensuração dos ativos, se encontra a vontade de que a avaliação represente a melhor quantificação possível dos potenciais de serviços que o ativo apresenta para a entidade"*.

Catelli. & Guerreiro (1999 : 90) entendem que *"a busca por um conceito de lucro, que em nível teórico e prático mais se aproxime do conceito do lucro"*

econômico, e a avaliação dos ativos a ele associada devem pautar-se pelas seguintes premissas fundamentais:

- *O mercado é o validador do potencial de serviços dos diversos ativos.*
- *Deve ser levado em consideração o valor do dinheiro no tempo.*
- *A empresa opera de acordo com o postulado da continuidade.*
- *A empresa, na hipótese da descontinuidade, deve avaliar seus ativos a valores de realização.*
- *Do ponto de vista econômico, potencial de serviço, serviços futuros, benefícios futuros dizem respeito ao montante de riqueza que o ativo pode gerar para a empresa.*
- *O potencial de serviço de cada natureza de ativo deve ser analisado à luz de sua função dentro da empresa, na continuidade de suas operações.*
- *O potencial de serviço do ativo independe da forma como ele é financiado.*
- *Determinado ativo pode possuir um potencial de serviço diferente, dependendo da empresa que o possui.*
- *Um ativo cuja função é totalmente dissociada que o mercado reconhece um maior ou menor valor para os bens e serviços que ela possui.*
- *A riqueza de uma empresa aumenta pela agregação de valor proporcionado por seu processo de transformação de insumos em produtos e serviços.”*

Os ativos devem ser avaliados de forma que o patrimônio líquido represente efetivamente o quanto vale a empresa em determinado momento. O seu patrimônio líquido deve representar o custo de oportunidade, ou seja, o quanto seus proprietários deixarão de ganhar em uma tomada de decisão alternativa à continuidade da empresa. O patrimônio líquido deve representar, portanto, o valor atual mínimo pelo qual a empresa, sendo negociada, não alteraria o nível de riqueza de seus proprietários.

Modelo de identificação e acumulação de resultados – MIAR

Considerando-se a estrutura e o modelo de gestão proposto por Parisi (1995), adaptado ao setor atacadista, a área operacional pode ser dividida em entidades específicas, tais como produto, família de produto, fornecedor, área de responsabilidade, divisão e empresa.

O gestor da área de responsabilidade deve ter como suporte um sistema de identificação e acumulação de resultado, definido a partir das necessidades informativas dos gestores.

Figura 3.6- Modelo de Identificação e Acumulação de Resultado

Transação :		Data:							
		A	B	C	D	E	F	G	H
1		Prod. X	Prod. Y	CR Família	CRFornec	A.R.Comp	Divisão	Empresa	
2	Receitas								
3	Custo A								
4	Custo B								
5	Custo C								
6	Custo D								
7	Custo E								
8	Custo F								

Fonte: Adaptado de: PARISI, (1995 : 81).

Parisi (1995 : 81) mencionando Catelli, afirma que *"a transação é a unidade geradora de resultados. A eficácia empresarial é obtida pela eficácia de cada transação realizada dentro de um evento econômico e cada evento, por ter um modelo de decisão específico, deve ter um modelo de identificação e acumulação coerente com suas particularidades"*.

Na área de responsabilidade, de acordo com as variáveis que influenciam o evento, é definida a estrutura de receitas e custos (coluna A), ou seja, os valores devem ser alocados de acordo com a classificação dada pelo plano de contas. Parisi, afirma ainda, *"que estas variáveis podem ser decorrentes dos seguintes fatores: método de custeio, sistema de mensuração e aspectos físico-organizacionais."*

Na linha "1" da figura 3.6, está o plano de entidades do modelo, aqui composto, de Produtos, Famílias de Produtos, Centro de Resultados Fornecedores, Área de Responsabilidade Compras, Divisão e Empresa.

Produto – entidade acumuladora dos resultados do produto.

Centro Resultado Família – entidade identificadora e acumuladora que representa o centro de ocorrência de produtos pertencentes ao mesmo segmento de mercado, tais como material de limpeza, higiene e bucal, comestível, bebidas, cosméticos, medicamentos, cereais etc.

Centro de Resultado Fornecedor – entidade identificadora e acumuladora, que representa o centro de resultados onde ocorrem as ações e os eventos econômicos que compõem o processo na cadeia de suprimentos.

Área de Responsabilidade Compras – entidade que acumula os custos e receitas de todos os centros de resultados que estão sob a responsabilidade do gestor da área. Na organização, aqui caracterizada como descentralizada, o gestor tem plena autoridade e autonomia para tomada de decisão dentro do seu planejamento operacional.

Divisão/Empresa – entidades acumuladoras de resultados de diversas áreas de responsabilidade.

As transações no final do período são consolidadas segundo os agentes acumuladores: tempo–período, eventos, entidades e contas, conforme demonstrado na figura 3.6.

Modelo de informação

Bognar, (1991 : 39) define o modelo de informação como *“a estruturação da coleta e processamento dos dados referentes aos elementos do modelo de decisão, valorizando-os de acordo com o modelo de mensuração adotado pela empresa. É a organização da forma como serão coletados e processados os dados, da forma como serão produzidas e distribuídas as informações exigidas pelos gestores da empresa e definidas no seu modelo de decisão, com o objetivo de auxiliar no processo decisório, na busca da eficiência/eficácia da empresa”*.

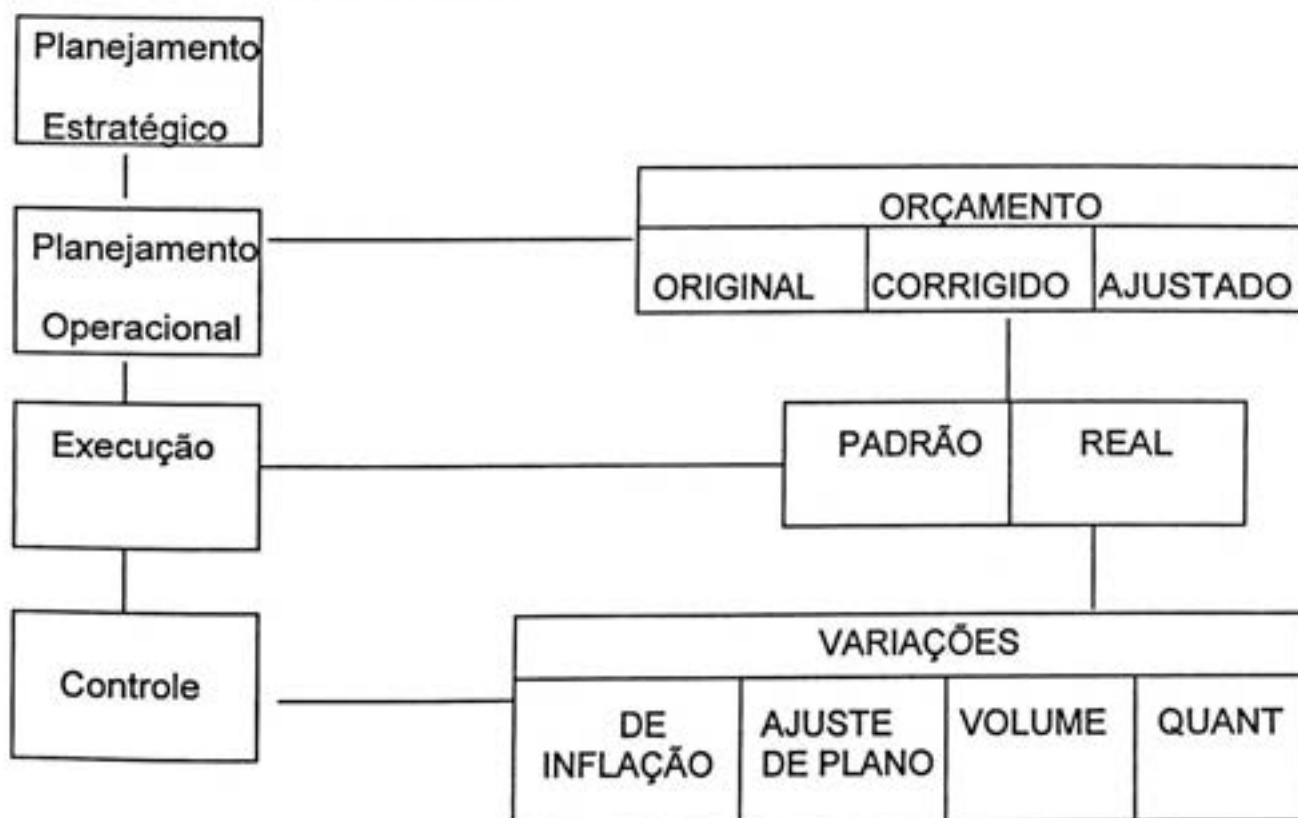
Bio (1987 : 116) entende que *“sistema de informação é o conjunto de atividades, tecnologia, equipamentos, processos, procedimentos, métodos destinados a obter processar e produzir informações”*.

Martin (1987 : 6) observa *“para que a contabilidade gerencial possa assistir e motivar os administradores no cumprimento de seus objetivos organizacionais ela própria deve tomar decisões: decisões informacionais. E o processo de realizar tais decisões contábeis informacionais envolve o entendimento dos demais processos decisoriais da empresa e da influência que sobre eles exerce a informação contábil. Este é o âmago do processo que pode-se chamar de planejamento e controle da informação contábil numa empresa”*.

Pela ótica do Sistema de Informação de Gestão Econômica – GECON, o modelo de informação deve também incorporar todos os atributos e características que atendam aos requisitos dos modelos de decisão e mensuração. Assim, a interação entre os modelos de decisão e informação em dois momentos: (1) no planejamento, execução e controle; (2) no equacionamento do resultado.

Esta interação entre os modelos de decisão e informação emerge em nível de processo gerencial, ou seja, permeia todas as etapas do processo administrativo, tanto o planejamento quanto a execução e o controle.

Figura 3.7 - Integração do Modelo de Decisão com o Modelo de Informação



Fonte: GUERREIRO (1989. : 149)

O planejamento estratégico, a integração entre o modelo de decisão e o modelo de informação, não é visível em virtude de que ele é exclusivamente qualitativo e difícil de mensurá-lo.

O planejamento operacional é contemplado no modelo de informação pelos conceitos de orçamento original, corrigido e ajustado.

O subsistema de medidas-padrão está presente tanto no planejamento operacional quanto na execução das atividades. Ressalte-se que o padrão é obtido

pela multiplicação dos preços correntes programados e das quantidades reais, entendendo-se que, no setor atacadista/distribuidor, custos e preços padrões se alteram muito rapidamente em função da atividade.

O controle resulta na análise das variações constantes no modelo de informação. Desse modo, a variação de inflação é determinada pela diferença entre o orçamento original e o orçamento corrigido (preço orçado – preço corrigido). A variação de volume é apurada pela diferença entre o orçamento ajustado e o padrão (volume programado – volume real). Finalmente, a variação de eficiência representa a diferença entre o padrão e o realizado, no nível de eficiência de recursos (preço padrão – preço real).

O modelo de informação contempla a equação de resultados através da aplicação dos seguintes conceitos:

$$\begin{aligned}
 & \text{EQUAÇÃO DE RESULTADO} \\
 & (+) \text{ MARGEM OPERACIONAL} \\
 & \quad (+) \text{ Receita Operacional} \\
 & \quad (-) \text{ Custo variável Operacional} \\
 & (+) \text{ MARGEM FINANCEIRA} \\
 & \quad (+) \text{ Receita Financeira} \\
 & \quad (-) \text{ Custo Financeiro} \\
 & (-) \text{ CUSTO FIXO} \\
 & (=) \text{ RESULTADO ECONÔMICO}
 \end{aligned}$$

Modelo de informação para avaliação de resultados e desempenhos

O modelo de informação refere-se aos atributos necessários para comunicação das informações aos gestores, de modo a apoiar as suas decisões em todas as fases do processo de decisão, mensuração, identificação e acumulação de resultados, PEREIRA (2000 : 297).

O processo de gestão é viabilizado por dois conceitos fundamentais:

- a) *avaliação de resultados* – que se refere à avaliação das contribuições das transações, eventos, produtos e serviços; e
- b) *avaliação de desempenhos* – que se refere à avaliação das contribuições das áreas e das atividades sob responsabilidade dos gestores.

As fases de planejamento, execução e controle que estruturam o modelo de informação do sistema de informações de gestão econômica são contempladas pelos conceitos acima.

Pereira (2000: 297) afirma que *"o planejamento não corresponde a decisões que serão tomadas no futuro, mas sim a decisões tomadas no presente em relação ao futuro da empresa e que, portanto, requerem controle, visando a garantir o alcance dos objetivos almejados. Da fase de controle, podem surgir ações corretivas tanto dos desempenhos que vêm sendo realizados como dos planos estabelecidos"*.

Acrescenta-se que o sistema de informações de gestão econômica aplicado no setor atacadista/distribuidor permite a simulação de alternativas e o monitoramento permanente dos desempenhos planejados e realizados. Os desempenhos são avaliados conforme os orçamentos e padrões que expressam as diretrizes e as políticas da empresa num determinado período, com base nos seguintes conceitos:

- *Orçamento Original* – expressa a quantificação física e monetária dos planos produzidos na fase de planejamento operacional. Corresponde aos volumes planejados, valorizados pelos preços planejados;
- *Orçamento Corrigido* – corresponde aos volumes orçados originalmente, valorizados pelos preços específicos vigentes no momento da realização dos planos;
- *Orçamento Ajustado* – refere-se aos novos volumes orçados, mensurados pelos mesmos preços utilizados no orçamento corrigido;
- *Realizado Padrão* – é relativo aos volumes realizados, avaliados por índices e preços-padrão;
- *Realizado Real* – Corresponde aos volumes realizados, considerando as quantidades de recursos efetivamente consumidos.

A comparação entre esses orçamentos permite que sejam isolados os fatores que provocam desvios entre desempenhos planejados e realizados, evidenciando o impacto econômico de cada um desses fatores:

- *Variação de Inflação* – diferença entre o orçamento corrigido e o orçamento original, expressa as divergências de estimativa dos preços vigentes;

- *Varição de Ajuste de Planos* – calculada pela diferença entre o orçamento ajustado e o orçamento corrigido, expressa os desvios ocorridos em razão de alterações nos planos originais, quando na fase de programação;
- *Varição de volume* – da pela diferença entre os valores do realizado padrão e do orçamento ajustado, expressa os desvios entre os volumes planejados e os realizados;
- *Varição de Eficiência* – calculada pela diferença entre o desempenho efetivamente realizado e o realizado-padrão, espelhando os impactos econômicos causados pelos desvios dos padrões preestabelecidos.

A Figura 3.8 mostra a integração dos modelos de decisão e mensuração dos eventos. A adequação ao processo de gestão econômica é demonstrado de acordo com o modelo de resultados e desempenhos de cada área de responsabilidade.

Por meio da aplicação dos conceitos de orçamentos e mensuração de resultados, obtém-se uma idéia clara não apenas das causas que motivaram os desvios, mas também dos seus respectivos efeitos econômicos, em termos de receitas e custos. São isolados para cada componente de receita e de custos, nas margens de contribuição do produto ou serviço, bem como nas despesas estruturais, os desvios ocorridos em função de :

- índices de inflação divergentes do projetados;
- alterações dos planos originalmente estabelecidos;
- variações entre os volumes planejados e os efetivamente realizados;
- nível de eficiência realizado em relação aos padrões preestabelecidos (preços, taxas).

A análise dessas variações conduz à identificação das causas dos desvios, que são expressas em termos de seus respectivos impactos econômicos (favoráveis/desfavoráveis), permitindo ações corretivas orientadas aos problemas detectados.

Figura 3.8 – Modelo de Informação do Sistema de Gestão Econômica

Área :

Período ___/___/___

CONTAS	ORÇAMENTO			REALIZADO		VARIÇÕES			
	Original	Corrig.	Ajustado	Padrão	Real	Inflação	Ajuste	Volume	Eficiência
Res.Econômico									
Margem Operacional									
(+)Receita Operac.									
(-)Custo Var.Operac.									
(-)Desp.Comissão									
Margem Financeira									
(+)Receita Financeira									
(-)Custo Financeiro									

Fonte : Adaptado de PEREIRA (2000 : 300)

3.4 - Custo de Oportunidade

3.4.1 - Conceitos

Heymann (1990: 104) menciona que *"em se considerando as implicações do princípio do custo de oportunidade no uso das informações contábeis em tomadas de decisões, é importante reconhecer a estrutura teórica na qual este princípio tem sido definido. Partindo-se do pressuposto de um comportamento racional, indivíduos tentam sempre escolher a melhor alternativa entre as disponíveis, desde que eles tenham liberdade para isso. Assim, embora que para esse postulado se justifique o uso de tipos específicos de modelos e procedimentos matemáticos, a princípio isso também implica avaliações subjetivas e valores psicológicos. Portanto, um indivíduo racional colherá a informação necessária para tomar decisões racionais, podendo incluir dados contábeis desde que eles sejam relevantes no processo decisório"*.

Pereira (1990 : 8) afirma que *"o conceito de custo de oportunidade tanto em Economia, como em Contabilidade e em Finanças tem como fundamento a questão da escolha entre as alternativas de utilização de recursos. Todavia, ele – custo de oportunidade – só aparece claramente após as alternativas terem sido elencadas e mensuradas"*.

A argumentação procede na medida em que o modelo prevê a eliminação das incertezas na fase de planejamento.

Leone (1982 : 72) conceitua custo de oportunidade como *"o valor do benefício que se deixa de ganhar quando, no processo decisório, se toma um caminho em detrimento de outro"*. Este associa o "valor do benefício" à receita também quando apresenta o seguinte exemplo: *"Em termos muito simples, poderemos citar aquele caso da firma que tem 100.000 unidades monetárias livres em caixa, e que podem ser empregadas no mercado financeiro para obter 8% ao ano de juros ou então investidas na aquisição de um equipamento que produzirá receitas que vão corresponder a 20% como retribuição. Se escolhermos a segunda alternativa esta terá como custo de oportunidade o valor de 8% sobre 100.000 unidades monetárias, que corresponde à receita que não será ganha porque essa alternativa foi vencida"*.

Concorda-se parcialmente a argumentação acima, pois, o custo de oportunidade envolve o valor econômico da segunda melhor alternativa desprezada. Verifica-se que a associação de oportunidade à receita que poderia ter sido obtida caso outra fosse a alternativa escolhida, também se faz presente no conceito apresentado por Leone.

3.4.2 - Custo de Oportunidade e Preço de Transferência Pela Ótica da Gestão Econômica no Setor Atacadista

Na configuração do sistema de informação para as empresas atacadistas, surge o conceito de custo de oportunidade, de importância fundamental de acordo com a peculiaridade do setor, pois a missão da empresa atacadista consiste no aproveitamento das oportunidades que surgem no mercado, com mais eficácia, ou seja, decisões certas na hora certa. Até pouco tempo, chamados de especuladores, atravessadores, termos que os caracterizavam por estar sempre presentes aproveitando as variáveis das situações econômicas que se apresentavam no ambiente externo. Atualmente isto não acontece, devido, ao reconhecimento pelos fabricantes, da sua importância, por agregar valores aos produtos na cadeia de suprimentos, e por atuar como um parceiro o atendimento das necessidades do cliente.

Para uma avaliação do resultado econômico das atividades e áreas operacionais, o conceito do custo de oportunidade dentro do Modelo de Gestão Econômica proposto terá uma influência significativa no que tange ao valor a ser considerado como preço na transferência interna do produto dentro de cada atividade, tanto para as divisões/filiais, quanto para as áreas de responsabilidade.

Dessa forma, o sistema de informação para a gestão econômica pressupõe que a empresa seja passível de divisão em áreas de responsabilidade, como no setor atacadista, compras, estoques, vendas, distribuição e finanças, cabendo a cada área ativos e passivos a serem administrados pelos seus gestores. As áreas devem pagar o custo de oportunidade do acionista sobre os ativos que estão sob a sua responsabilidade assim como as áreas devem receber a receita de oportunidade sobre os passivos que gerenciam, caracterizando-se assim áreas de investimentos.

Segundo GUERREIRO (1989 : 202) " a otimização do resultado econômico se dá : 1) em nível do processo de transformação de insumos em produtos e serviços (agregação de valor) e 2) em nível do aproveitamento das oportunidades de ganhos de determinados tipos de ativos, proporcionados pelos mercado".

Nesse contexto, visualizando-se o setor atacadista, é possível observar a utilização do custo de oportunidade em dois níveis distintos:

- A) com relação à decisão do acionista em investir capital na empresa em detrimento de outra alternativa de valorização;
- B) com relação às decisões dos gestores das diversas áreas da empresa entre as alternativas surgidas no cotidiano, inclusive no reconhecimento do preço de transferência.

A aplicação do custo de oportunidade com enfoque no acionista é preconizada também na seguinte observação de Guerreiro (1992 : 29) " *Os ativos devem ser avaliados de forma que o patrimônio líquido da empresa represente efetivamente o quanto vale a empresa num determinado momento. O patrimônio líquido da empresa deve representar o seu custo de oportunidade, ou seja, o quanto os seus proprietários deixarão de ganhar em uma tomada de decisão alternativa à continuidade da empresa. O patrimônio líquido deve representar, portanto, o valor mínimo pelo qual a empresa, em sendo negociada, não alteraria o nível de riqueza de seus proprietários*".

O segundo nível da aplicação do custo de oportunidade, no âmbito das decisões cotidianas dos diversos gestores de área, materializa-se na aplicação do

preço de transferência. Para Guerreiro (1989 : 300) *"Preço de transferência; é o valor unitário de bens e serviços produzidos pela empresa que serão consumidos internamente. O valor será atribuído com base no conceito de oportunidade."*

Em termos de empresas do setor atacadista/distribuidor, os bens e serviços produzidos internamente correspondem a: fracionamento dos grandes lotes adquiridos em lotes econômicos para atender a demanda dos clientes; a estocagem; armazenamento: movimentação interna; otimizados por instalações, equipamentos e mão-de-obra utilizada nesses serviços logísticos..

Entretanto, não existe um preço de transferência perfeito para avaliar, constantemente, a eficácia empresarial em nível de cada evento econômico. Assim, em cada situação deverá ser estudado o método mais adequado para determinar o preço de transferência, levando em conta os aspectos mencionados acima. A fim de solucionar este problema, o modelo GECON adota o custo de oportunidade.

As organizações resolvem seus problemas usando preços de mercado para algumas transferências, custos-padrão para outras transferência, preços negociados para outras e assim por diante. Portanto, não se deve esperar uma resposta única e universalmente válida na área de preços de transferência. Trata-se de uma questão de constante preocupação para a direção.

Quando uma organização tem centros de lucro, tais como divisões/filiais, comum no setor atacadista, o preço de mercado deve ser o candidato por excelência para a determinação dos preços de transferência. Dessa forma, os compradores e vendedores manter-se-ão sistematicamente a par de suas oportunidades internas e externas e os problemas de congruência de objetivos, incentivo e autonomia serão reduzidos ao mínimo.

Beuren (1994 : 97) contribui e acrescenta, citando Mauro, que *"No intuito de demonstrar que o método do preço de transferência baseado no custo de oportunidade é o que reúne as melhores condições para sustentar as transações internas entre as atividades, apresenta-se um quadro sinóptico dos métodos, que normalmente são encontrados na literatura sobre o assunto"*.

De acordo com esta fundamentação, destacam-se seus atributos positivos e negativos, ilustrados na figura 3.9.

Figura 3.9 - Sinóptico de Validação do Método de Preço de Transferência mais Adequado

ATRIBUTOS	CAPACIDADE DE CONTRIBUIÇÃO DOS PRODUTOS	CAPACIDADE DE CONTRIBUIÇÃO DAS ATIVIDADES	AMPLITUDE DA CAPACIDADE DE PERMITIR E SUSTENTAR DECISÕES	RACIONALIDADE LÓGICA JUSTIÇA E SUSTENTAÇÃO CONCEITUAL	INTELIGÊNCIA	AVALIAÇÃO CORRETA DA EVOLUÇÃO DA RIQUEZA
MÉTODOS						
CUSTO REAL TOTAL	NÃO	NÃO	NÃO	NÃO	NÃO	NÃO
CUSTO REAL VARIÁVEL	NÃO	NÃO	NÃO	NÃO	NÃO	NÃO
CUSTO VARIÁVEL PADRÃO	NÃO	NÃO	NÃO	NÃO	NÃO	NÃO
PREÇOS DE MERCADO	SIM	SIM	NÃO	NÃO	SIM	NÃO
PREÇOS DE MERCADO AJUSTADOS	SIM	SIM	NÃO	NÃO	SIM	NÃO
LIVRE NEGOCIAÇÃO	SIM	SIM	NÃO	NÃO	NÃO	NÃO
CUSTO DE OPORTUNIDADE	SIM	SIM	SIM	SIM	SIM	SIM

Fonte : MAURO (1991 : 167)

3.5- Formação de Preço de Venda e Planejamento de Resultados

O cálculo do custo variável a valores correntes de reposição e à vista representa um instrumento extremamente útil no processo de determinação do preço de venda.

A margem de contribuição unitária, resultado do preço de venda unitário deduzido do custo variável unitário, mostra quanto cada unidade contribui para a absorção dos custos fixos totais da empresa, ou no nível de área de atividade. A margem de contribuição total pode ser obtida pela combinação de três aspectos principais:

- volume de vendas em unidades;
- preço unitário de venda;
- mix de produtos.

O ponto de equilíbrio é obtido, numa situação igual a um lucro operacional "zero", em que o volume de vendas atingido, resultante da somatória das margem de contribuição dos produtos, é igual aos custos fixos totais da empresa, ou por área de atividade.

Bognar (1991 : 114) defende que *"o parâmetro que o gestor de vendas deve receber da controladoria para determinação do preço é a margem de contribuição total a ser atingida, que deduzida dos custos fixos totais propicie o lucro líquido definido como objetivo pela empresa e, previamente, apurado em seu plano de lucros no planejamento operacional"*.

Essa afirmação vem ao encontro dos nossos objetivos neste estudo. Ao se elaborar uma síntese dos aspectos verificados na pesquisa empírica, junto aos gestores das empresas atacadistas, destacam-se a seguir os fatores observados:

- de acordo com pesquisa empírica realizada, o mercado é quem está ditando os preços;
- formação de preços feitas através de simulações, de acordo com o mix de produtos/famílias;
- determinação da margem de contribuição desejada;
- fornecedores adicionando valores aos produtos, em parceria com as redes atacadistas, no tocante a tomadas de decisões logísticas;
- preço dos produtos determinado pelo mercado, com conseqüente redução de custo na cadeia de suprimentos entre o fornecedor e o atacadista, através de descontos, bonificações em mercadorias etc.;
- entrega deve ser imediata, através de uma logística integrada, caso contrário, perde o cliente. Marca do produto atualmente não é fator prioritário da venda;

- pedido deve ser entregue na sua totalidade;
- deve existir uma lista de preço, calculado como base no custo variável do produto, dividido pelo "índice margem" ; não significa que deva ser seguida ao pé da letra;
- cabe ao gestor de preços verificar como se comporta o mercado; de acordo com as observações obtidas, deverá elaborar simulações de preços com modificações no mix de produto/família.

Com essa realidade, os gestores das empresas atacadistas precisam apoiar-se em novas metodologias de ação, contem processos administrativos mais participativos, organização de equipes para resultados objetivados. O fator de competitividade que envolve atualmente as empresas como também a taxa de aceleração corroborada pela globalização têm uma influencia no processo tecnológico e induz o gestor a se organizar no que tange ao processo de tomada de decisões.

O modelo proposto neste estudo, de formação de preços para o setor atacadista/distribuidor, caracteriza-se uma aplicação dos conceitos, da Teoria da Gestão Econômica, representada pelo Sistema de Informações de Gestão Econômica – GECON, que incorpora o processo de planejamento de resultado.

3.5.1- Processo de Planejamento de Resultados

A sobrevivência das empresas atacadistas, no ambiente competitivo, vincula-se diretamente à capacidade que os elementos têm de se antecipar aos acontecimentos desse ambiente. A administração das empresas bem-sucedidas apoiam-se fortemente em processos de planejamento de suas atividades.

Como premissa para o enfoque estudo, parte-se sempre da empresa atacadista/distribuidor uma perseguição continuada à sua missão. Porém, para que não se corra o risco de correspondente falência dos seus ativos, muitas vezes financiados por terceiros, é de suma importância que os gestores tenham consciência e tenham como meta a busca dessas informações.

O modelo GECON, aplicado ao Planejamento de Resultado, sustenta-se pelas seguintes premissas básicas (CATELLI,1995):

- a) "o problema que se enfoca é a receita em vez do preço, somente assim a combinação preço x volume passa a ter sentido mais realístico no corpo da análise;
- b) no que diz respeito aos custos, considera-se o custo corretamente mensurado, sem "gorduras" ou "colchões" no ato do planejamento (papel passivo) e não papel ativo (ortodoxo) de base para formação do preço;
- c) deve haver respeito à gestão da entidade; assim, as características da empresa e do negócio irão moldar os contornos do modelo em momento distintos: mercados, produtos, clientes, regiões etc, o GECON, portanto, vale-se de conceitos de contabilidade divisional, apurando resultados em cada área da empresa;
- d) os gestores devem possuir ferramentas suficientemente adequadas para permitir o estudo (sensibilidade) do mix de produtos e quantidades;
- e) a base do estudo para fins de planejamento de resultado deve ser o preço à vista, a receita líquida;
- f) considera-se ainda um conjunto de decisões que visam otimizar os resultados com financiamento: estudo do preço a prazo (juros, riscos, prazo, cobrança etc.);
- g) mensuração dos recursos e produtos por meio da utilização de preços correntes de reposição à vista;
- h) respeito à natureza dos custos e despesas, evitando, assim, distorções por conta de alocações arbitrárias e indevidas;
- i) análise por meio de padrão monetário estável (moeda forte), bem como consideração dos efeitos inflacionários no âmbito do Planejamento de Resultados."

Segundo Cornachione, em Catelli (1999 : 173), observa-se que "o modelo de planejamento de resultados, segundo o GECON, está baseado em um conjunto de princípios que garantem a otimização do resultado planejado, uma vez que este é simulado em condição em que o mercado o referenda (preços, volumes etc)".

A idealização do modelo no setor atacadista requer que o gestor persiga cinco fases distintas, identificando e apurando as seguintes variáveis:

- FASE A** - resultado meta;
- resultado líquido meta, através de retorno sobre ativo;
 - custos/despesas da estrutura, identificado com as áreas;

- remuneração do capital investido;
- FASE B** - produtos a serem transferidos;
- respectivos custos (variáveis, diretos e identificados);
- FASE C** - interesse do mercado em produtos;
- utilidade atribuída pelo mercado;
- disposição de pagamento (preço);
- FASE D** - otimizar o atendimento à demanda (mix produtos/volumes);
- gerenciar margens de contribuição;
- FASE E** - gerenciar movimentação dos produtos – processos logísticos;
- gerenciar equipamentos logísticos – redução de custos fixos;
- gerenciar decisões logísticas com redução de custos fixos.

3.5.2 - Modelo de Mensuração

De acordo com as realidades operacionais do setor atacadista/distribuidor, este tópico estabelece o modelo de mensuração de planejamento de resultados, enfocando tanto as receitas quanto os custos variáveis e estruturados para cada área de responsabilidade. Enfatiza-se que o ambiente em que atuam as empresas atacadistas é sem sombra de dúvidas, extremamente competitivo, devendo ser elaborado um estudo de viabilidade da utilização operacional para todas as oportunidades que aparecerem e enquadrarem-se em sua missão.

É um dos propósitos deste estudo focalizar a importância da logística na interação entre as Contribuições Desejadas X Contribuições Planejadas. Impactos econômicos, demonstrados no capítulo 5, serão mostrados na redução do diferencial encontrado, na comparação entre as duas margens de contribuição. Através de decisões de logística integrada, tomadas pelos gestores das áreas de "compras, estoques, vendas, distribuição" são obtidos os seguintes benefícios:

- a) redução de custos identificados (fixos) das áreas;
- b) ganho de margem de contribuição, com simulação do resultado econômico a partir do preço-alvo de contribuição e/ou preço-alvo de mercado mais adequado;
- c) ganho de margem de contribuição reescalando o mix dos produtos, através dos espaços deixados, com a aplicação do sistema ECR – *Efficient Customer Response* ou JIT – *Just-in-time* em pequenos lotes econômicos.

Catelli & Cornachione (1999 : 174) afirmam que *"os reflexos no planejamento de resultado devem ser os mais fiéis possível, sob pena de as decisões por ele suportadas estarem expostas a riscos ainda maiores por conta de informações distorcidas e não confiáveis (devemos lembrar-nos de que qualquer nível de descrédito é o fim de um sistema de informações)"*.

O modelo GECON preconiza para a mensuração do Planejamento de Resultados, (CATELLI,1999 : 174);

- contribuição desejada;
- contribuição planejada através de uma margem;
- contribuição planejada através do preço alvo de mercado.

As três variáveis serão analisadas para que se possa compreender o modelo de mensuração do planejamento de resultados proposto para o setor atacadista.

Contribuição desejada

Catelli & Cornachione (1999 : 175) definem que *"Contribuição Desejada é uma variável relevante para o Planejamento do Resultado, uma vez que será o ponto de análise desse modelo. O conceito da contribuição desejada é o do valor requerido para que se mantenha em funcionamento a estrutura da empresa, visando a sua continuidade, bem como seja capaz de satisfazer as necessidades econômicas de seus proprietários"*.

Dessa forma, a empresa pode ter objetivos principais a serem perseguidos com maior ênfase, e objetivos colaterais, uma série de metas que a organização procura atingir conjuntamente com os principais.

Podem-se resumir os objetivos de preço a serem perseguidos, isolados ou conjuntamente, por uma empresa atacadista, em três grandes grupos:

- a) objetivos orientados para o resultado;
- b) objetivos orientados para as vendas;
- c) objetivos orientados para a manutenção do *status quo*.

Portanto, como resultado desta fase, ter-se-ia as seguinte variáveis da contribuição desejada:

- objetivo de preço do produto em questão;

- estabelecimento do Resultado desejado necessário para o atingimento dos objetivos globais da empresa;
- remuneração do capital operacional investido;
- despesas departamentais (gerais).

Objetivos de preço do produto, em acordo com o fabricante, como, por exemplo: o objetivo do preço de um produto é permitir uma penetração acentuada no mercado, de forma a propiciar o crescimento das vendas, o aumento da participação no mercado, a redução dos custos de movimentação e logística e a criação de uma barreira de entrada a novos concorrentes. Portanto, dentro da cadeia de suprimento, esta redução de custo impacta também como benefício para o fabricante.

Resultado desejado: Santos (1999 : 20) afirma que "O estabelecimento do resultado necessário, desejado para atingimento dos objetivos globais da empresa, corresponde ao atendimento das premissas de continuidade da empresa e à existência de processos de planejamento e controle orçamentários integrados".

Catelli & Cornachione (1999 : 170) defendem que "o gestor deverá considerar aqui o valor econômico correspondente às ambições da entidade no que diz respeito ao resultado desejado para o período que se está planejando, na moeda que estiver sendo usada como parâmetro de valor".

Aceita-se a argumentação, pois na apuração do resultado desejado, pelo enfoque econômico, deve ser levado em consideração o índice de retorno sobre o ativo, tendo como denominador o valor do ativo operacional. Ainda os investimentos realizados pelos donos da empresa necessitam ser remunerados, no mínimo, pelo custo de oportunidade das quantias investidas no negócio. Custos de oportunidades no setor atacadista é para os proprietários uma remuneração sacrificada pela utilização dos recursos na empresa em vez de outra alternativa de investimento com equivalente risco e grau de satisfação.

Santos (1999 : 28) defende que "deve ser apurado o custo de oportunidade do negócio como um todo, tais como investimentos realizados em terrenos, edifícios, equipamentos, instalações, equipamentos logísticos, veículos, móveis etc. que são comuns a todos os produtos da empresa; como também, investimentos realizados em ativos que somente beneficiem certos produtos especificamente".

Por outro lado, alguns investimentos realizados identificados com a área devem ser mensurados, segundo critérios econômicos adequados, de tal forma que possam refletir a respectiva capacidade potencial de geração de benefícios ou serviços futuros tais como empilhadeiras, prateleiras, veículos, equipamento de informática etc.

Como produto desta fase, temos o seguinte:

- a) custo de oportunidade de investimentos realizados especificamente para determinadas áreas ou produtos/famílias;
- b) custo de oportunidade de investimentos realizados para o negócio como um todo. Portanto, o cálculo do custo de oportunidade dos investimentos realizados representaria o retorno exigido pela empresa o custo de capital. Por atitude conservadora e por razões operacionais e de disponibilidade de informações, os gestores têm utilizado as taxas médias de captação de recursos no mercado financeiro. Para este cálculo deve ser utilizada a fórmula ROI cujo denominador é o total dos ativos realizados, valorizados conforme preconizado acima. O resultado apurado, deve ser considerado como lucro líquido desejado que adicionado no montante representado pelo custo de remuneração de capital e os custos estruturais comuns chega-se ao valor de contribuição desejado.

Remuneração do Capital Operacional Investido: o GECON considera resultado o que vier a exceder a remuneração do capital operacional investido pela empresa. Não se pode considerar resultado econômico em uma empresa atacadista a parcela correspondente à remuneração dos ativos operacionais da entidade por incluir dentro de si parcelas de capital de terceiros. Desta maneira, Catelli (1999: 175) preconiza que *"esse valor é obtido por meio da exposição do valor do ativo operacional da entidade à taxa de juros equivalente ao custo de oportunidade desse volume de capital, em moeda forte"*.

Custos e Despesas (gerais): rateios de custos ou despesas são procedimentos não admitidos pelo modelo GECON, por carregarem arbitrariedades, desrespeitando a própria natureza dos elementos de custos/despesas. Nesse particular podem-se classificar os custos ou despesas departamentais, referentes aos elementos de natureza fixa como a seguir :

- despesas estruturais identificadas (área , ou centro de resultado);
- despesas estruturais gerais (comuns a todas as áreas ou centro de resultados).

Contribuição Planejada – Preço – Contribuição-Alvo

A variável posterior é a contribuição planejada, segundo a margem de contribuição-alvo de mercado da família de produtos. A contribuição-alvo considera, pelo modelo GECON, a composição do preço (interno – preço de transferência – e/ ou externo) pela empresa. Leva em conta, desta maneira, o custo do produto, ou seja, o consumo dos recursos aplicados na formatação do produto/serviço, utilizando-o como base de cálculo para a obtenção do preço a ser transferido internamente ou vendido, com um índice que inclua a margem desejada.

Catelli (1999 : 176) afirma que *"Essa tecnologia é ortodoxa e parte da hipótese de que o mercado será capaz de aceitar os preços calculados. Existe a aplicação de margens sobre o custos apurados em cada fase do processo produtivo, bem como do processo de distribuição, não levando em conta a possibilidade de se estar transferindo ineficiência, ou mesmo de eventual incompatibilidade da estrutura da entidade com a de seus concorrentes etc"*.

Em um primeiro nível do planejamento da contribuição-alvo, o modelo GECON recomenda *"a geração das informações contábeis sobre a produção dos bens/serviços, apurando-se então as margens de contribuição de cada produto, com base na valoração das fichas técnicas a custos correntes de reposição a vista"*.

Este critério deve ser adotado em uma empresa industrial, na valoração do produto ao passar de um nível para o outro. Porém, em uma empresa atacadista, a formação de preços através da margem de contribuição-alvo, deve ser calculada aplicando-se o índice de margem sobre o custo corrente de reposição à vista.

Levando-se em consideração a grande variedade de produtos a serem comercializados no setor, a tabela de preços possui papel fundamental. Com a definição de parâmetros no plano, a força de vendas poderá aplicar sobre o preço bruto percentuais de desconto conforme a característica econômica do negócio, como categoria de clientes, região etc.

Contribuição Planejada – Preço-Alvo de Mercado

O próximo passo é analisar a contribuição planejada segundo o preço-alvo. A força de competitividade no mercado indica esse método, bem como os volumes que demandam de bens/serviços. Catelli & Cornachione (1999 : 178) afirmam que *“em vez de o preço ser uma informação (produto, saída do sistema), passa a ser um dado (recurso, entrada do sistema). Nota-se, portanto, que a estrutura do modelo é a mesma, sendo que a principal diferença entre essa mensuração **preço-alvo** e a **contribuição-alvo** está no tratamento da receita (agora como a variável que é calculada inicialmente, diferente da tecnologia contribuição-alvo em que o objetivo é descobrir a receita por meio do cálculo dos preços: (custo + margem)”*.

O preço-alvo de mercado deve ser aplicado quando a empresa opera em ambientes de mercado caracterizados por uma elevada competição, caso típico do setor atacadista, que concorre até mesmo com os próprios fabricantes. A determinação deste “preço-alvo” é coerente com as abordagens contemporâneas de gestão de marketing e de mercado, em que a empresa capta, através de pesquisas de mercado, as necessidades e desejos dos clientes.

Uma vez que o modelo estabelece condições de calcular essas três variáveis, ou seja, “contribuição desejada”, “contribuição planejada – contribuição-alvo” e “contribuição planejada – preço-alvo”, o gestor atacadista poderá avaliar as informações obtidas e planejar através de novas simulações a minimização das variáveis, respeitando basicamente as combinações de três fatores:

- volume de vendas em unidades;
- preço unitário de venda; e
- mix de venda dos produtos.

A cada nível de preço haverá uma quantidade diferente demandada, isto possibilita ao gestor de preços testar diferentes alternativas de preços de vendas que otimizem o resultado econômico.

Quando o mercado não está disposto a pagar pelos produtos de acordo com os volumes previstos, comparados com o que a empresa espera obter, apresenta-se então um diferencial entre os métodos de “preço-alvo” e “contribuição-alvo”. Cabem aí medidas econômicas de “valor”, que o gestor responsável pelo planejamento deverá resolver, que incluem as seguintes variáveis:

- a) aceitação dos produtos pelo mercado, a fim de satisfazer necessidades dos clientes;
- b) concorrência com produtos semelhantes ofertados em condições de qualidade/preços melhores;
- c) atendimento dos pedidos não na sua totalidade, provocando insatisfação do cliente;
- d) revenda de produtos em que seu fabricante não concede aos clientes garantia de qualidade, nem atendimento pós-venda;
- e) demora no atendimento aos clientes, gerando insatisfação com atrasos provocados por não contar com uma logística integrada.

3.6 - Modelo de Formação de Preço e sua Estrutura Conceitual

No setor atacadista, os custos de mercado com abordagem econômica incorporam os conceitos predominantes para uma decisão de preço que visa à otimização do resultado da organização.

O modelo de decisão de preço de venda no setor é de fundamental importância para o gestor da área de vendas, porque propicia a avaliação, mensuração econômica e análise de alternativas de preços. Além da simulação do resultado econômico de cada curso de ação antes de a decisão ser tomada, o que contribui com o resultado global da empresa.

Santos (1999 : 22) afirma que *"quanto à abordagem econômica o modelo de formação de preço deve utilizar-se dos conceitos de curva de demanda, elasticidade-preço da demanda, estrutura e ambiente de mercado, custos de oportunidade e resultado econômico"*.

Pela ótica do GECON, o modelo de formação de preço deve seguir os seguintes parâmetros:

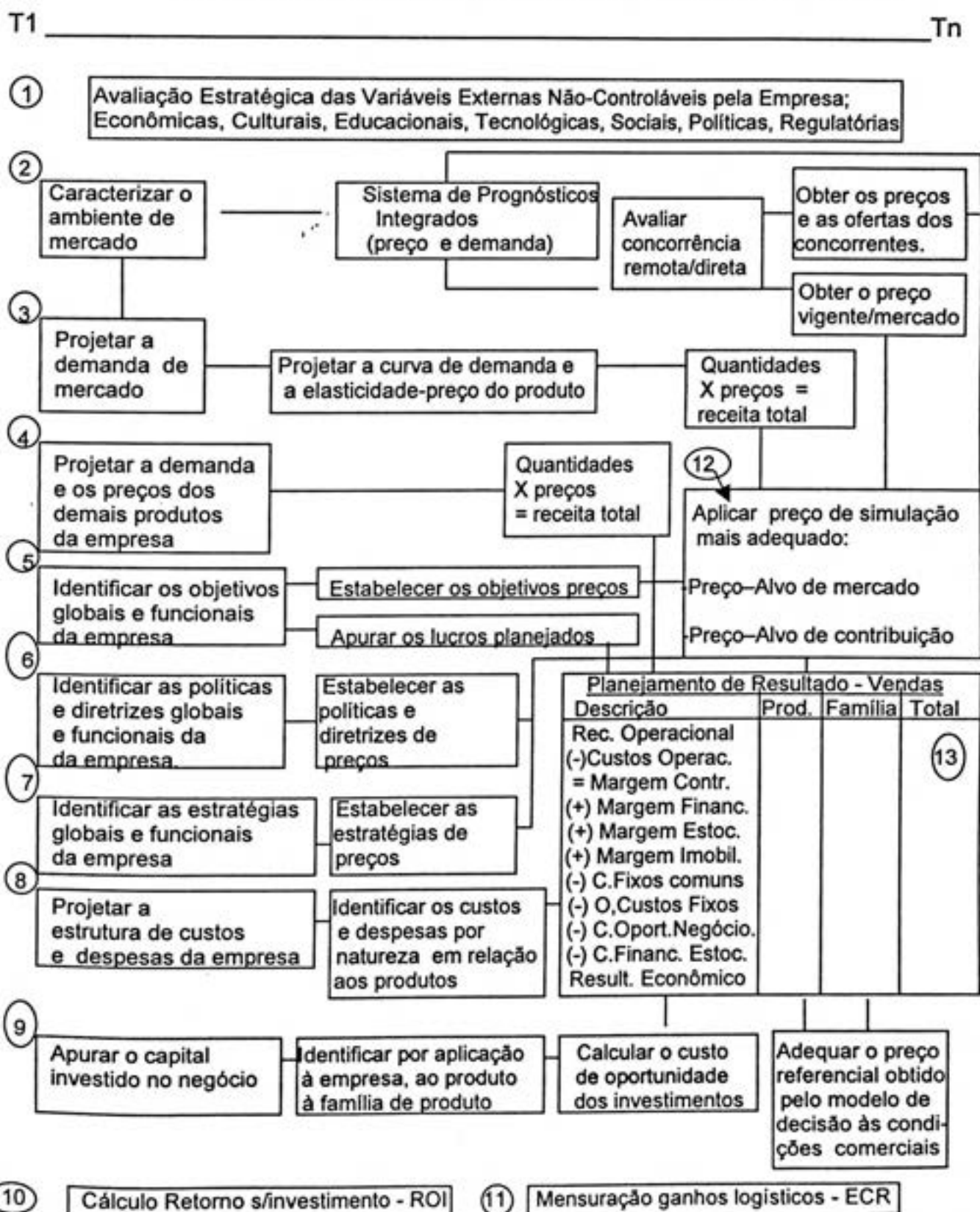
- incorporar os conceitos de custos fixos e variáveis, de custos diretos e indiretos, com a adoção do método de custeio direto/variável;
- análise de relação entre custo-volume-lucro para multiprodutos;
- da avaliação dos ativos pelos custos correntes de reposição, do valor de realização líquido e pelo fluxo de caixa descontado;
- da mensuração dos insumos pelos custos correntes de reposição à vista;

- de custo-padrão e de custo de oportunidade sobre os investimentos realizados;
- da abordagem de marketing, o modelo utiliza os conceitos de valor agregado ao produto, dentro da cadeia de valores da empresa e na cadeia de suprimentos, objetivando a satisfação do cliente varejista e o consumidor final;
- leva em consideração o ciclo de vida dos produtos e a segmentação do mercado.
- considera a análise da concorrência e das técnicas de mensuração e previsão da demanda.

3.7 - Modelo Conceitual da Decisão de Preço e Planejamento de Resultado na Área de Vendas no Setor Atacadista.

A figura 3.10 mostra o modelo, com as fases a serem desenvolvidas seqüencialmente, moldando a aplicação do modelo com as simulações de cada alternativa de preço do produto ou família. Salienta-se a importância da logística interagindo com as áreas e impactando em tomadas de decisões, promovendo ganhos econômicos, tanto na otimização do mix dos produtos como também na redução de custos estruturados.

Figura 3.10 – Modelo Conceitual da Decisão de Preço e Planejamento de Resultado da Área de Vendas no Setor Atacadista/Distribuidor



Fonte: Adaptado de SANTOS (1999 : .24).

3.7.1 - Avaliação Estratégica das Variáveis Externas Não-Controláveis

Para as empresas que atuam no setor atacadista/distribuidor o cenário econômico como um todo interage no macroambiente formado pelas variáveis remotas, que não estão sob o controle do gestor, mas influenciam na escolha das alternativas de preços. São elas: tecnologia, mudanças políticas, legislação, estruturas econômicas, aspectos demográficos, e culturais.

O gestor da área de vendas, ao elaborar seu planejamento de resultado, deve ter sempre em mente um plano estratégico, que vise a otimizar a relação da empresa com o ambiente.

Na busca do aproveitamento das oportunidades, que é peculiar no setor atacadista, cabe ao gestor perceber as ameaças que pode criar condições incômodas aos níveis de preços. Para isso, o gestor de vendas deve realizar diagnósticos contínuos, com simulações monitorando o meio ambiente.

3.7.2 - Caracterização do Ambiente de Competição do Mercado Atacadista/Distribuidor

Os gestores da área de vendas, nesta fase, terão como produto final informações de extrema relevância para tomada de decisão na formação de preço: os preços e as ofertas dos concorrentes diretos de mercado referente ao seguimento em que a organização atua e o preço vigente de mercado.

De posse desses dados, o gestor poderá utilizá-los na determinação do seu preço de venda, através de simulação do modelo de decisão de preço, na etapa 12, *preço-alvo de mercado e preço-alvo de contribuição*.

Quanto a caracterização do setor atacadista no ambiente de competição, podemos classificá-lo em empresas oligopolistas, que por sua vez, podem dividir-se em duas grandes categorias, de acordo com a natureza do bem ou serviço ofertado, e da existência ou não de substitutos próximos:

- Oligopólios concentrados ou "puros": os produtos disponíveis no mercado são quase homogêneos ou facilmente substituíveis do ponto de vista do varejista ou consumidor final.

- oligopólios diferenciados: os produtos mostram uma diferenciação uns dos outros, no sentido de se tornarem insubstituíveis aos olhos do consumidor, mesmo destinados à satisfação das mesmas necessidades.

3.7.3 - Projeção da Demanda de Mercado

Aumentos ou diminuições na receita são determinados pelo grau de elasticidade-preço da demanda dos produtos ofertados. Têm um relacionamento com a receita total gerada pela sua venda. De acordo com a elasticidade, uma redução de preço poderá ocasionar substanciais aumentos ou diminuições na receita total. As figuras 3.11 e 3.12 mostram o relacionamento entre a elasticidade e receita total.

Sardinha (1995: 40) afirma que *"as necessidades dos consumidores é que dão sentido à própria existência dos ofertantes. Bens e serviços são criados a partir do esforço de materialização de utilidades para atender tais necessidades e suas características em grande medida determinam a melhor forma de ofertá-los. Em certo sentido, pode-se dizer: são as necessidades que movem a demanda, expressas nas próprias dimensões do produto, que induzem os ofertantes a se organizarem sob certas condições estruturais"*.

A argumentação apresentada está parcialmente de acordo com a idéia definida aqui, pois entende-se que a busca pelo resultado econômico que assegura a continuidade por meio da missão é o determinante definitivo.

Pode-se acrescentar que atualmente no Brasil o perfil da demanda determina a estrutura da oferta, que, por sua vez, influencia o perfil da demanda. Daí, a razão e o enfoque do nosso estudo, no sentido de enfatizar a logística e o sistema de ECR, com entregas rápidas e parcerias com os clientes, aderindo ao sistema de "puxar" para o controle do estoque na cadeia de suprimentos, desde o fornecedor/fabricante passando pelo atacadista, varejista, chegando até o cliente final. Tal efeito econômico impacta em grandes economias em toda a cadeia de suprimento com reduzido valor de estoque, possibilitando simulações para otimização do gerenciamento do mix de produtos, como também reduções de custos fixos identificados às áreas.

Figura 3.11- Determinantes da Elasticidade-Preço

Determinantes	Elástica	Inelástica
1- Existência de muitos produtos substitutos disponíveis.....	X	
2- O produto é percebido pelo cliente como necessário.....		X
3- O produto tem características únicas que são importantes para o cliente.....		X
4- O cliente pode comparar facilmente o item com produtos dos concorrentes.....	X	
5- O preço do produto representa uma porcentagem substancial do orçamento do cliente.....	X	
6- O cliente está pagando somente uma parte do preço total.....		X
7- O produto tem custos de substituição baixos.....	X	
8- O preço é usado pelo cliente como um indicador de qualidade....		X

Fonte: adaptado de: MORRIS & MORRIS (1994 : 51).

Figura 3.12- Relação entre a Demanda e as Receitas

Natureza da demanda	Elevação de preços	Redução de preços
Demanda Elástica	- Diminuição da receita total	- Aumento da receita total
Demanda Inelástica	- Aumento da receita total	- Diminuição da receita total
Demanda unitária	- Nenhuma variação na receita	- Nenhuma variação na receita

Fonte: adaptado de: MORRIS & MORRIS (1994 : 52).

3.7.4- Projeção da Demanda e Preços de Outros Produtos

No setor atacadista, encontram-se produtos pertencentes a famílias de produtos, que dependem dos níveis de vendas e preços dos demais. Este inter-relacionamento é definido como o mix, ou composto de produtos, disponibilizado pela organização, que, no conjunto, deve garantir o retorno satisfatório de seus investimentos.

O elenco de produtos que compõem o mix de vendas é definido na etapa de planejamento de resultado, quando são estudadas as simulações e alternativas de quantidades, preços, prazos e recebimento, canais de distribuição etc.

Como resultado desta fase, o gestor de venda dispõe de uma tabela com os diferentes produtos ofertados pela empresa com seus respectivos níveis de preços

e quantidades previstas de vendas, que será utilizada no módulo de simulação (item 12) do modelo de decisão de preço.

3.7.5 - Objetivos Globais e Funcionais da Empresa e Objetivos de Preço

Santos (1999:25) afirma que *“o preço é uma das variáveis decisórias, portanto controláveis, que deve servir a algum propósito. Para uma decisão de preço ser eficaz, é necessária a definição clara e precisa de sua função-objetivo, especificando-se a situação desejada dentro do ambiente de decisão”*.

Pode-se acrescentar que uma empresa atacadista somente poderá considerar-se no caminho correto para atingir seus objetivos, quando estiver no mercado-alvo. Seu planejamento de resultado e seus objetivos de preços devem ser direcionados conforme os conceitos do **preço-alvo de mercado e contribuição-alvo**. Conceitos já comentados neste capítulo.

A continuidade da empresa atacadista/distribuidora depende do atendimento das premissas, do estabelecimento do resultado necessário, desejado ou planejado, da existência de planejamento de resultados integrados.

Morris & Morris (1994: 41) mencionam que *“o gestor de preço deve avaliar continuamente o número de determinantes de preços críticos. Estes determinantes caem em cinco categorias: objetivos e estratégias globais da empresa, custos, demanda, concorrência e questões legais”*.

Aceita-se a argumentação acima, explicada a seguir.

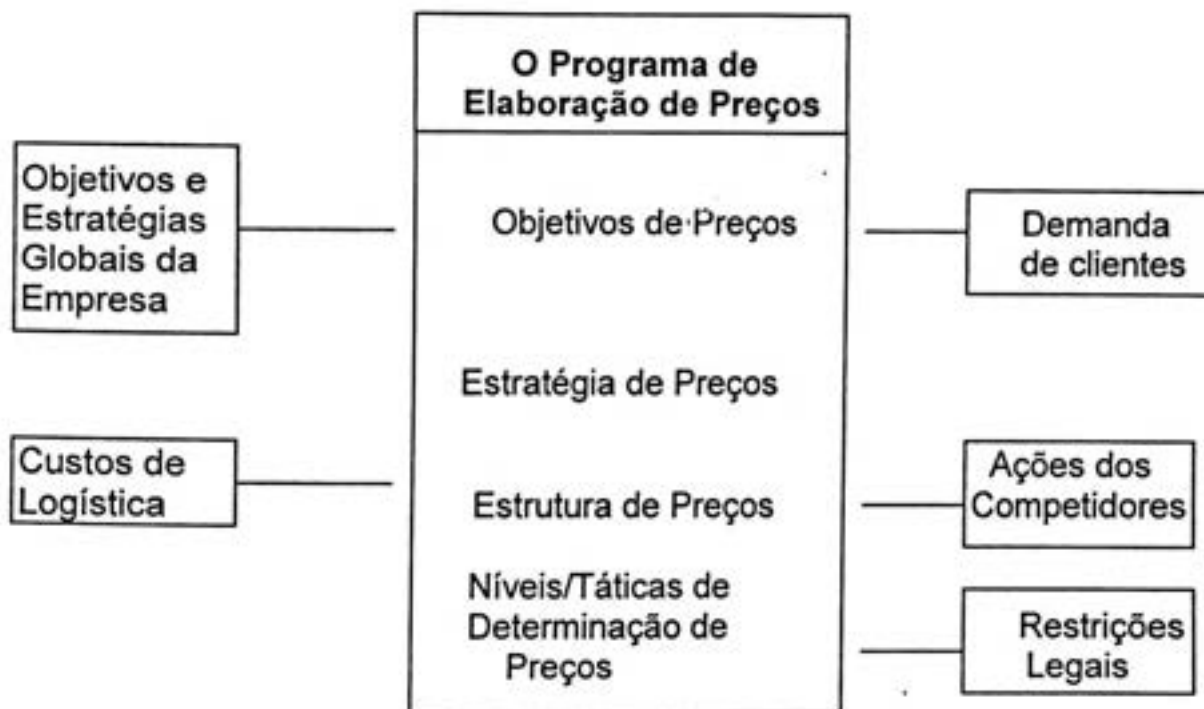
Conforme ilustrado na figura 3.13, os determinantes estratégia/objetivos globais e custos podem ser classificados como fatores internos da empresa. Os três restantes – demanda, concorrência e questões legais – são fatores externos à empresa.

O objetivo do preço de um determinado produto consiste em permitir uma penetração no mercado, impactando no crescimento das vendas, que, por sua vez redundam em aumento da participação no mercado, redução de custos com uma logística integrada e criação de barreiras para entrada de concorrentes.

Portanto o planejamento de resultados da área de vendas direciona-se a dois objetivos básicos formação do preço do produto e estabelecimento do lucro necessário, desejado ou planejado, para atingir os objetivos, da área e global, da empresa. O gestor da área de vendas, no setor atacadista, tem como missão

completar o diferencial da margem de contribuição desejada com a margem de contribuição planejada.

Figura 3.13 – Programa de Elaboração de Preços da Empresa



Fonte: Adaptado de : MORRIS & MORRIS (1994 : 42).

3.7.6 - Identificar as Políticas e Diretrizes Globais

As políticas e diretrizes de preço que o gestor de vendas adotar devem obedecer aos conceitos do planejamento de resultados global da empresa. Com autonomia de decisão e responsabilidade descentralizada conforme estabelecido no GECON, cabe ao gestor de vendas, ao traçar as políticas e diretrizes de preço, determiná-la de acordo com o ambiente econômico de mercado no qual a empresa opera, levando-se em consideração o ciclo de vida do produto.

Exemplifica-se algumas políticas e diretrizes de preço: concentração no retorno sobre o investimento; na participação de mercado, ao fixar os preços de acordo com os preços de mercado; reajuste quinzenal, ou reavaliação através de simulações dentro da família de produto.

- promoções de preço sazonais;
- maximizar o lucro a longo prazo;
- maximizar o lucro a curto prazo;

- ser o líder de preços;
- desencorajar a entrada de novos concorrentes;
- manter a lealdade e apoio às vendas aos clientes via sistema ECR;
- evitar demandas excessivas dos fornecedores, estabelecendo parcerias na cadeia de suprimentos, sistema ECR;
- usar preço de um produto para vender outros produtos da família;
- encorajar o rápido pagamento de contas a receber, com descontos promocionais para condições à vista;
- estabelecer diferenciais de preço por região, para o mesmo produto;
- estabelecer descontos cumulativos de acordo com a quantidade comprada;
- estabelecer ajustes na tabela de preços a qualquer situação de confronto da concorrência;
- política de enxugamento de mercado de certos produtos para, logo em seguida, comandar o preço.

Para o setor atacadista, as políticas mencionadas acima são, de acordo a sua missão, sem dúvida, de fundamental importância para a sua continuidade, visando a seleção do segmento de mercado e, por consequência, a sua penetração.

Morris & Morris (1994:25) afirmam que *“o preço é um reflexo do valor. Ele é uma declaração daquilo que os clientes estão dispostos a pagar. O valor e a disposição do cliente para pagar são considerações baseadas no mercado. Os custos, alternativamente, muitas vezes não têm relação com a quantia que os clientes querem pagar”*.

Aceita-se a argumentação acima, pois a estratégia global da empresa é composta de um conjunto de estratégias cujo objetivo final é o atingimento do mercado-alvo. A estratégia de preço no setor atacadista é considerada um componente da estratégia de marketing da empresa.

3.7.7- Identificação das Estratégias Globais e Funcionais de preços

Pode-se afirmar que a estratégia de preços tem base em dois aspectos: *no custo e no mercado*.

As estratégias com base no mercado tendem, no setor atacadista, a concentrar-se na competição e na demanda de clientes, ou ainda em ambos. A

abordagem centrada no custo é muito mais apelativa nos negócios do que a centrada no mercado.

Figura 3.14 - Tipos de Estratégias de Determinação de Preços

Com base no Custo
<p>a) <i>Preço-margem</i> - Custos fixos e variáveis por unidade são estimados e uma margem padrão sobre o custo é agregada. A margem de lucro é freqüentemente uma percentagem das vendas ou é percentualmente agregada aos custos (mark-up).</p> <p>b) <i>Preço com retorno estabelecido</i> - os custos fixos e variáveis por unidade são estimados. Uma taxa de retorno é estabelecida e multiplicada pela quantidade de capital investido no produto, e o resultado é dividido pelas vendas estimadas. O retorno resultante por unidade é adicionado aos custos unitários para se chegar a um preço.</p>
Com base no Mercado
<p>a) <i>Preços mínimos</i> - cobrança de um preço que apenas cobre os custos, comumente feita para manter a presença no mercado, dado o ambiente competitivo.</p> <p>b) <i>Preços de penetração</i> - cobrança de um preço que é baixo em relação a: preço médio dos principais concorrentes e aquilo que os clientes estão acostumados a pagar.</p> <p>c) <i>Preços de paridade (média constante)</i> - cobrança de um preço que é aproximadamente equivalente ao preço médio cobrado pelo principal concorrente.</p> <p>d) <i>Preço de liderança</i> - envolve empresa em posição de liderança no mercado, as vezes em parceria com a própria indústria. O atacado, em locais distantes, promove o enxugamento do mercado de certos produtos, para logo após liderar preços.</p> <p>e) <i>Preços sob a forma de pacotes</i> - um conjunto de produtos ou serviços são combinados e um preço único mais baixo é cobrado pelo pacote, beneficiando o cliente, em relação à compra os produtos separadamente.</p> <p>f) <i>Preços com base no valor</i> - (diferenciais) - diferentes preços são estabelecidos para diferentes segmentos de mercado, com base no valor que cada segmento recebe do produto ou serviço.</p> <p>g) <i>Preços por benefício cruzado</i> - os preços são fixados de acordo com os custos, ou abaixo deles, para um produto de uma família de produtos, mas relativamente elevados para outro item da mesma família, que sirva como um complemento direto.</p>

Fonte: Adaptado de: MORRIS & MORRIS (1994 : 25).

A estratégia com base no custo é mais comumente utilizada, pela sua facilidade de aplicação, além disso a determinação de uma alavancagem de preço que cubra os custos e gere uma margem de lucro fixa faz sentido para o gestor. No entanto, ao ser comparado com o mercado, o preço, muitas vezes, é muito alto ou muito baixo para as condições de mercado atual.

A estratégia a ser adotada pela empresa que atua no setor atacadista deve ter base numa cuidadosa avaliação de fatores, tanto internos como externos à empresa.

O modelo proposto tem base no *preço-alvo de mercado e preço-alvo de contribuição*, que serão definidos no capítulo 5.

3.7.8 – Projeção da Estrutura de Custos e Despesas da Empresa

A identificação, acumulação e apropriação dos custos da empresa aos produtos, neste tópico, é objeto de decisão de preço de venda.

Certos custos e despesas são estruturais, periódicos e decorrentes da capacidade instalada. Nesta fase, a identificação dos custos e despesas fixas e os custos e despesas variáveis em relação aos produtos objeto de decisão de preço de vendas é de extrema importância. Para que o gestor possa estabelecer simulações do resultado econômico e escolher as alternativas de preço que melhor se amoldem às diretrizes estratégicas do planejamento de resultado da área, de maneira a impactar no resultado ótimo para a empresa no global, ele deve estar ciente dos seus custos fixos identificáveis, família ou área, e também da margem de contribuição desejada pela empresa no global. Cabe ao gestor de vendas otimizar o planejamento de resultado da área, procurando a otimização do resultado econômico, dando sua parcela de contribuição aos objetivos traçados pela empresa, no planejamento de resultado global, em busca da margem de contribuição-alvo "desejada", resultado do retorno sobre os investimentos globais.

O método de custeio direto/variável é o sistema de acumulação de custos, adotado pelo modelo de formação de preço e planejamento de resultado proposto neste estudo. Identifica os custos diretos ao produto e custos indiretos identificáveis ao produto/família e apropria aos produtos somente os seus respectivos custos variáveis, portanto não se admite a aplicação de rateios de custos fixos aos produtos. Acrescenta-se também que os custos relevantes para apuração de preço de venda são os custos futuros de reposição à vista dos produtos, com enfoque de custo-padrão planejado.

3.7.9 – Apuração do Capital Investido na Empresa e do Respeetivo Custo de Oportunidade

Pelo enfoque econômico, os investimentos realizados pelos donos da empresa necessitam ser remunerados, no mínimo, pelo custo de oportunidade.

Para o gestor da área de vendas, o custo de oportunidade do negócio são investimentos realizados como instalações, equipamentos de informática para vendedores, móveis, veículos etc., comuns a todos os produtos; há também investimentos realizados em ativos que somente beneficiam certas famílias de produtos especificamente, por exemplo, câmara frigorífica, pontes rolantes etc.

A taxa ideal para ser utilizada no cálculo do custo de oportunidade dos investimentos realizados, como atitude conservadora, os gestores de preços têm se utilizado das taxas médias de captação de recursos no mercado financeiro.

Os investimentos realizados devem ser mensurados segundo critérios econômicos adequados, de maneira que possam refletir a capacidade de geração de benefícios futuros.

Como resultado, o gestor da área de vendas apura o custos de oportunidade de investimentos realizados especificamente na área e direcionados a alguma família de produto.

3.7.10 – Cálculo do Retorno sobre o Investimento

Kassai (1997 : 37) defende que *"O ROI – Retorno sobre o Investimento, não é tão relevante quanto o ROI sobre o patrimônio líquido ajustado, onde o resultado é comparado diretamente com o montante do capital investido"*.

Discorda-se dessa opinião, pois o setor atacadista difere dos demais. Por ser considerado um especulador, e também chamado de atravessador, explora as oportunidades do mercado no segmento em que atua. Provoca uma alavancagem no seu patrimônio/riqueza, por meio dos estoques dos seus fornecedores, realizando transações comerciais sem ao menos ter a posse dos produtos, contando com a confiabilidade das entregas de seus fornecedores e com acordo de parceiros.

Isto significa reconhecer a receita e o custo sobre um ativo apenas contratado, cujo risco corresponde à obrigação contratada. Não há integralização de capital nesta transação, nem capital de giro próprio investido, mas simplesmente a

confiança entre os parceiros. Conseqüentemente, a lógica por detrás do ROI permanece sendo o "ativo operacional".

3.7.11 – Mensuração de Ganhos Logísticos

Este tópico está relacionado com a mensuração dos ganhos logísticos representando ganhos econômicos, embutidos nos eventos de cada entidade, produto/família, área de responsabilidade, divisão, filiais, veículos etc., com os seguintes impactos

- compressão do ciclo operacional, através do ECR – *Efficient Consumer Reponse*, conceito que explorar-se-a no capítulo 4, reduzindo custos fixos;
- liberação de recursos tratados como custos estruturais, tais como espaços e custos administrativos, pessoal e outros;
- aumento do giro, estoques reduzidos e como conseqüência multiplicação de margem de contribuição unitária e outros produtos agregados ao mix;
- liberação de espaço para novas atividades com margens adicionais, tais como simulações de mix de produtos;
- custo fixo identificado, com redução substancial.

3.7.12 - Aplicação do Preço de Simulação mais Adequado.

Cabe ao gestor da área de vendas, de acordo com o ambiente econômico de mercado, a escolha do critério de cálculo de preço de venda, tais como *preço – alvo de mercado e contribuição-alvo*.

A adoção do *preço – alvo de mercado* no setor atacadista é muito comum no ambiente de estabilidade da economia, em que a empresa capta, através de pesquisas de mercado, as necessidades e desejos dos indivíduos, projeta o mix de produto que as satisfaça, segmenta o mercado e define um mercado-alvo específico, com uma qualidade de serviço e preços planejados de acordo com o valor percebido. Define desta maneira, o posicionamento estratégico de mercado, estimando sua participação, através do volume de vendas ao preço planejado que espera alcançar.

O *preço-alvo de mercado* no setor atacadista pode ser adotado com o sistema de benefício cruzado, da família de produtos. Este critério é bastante adotado em redes atacadistas e supermercados varejistas, diminui o preço de certos produtos e provoca aumento de outros da família, de maneira que a demanda do produto que teve seu preço reduzido se encarrega de puxar a demanda dos outros, na média o objetivo é atingido e todos os produtos pertencentes àquela família contribuem para a margem de contribuição desejada.

Devem-se levar em consideração que o ambiente ao qual as empresas atacadistas/distribuidoras pertencem são de extrema competitividade portanto, o *preço-alvo* muitas vezes é o próprio preço vigente de mercado, cabendo ao gestor de preços aceitá-lo ou não, dependendo dos interesses da empresa no produto específico.

O *preço-contribuição-alvo*, demonstrado a seguir neste capítulo, considera o preço do produto tendo como base os custos correntes de reposição à vista, aplicando-se a eles um coeficiente "*índice-margem*", que inclui no cálculo os percentuais dos custos variáveis mais a percentagem de margem de contribuição-alvo da família do produto, para cobrir os custos fixos identificados à área, fixos comuns e os custos de remuneração de capital.

A *contribuição planejada-preço-alvo* considera a força da competitividade no mercado, assumindo que os clientes manifestarão os preços que estão dispostos a pagar, bem como uma previsão do volume de demanda.

3.7.13 – Estrutura do Planejamento de Resultados

A estrutura do planejamento de resultados é a mesma, a única diferença está na mensuração da receita. Se tem base no custo de reposição à vista – contribuição-alvo, ou se é mensurada pelo preço-alvo de mercado.

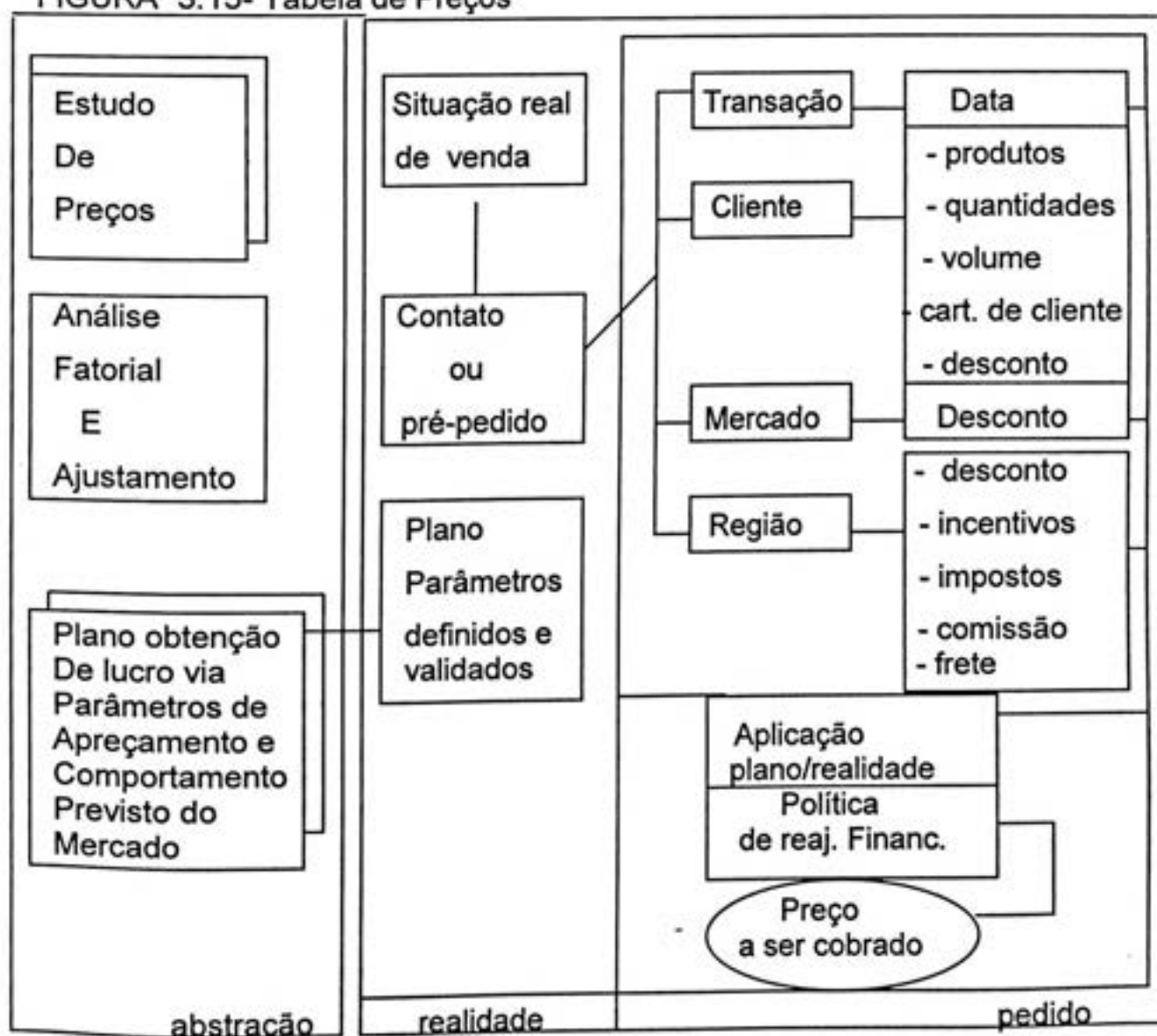
A margem total de contribuição da área de vendas é a somatória das margens de contribuição obtidas de todos os produtos vendidos, que, deduzida do custo e despesas fixas identificadas com a área, impacta no resultado econômico. A contribuição-alvo global da área, dependerá da margem de contribuição de cada produto, acordo com o ambiente encontrado no momento da comercialização, podendo ser favorável ou desfavorável. Essas variáveis conforme o grau de aproveitamento, por parte do gestor de vendas, das oportunidades que aparecem no

mercado, combinando-se com os três fatores: volume de vendas em unidades; preço unitário de venda; mix de venda dos produtos.

Uma vez prevista a demanda dos produtos no planejamento de resultado, de acordo com pesquisas juntos aos vendedores, o gestor da área de vendas poderá tomar decisão de preços, testando diversas opções de volumes de venda e preços unitários de venda. A melhor combinação que otimize e aproxime da contribuição desejada da área deve ser adotada e adequada como preço referencial ou preço-base, e formalizada para a equipe de vendas através das tabelas de preços.

3.8- Tabelas de Preços

FIGURA 3.15- Tabela de Preços



Após definição de planejamento de resultado através da simulação de formação de preços por parte do gestor de vendas, com base nos critérios *preço-alvo* e *contribuição-alvo*, há que se fixar, como instrumento para execução do plano, uma tabela de preços. Este instrumento terá como aparato um sistema que evidencie a sua importância no contexto econômico da organização.

No setor atacadista depara-se com empresas que possuem um mix de 5 mil produtos ou mais. Portanto a tabela de preços possui um papel essencial para que o planejamento de resultados seja otimizado. No seu bojo poderá ter definições de parâmetros no plano, para que a força de venda possa gerenciar sobre o preço bruto do produto, de acordo com o ambiente por ele encontrado, procedendo a descontos por categoria de cliente, mercado de vendas, volume comprado, localização em região distante etc.

Considerações Finais sobre o Embasamento Teórico da Gestão Econômica Direcionada ao Modelo Proposto

Neste capítulo foi discutido o conceito da teoria da gestão econômica direcionada a apoiar as decisões de preços no setor atacadista/distribuidor.

Considera que as decisões são plenamente racionais, como se espera que sejam as decisões dos gestores, feitos donos dos seus negócios, otimizando os resultados das áreas. O capítulo seguinte incorpora os conceitos de logística empresarial na otimização das alternativas escolhidas no planejamento, medidas pela ótica da gestão econômica – GECON, como propósito do modelo *LOGISTICON – Formação de Preços e Planejamento de Resultados com a Logística Integrada no Setor Atacadista/Distribuidor*.

CAPÍTULO 4 – LOGÍSTICA INTEGRADA NO SETOR ATACADISTA / DISTRIBUIDOR

4.1- Caracterização da Logística Empresarial

Segundo Christopher (1997 : 1) *"o mundo presenciou um exemplo dramático da importância da logística. Como precedente para a Guerra do Golfo, os Estados Unidos e seus aliados tiveram que deslocar grandes quantidades de materiais a grandes distâncias, o que se pensava ser em um tempo impossivelmente curto. Meio milhão de pessoas e mais de meio milhão de unidades de materiais e suprimentos tiveram que ser transportados através de 12.000 quilômetros por via aérea, mais 2,3 milhões de toneladas de equipamentos transportados por mar – tudo feito em questão de meses"*.

Ao longo da história do homem, as guerras têm sido ganhas e perdidas através do poder e da capacidade da logística, ou a falta deles.

Argumenta-se que a derrota da Inglaterra na Guerra da Independência dos Estados Unidos pode ser, em grande parte, atribuída a uma falha logística. O exército britânico na América dependia quase totalmente da Inglaterra para os suprimentos. Durante os primeiros seis anos de guerra, a administração desses suprimentos vitais foi totalmente inadequada, afetando o curso das operações e a moral das tropas. Até 1781 eles não tinham desenvolvido uma organização capaz de suprir o exército e, àquela altura dos acontecimentos, já era muito tarde.

Na Segunda Guerra Mundial, a logística também teve um papel preponderante. A invasão da Europa pelas Forças Aliadas foi um exercício de logística altamente proficiente, tal como o foi a derrota de Rommel no deserto. O próprio Rommel disse uma vez que *".. antes da luta em si, uma batalha é ganha ou perdida pelos serviços de intendência"*.

Como se constata em tempos remotos, os generais e marechais compreenderam o papel da logística como fator importante de competitividade, somente num passado recente é que as organizações empresariais reconheceram as virtudes do gerenciamento logístico para ganhar competitividade no mercado.

A partir de então, a logística começou a ser utilizada pelas empresas e foi definida como um modelo de análise e administração integradas, que permite

otimizar o fluxo de materiais, desde sua fonte primária até a colocação nos pontos de venda como produto final. Com esse enfoque, estendeu-se à indústria, tendo como parceria as empresas atacadistas/distribuidoras e as empresas varejistas.

O enfoque logístico teve como influência primária o setor atacadista, que, reconhecido pelas indústrias como um parceiro comercial, no que tange à distribuição otimizada dos seus produtos, oferece recursos para possibilitar que alcancem clientes localizados em lugares distantes dentro do país.

O desenvolvimento industrial proporcionou o impulso necessário a essa expansão. Até década de 1950, administrar empresas significava, basicamente, buscar a eficiência na produção. Gradualmente esse enfoque foi cedendo espaço ao *marketing*. Percebeu-se que era o consumidor, e não apenas o fornecedor, quem determinava as tendências de mercado.

Na década de 1970, impulsionada pela pulverização geográfica do mercado, pelo desenvolvimento de novas técnicas de comunicação e pela necessidade de as indústrias produzirem volumes de produtos com características variadas, a administração empresarial chegou a duas conclusões:

- constatou-se que já havia, praticamente, atingido o limite de eficiência nas linhas de produção ao aplicar técnicas como *Kan-Ban*, *Just-in-Time*. Pelo menos a curto prazo, não poderia contar com recursos que otimizassem a relação custos/benefícios nesse segmento;
- a indústria sentiu que precisava de um sistema capaz de escoar os produtos na velocidade exigida pelo mercado, mesmo que sua localização fosse longínqua e, ao mesmo tempo, funcionasse como um novo elemento de redução de custos. Mais do que nunca, estava claro que, para uma empresa, entregar é tão importante quanto produzir e vender.

Esses fatores caracterizaram a importância que as indústrias começaram a dar às empresas que atuam no setor atacadista, considerando-as como um parceiro no mercado, aproveitando o sistema de logística, por elas até então apresentado, quer na movimentação de materiais interna, quer na externa.

Apenas bem recentemente as empresas têm experimentado a logística integrada, isto é, os serviços logísticos ligando toda a cadeia de suprimentos no Brasil. A princípio restringia-se à distribuição física, muito utilizada nas empresas atacadistas. Com o passar do tempo, transformou-se em uma estratégia

empresarial que coloca sob o mesmo "guarda-chuva" diversas funções de uma empresa ou diversas empresas de uma cadeia de distribuição.

Ao agilizar o fluxo de informações e materiais, permite maior eficiência no recebimento e armazenagem dos produtos, com uma otimização na sua distribuição física, atendendo às necessidades do cliente.

Nos próximos capítulos, verifica-se a atuação da logística integrada sobre dois pontos-chave – tempo e resultado - na avaliação do desempenho empresarial, do ponto de vista econômico, no aspecto global, e por área de responsabilidade, como preconizado pelo Gecon.

Segundo Machiavelli (1469-1527) citado por Ballou (1995 : 17) *"Não há nada mais difícil de controlar, mais perigoso de conduzir, ou mais incerto no seu sucesso, do que liderar a introdução de uma nova ordem"*.

Aceita-se essa afirmativa por constatar-se na realidade a dificuldade de adaptação e implementação de novos modelos para interpretar e representar adequadamente as mudanças desejadas idealmente.

A logística empresarial estuda de que forma a gestão pode otimizar o nível de rentabilidade dos serviços de obtenção e distribuição, dos fornecedores e para os clientes e consumidores, através de planejamento, execução e controle das atividades de comunicação, embalagem, controle de inventários, movimentação e armazenagem que visam facilitar o fluxo de insumos, produtos e serviços.

Sendo o resultado de mensurações efetuadas por sistemas de informações contábeis, quando adotados os conceitos econômicos corretos, propicia decisões racionais, apropriadamente fundamentada nos conceitos econômicos de valor, tendo o indicador da rentabilidade como o de sucesso empresarial.

É um fato econômico que os recursos e os seus consumidores estão espalhados numa ampla área geográfica. Além disso, os consumidores não residem próximos de onde os bens ou produtos estão localizados. Este é o problema enfrentado pela logística: diminuir espaço entre a produção e a demanda, de modo que os consumidores tenham bens e serviços quando e onde quiserem, e na condição física que desejarem.

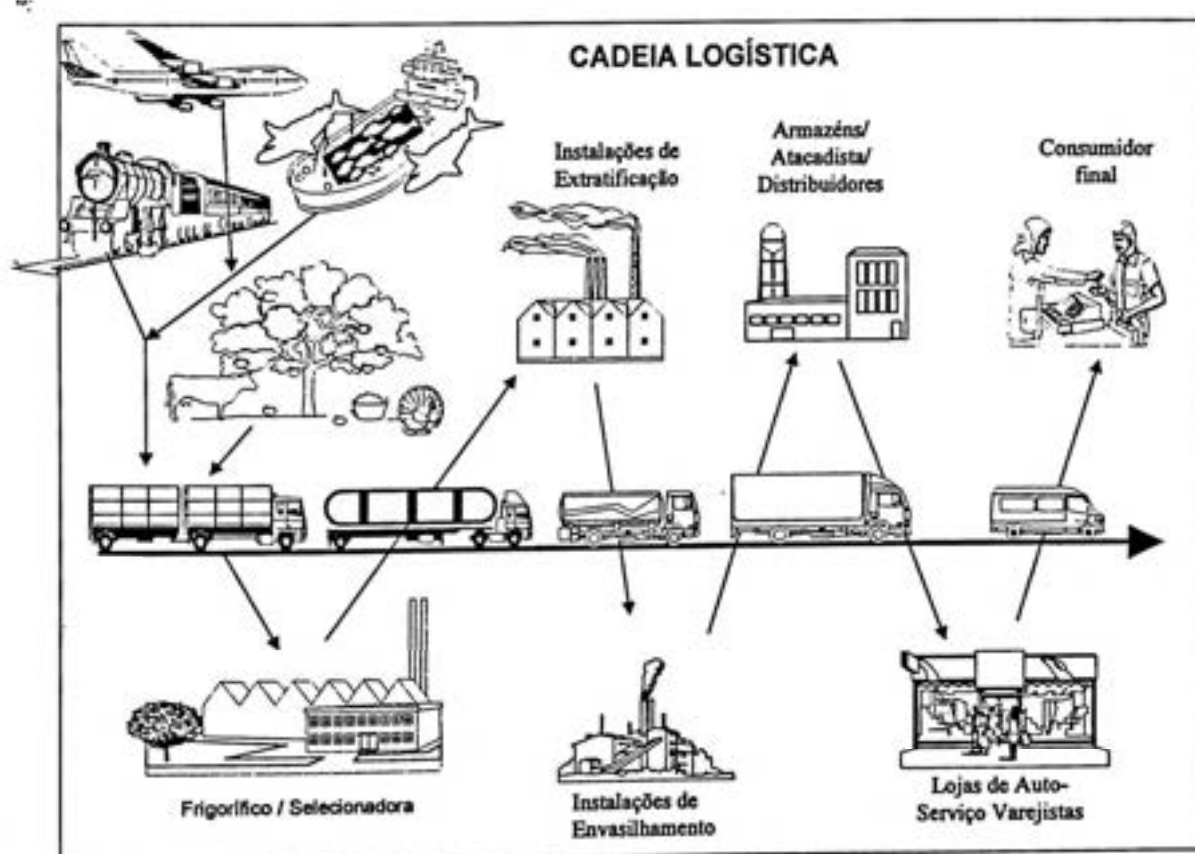
Numa economia de livre mercado, as entidades governamentais tentam regulamentar em grau mínimo as atividades, de forma a permitir que a iniciativa privada forneça os serviços logísticos necessários ao desenvolvimento das

atividades econômicas, atingindo o grau de eficácia no atendimento das necessidades de mercado.

Contudo as empresas, industriais, atacadistas e varejistas operam dentro de um ambiente que muda constantemente, devido aos avanços tecnológicos, advindos de uma economia globalizada, e à disponibilidade de recursos. Portanto a filosofia da administração altera-se com o tempo, de forma a se adaptar às novas exigências de desempenho para as empresas.

Assim, a logística representa uma nova visão empresarial, ou seja, uma nova ordem, como pode-se perceber na Figura 4.1.

Figura 4.1 – Cadeia Logística



Fonte: Pereira, 2000

4.2 - Conceitos e Definições de Logística

Ferreira (1986 :1045) define logística como:

- 1) "Do grego *Logistike*, relativo ao cálculo. Denominação dada pelos gregos à parte da aritmética e da álgebra concernente às quatro operações.

Da Filosofia: conjunto de sistemas de algoritmos aplicados à lógica".(...)

2) (...) *"Do francês": Logistique: parte da arte da guerra que trata do planejamento da realização de :*

- a) *projeto e desenvolvimento; obtenção, armazenamento, transporte, distribuição, reparação, manutenção e evacuação de material (para fins operativos ou administrativos);*
- b) *recrutamento, incorporação, instrução e adestramento, designação, transporte, bem-estar, evacuação, hospitalização e desligamento de pessoal;*
- c) *aquisição ou construção, reparação, manutenção e operação de instalações e acessórios destinados a ajudar o desempenho de qualquer função militar;*
- d) *contrato ou prestação de serviço."*

Ballou (1997 : 23) prefere a seguinte definição *"A logística empresarial trata de todas atividades de movimentação e armazenagem, que facilitam o fluxo de produtos desde o ponto de aquisição da matéria-prima até o ponto de consumo final, assim como dos fluxos de informação que colocam os produtos em movimento, com o propósito de providenciar níveis de serviço adequados aos clientes a um custo razoável."*

O termo "produto" é aqui utilizado no sentido lato, incluindo bens e serviços.

A logística empresarial não tem o mesmo significado para todas as pessoas, inclusive para aquelas que estão ativamente engajadas no assunto. Até o momento, o campo ainda não tem um título único para identificá-lo, como fizeram os setores de marketing e produção. Uma amostra dos membros do Conselho Nacional de Administração da Distribuição Física norte-americano mostrou que a área é representada por nomes como transportes, distribuição, distribuição física, suprimento e distribuição, administração de materiais, operações e logística. Apesar de a distribuição física ser o título mais popular, o título do seu trabalho é chamado de *logística empresarial*, pois este é o título do futuro. Ele implica tanto o suprimento físico como a distribuição física – que é o escopo desejado para o assunto.

Bowersox (1986 : 3) apresenta a logística como: *" Um sistema lógico para guiar o processo de planejamento, alocação e controle dos recursos financeiros e*

humanos comprometidos com a distribuição física dando suporte a operações de produção e compras”.

Comenta ainda este autor que: *“O termo logística não é qualificado especialmente a negócios ou militarismo. O conceito básico de gerenciamento logístico é aplicado, entretanto, tanto nas empresas privadas quanto na pública. Através dos anos, títulos comuns usados para descrever todo ou parte do material discutido nos seus trabalhos sobre logística, tem sido: Negócios logísticos, distribuição física, gerenciamento logístico de material, gestão de materiais, estoques físico, logística de distribuição, marketing logístico”.*

Bowersox (1996:05) define *“A responsabilidade operacional da logística é o posicionamento dos estoques, das matérias-primas, produtos em processos e produtos acabados onde requeridos ao mais baixo custo possível”.* Acrescenta ainda, *“Logística é o processo de planejamento, implementando e controlando a eficiência, eficácia do fluxo dos estoques de produtos acabado, serviços e informações relacionadas do ponto de origem para o ponto de concepção da proposta de conformidade da necessidade do cliente”.*

Fica evidente, após as considerações feitas até aqui, que a logística é um processo de gestão do fluxo de bens e serviços, centrado em sua dinâmica e, em função disso mesmo, difícil de ser mensurada, como o movimento dos elétrons em torno do núcleo dos átomos cuja compreensão pela ciência demorou a ser dominada.

Em termos empresariais, modelos de mensuração de posições estáticas existem há longa data, entretanto, modelos de mensuração da dinâmica dos processos ainda se encontram em desenvolvimento, sendo este trabalho uma contribuição para ampliar o conhecimento da mensuração dessa dinâmica. Embora através de apreciação pontual por período de tempo, como se dá na capitalização periódica de investimentos, por período de tempo, permita visualizar as simulações ponto a ponto como numa capitalização contínua.

Christopher (1997: 2) opina que existem muitas maneiras de definir a logística, mas o conceito principal pode ser: *“A logística é o processo de gerenciar estrategicamente a aquisição, movimentação e armazenagem de materiais, peças e produtos acabados (e os fluxos de informações correlatas) através da organização*

e seus canais de marketing, de modo a poder maximizar as lucratividades presente e futura através do atendimento dos pedidos a baixo custo".

Esta opinião amplia o entendimento das definições precedentes, com a qual concorda-se em parte, pois a gestão necessita de mensurações e estas têm no valor econômico a linguagem universal de comunicação negocial, o que remete à gestão econômica do processo.

Dias (1984:19) define que o *"Sistema logístico começa no planejamento das necessidades de materiais e termina com a colocação do produto acabado no mercado que pode ser desenvolvido com os meios mecanizados, dentro de uma realidade de vendas"*.

Esta é uma definição apenas parcial, com vistas dentro das fronteiras da empresa, pois em termos de cadeia de valores, estes se acumulam até o consumo final ou até a destruição da utilidade no final do ciclo de vida do produto.

Porter (1985 : 36) procura conceituar em categorias interna e externa, que dependem da estratégia da empresa:

" Logística Interna : 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.

Logística Externa: 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."

A partir das várias definições de logística apresentadas, pode-se assim sintetizá-la: *"Logística empresarial é o processo de planejamento, execução e controle do fluxo de insumos, produtos e serviços, com informações relacionadas, do ponto de origem até o ponto de consumo, objetivando atender com eficácia as necessidades do cliente dentro da cadeia de suprimentos, o que contribui para assegurar o cumprimento de sua missão por contribuições ao resultado econômico".*

4.3 - Enfoque Sistêmico da Logística

Ballou (1995 : 278) citando Wayman diz *" Se a substituição de custos está no coração da logística, então informação adequada de custos está no coração da substituição de custos."*

"As informações não podem ser melhores que os dados que as geraram" (...) (...) *"é uma máxima freqüentemente citada sobre a qualidade da informação que alimenta o processo decisório. Reconheceu-se há muito tempo que o desempenho do planejamento e controle gerencial depende da quantidade, forma e precisão das informações disponíveis. Até alguns anos atrás, os dados na organização eram classificados, recuperados e manipulados manualmente. Com a introdução e disseminação dos computadores nos nossos negócios, o manuseio da informação ficou bem mais facilitada".*

Aceita-se apenas em parte a afirmação acima, pois com a evolução da tecnologia da informação, dados em formato de imagens, figuras, voz, números, fórmulas, entre outros, podem ser digitalizados e convertidos de uma formatação para outra, o que significa que a comunicação pode ser re-arranjada para fazer sentido na linguagem de negócio, em forma de balanço, demonstração de resultado, gráficos e assim por diante. Atualmente, os dados podem ser de má qualidade e ainda assim as informações organizadas a partir deles ser de boa qualidade.

Nas palavras de Wayman, entendem-se as substituições mencionadas relativas aos *trade-offs*, termo traduzido como trocas compensatórias, porém realmente implicam trocas que traga benefícios econômicos à empresa, pois não é lógico que se troque apenas por compensação com igual resultado, mas por algo que agregue valor econômico decorrente da decisão do gestor de efetuar esse tipo de operação.

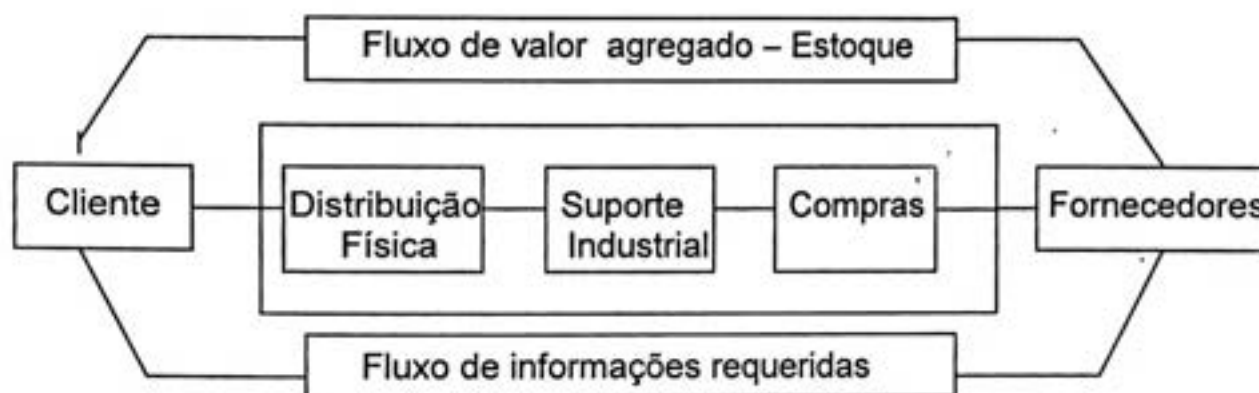
4.3.1 - O Sistema Logístico

O conceito de logística integrada é ilustrado na figura 4.1.

Bowersox (1986 : 15) acrescenta que: *"o processo logístico é visto como um sistema que liga as empresas com seus clientes e fornecedores."* O fluxo de informações sobre os clientes na forma de previsões e ordens é refinado através de planejamento na produção específica e objetivos de compras. Como materiais e

produtos são comprados, um fluxo de valor adicionado é iniciado quando resulta na transferência da propriedade do produto acabado para o cliente. Assim o processo logístico é visto em termos de dois fatores inter-relacionados: fluxo de valor agregado – estoque, e fluxo de informações requeridas.

Figura: 4.2 – Sistema Logístico



Fonte: BOWERSOX & CLOSS & HELFERICH (1986 : 16).

Revisões anteriores de cada fluxo em detalhes definem que duas considerações são importantes.

Aceita-se a representação da figura 4.2 pelo seguintes motivos:

- Primeiro, o conceito básico ilustrado na Figura 4.2 – não é restrito apenas aos negócios nem é exclusivo para as empresas industriais. A necessidade para coordenar pedidos e operações é encontrado em todos tipos de instituições e qualquer função em uma sociedade especializada. As empresas atacadistas/distribuidores e varejistas devem ligar diretamente a distribuição física e as compras e não requer o suporte das empresas industriais.

- segundo, o valor adicionado no estoque da empresa atacadista é alcançado no processamento das fragmentações dos grandes lotes e transformado em recebíveis ou caixa com a transferência do produto para o cliente que, por sua vez, especifica o tempo e espaço.

Para uma grande indústria, operações logísticas devem consistir em milhares de movimentos, que culminam com a entrega do produto a um usuário industrial, varejista, atacadista, distribuidor ou outro mercado intermediário.

Para um grande atacadista/distribuidor, operações logísticas devem se iniciar com as compras dos produtos para revenda e terminar com a entrega aos varejistas que, por sua vez, definem o processo com a entrega aos consumidores finais. As operações logísticas de uma empresa são divididas em três categorias: distribuição

física, suporte industrial, e compras. Elas estão ilustradas no centro da figura 4.2 e formam uma unidade operacional de logística de uma empresa (logística de abastecimento, logística de planta e logística de distribuição).

As operações logísticas de uma empresa atacadista/distribuidora são divididas em três categorias: distribuição física, administração de estoque e abastecimento. Difere das empresas industriais somente na operacionalidade de movimentação de materiais internamente, que também será objeto do nosso estudo, mostrando a importância da logística na otimização dos resultados econômicos da empresa como um todo e em nível de áreas de resultados.

O processo de administração quanto à distribuição física com movimentos de produtos aos clientes é visto como o tópico final no canal de marketing.

Em geral, cada sistema liga em conjunto as indústrias, atacadistas e varejistas no canal de marketing, que ao fornecerem produtos são avaliados como um aspecto integral do processo de marketing.

Fluxo de informações requeridas envolve planejamento e coordenação da logística operacional. Isto envolve quatro áreas de administração: previsão de produtos no mercado, pedidos em processo, compras principais programadas, e planejamento de pedidos.

O estabelecimento de objetivos para guiar operações logísticas requer a compilação de estimativas quanto às expectativas de vendas futuras e o estoque necessário. A formulação de uma estimativa de vendas futuras é o orçamento dos produtos, de acordo com a necessidade do mercado.

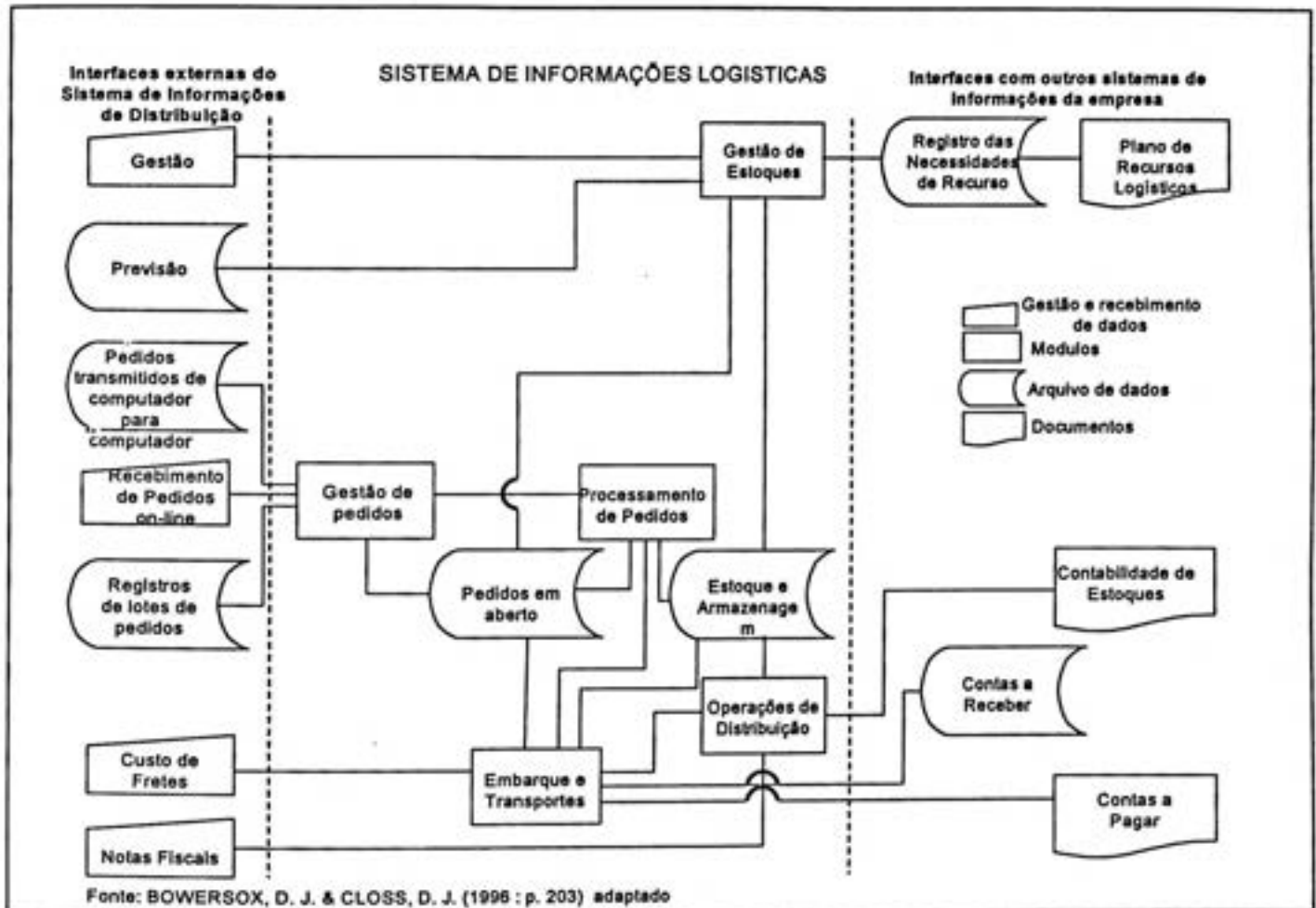
O horizonte de tempo de planejamento, no setor atacadista, de uma previsão de produtos para o mercado é relativamente curto, de três meses um ano – este último é o mais utilizado. Previsão de compras por clientes específicos ou por mercado específico é o passo inicial no plano logístico. Quase todas as concorrências de compras, movimentação de estoques e distribuição interagem na empresa para uma venda futura. Por exemplo, materiais são comprados antecipadamente, de acordo com a programação, em antecipação de pedidos, que ficarão estocados no aguardo de futura demanda do cliente. A previsão de produtos no mercado constitui um esforço inicial da empresa para reconciliar, programar e, para o grau possível, evitar a antecipação do processo logístico inerente ao sistema de livre mercado.

Em contraste à previsão, pedidos em processo representam uma atividade instantânea. Em um entendimento, pedidos em processo significam a realização de vendas que foram antecipadamente previstas. A chegada de um pedido do cliente inicia o processo de distribuição física que, quando completado, alimenta o esforço logístico necessário para atendimento da demanda. Pedidos em processo incluem informações atualizadas quanto à natureza da demanda – aspecto essencial da coordenação logística. Primeiro, porque consiste na dinâmica do sistema logístico. Segundo, os pedidos fornecem um recurso efetivo das informações para dar suporte ao planejamento de compras e estocagem.

A representação do sistema de informações logísticas na figura 4.3, a seguir, demonstra que a integração das atividades físicas necessárias ao desempenho dos serviços ao cliente pode ser configurada e alimentar o sistema de informações gerenciais, no qual estará o sistemas de informações de formação de preços e planejamento de resultado, proposto neste estudo.

A figura 4.3 reproduz o sistema de informações logísticas, interagindo na gestão da empresa, desde o processamento dos pedidos dos clientes através da comunicação eletrônica EDI, culminando com a logística na movimentação de produtos através das atividades de estocagem, armazenamento e distribuição.

Figura 4.3 Sistema de Informações Logísticas



4.4 - Concepção Logística na Empresa

4.4.1 - Sistema de Informação da Gestão Econômica Integrada à Logística Empresarial

O modelo proposto neste estudo caracteriza o sistema de informação como um subsistema do sistema empresa, que, por sua vez, interage com os demais subsistemas empresariais.

Destacamos o subsistema logístico, formado por profissionais especializados em técnicas de movimentação de materiais, equipamentos de movimentação, equipamentos de armazenagem, equipamentos de processamento de dados específicos para otimização de processos de movimentação e armazenagem, referidos na figura 4.3, cuja influência nas áreas de compras,

estoques, vendas, distribuição e finanças produz eventos econômicos direcionados a otimizar os resultados das áreas e na empresa como um todo.

Guerreiro, (1989 : 14) afirma: *"a própria razão da existência do subsistema de informação é dar o devido suporte informativo ao subsistema de gestão, que, por sua vez, incorpora os modelos de decisão dos diversos usuários"*.

Aceita-se plenamente a argumentação acima no que concerne à decisão, mas saliente-se que um sistema de informação deve também apoiar o controle no sentido de levar *feedback* das realizações à gestão.

Feijoo, citado por Guerreiro (1989 : 130), utiliza a abordagem de segregar o que são características do sistema como estrutura, das características do produto do sistema, ou seja, da informação: custo, oportunidade e correção.

O **custo** de um sistema que produz uma informação deve ser compensado pelos benefícios provenientes das decisões tomadas com base nessa informação.

Oportunidade refere-se ao momento em que uma informação encontra-se disponível. Existe uma vinculação direta entre o valor da informação e a oportunidade, ou seja, uma informação recebida após os acontecimentos sobre os quais é necessário agir carece de significado, uma vez que a decisão não tem matéria sobre a qual atuar.

Correção no contexto de uma informação adequada, tem o sentido de estar livre de imperfeições, conforme as regras, aplicada à quantificação e registro dos eventos.

Ao se analisar a informação em nível de planejamento, no desenvolvimento do sistema de informação, o modelo de informação é influenciado pelos modelos de decisão e mensuração, na medida em que a informação deve incorporar todos os atributos e características que atendam aos requisitos dos modelos de decisão e mensuração.

Por outro lado, quando o sistema de informação concebido começa a funcionar, ocorre o inverso, porém não mais em nível de modelo ou abstração, mas na realidade, ou seja, a tomada de decisão é influenciada pela informação gerada pelo sistema.

Guerreiro (1989 : 136) ensina que *"a organização é um recurso da empresa, que tem um valor e um custo"*. Neste sentido, são ativos da empresa a estrutura

organizacional, bem como os sistemas de informação que sustentam o sistema de comunicação entre os gestores, a saber:

- a informação tem valor, porque reduz a incerteza a respeito das condições ambientais onde a empresa atua;
- a redução de incerteza, a níveis de quase certeza, permite a tomada de melhores decisões (racionais, ótima);
- a informação reduz a incerteza, porque consiste na transmissão de uma mensagem entre várias mensagens possíveis, mensagem essa que modifica o conhecimento *a priori* que o tomador de decisão possui;
- a dimensão de um sistema de informação é ótima quando o valor incremental da informação se iguala o seu custo incremental;
- a mensuração do valor da informação pode ser determinada em alguns casos através uma abordagem quantitativa. Por outro lado o valor da informação, no sentido mais amplo de utilidade e importância, é obtido através de uma análise qualitativa;
- a informação "ideal", portanto, deve possuir determinados requisitos, tanto do ponto de vista quantitativo, como qualitativo.

Guerreiro (1989 : 148) afirma que: *"o modelo de informação deve espelhar as características do modelo de mensuração do sistema de informação de gestão econômica."*

As características do modelo de mensuração são contempladas no modelo de informação através da equação de resultado, tanto em nível de lógica, quanto em nível do critério de valorização dos itens da equação. Os critérios de mensuração representados mostram que o sistema de informação de gestão econômica, focando o setor atacadista/distribuidor, deve contemplar desde o reconhecimento das receitas pela compra a custo de oportunidade, operacionalizado pelo subsistema logístico que agrega valor de tempo e lugar.

Isto contribui com a redução de custos decorrentes da otimização dos processos logísticos, bem como da otimização do sistema de estocagem, estendendo-se pela otimização da acondicionabilidade, otimização do transporte interno e externo, otimização da comunicação por troca eletrônica de dados e outros procedimentos pertinente à logística. Mostra também o impacto da mensuração da

empresa no enfoque global e por área, quais sejam compras, estoques, vendas, distribuição e financeira.

O subsistema logístico agrega valor à margem de contribuição. O valor percebido no produto, proporcionado pelo melhor serviço ao cliente, decorrente da atuação da logística empresarial e contemplado pelo modelo proposto, deverá ser destacado, por e em cada área de responsabilidade, tendo o gestor de cada área a responsabilidade de tomada de decisão e eficácia na utilização dos equipamentos, espaços e estrutura organizacional à sua disposição, visando à otimização do resultado econômico da área. Essa conscientização logicamente deverá estar alicerçada pelo planejamento operacional da empresa, global e por área, em conformidade com o sistema de gestão.

O agrupamento logístico das atividades relacionadas ao fluxo de produtos e serviços para administrá-las de forma coletiva é uma evolução natural do pensamento administrativo. As atividades de transporte, estoques e comunicações iniciaram-se antes mesmo da existência de um comércio ativo entre regiões vizinhas. Hoje, para as empresas que atuam no setor atacadista é imprescindível a realização dessas mesmas atividades como uma parte essencial de seus negócios, provendo seus clientes com os bens e serviços que eles desejam. A administração das empresas atacadistas nem sempre se preocupou em focalizar o controle e a coordenação coletivas de todas as atividades logísticas na otimização de seus resultados. Somente nos últimos anos é que ganhos substanciais nos custos foram obtidos, graças à coordenação cuidadosa dessas atividades.

Os ganhos potenciais gerados pelo modelo proposto visa transformar o assunto pertinente numa área de importância vital, para que as empresas atuantes no sistema de comércio atacadista otimizem seus resultados.

Ballou (1995 : 19) afirma que: *"A logística também tem importância numa escala global. Na economia mundial, sistemas logísticos eficientes formam bases para o comércio e a manutenção de um alto padrão de vida nos países desenvolvidos. Os países, assim como as populações que os ocupam, não são igualmente produtivos. Assim, muitas vezes certa região detém uma vantagem sobre as demais no que diz respeito a alguma especialidade produtiva. Um sistema logístico eficiente permite uma região geográfica explorar suas vantagens inerentes pela especialização de seus esforços produtivos naqueles produtos que ela tem vantagens e pela exportação desses produtos às outras regiões. O sistema permite*

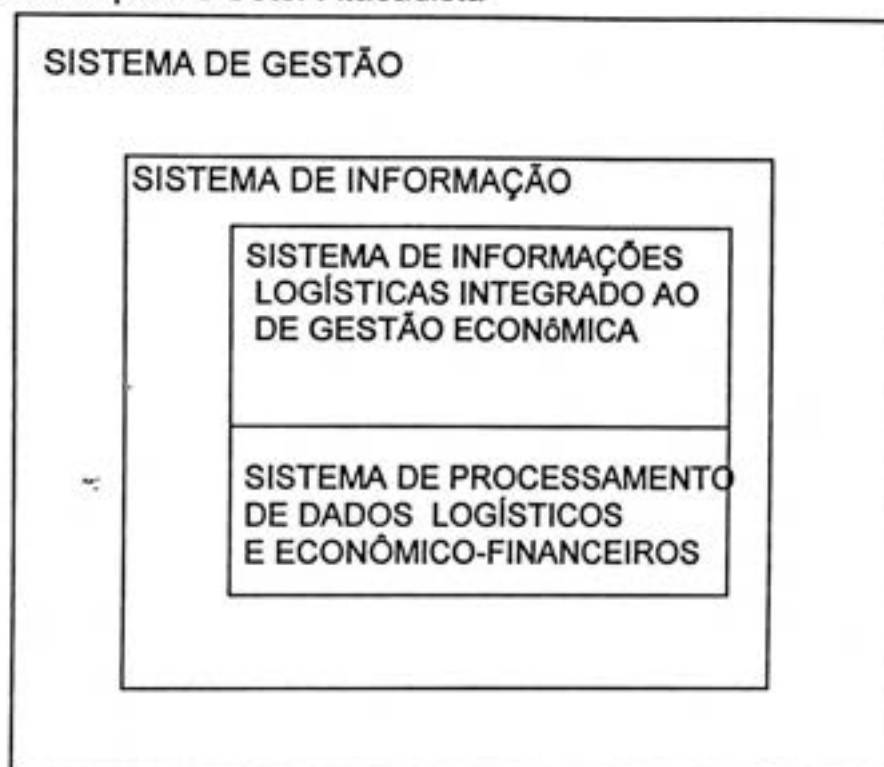
então que o custo do país (custo logísticos e de produção) e a qualidade desse produto sejam competitivos com aqueles de qualquer outra região. Alguns exemplos passados desta especialização são: a indústria eletrônica japonesa; a agricultura e as indústrias de computadores de aviação americanas; e o domínio de vários países no fornecimento de matérias-primas como petróleo, ouro, bauxita e cromo”.

Os custos logísticos são um fator importante no desenvolvimento do comércio. Entre países e entre regiões de um mesmo país, o comércio é determinado pelo diferencial de custos de produção que podem ser compensados pelos custos logísticos necessários para o transporte entre as regiões. Ballou (1995 : 19) cita como exemplo os Estados Unidos, o Japão e os membros da Comunidade Econômica Européia que gozam de alto padrão de vida e trocam mercadorias livremente devido à eficiência de seus sistemas logísticos. Muitas regiões do mundo, como partes do Sudeste Asiático, África, China e América do Sul, ainda apresentam sistemas de transporte e armazenagem inadequados para apoiar um comércio extensivo. Por isso, esses povos são forçados a uma auto-suficiência localizada e um padrão de vida relativamente baixo.

As observações acima são válidas em relação ao Brasil, no que diz respeito ao sistema logístico do país, em função da integração nacional, bem como da integração no Mercosul, tendo o setor atacadista/distribuidor como um pulmão que permite ao comércio desenvolver-se, prevenindo a redução do padrão de vida dos cidadãos. Mesmo em rincões do interior do país, onde as indústrias não se interessam em se instalar, os distribuidores em parceria suprem essa necessidade colocando à disposição dos consumidores os produtos com valor agregado a eles, assegurando o desenvolvimento nacional, o que é impossível não aceitar.

Entende-se que, no setor atacadista, a não-integração dos conceitos nos três níveis, conforme demonstrado na figura 4.4, a do sistema de gestão, a do sistema de informação e o do sistema logístico e processamento de dados, conduz as empresas à incompatibilidade e desencontros dos princípios, premissas e pensamentos. Leva os gestores a enfrentarem problemas, tais como informações não-ajustadas e desatualizadas em relação ao processo decisório, *softwares* inadequados para os problemas a serem solucionados, além do descrédito relativo aos resultados obtidos, motivados por decisões desastrosas devido à rapidez que são exigidas pelo setor.

Figura 4.4 - Sistema de Informação como um Subsistema do Sistema de Gestão para o Setor Atacadista



Fonte: adaptado de: Bio, (1987).

4.5- Competitividade

O objetivo deste tópico consiste em encontrar uma forma de caracterizar a competitividade do setor sobre o alicerce da vantagem competitiva e sua sustentabilidade, considerando a mensuração dos eventos econômicos da empresa que asseguram o cumprimento de sua missão e indicam a obtenção e manutenção da vantagem competitiva.

Vantagem competitiva introduz o conceito de cadeia de valor, um conceito que serve de base para o raciocínio estratégico do gestor sobre as atividades de qualquer negócio e a avaliação de seu custo relativo e o papel na diferenciação.

A diferença entre valor, ou seja, quanto o comprador está disposto a pagar por um produto ou serviço, e o custo da execução das atividades envolvidas em sua criação determina os lucros.

A perspectiva da empresa centrada na atividade serve também como base para uma reflexão sobre estratégia em diversos negócios gerados pelos gestores de cada área envolvida. A capacidade de agregar valor competindo em diversas áreas

de negócios pode ser compreendida em termos da divisão de atividades ou da transferência de habilidades de uma atividade para outra motivadas pelas decisões dos gestores. Tal fato permite conferir um caráter concreto e rigoroso à visão de sinergia, um conceito antes pouco tangível.

No setor atacadista/distribuidor, esta sinergia é visível e a agregação de valor entre as áreas é percebida pelos gestores com maior profundidade com o objetivo de atingir sempre o seu planejamento operacional da área e global.

A interação das áreas, na cadeia de valor, vai desde o intercâmbio de informações entre o gestor de compras com os fornecedores, passando pelo gestor de estoques que recebe as informações necessárias para otimização da movimentação dos produtos dentro da planta, até as informações que o gestor de vendas consegue sobre as necessidades da satisfação dos clientes, no recebimento e utilização do produto/serviço.

4.5.1 - A Logística e a Vantagem Competitiva

Um adequado gerenciamento logístico, como uma fonte para otimização das operações das empresas no setor, assegura a obtenção e manutenção da vantagem competitiva em uma empresa atacadista. Permanecer em uma posição de superioridade duradoura sobre os concorrentes, em termos de preferência do cliente, pode se dever à logística, como será detalhado neste tópico.

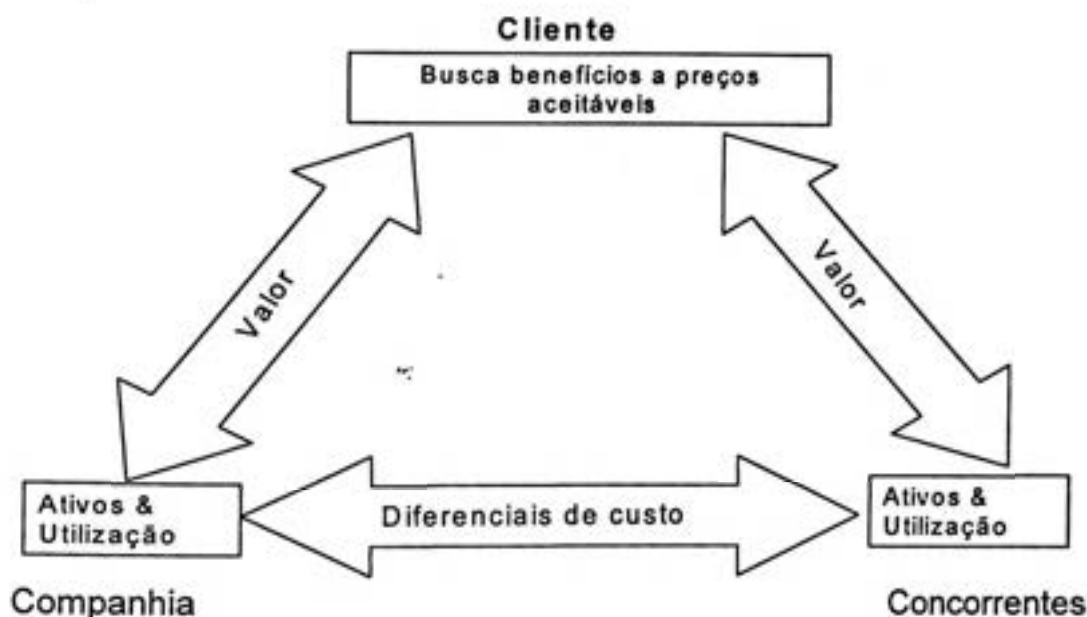
A fonte da vantagem competitiva é encontrada primeiramente na capacidade de a organização diferenciar-se de seus concorrentes aos olhos do cliente e, em segundo lugar, pela sua capacidade de operar a baixo custo e, portanto, com maior lucro.

A procura de uma vantagem competitiva sustentável e defensável tem-se tornado a preocupação de todo gestor alerta para as realidade do mercado. Não se pode mais pressupor que os produtos bons sempre vendem, nem é aceitável imaginar que o sucesso de hoje continuará no futuro.

Christopher (1997 : 2) afirma que *"As bases do sucesso no mercado são muitas, mas um modelo simples é baseado na trilogia: companhia , seus clientes e seus concorrentes - os três Cs."*

A figura 4.5 ilustra o relacionamento desses três componentes.

Figura 4.5 – A vantagem Competitiva e os Três "Cs"



Fonte: OHMAE em CHRISTOPHER, (1997 : 3)

4.5.2 - Vantagem em Produtividade

Entre muitas empresas atacadistas, presume-se que haverá sempre um concorrente que será o produtor a baixo custo e, com freqüência, este concorrente terá os maiores volumes de vendas no setor.

Christopher (1997: 4) afirma *"existe evidência substancial para insinuar-se que o grande é belo quando redundante em vantagem de custo"*. Isto é parcialmente devido às economias de escala, que permitem uma diluição dos custos fixos com um volume maior de produtividade, porém mais particularmente pelo impacto da "curva da experiência".

A curva da experiência é um fenômeno que tem suas raízes na noção antiga da "curva de aprendizagem". Os pesquisadores descobriram, durante a última guerra, que era possível identificar e prognosticar melhorias no rendimento dos operários, à medida que eles adquiriam mais habilidade nos processos e tarefas em que estavam trabalhando.

Aceita-se essas afirmações, pois a curva de aprendizagem aplicada ao setor refere-se à especialização de comercializar certos conjuntos de produtos para

nichos de mercado específicos, nos quais o atacadista torna-se tão produtivo que nenhum outro competidor consegue superá-lo em desempenho.

4.5.3 - Vantagem em Valor

Um antigo axioma em *marketing* diz que os “*clientes não compram produtos, eles compram satisfação*”. Em outras palavras, não se compra o produto pelo que ele é, mas pela promessa do que ele “proporcionará”. Esses benefícios podem ser intangíveis, quer dizer, eles se relacionam não com as características específicas do produto, mas com outros aspectos, tais como a imagem ou a reputação. Vale também para o desempenho dos gestores das empresas atacadistas oferecido aos clientes, para diferenciar-se de seus concorrentes em algum fator funcional.

Figura 4.6 – A Logística e a Vantagem Competitiva

Vantagem Em Valor	Alta	Líder em serviços	Líder em custos e serviços
	Baixa	Mercado de <i>Commodity</i>	Líder em custo
		Baixa	Alta
		Vantagem em produtividade	

Fonte: Christopher (1997 : 7).

A não ser que o produto ou serviço oferecido possa ser diferenciado de algum modo de seus concorrentes, existe uma forte probabilidade de que o mercado o veja como uma *commodity* e, desta forma, a venda tenderá a ser feita pelo fornecedor que vende a preços mais baixos. Daí a importância de procurar proporcionar um valor adicional à oferta, para torná-la diferente da concorrência.

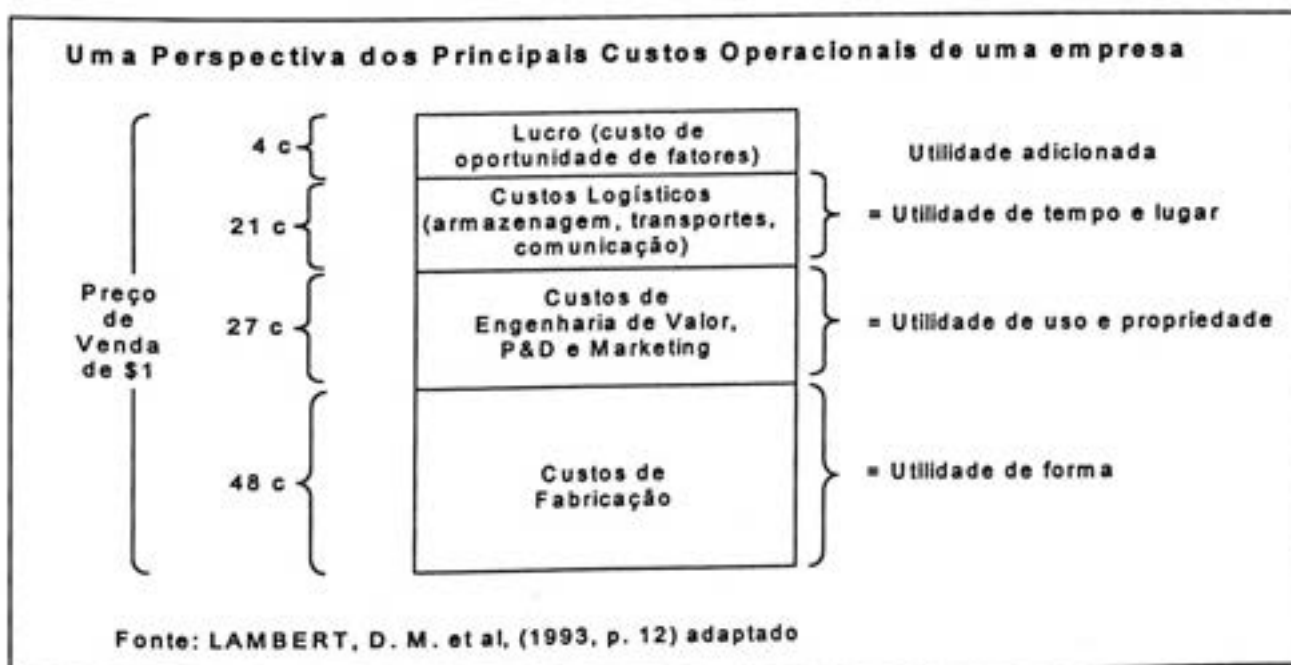
A adição de valor através da diferenciação é um meio poderoso de se alcançar uma vantagem defensável no mercado.

Segundo Christopher (1997 : 7) "dentre as empresas pesquisadas, constatou-se que as bem-sucedidas procuraram alcançar uma posição baseada tanto na vantagem em produtividade como na vantagem em valor, aprofundando-se em projetos de gerenciamento logístico".

Para as empresas atacadistas que se encontram no canto inferior esquerdo da matriz (figura 4.6), o mundo é um lugar desconfortável. Os produtos que elas comercializam não são diferenciados dos seus concorrentes e elas não têm vantagem de custo. Essas situações são típicas no mercado de *commodities* e, finalmente, a única estratégia é deslocar-se para a direita na matriz, ou seja, para a liderança de custos, ou para cima, para um "nicho".

Aceita-se as observações do autor, complementando-se ainda com as de Lambert , quando aponta o valor adicionado por utilidade adicionada, como representado na figura 4.7.

Figura 4.7 Utilidade Adicionada



4.5.4 - Vantagem Competitiva através da Logística

Um conceito particular que Michael Porter trouxe para este cenário foi a "cadeia de valor".

Porter (1989: 36) menciona que "A vantagem competitiva não pode ser compreendida olhando-se para uma empresa como um todo. Ela deriva das muitas

atividades discretas que uma firma desempenha projetando, produzindo, comercializando, entregando e apoiando seu produto. Cada uma dessas atividades pode contribuir para a posição de custo relativo da empresa e criar a base para a diferenciação. A cadeia de valor desdobra a empresa em suas atividades estrategicamente relevantes, para compreender o comportamento dos custos e as fontes de diferenciação existentes ou potenciais. Uma empresa ganha vantagem competitiva executando estas atividades estrategicamente importantes de maneira mais barata ou melhor do que seus concorrentes".

Para ganhar uma vantagem competitiva sobre seus concorrentes, uma empresa atacadista deve proporcionar valor para seus clientes, desempenhando as atividades de modo mais eficiente do que seus concorrentes ou de forma que crie maior valor percebido pelo comprador.

Aceita-se a argumentação de Porter, pois pode-se afirmar sem sombra de dúvidas que o gerenciamento logístico tem um potencial marcante para as empresas atacadistas/distribuidoras.

4.5.5- Missão do Gerenciamento Logístico

Após os argumentos precedentes, fica evidente que a missão de cada gestor, ao incorporar o gerenciamento logístico, consiste em planejar, executar e controlar todas as atividades necessárias para alcançar níveis desejáveis dos serviços e qualidade ao custo mais baixo possível, otimizando os resultados através de pressões sobre os custos estruturais (fixos) e sobre os custos de execução (variáveis).

Portanto a logística deve ser vista como o elo de ligação entre o mercado e a atividade operacional da empresa. O raio de ação da logística no setor atacadista estende-se sobre toda a organização, desde a seleção dos produtos com seus respectivos fornecedores, compondo-se em acordos que visam a benefícios de ambas as partes, movimentação e armazenagem dos produtos, até a realização da sua entrega, atingindo o objetivo final, que é a satisfação do cliente.

No ambiente mais turbulento de hoje, não é mais possível que as atividades de produção e de marketing atuem independentemente uma da outra.

Na década de 1980 assistiu-se à introdução rápida de Sistemas Flexíveis de Fabricação (SFF), novas abordagens de estoque baseadas em métodos de planejamento de necessidades de materiais (MRP – *Material Requirement Planning*), *Just-in-Time* (JIT) ,e Resposta Eficiente ao Consumidor - *Efficient Customer Response* (ECR) , esta última talvez a mais importante de todas, com uma ênfase constante na qualidade.

Para tornar-se líder em custos, necessita-se não somente de uma produtividade a baixo custo como também de sistemas eficientes de *marketing* e distribuição (logística).

Um sintoma do gerenciamento eficaz das vendas é demonstrado pelos indicadores de perdas de vendas. Neste sentido, a questão emergente é: *Como medir a perda de vendas?*

Como Medir Perda de Vendas?

Ballou (1998 : 91; 282) apresenta essa discussão com base em pesquisas elaboradas por diversos pesquisadores, concluindo que entre as técnicas de pesquisa operacional, aplicadas à questão, a mais utilizada tem sido a de *ponderação exponencial* nas previsões de vendas e que pode com facilidade obter a estimativa das perdas de vendas por cliente através de uma função-objetivo.

Quando falhas nas atividades de serviços logísticos ao cliente ocorrem, os compradores freqüentemente impõem ação penalizante ao fornecedor responsável. Essas ações afetam o custo ou receita do fornecedor. Os tipos de ações específicas tomadas contra fornecedores podem ser:

- recusarem-se a comprar novos produtos;
- recusarem-se a patrocinar a promoção;
- reduzirem o volume de negócios;
- descontinuarem os itens comprados;
- pararem todas as compras daquele fornecedor;
- admoestação formal dos clientes aos fornecedores.

As diferenças no desempenho de serviço ao cliente têm sido quantificadas historicamente em 5% a 6% das variações nas vendas dos fornecedores.

Nos mercados industriais, um decréscimo de 5% em níveis de serviços logísticos ao cliente resulta geralmente em uma queda de 24% nas compras pela base de clientes existentes.

A logística de serviços ao cliente tem um papel crítico no patrocínio dos clientes e deve ser cuidadosamente estabelecido e consistentemente fornecido se os clientes tiverem que permanecer leais a seus fornecedores.

Ballou menciona ainda que, na média, é aproximadamente seis vezes mais caro desenvolver um novo cliente do que manter um cliente atual. Assim, de um ponto de vista financeiro, os recursos investidos em atividades de serviços logísticos ao cliente fornecem um retorno substancialmente mais alto do que recursos investidos em promoção e outras atividades de desenvolvimento de clientes.

Entretanto, a tomada de decisões logísticas deve ser melhorada se foi conhecida mais precisamente a extensão em que as vendas devem se alterar com as mudanças ocorridas nos níveis logísticos de serviços ao cliente. Deve-se provavelmente expressar isto matematicamente como uma relação de vendas-serviços.

Das descobertas de pesquisas disponíveis e teorias, é possível construir o que deve ser o relacionamento vendas-serviços logísticos, pelo menos de uma forma genérica.

Quando nenhum serviço ao cliente existe entre um comprador e um fornecedor, ou quando os serviços são extremamente pobres, pouca ou nenhuma venda é gerada. Obviamente, se nenhuma logística de serviços ao cliente é oferecida por um fornecedor e o comprador não proporciona isto para ele mesmo, não há maneira de superar a lacuna de tempo e espaço entre os dois. Nenhuma mudança e, conseqüentemente, nenhuma venda pode acontecer.

Como o serviço é aumentado pela aproximação da oferta pela concorrência, pouco ganho em vendas pode ser esperado. Pressupondo-se que o preço e a qualidade são iguais, a empresa não está efetivamente nos negócios até que seus níveis de serviços se aproximem daqueles da concorrência. Este ponto é o nível de lançamento dos serviços. Quando o nível de serviços da empresa alcança esse ponto de lançamento, melhorias adicionais de serviços relativos à concorrência podem mostrar bons estímulos nas vendas. As vendas são capturadas dos fornecedores concorrentes pela criação de um diferencial de serviços. Como o serviço é melhorado ainda mais, as vendas continuam a crescer, mas numa taxa

mais vagarosa. A região do nível de serviços no lançamento para o ponto de declínio nas vendas é referido como o de retornos decrescentes. É nesta região que a maioria das empresas opera seus sistemas logísticos.

Por que as vendas crescem com melhorias em serviços ao cliente? Tem sido observado que os compradores são sensíveis aos serviços que eles recebem dos fornecedores. Serviço melhorado geralmente significa custos mais baixos de estoque para o comprador (sistema E.C.R.), supondo que a qualidade de produtos e o preço de aquisição permaneçam não afetados pela melhoria do serviço oferecida. Os compradores, então, são motivados a elevar seu patrocínio aos fornecedores que oferecem o melhor serviço.

A *ponderação exponencial* é simples, requer uma quantidade mínima de dados a ser retida para a aplicação continuada, tem sido considerada a mais acurada entre os modelos concorrentes da sua classe, e é auto-adaptável às mudanças fundamentais nos dados previstos. É um tipo de média móvel em que as observações passadas não possuem peso igual. Em vez disso, observações mais recentes são ponderadas com maior peso do que as observações menos recentes.

Um esquema muito sofisticado e tão geométrico pode ser reduzido a uma expressão simples, que envolve somente a previsão do período mais recente e da demanda real para o período atual. Assim, a demanda prevista para o período seguinte é dado pela equação:

$$\text{Nova previsão} = \alpha (\text{demanda real}) + (1 - \alpha) (\text{demanda prévia})$$

onde α é o fator de ponderação, chamado geralmente de *constante de ponderação exponencial*, com valores entre 0 e 1. Note-se que o efeito de toda a história está incluído na previsão de modo que somente um número precisa ser retido a qualquer momento para representar a demanda histórica.

Por conveniência, pode-se escrever esse modelo de "apenas nível" como

$$F_{t+1} = \alpha A_t + (1 - \alpha) F_t$$

onde

t = período de tempo atual

α = constante de ponderação exponencial

A_t = demanda no período t

F_t = previsão para o período t

F_{t+1} = previsão para o período seguinte de t , ou o período seguinte

Exemplo

Suponha que um nível de demanda de 1.000 unidades foi previsto para o mês atual. A demanda real para o mês atual é 950 unidades. O valor da constante ponderada é $\alpha = 0,3$ (experiência do passado com o cliente). O valor previsto para a demanda no mês seguinte, de acordo com a equação acima, seria

$$\begin{aligned} \text{Nova previsão} &= 0,3 (950) + 0,7 (1.000) \\ &= 985 \text{ unidades} \end{aligned}$$

Este resultado transforma-se na nova previsão quando o procedimento é repetido mês a mês. E assim por diante.

Escolher o valor apropriado para a constante de ponderação exponencial requer um grau de julgamento. Quanto mais elevado o valor de α , maior é o peso colocado nos níveis mais recentes de demanda. Isto permite que o modelo responda mais rapidamente às mudanças na série de tempo. Entretanto, um valor demasiado de α pode fazer a previsão "nervosa" e seguir variações aleatórias na série de tempo em vez das mudanças fundamentais. Quanto menor o valor de α , maior é o peso dado na demanda histórica em prever a demanda futura e mais longo é o lapso de tempo em responder às mudanças fundamentais no nível da demanda. Baixos valores de α fornecem previsões muito "estáveis" que não são passíveis de ser influenciadas fortemente pela aleatoriedade na série de tempo.

Valores ajustados para α tipicamente variam de 0,01 para 0,3, apesar de que valores mais elevados podem ser usados por curtos períodos de tempo quando mudanças antecipadas ocorrerão, tais como uma recessão, uma campanha promocional agressiva, mas temporária, descontinuação de alguns produtos na linha, ou o começo do procedimento de previsão quando pouco ou nenhum resultado de venda histórico esteja disponível. Uma regra boa a seguir ao pesquisar um valor para α , é escolher um que permitirá um modelo de previsão para seguir as mudanças principais que ocorrem na série de tempo e para calcular a média das flutuações aleatórias. Este é um α que minimizará os erros de previsão.

Exemplo

Os seguintes dados trimestrais representam uma série de tempo da demanda ocorrida para um produto.

	Trimestres			
	1	2	3	4
<i>Último ano</i>	1.200	700	900	1.100
<i>Este ano</i>	1.400	1.000	$F_3 = ?$	

Deseja-se prever a demanda para o terceiro trimestre deste ano. Supõe-se $\alpha = 0,2$, e a previsão precedente é construída da média para os quatro trimestres do último ano. Então, $F_0 = (1.200 + 700 + 900 + 1.100) / 4 = 975$. Começa-se a prever o primeiro trimestre deste ano e carregam-se as computações adiante até que se alcance o terceiro trimestre.

A previsão para o primeiro trimestre deste ano é

$$\begin{aligned} F_1 &= 0,2 A_0 + (1 - 0,2) F_0 \\ &= 0,2 (1.100) + 0,8 (975) \\ &= 1.000 \end{aligned}$$

A previsão para o segundo trimestre deste ano é

$$\begin{aligned} F_2 &= 0,2 A_1 + (1 - 0,2) F_1 \\ &= 0,2 (1.400) + 0,8 (1.000) \\ &= 1.080 \end{aligned}$$

A previsão para o terceiro trimestre deste ano é

$$\begin{aligned} F_3 &= 0,2 A_2 + (1 - 0,2) F_2 \\ &= 0,2 (1.000) + 0,8 (1.080) \\ &= 1.064 \end{aligned}$$

Resumindo

	Trimestres			
	1	2	3	4
<i>Último ano</i>	1.200	700	900	1.100
<i>Este ano</i>	1.400	1.000		
<i>Previsão</i>	1.000	1.080	1.064	

Nota-se que no primeiro trimestre deste ano uma perda de venda poderia ter ocorrido se comparada as vendas reais (1.400 unidades) com a previsão (1.000 unidades) o que requereria investimentos adicionais para adquirir produtos para venda aos clientes. A margem de contribuição das vendas supostamente perdidas seria mera questão de cálculo, pois os fatores que levam os clientes a punirem o fornecedor varias causas, já mencionadas.

Corrigindo a tendência

O modelo de ponderação exponencial básico, proporciona um bom desempenho quando aplicado a um padrão de série de tempo, ou quando as mudanças na tendência e em componentes sazonais não são grandes. Entretanto,

no caso de uma tendência substancial ou um padrão sazonal significativo nos dados, a retardação inerente da previsão neste tipo de modelo pode dar o erro inaceitável da previsão. Felizmente, o modelo pode ser expandido para fornecer melhor trilha quando a tendência e os elementos sazonais são significativos da aleatoriedade nos dados. Corrigir o modelo básico para a retardação de tempo prevista devida à tendência é um embelezamento para o modelo de "apenas nível".

Perdas de vendas implicam custos de perda de lealdade dos clientes, o que pode ser minimizado, quando o modelo de ponderação exponencial estiver em fina sintonia com os dados da serie temporal da experiência do atacadista/distribuidor em relação a seus clientes.

Uma vez ajustado o modelo, as perdas de vendas podem ser detectadas antecipadamente com acurácia e assim um custo com desperdício ou a perda de oportunidade de vender, podem ser evitados, o que contribui para a otimização do resultado.

4.5.6 - Cadeia de Suprimentos

Christopher (1997 : 13) diz que *"A cadeia de suprimentos representa uma rede de organizações, através de ligações nos dois sentidos, dos diferentes processos e atividades que produzem valor na forma de produtos e serviços que são colocados nas mãos do consumidor final. Desta forma, por exemplo, um fabricante de camisa é parte da cadeia que se estende para trás, para o tecelão, para o fabricante de fibras, e para a frente, através dos atacadistas/distribuidores e varejistas, até o consumidor final. Cada uma dessas organizações na cadeia é dependente da outra por definição e, ainda paradoxalmente, por tradição, elas não cooperam umas com as outras."*

No passado, eram freqüentes os casos em que o relacionamento com os fornecedores e clientes (como atacadistas/distribuidores ou varejistas) era mais do tipo adversário do que cooperativo. Ainda hoje existem empresas que procuram alcançar redução de custos ou aumento nos lucros às custas de seus parceiros. As empresas que procedem deste modo não compreendem que a simples transferência de custos para clientes ou para fornecedores não as fazem nem um

pouco mais competitivas. O motivo para isto é que, no final, todos os custos caminharão para o mercado, para serem refletidos no preço pago pelo usuário final.

As empresas de ponta reconhecem a falácia dessa abordagem convencional e procuram tornar a cadeia de suprimentos competitiva como um todo, através do valor que elas adicionam e os custos que reduzem de modo geral. Compreenderam que a competição real não é feita entre uma empresa e outra, mas entre uma cadeia de suprimentos e outra.

O propósito do estudo consiste em mostrar que o conceito de gerenciamento de cadeia de suprimentos, enquanto relativamente novo, em verdade não é nada mais que uma extensão da logística.

Aceita-se apenas em parte a argumentação de Christopher, pois defende-se que o gerenciamento logístico está primeiramente preocupado com a otimização de fluxos dentro da organização, interagindo com as áreas de acordo com as decisões de seus gestores, enquanto o gerenciamento da cadeia de suprimentos reconhece que a integração interna por si não é suficiente, pois faz parte do equilíbrio considerar as interações com os parceiros, concorrentes, clientes e fornecedores, o que diz respeito à integração externa.

4.5.7 - Parceria com os Fornecedores no Setor Atacadista/Distribuidor

Na última metade da década de 1990, o Brasil saiu de uma competição administrada, com intervenção governamental, para uma competição aberta e globalizada. Nesse período o consumidor mudou. Daí em diante, a cadeia de suprimentos (fornecedor, atacadista e varejista), com objetivo de otimização de seus resultados econômicos, vem estabelecendo parcerias de informações entre si, visando à satisfação do cliente final. Dentro desse novo contexto, acentua-se o foco na obtenção de lucro sobre o capital que está investindo.

Não adianta as indústrias investirem em melhorias e ampliação de produção, se não derem atenção especial ao relacionamento com seus clientes atacadistas e varejistas. No setor atacadista, se não houver entrosamento entre o gestor da área de compras com os gestores das áreas de venda dos fornecedores, todo o esforço de melhoria revela-se inócuo. O atacado do futuro pode ser forte na parte tecnológica, mas se esse relacionamento não for otimizado, a rentabilidade se tornará nula.

Nesta parceria, é fundamental que haja identidade de linguagem, que as várias partes do relacionamento tenham noção da importância do giro do produto em seus negócios e que a logística funcione, com os seguintes quesitos a serem seguidos pelos fornecedores;

- Garantindo a entrega no prazo combinado;
- Os fornecedores devem oferecer suporte aos gestores de compras do setor atacadista/distribuidores, auxiliando-os no treinamento e fornecendo informações importantes para o negócio, como também, aos gestores de vendas no tocante ao marketing do produto.
- Ter um relacionamento aberto com o atacado, apresentando ao seu parceiro, via E.D.I., qual a política de distribuição.
- Fornecedor deve se preocupar com o preço de mercado, dentro da cadeia de suprimentos, não penalizando os atacadistas e varejista, dando-lhes condições de igualdade agregando valores ao produto com a satisfação do cliente, com entrega rápida e preço justo.

Pindyck e Rubinfeld (1994 : 13) afirmam que *"um mercado é um grupo de compradores e vendedores que interagem entre si, resultando na possibilidade de trocas"*.

Bilas (1980 : 5-6) define mercado como *"o lugar onde compradores e vendedores encontram-se para comprar e vender seus recursos e seus bens e serviços"*.

As argumentações acima se complementam, ressaltando-se que o termo "lugar" usado por Bilas, nos tempos atuais não pode ser entendido como o lugar geográfico, pois a tecnologia e a transmissão de dados e informações evoluíram rapidamente contribuindo com a aproximação dos compradores e vendedores.

Levando em consideração que o mercado atualmente deve ser visualizado como uma "cadeia de suprimento", a proposta por Pindyck e Rubinfeld, que enfatiza a interação entre compradores e vendedores, é a que mais se aproxima com o termo "parceria", dentro da natureza das atividades econômicas da sociedade como um todo.

4.5.8 - O Produto Logístico para o Setor Atacadista/Distribuidor

Parafraseando Heskett (1973 : 305) faz-se a seguinte insinuação "*Quando um refrigerador não é um refrigerador ? Quando ele está em Chuí no momento em que é desejado em Oiapoque*".

Ballou (1995 : 94) afirma que "*Toda logística gira em torno do produto. Suas características freqüentemente moldam a estratégia logística necessária para deixar o produto disponível para o cliente. Compreender a natureza do produto pode ser valioso para o projeto do sistema logístico mais apropriado. O produto também é elemento sobre o qual a logística exerce controle apenas parcial. Por isso mesmo, é importante compreender sua natureza.*"

Aceita-se a argumentação de Ballou, pois no setor atacadista, os equipamentos de movimentação e armazenamento para os tipos de produtos são diferenciados de acordo com os seus atributos.

O gestor de compras do setor atacadista deve visualizar, na cadeia de suprimentos, a satisfação do cliente com o recebimento do produto. Como no setor predomina os produtos considerados bens físicos, que têm atributos físicos, tais como peso, volume e forma, e têm influência no custo logístico, bem como atributos intangíveis como embalagem, limpeza, cor, integridade.

Classificação dos produtos

Uma organização tradicional divide produtos em bens de consumo e industriais.

Bens de consumo dirigem-se aos consumidores finais. Usa-se uma classificação com três classes: Bens de conveniência, de comparação e de uso especial.

a) *Bens de conveniência* são aqueles comprados freqüentemente e de forma imediata, com pouca pesquisa de loja. Casos típicos são saponáceos, itens de tabacaria e produtos alimentícios. Esses produtos geralmente exigem ampla distribuição por intermédio de muitos pontos de venda. Em geral, os custos de distribuição são elevados, em termos de percentagem dos custos de venda

(chegando a um terço). O nível de serviço deve ser elevado para estimular um grau razoável de preferência por esses bens.

- b) *Bens de comparação* são aqueles que os consumidores preferem pesquisar em diferentes lojas e fazer comparações. Os clientes muitas vezes visitam muitos locais, comparar preços, qualidade e desempenho, e efetuam a compra somente após deliberação cuidadosa. Produtos típicos nesta categoria são roupas de moda, automóveis e itens de mobiliário. Um fornecedor pode estocar mercadoria em apenas alguns poucos locais numa determinada área. Custos de distribuição (15% da receita de vendas) são menores neste caso. Não é preciso distribuição de produto tão ampla também.
- c) *Bens de uso especial* são aqueles cujos compradores costumeiramente despendem esforço significativo para comprá-los. Procuram marcas ou categorias particulares de mercadorias. Exemplos abrangem todo tipo de bens, desde alimentos finos até automóveis feitos sob encomenda. Os custos de distribuição física nesta categoria podem ser os menores .

Bens industriais são aqueles dirigidos a indivíduos ou organizações que os utilizam para produzir outros produtos ou serviços. Sua classificação é bastante diferente da anterior, pois aqui são os vendedores que procuram os compradores e uma classificação com base nos perfis de compra não seria relevante. Podem ser subdivididos em:

- a) matéria-prima ou peças componentes;
- b) produtos usados no processo de manufatura, como edifícios e equipamentos;
- c) existem bens que não entram no processo diretamente, como material de escritório ou serviços administrativos.

A classificação acima demonstra a variedade de produtos disposição no mercado pelas diversas indústrias, que nem sempre dispõem de serviços logísticos para oferecer ao cliente. Aqui, entra o setor atacadista como um elo na cadeia de suprimentos, preencher essa lacuna e atingir o cliente varejista, ou consumidor final no caso de bens industriais, proporcionando-lhes um serviço logístico, sem medir esforços relativamente aos aspectos geográficos, a fim de satisfação do cliente.

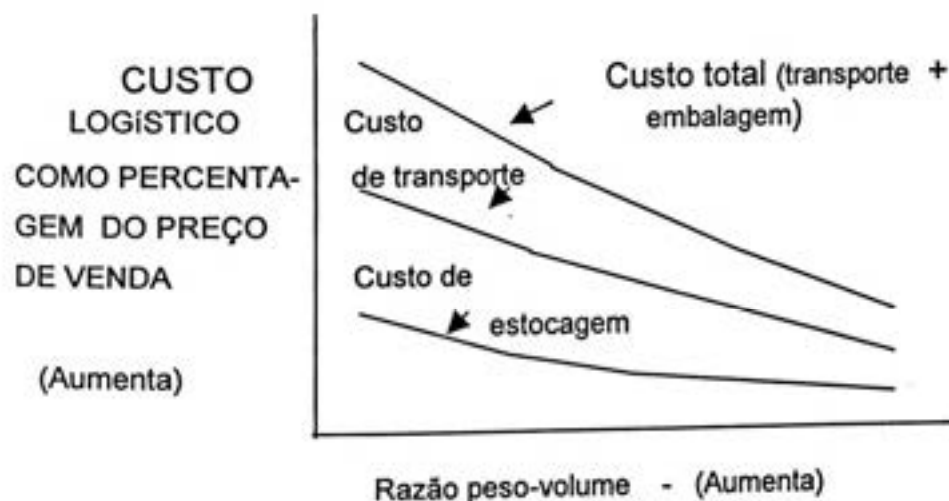
Embalagem do produto

Com exceção de produtos transportados a granel, como no caso de muitas matérias-primas, produtos são cobertos com embalagens. O embalamento do produto pode ter diversas finalidades, tais como

- facilitar manuseio e armazenagem;
- promover melhor utilização do equipamento de transporte;
- proteger o produto;
- promover venda do produto;
- alterar a densidade do produto;
- facilitar o uso do produto;
- prover valor de reutilização para o consumidor.

Nem todos estes podem ser obtidos mediante a administração logística no setor atacadista. Entretanto, alterar a densidade do produto e sua embalagem protetora pode fazer diferença, para custos logísticos mais favoráveis.

Figura 4.8 - Efeito da Densidade do Produto nos Custos Logísticos.



Fonte: BALLOU (1995 : 100).

A embalagem significa custo adicional para a empresa. Esse custo é compensado na forma de fretes e custos de estoque menores, além da redução do número de quebras, conforme ilustrado na figura acima. O profissional de logística balanceia esses custos, trabalhando em conjunto com vendas e engenharia para atender a todos os objetivos do embalamento e benefícios na cadeia de suprimentos. Diminuição de custos no início da cadeia logística pode não significar necessariamente redução ao final dela. Por exemplo, o manuseio de embalagens no

início da cadeia pode ser reformulado para reduzir custos na ordem de 10%, enquanto o desembalamento e/ou fracionamento de carga no depósito do atacadista tornam-se tão trabalhosos que podem aumentar os custos em 20%, ou vice-versa, refletindo na margem de contribuição do distribuidor e/ou, conseqüentemente, nos custos do varejista.

Ciclo de vida dos produtos

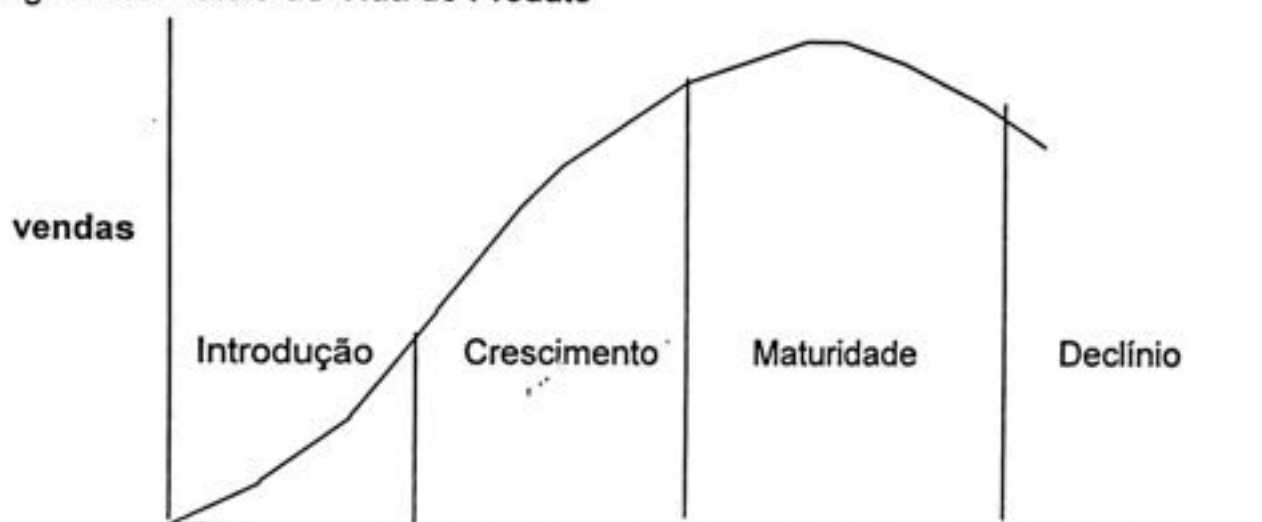
Um conceito que não se deve deixar de lado no setor atacadista é o de ciclo de vida do produto. Os produtos não geram volume máximo de vendas imediatamente após a sua introdução no mercado, nem mantêm seus picos de venda indefinidamente. Portanto cabe ao gestor de compras no setor atacadista colher informações do fabricante quanto à estimativa do ciclo de vida do produto, pois serão importantes na elaboração do planejamento de lucros das áreas, levando-se em consideração os investimentos direcionados à logística para a sua comercialização.

A vida de um produto passa por quatro estágios conforme mostra a figura 4.9. A fase introdutória ocorre logo após o lançamento do produto no mercado. As vendas não volumosas, pois ainda não há ampla aceitação do produto. A estratégia de distribuição física deve ser feita com cautela pelo setor atacadista, que deve aguardar o apoio da indústria quanto ao marketing a ser direcionado para o produto.

Caso o produto seja bem aceito no mercado, as vendas começam a crescer rapidamente e, nesta fase, é necessário que o atacadista, como um elo na cadeia de suprimentos, tenha ao seu lado, como parceiro, seu fornecedor, dando-lhe o apoio necessário no tocante às entregas com reposições programadas, para que, no outro lado da cadeia, as áreas de vendas e distribuição possam completar com sucesso a satisfação do cliente, sem importar a região do país em que se encontre.

A fase de crescimento pode ser bem curta, seguida por uma mais longa chamada de maturidade do produto. O gestor de compras deve ficar atento, pois o volume de vendas do produto no mercado começa a diminuir com o tempo, devido a mudanças tecnológicas, competição ou perda de interesse pelo consumidor. Isto provoca um efeito econômico que impacta em paradas de estoque e conseqüentes perdas financeiras.

Figura 4.9 - Ciclo de Vida do Produto



Fonte: BALLOU (1995 : 96).

O fenômeno do ciclo de vida do produto influencia a estratégia de distribuição. O gestor de compras especializado em logística deve estar sempre ciente do estágio do ciclo de vida do produto, de modo que ele possa informar aos outros gestores os padrões de distribuição, para estarem sempre ajustados na eficiência máxima daquela fase. O conhecimento do conceito de ciclo de vida permite antecipar as necessidades de distribuição e planejar com larga antecedência os investimentos ou desinvestimentos na área.

No setor atacadista/distribuidor, as substituições de produtos armazenados devem ser programadas com antecipação para cada fase do ciclo de vida dos produtos a fim de estar sincronizada com as respectivos espaços, a fim de otimizar a economia de escopo, pois, não adianta ter escala em produtos na fase de declínio, onde o giro de estoque é baixo, comprometendo o investimento nestes produtos.

4.6 – Reposição Contínua de Mercadorias

Até o momento, foram mostrados fatores de pressão que levam a empresa atacadista a analisar de forma crítica os vários elementos de sua cadeia logística e exigem dos gestores de todas as áreas, ao exigir que se posicionem quanto ao novo papel da logística.

Ching (1999 : 66) afirma que: *"A empresa somente poderá obter vantagens competitivas por meio de aumento de produtividade, diferenciação do produto e*

níveis altos de serviço ao cliente. Esse processo não pode inserir-se exclusivamente nos limites da empresa, mas deve, para possibilitar o sucesso, estender-se a todas as partes envolvidas fora da empresa”.

Rowley (1999 : 44), gerente geral da IBM, menciona que “Atualmente, os Estados Unidos, Japão e Alemanha são líderes na adoção de soluções de gerenciamento de cadeia de suprimentos. Esse setor está crescendo a taxas de 70% a 100% ao ano, com previsão de atingir o patamar de US\$ 6 bilhões em 2002. Já na América Latina, soluções de gerenciamento da cadeia de suprimentos são adotadas por apenas 6% do mercado.”

Os níveis de desenvolvimento desejados exigem investimentos em logística e portanto há ainda muito a avançar. A compreensão da logística é de fundamental importância e principalmente os seus impactos econômicos para as empresas.

A empresa atacadista/distribuidora, para ser mais competitiva, tem que investir em soluções de gerenciamento da cadeia de suprimentos, a fim de otimizar processos e custos para satisfazer o cliente varejista, adotando soluções que permitam obter otimização de resultados.

A logística moderna passa a ser a maior preocupação dentro das empresas atacadistas. Ela deve abranger toda a movimentação de materiais, interna e externa à empresa, incluindo chegada de produtos para comercialização, estoques, vendas e distribuição até o momento em que o produto é colocado nas prateleiras do varejista à disposição do consumidor final. A logística deve ser a interface entre as áreas responsáveis por essas atividades. E a integração que surge é com o *supply chain management* – gerenciamento da cadeia de suprimentos, o moderno conceito de logística integrada que permite o sincronismo entre as estratégias das diversas áreas da empresa e de seus fornecedores.

4.6.1 - Origens do Gerenciamento da Cadeia de Suprimentos

As duas últimas décadas que se seguiram a década de 1970 foram marcadas por uma verdadeira revolução dos conceitos gerenciais, especialmente no que diz respeito à função de operações.

O movimento da qualidade total e o conceito de produção enxuta trouxeram um conjunto de técnicas e procedimentos como o JIT, *Kanban* e engenharia simultânea. Amplamente adotadas em quase todos os países industrializados de

economia de mercado, essas técnicas e procedimentos contribuíram para um grande avanço da qualidade e produtividade.

Na trilha desse turbilhão de mudanças dois outros conceitos surgiram e vêm empolgando as organizações produtivas quanto à forma de trato com os seus parceiros na cadeia de suprimentos, tais como atacadistas/distribuidores e varejistas.

O *primeiro*, a logística integrada, despontou no começo da década de 1980, nos Estados Unidos, e evoluiu rapidamente nos 15 anos que se seguiram, impulsionada principalmente pela revolução da tecnologia de informação e pelas exigências crescentes de desempenho em serviços de distribuição, conseqüência principalmente dos movimentos da produção enxuta e do JIT.

Embora ainda em evolução, o conceito de logística integrada já está bastante consolidado tanto no nível conceitual quanto de aplicação nas organizações produtivas dos países mais desenvolvidos.

O *Segundo*, o *Supply Chain Management* – SCM, ou Gerenciamento de Cadeia de Suprimento, começou a se desenvolver apenas da década de 1980. Mesmo no âmbito internacional, são poucas as empresas que já conseguiram implementá-lo com sucesso, e no setor acadêmico o conceito ainda pode ser considerado em construção. Existem inclusive alguns profissionais que entendem o SCM apenas como um novo nome, uma simples extensão do conceito de logística Integrada, ou seja, uma ampliação da atividade logística para além das fronteiras organizacionais, na direção de clientes e fornecedores na cadeia de suprimento.

Em contraposição a essa visão restrita, existe uma crescente percepção do conceito de *Supply Chain Management* com algo muito mais do que uma simples extensão da logística Integrada, pois inclui um conjunto de processos de negócios que ultrapassa em muito as atividades diretamente relacionadas com a logística. Além disso, existe uma clara e definitiva necessidade de integração das operações na cadeia de suprimentos.

Compras e desenvolvimento de fornecedores são outras duas atividades que extrapolam funções tradicionais da logística, e são críticas para a implementação do SCM.

No setor atacadista, esse tópico é muito importante, por representar um elo na cadeia; o gestor de compras deve estar sempre ligado ao seus fornecedores fabricantes através do intercâmbio de informações.

4.6.2 – Implementação do SCM

Parece claro que este novo conceito chegou para ficar. Os extraordinários resultados obtidos pelas empresas que já conseguiram implementá-lo com sucesso são uma garantia de que este não é apenas mais um modismo gerencial, mas algo que vem crescentemente despertando a atenção da alta cúpula gerencial nas grandes e mais modernas empresas internacionais, pela redução de custos e melhoria dos serviços na cadeia.

Pesquisas preliminares sobre os ganhos que podem ser obtidos pela utilização correta do conceito indicam que as empresas têm obtido reduções substanciais nos custos operacionais da cadeia de suprimentos. Também os movimentos setoriais organizados com o objetivo de tirar proveito do SCM, como o *Efficient Consumer Response – ECR* no setor de produtos de mercearia, e o *Quick Response – QR* no setor de confecções e têxteis, têm demonstrado o potencial de redução de custos e melhoria de serviços na cadeia.

No caso do ECR, por exemplo, a estimativa nos EUA era de uma redução de custo de cerca de US\$ 30 bilhões.

No Brasil, a onda do SCM está apenas começando, impulsionada pelo movimento da logística integrada que vem se acelerando nos últimos três a quatro anos. Maior prova disso é o movimento ECR Brasil, iniciado em meados de 1997, e só em novembro de 1998 apresentou os primeiros resultados preliminares dos projetos-piloto conduzidos, que aliás apontam para um grande potencial de redução de custos.

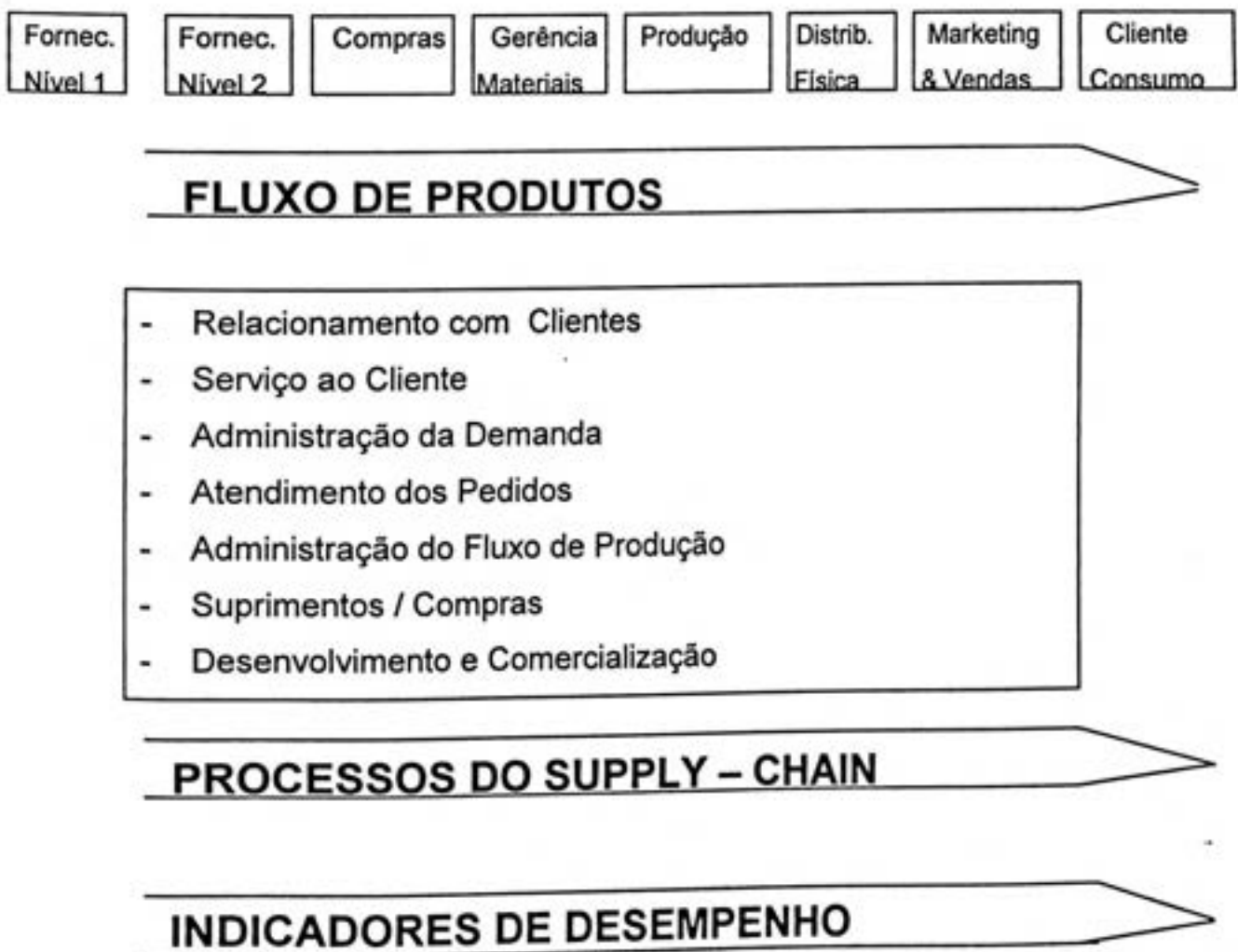
Embora muito se tenha falado, pouco ainda se conhece sobre o verdadeiro significado deste novo conceito, e principalmente sobre as barreiras e oportunidades para sua implementação.

4.6.3 - Interligação dos Participantes na Cadeia de Suprimentos

A montagem de equipes é uma fase importante, a utilização de todo o potencial só ocorrerá se a empresa conseguir se interligar aos participantes externos na cadeia de suprimento. Esses participantes são fornecedores, distribuidores, atacadistas, prestadores de serviço e clientes.

Dada a natureza colaborativa que deve possuir a cadeia de suprimentos, torna-se crucial selecionar os parceiros corretos. Deseja-se empresas que não apenas sejam excelentes em termos de seus produtos e serviços; mas que sejam sólidas e estáveis financeiramente. A relação de parceria na cadeia estendida deve ser vista como um arranjo de longo prazo.

Figura 4.10 - O Modelo de Supply Chain Management



É muito importante lembrar que a cadeia de suprimento estendida necessita de um canal de informações que conecte todos os participantes.

A maioria das grandes empresas possui os requisitos tecnológicos para fazer a extensão. O problema reside na utilização de forma incorreta. O ideal é que a informação se torne disponível quando o consumidor efetiva a compra. Ela deve ser imediatamente compartilhada com os demais participantes da cadeia, ou seja, transportadoras, fabricantes, fornecedores de componentes e de matéria-prima.

Imprimir visibilidade às informações do ponto de venda, em tempo real, ajuda todos os participantes a gerenciar a verdadeira demanda de mercado de forma mais precisa, o que permite reduzir o estoque na cadeia de suprimento de forma substancial.

A figura 4.10 apresenta um modelo esquemático do conceito de SCM com base no gerenciamento de processos, adaptado de Lambert, (1998).

Pelo que foi visto anteriormente, fica evidente que a implementação do conceito de SCM exige mudanças significativas tanto nos procedimentos internos quanto nos externos, principalmente no que diz respeito ao relacionamento com clientes e fornecedores.

4.6.4 – Implantação no Brasil

No Brasil, o principal esforço para implementação do conceito está sendo feito no âmbito do movimento ECR Brasil.

Na liderança do processo estão os fabricantes de produtos alimentícios e bebidas por um lado e os supermercados do outro. Embora seja enorme o potencial de redução de custos na cadeia, um conjunto de mudanças profundas precisa ser efetuado.

No caso dos supermercados, por exemplo, existe um amplo conjunto de antigas práticas que estão muito arraigadas e podem ser consideradas como barreiras ao bom andamento de projetos de SCM.

Dentre estas práticas destacam-se: o relacionamento com os fornecedores, ainda fortemente dominado pela política de queda de braço mensal com relação aos preços dos produtos, tais como:

- a grande maioria dos produtos ainda é recebida diretamente nas lojas, o que dificulta o controle do recebimento e a avaliação de desempenho do fornecedor;
- as empresas ainda estão organizadas em silos funcionais, com compras, logística e administração das lojas gerenciadas de forma independente e isolada;
- a mão-de-obra atualmente disponível não possui a formação ou capacitação necessária para operar com base nos novos requisitos do SCM;
- a tecnologia de informação ainda apresenta fortes deficiências, principalmente no que se refere aos *softwares* de análise de dados e também aos procedimentos para manutenção dos cadastros de produtos e fornecedores.

São muitos os desafios, mas enormes as oportunidades da implementação do conceito de SCM no Brasil. Está na hora de "arregaçar as mangas" e se engajar nesta nova oportunidade que certamente irá aumentar a competitividade e lucratividade das empresas que ousarem e saírem na frente.

4.7 - ECR - *Efficient Consumer Response*

Na década de 1980, empresas do Japão, como a Toyota, revolucionaram a indústria automobilística, ao popularizar o *Just-in-Time* e o *Kanban*. O fornecedor entrou nas fábricas, e os estoques e custos foram reduzidos.

Na década de 1990, empresas como Procter & Gamble e Unilever estão transformando o relacionamento entre a indústria e o varejista com o ECR em uma espécie de *Just-in-Time* de última geração.

Segundo a consultoria Kurt Salmon Associates, especializada em varejo, a resposta eficiente ao consumidor pode ajudar as companhias americanas a economizar 30 bilhões de dólares anuais e reduzir seus estoques em 41%. Resultado: uma queda de até 10% nos preços do sabonete, da alface ou do detergente, comprados pelo consumidor.

No Brasil, ainda são poucas as empresas que estão apostando nos benefícios do ECR, mas o clube tende a crescer daqui para a frente.

Um estudo da consultoria *Pricewaterhouse Coopers* mostra que a economia por aqui pode chegar a 4,5 bilhões de dólares anuais. Estimam que dentro de um ano e meio 80% do mercado de abastecimento deverá adotar as práticas de ECR. A expansão da estratégia contribuirá para reduzir preços na medida em que as

empresas conseguirem automatizar operações, racionalizar custos e ajustar todos os elos da cadeia de suprimentos.

Aproximadamente 30% das transações realizadas entre indústria, atacado e varejo já se desenrolam por meio eletrônico, com a adoção dos novos procedimentos nas áreas de EDI (*Electronic Data Interchange*) Mercantil, EDI Financeiro, Reposição Automática de Mercadorias, gerando economia de US\$ 1,5 bilhão na cadeia de abastecimento. Segundo Moldero, em "Grandes Distribuidores na Trilha do ECR", revista *Distribuição*, abril/99, p. 24.

De acordo com a Associação ECR do Brasil, hoje formada por 68 empresas e com a participação de 300 profissionais, o potencial de redução de custos a partir da implementação dos conceitos no mercado nacional é de US\$ 4,5 bilhões, dos quais a fatia de 5,92% na esfera da indústria; 3,85% entre atacado e varejo; projetando-se a diminuição de 10% nos preços finais dos produtos adquiridos pelos consumidores.

A base do ECR é a informação. O sistema reúne transmissão eletrônica de dados, padronização do transporte e pesquisas dos hábitos de compra do consumidor que podem revelar, por exemplo, se uma garrafa de cerveja deve ocupar esse ou aquele lugar no supermercado. Mais: se uma indústria deve produzir creme dental em embalagens de 50 ou 90 gramas.

O sinal de alerta é disparado quando o estoque do varejo baixa até um determinado nível (estoque de segurança do cliente). Essa informação é transmitida em tempo real para o fabricante e chega até as linhas de produção – é o computador substituindo os cartões coloridos de controle de estoques do velho *kanban*.

A eficiência da logística – caminhões padronizados, hora marcada para entrega, uso de código de barras – permite que a reposição seja feita em poucas horas.

Assim, o gerente do supermercado só mantém em estoque aquilo que vai vender nas próximas horas. Em contrapartida, o fornecedor só produz aquilo que é necessário.

Transporte, distribuição e armazenamento – a logística envolvida entre a fabricação e a venda para o consumidor final – podem representar até 35% do preço de um produto.

Num mercado cada vez mais competitivo, em que cada centavo conta, essa pode ser a diferença entre a vida e a morte de um negócio. O Pão de Açúcar esteve à beira do abismo. Os custos eram altíssimos, os preços idem. Ressabiados, os consumidores tomaram "chá de sumiço".

José Simão Filho, diretor de logística do grupo Pão de Açúcar e presidente para o varejo da ECR Brasil, afirma que *"percebemos que só conseguiríamos sobreviver e crescer se usássemos o melhor sistema de logística possível." Foi aí que descobrimos o ECR."*

A ECR Brasil, é uma associação que reúne empresas como Nestlé, Coca-Cola, Pão de Açúcar etc.

A rede Makro Atacadista, empresa líder do ranking Abad, foi pioneira em setembro de 1995, quando implantou a reposição automática de estoques em projetos desenvolvidos com as indústrias Klabin, Quaker e Colgate. Atualmente, 97 fabricantes trabalham com a rede Makro na troca eletrônica de pedidos, dos quais oito fornecem na base da reposição automática.

4.7.1 - Origens do conceito ECR

O conceito surgiu nos Estados Unidos no início da década de 1990 e chegou ao Brasil há cerca de dois anos (1998).

Com a estabilização dos preços provocada pela queda da inflação, os consumidores deixaram de estocar alimentos, o que fez aumentar o número de visitas ao supermercado. Para conseguir atendê-los, a indústria e o varejo foram pressionados a gerenciar melhor seus estoques. Qualquer falha nesse processo pode fazer com que o cliente não encontre aquela caixa de sabão em pó na prateleira e resolva fazer suas compras em outro lugar.

"A eficiência e o bom atendimento ao consumidor, que sempre foram importantes, agora são fundamentais", diz Caio Grimaldi, gerente de categoria da Kolynos. "Quem não percebeu isso, em breve ficará fora do mercado".

4.7.2 - Operacionalização do ECR

Para a maioria das empresas brasileiras, o ECR não passa de uma sigla de três letras. Para os poucos que aderiram ao sistema, os resultados começam a aparecer permitindo uma breve análise.

- A Gessy Lever comunica-se eletronicamente com 20% de seus compradores. Com isso, reduziu o custo dos pedidos e consegue entregar produtos de alto giro nos supermercados em até 24 horas. Em 1996, a empresa possuía 180 fornecedores de transporte. Atualmente, o número de solicitações de clientes atendidas na quantidade certa e no prazo combinado cresceu de 26% para mais de 80%.
- No centro de distribuição do Pão de Açúcar, em São Paulo, o número de carga recebidas diariamente triplicou nos últimos dois anos. Nas lojas do grupo, o índice de falta de produtos caiu de 25% para 4%, e o tempo médio de armazenamento das mercadorias passou de 40 para 10 dias. Com menos estoque e mais espaço, foi possível colocar novos produtos nas lojas.
- Na Makro, a nota fiscal eletrônica é processada no sistema durante a madrugada, por meio das "vans" (empresas que cuidam do tráfego de documentos) com horário de corte até as 3 horas da manhã. Essa nota fiscal gera um pedido interno para que a loja possa fazer o recebimento do produto com prioridade. Quando se trata de reposição automática, a loja dispõe de todos os dados já prontos e assim que chega o caminhão, o recebimento ocorre de forma muito mais rápida para evitar a falta de produto.
- A partir do padrão oficial criado em junho de 1993, pela EAN, na época ABAC, com a implementação da padronização dos códigos de barras, a Makro partiu para experiências-piloto de troca de pedidos. Na época, o comprador continuava inserindo os dados no sistema. Hoje, com o EDI, o pedido chega pronto na indústria, convertido no tipo de embalagem de cada fornecedor, pois a Makro utiliza seu próprio padrão de embalagem, ou seja, a caixa de embarque fracionada entre quatro e seis unidades.
- Na Martins Atacadista, existe uma equipe interna de sete pessoas que se dedica há cerca de quatro anos à área de padronização dentro do grupo.
- Esse grupo desenvolve melhorias com fornecedores e dedica-se aos projetos de

eficiência *logística* de suprimentos. O primeiro passo básico é cuidar da introdução de um item da cadeia de suprimento.

- Para ser aprovado e integrar o *Mix Martins*, o produto passa por um *check-list*. A descrição do produto e as informações da embalagem são conferidas, com a verificação dos códigos de barra para as embalagens de consumo (padrão EAN-13 ou DUN-14), estendendo-se até a identificação do palete (padrão EAN-128), além da data e prazo de validade, resistência das embalagens, tipo de fechamento, número de lote etc.
- Os fornecedores recebem orientação de como devem imprimir o código de barras nas embalagens; qual o tamanho correto do código e o local de aplicação e têm instruções de como paletizar para o transporte da carga, com detalhe da quantidade de caixas por camadas e número de camadas.
- Os gestores de compras e os fornecedores estão divididos por células de negócios e a coordenação dos processos fica com a área comercial. As áreas de vendas estão divididas por times de negócios em quatro grandes grupos: materiais de construção, farma, eletro e varejo alimentar.

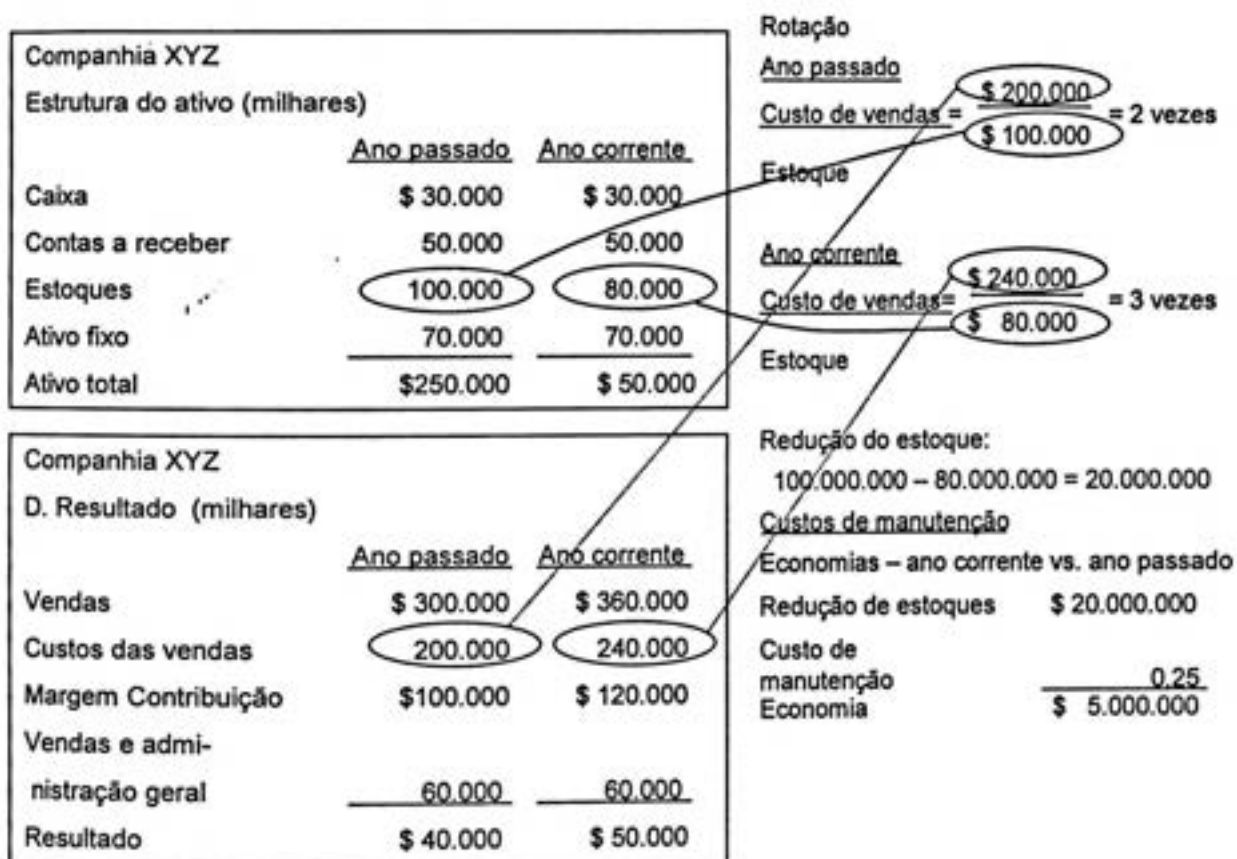
4.7.3 - Vantagens do ECR

O abastecimento via EDI associado à reposição automática de estoque está trazendo vantagens para indústria e atacado. Desde os primeiros projetos implementados, a prática de ECR gerou as seguintes vantagens:

- aumento de vendas e redução dos índices de devolução de produto e de falta do item no estoque;
- recuo do índice de devolução de produto e de falta de item no estoque;
- estoque fica mais ajustado à demanda;
- diminuição das quebras de mercadoria por danos ou roubos;
- comprometimento das áreas de negócio do atacado e da indústria quanto à confiabilidade das informações do estoque de cada unidade;
- os depósitos devem realizar inventários periódicos (com frequência mensal, quinzenal, ou semanal, dependendo do produto), para se ter certeza de que o estoque físico está conferindo com o estoque "teórico" que trafega por meio eletrônico;

- uma das vantagens pode ser demonstrada através da ilustração a seguir:

Figura 4.11 - Efeito Econômico - ECR

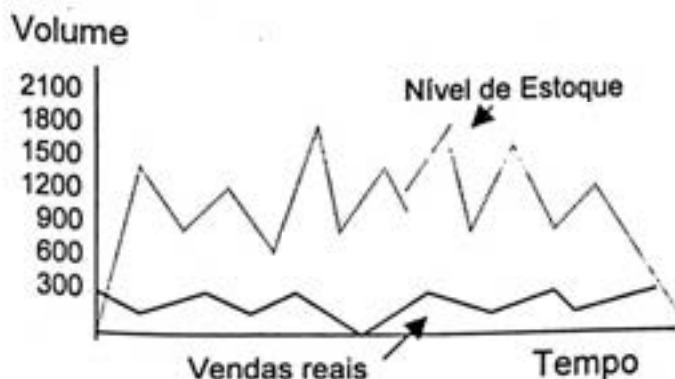


Fonte: BALLOU, R. H. (1995 : 208)

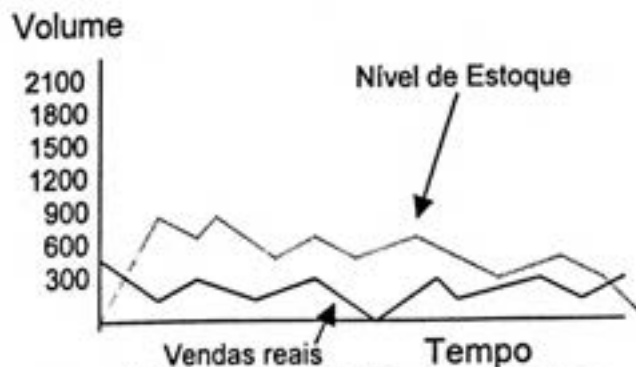
Na Figura 4.11, pode-se observar que o giro de estoque aumentou de duas para três vezes, em função do aumento das vendas através do ECR. O custo de manutenção de estoques apresenta uma economia de \$ 5 milhões, com uma redução de estoques de \$ 20 milhões, assumindo-se um custo de manter estoques de 25%.

Figura 4.12 – Benefício Gerado pela Reposição Contínua.

Sem reposição eficiente



Com reposição eficiente



A Figura 4.12- demonstra um exemplo prático de benefício econômico gerado pela reposição contínua.

Através da reposição contínua, o gerenciamento fica facilitado, disponibilizando tempo para atividades de aumento de vendas e melhoria de rentabilidade.

4.7.4 – Desafios da Implementação do ECR

O principal fator para que ganhos como os demonstrados acima apareçam não reside nos investimentos em tecnologia. Computadores e leitores de código de barras estão aí no mercado para quem quiser comprar.

O maior desafio do ECR é a integração. *"Nada acontece sem a troca transparente de informações entre fabricantes e varejistas, o que é complicado por envolver mudanças culturais"*, diz Ricardo Gomez, sócio responsável pela área de bens de consumo da *Pricewaterhouse Coopers*.

São transformações que chegam a mudar a essência do trabalho de alguns funcionários. Um exemplo: durante décadas, o pessoal da área de vendas dos fabricantes usou as informações do varejo em negociações de preço – a idéia era aproveitar estoques baixos para vender mais caro. Com o ECR, isso deixou de acontecer. Na reposição eficiente, o preço é negociado previamente para que o processo seja ágil. *"O relacionamento deixa de ser comercial para ser funcional"*, diz Roberto Banfi, diretor de vendas da Sadia, que nos últimos meses vem implantando o ECR. E acrescenta *"e o vendedor começa a achar que está sendo substituído pelo sistema, que perdeu lugar na empresa"*.

Para driblar a ansiedade dos funcionários, a Sadia mantém um programa de treinamento para esclarecer dúvidas sobre o sistema.

A Giro Distribuidora de Alimentos, atacadista de Taubaté, no interior de São Paulo, pretende transformar seus vendedores em especialistas de produtos, com conhecimentos de mercado e logística. *"O trabalho deles poderá contribuir para o gerenciamento de categorias"*, diz Moisés Alves de Souza, gerente de automação comercial da Giro. Afirma ainda *"O ECR não vai substituir vendedores. Vai mudar o perfil deles"*.

4.7.5 – Exemplo Prático da Implantação do ECR.

ECR provocando parceria entre fornecedor, atacadistas e varejistas:

Gessy Lever e Pão de Açúcar.

Acompanhamento por um dia do processo do ECR na Gessy Lever e no Pão de Açúcar.

Figura 4.13 – Operacionalização do ECR entre a Gessy Lever e o Pão de Açúcar.

Oper. Horário	Gessy Lever	Pão de Açúcar	Benefício do Sistema
1- Manhã de 18/03/99	-	-Uma caixa de sabão em pó omo, da Gessy Lever, é vendida no hipermercado.	
2- Operação	- Os vendedores da Gessy não têm que ir às lojas para anotar os pedidos, pois, já foi transmitidos eletronicamente.	-Os caixas são equip. com leitores de código de barra ligados a um sistema que atualiza automaticamente o nível de estoque. Quando o estoque do sabão chega a um nível mínimo, o computador emite uma ordem de reabastecimento eletrônica.	-A informação fica armazenada num sistema que pode ser consultado pelos computadores dos atacadistas, varejistas e do fornecedor. -Com isso, não é necessário que funcionários confirmem as gôndolas.
3- 13h30	- No escritório da Gessy, em S.Paulo, o coordenador de atendimento aos clientes, checa diariamente no sistema, em média, 650 pedidos com diversas origens. A solicitação do Extra é conferida e enviada para a fábrica e para o centro de distribuição, em Indaiatuba, a 100 km de São Paulo.		-Este processo costumava levar um dia, hoje pode ser feito em duas horas.
4- 22h00	- No final da linha de produção do sabão em pó, as máquinas colocam as caixas em paletes padronizados. Tudo é feito de acordo com as especificações de transporte e armazenamento do cliente. A mercadoria é organizada na área de distribuição da Gessy.		-Isso facilitará o deslocamento do produto em todo o trajeto, até a loja do Extra. -A transportadora é informada do tipo de carga a ser transportada para utilização de equipamento logístico necessário.
5- 00h00	- O caminhão já está preparado para transportar as 672 caixas de Omo.	-Enquanto isso, o gestor de estoque do Pão de Açúcar está programando o recebimento da carga. -Como todas as informações são enviadas eletronicamente, o caminhão terá preferência para descarregar.	-Problemas no caminho podem ser informados à Gessy, por meio de Um número 0800 de atendimento ao cliente. -O transporte feito durante a madrugada é mais rápido.

6- 04h00	-	-Em menos de dois minutos o recepcionista da área de estoque confere no computador os dados da nota fiscal eletrônica. O motorista é imediatamente chamado pelo rádio para o descarregamento e, na entrada, recebe uma senha com o número da plataforma a ser usada.	-Fornecedores que não trocam informações eletronicamente com o Pão de Açúcar podem esperar horas para que os papéis sejam conferidos e possam entrar.
7- 04h15	-	-Antes do ECR, o sabão em pó permanecia no depósito por cerca de sete dias. Hoje não há estoque. Em poucos minutos a carga é retirada do caminhão da Gessy, com o auxílio de uma empilhadeira. -A mercadoria é conferida, etiquetada e organizada para ser levada à loja.	-Sem os paletes, isso seria feito manualmente. -Em menos de duas horas o caminhão já está pronto para sair.
8- 08h.00 manha de 19/03/99	-	-Na loja do Extra, a mercadoria é descarregada e as calxas de sabão em pó vão imediatamente para a gôndola.	-A troca eletrônica de informações e a eficiência logística permitiram que a reposição fosse feita 24 horas depois da compra.

Fonte: Adaptado de: ROSEMBURG, (abril 1999 : 21)

4.7.6 – Considerações Adicionais do ECR- Resposta Rápida ao consumidor

Foram destacadas nos tópicos anteriores empresas fabricantes e atacadista atuantes no segmento de produtos alimentícios e não-alimentícios, que utilizam a estratégia do ECR. Isso demonstra que elas já estão considerando no planejamento de resultado a logística integrada com uma nova visão, impactando em redução de custos operacionais, na busca das necessidades dos clientes. É um fato concreto que já vigora na Europa e nos Estados Unidos e está sendo introduzido no Brasil por meio de redes de atacadistas e supermercados estrangeiros em primeira mão, seguidos pelas nacionais, com adaptação à realidade local.

4.7.7 - Premissas para Implementação do ECR

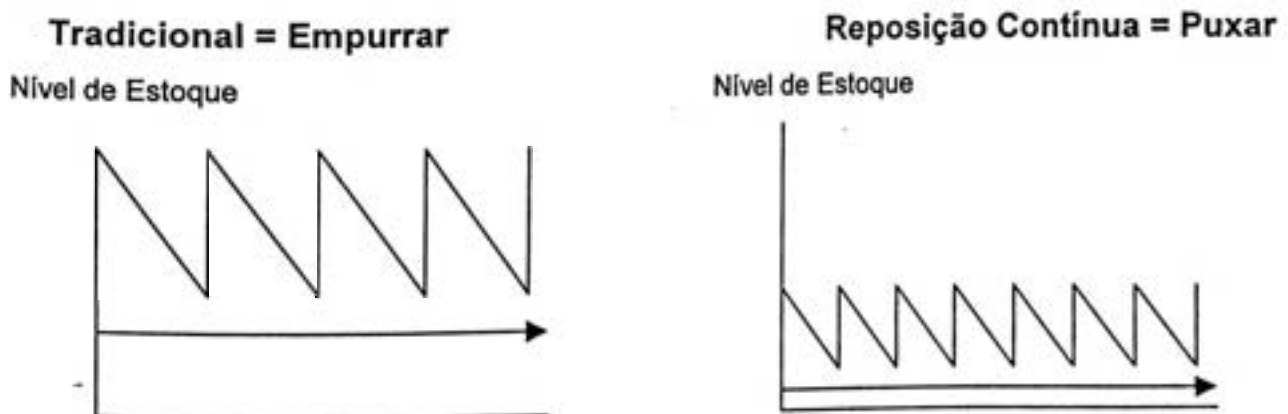
- Comprometimento dos gestores das empresas envolvidas no estímulo às mudanças das práticas de negócios.
- Conhecimento dos parceiros e integrantes em potencial a respeito de oportunidades, benefícios e princípios do ECR.

- Tempo e recursos com demanda de investimentos para levar a parceria à uma curva de aprendizagem.
- Sistemas de informações com investimentos em tempo e custos altos.
- Gestores especializados na técnica, a fim de otimizar tanto as vendas por parte do fornecedor, quanto as compras por parte do cliente atacadista.
- Modelo de formação de preços e planejamento de resultados com a logística integrada demonstram a eficácia do ECR, na cadeia de suprimentos com o planejamento de CR-Produtos; CR-Clientes; CR-Mercados; CR-regiões.
- Tanto os gestores de compras (atacadistas) como os gestores de vendas (fabricantes) devem analisar os processos para entender os custos das atividades e serem capazes de eliminar ou reduzir as que não estão agregando valores econômicos à empresa.

Ching (1999: 81) afirma que *"a cadeia de distribuição tem a mesma base conceitual da cadeia de logística integrada, o supply chain. Envolve todos os integrantes da cadeia por meio de processos interligados e compartilhados. O relacionamento da empresa com o cliente evolui de um modelo de parceria para um modelo simbiótico. O sistema de gestão de estoque é um misto de pull, puxar estoque, e re-equilíbrio sincronizado. A cadeia de distribuição integrada objetiva agregar valor ao consumidor final."*

Essa argumentação é aceita plenamente.

Figura 4.14 – Tendência do Mercado – Reposição Contínua = Puxar



A figura 4.14 mostra, de forma ilustrativa, o nível de estoque com a influência do benefício da reposição contínua, impactando em economias oriundas das parcerias ECR na cadeia de suprimentos.

4.7.8 - Considerações sobre Redução do Tempo de Reposição com o ECR

Ching (1999 : 80) apresenta um estudo do *Efficient Consumer Response*, mostra que o ciclo de reposição de itens básicos pode ser reduzido com ECR de 62 para 15 dias, conforme a seguir demonstrado na figura 4.15:

Focalizam-se produtos alimentícios e não-alimentícios, utilizando-se a estratégia ECR para demonstrar que as empresas atacadistas/distribuidoras já estão repensando a logística e apresentando uma nova visão que vai ao encontro das necessidades dos clientes.

Este fenômeno tem sido verificado *in loco* em visitas às lojas de auto-serviços mencionados.

Figura 4.15 – Redução do Tempo de Reposição com o ECR.

Antes do ECR	Dias	Após ECR	Dias
Item vendido na loja		Item vendido na loja	
Emitir, aprovar e enviar pedido, de compra.....	20	Criar e transmitir pedido via EDI.....	4
Fabricante entra com pedido, seleciona e embarca itens.....	15	Fabricante entra com pedido, seleciona, empacota itens com etiqueta de código de barra ou loja.....	4
Expedir via consolidação.....	10	Expedir direto ao cliente.....	3
Cliente recebe no depósito central, conta, coloca preço, separa por loja e expedi.....	14	Cliente recebe no depósito central e baldear.....	2
Cliente recebe na loja, coloca na prateleira.....	3	Cliente recebe na loja, coloca na prateleira.....	2
TOTAL	62 Dias	TOTAL	15 Dias

Fonte: CHING (1999 : 80) adaptado

4.7.9 – Reposição Eficiente – ECR

Concluída a negociação pelo gestor de compras, o gestor de estoque, deseja receber o produto certo, na hora certa, na qualidade certa e com a quantidade certa. Na cadeia tradicional de logística, com o sistema de "empurrar" estoque,

para suprir a demanda, os integrantes não se comunicam entre si, gerando muitas ineficiências, tais como;

- altos níveis de estoque ao longo de toda a cadeia;
- custo de produção elevado;
- custo financeiro de manutenção dos estoques;
- controles burocráticos em excesso;
- frustração do cliente com o não recebimento do produto conforme o contratado.

Ching (1999 : 78) afirma que *"a reposição eficiente ECR, é a ligação de toda a cadeia de distribuição em um único fluxo."*

Aceita-se o argumento e acrescenta-se que, o ECR voltado a atender a demanda na reposição rápida do estoque trabalha de acordo sistema de "puxar", inclinando sempre pela necessidade do que o mercado necessita. Com isso elimina os chamados "gargalos".

Para que isto seja realizado com o ECR, Ching preconiza que os gestores de estoque devem se preocupar com os seguintes fatores:

- recebimento eletrônico no armazém;
- sistema de inventário perpétuo;
- leitura de código de barra, no ponto de venda;
- pedido emitido por computador.

Recebimento eletrônico no armazém

O processo de pedidos é informatizado por meio de *softwares*, que estejam interligados com os fornecedores. O fornecedor, após concretização da confirmação do pedido com o "gestor de compras", comunica a saída do produto de sua fábrica, informando os dados da remessa, incluindo número de nota fiscal, volume, produto, data para espera e chegada. Dessa maneira, o gestor de estoque disponibiliza espaço e equipamentos logísticos, para atendimento do recebimento do produto.

Após a conferência do produto eletronicamente (por código de barras) (*check-in*), a informação é repassada automaticamente ao fornecedor e qualquer divergência é acatada em tempo real.

Sistema de inventário perpétuo

O estoque do armazém pode ser mantido permanentemente por meio de leitura por códigos de barra nas saídas das mercadorias nos *check out* e do recebimento eletrônico *check in*. A quantidade exata de cada produto no armazém é possível em tempo real. Contagens físicas de estoque podem ser realizadas periodicamente buscando obter a exatidão total dessa informação, que pode detectar eventuais divergências ocasionadas por manipulações indevidas.

Leitura por código de barra no ponto de venda

Na reposição automática, para que seja eficiente e que seja feita com precisão pelo fornecedor, o código de barra é essencial para leitura correta do preço do produto e, ao mesmo tempo, sejam lidos o tamanho, embalagem, cor ou sabor do produto, identificando a família a ser classificada pelo gestor de estoque.

O objetivo de todas essas informações no código de barras é fornecer ao fabricante os dados necessários do produto, em atendimento ao processo de reposição automática assegurada pela logística integrada.

Pedido emitido por computador

Transmitido via EDI (transmissão eletrônica de dados), o pedido é emitido automaticamente por computador, quando o nível de estoque do produto chega ao nível de estoque de segurança programado. Isto faz com que o gestor de estoque otimize seu tempo em outras atividades, sem se preocupar com a verificação de produtos nas baias e emissão manual de pedidos.

4.8 - Aspectos da Teoria da Restrição no Setor Atacadista

Com a adoção do ECR, com freqüência nos recebimentos, as empresas atacadistas descobrirão que poderão reduzir seus estoques remanescentes em 80%. Logicamente, a redução do tamanho dos pedidos exige a solução de diversos problemas práticos, tanto por parte dos atacadistas no atendimento aos

recebimentos parcelados, como também por parte dos fornecedores fabricantes, solucionando problemas de *setup*.

Encara-se o ECR, no setor atacadista, como o sistema de JIT (*Just-in-Time*), formando o principal conjunto de conceitos de gestão produtiva dos estoques e armazenamento, que lhes são incorporados.

Guerreiro (1996 : 15) citando Goldratt, comenta que *"o autor abraça fortemente os conceitos de JIT – Just-in-Time e TQM – Total Quality Management, caracterizando-os, juntamente com a sua TOC – Theory of Constraints, como novas filosofias de gerenciamento global"*.

Este tópico, focalizado por Guerreiro, vem ao encontro de nosso estudo, pois, com a adoção da logística no setor atacadista, sistema ECR, estão sendo eliminados diversos "gargalos", até então difíceis de serem resolvidos, tais como:

- vendas perdidas por falta de itens no estoque;
- pedidos entregues com itens faltantes;
- grande percentual de perda, principalmente em produtos perecíveis;
- morosidade no processamento dos pedidos;
- produtos com ciclo de vida em fase terminal;
- pedidos tirados pelos vendedores e não-existência no estoque;
- aumento de ganhos financeiros com a redução de estoque, resolvendo problemas de "escala" e "escopo".

A entrega em JIT (*Just-in-Time*) é uma atividade que procura eliminar completamente os "gargalos" do setor. No contexto do sistema de estoque, ocorrem perdas sempre que recursos como mão-de-obra, materiais, dinheiro, espaço, tempo e informação são usados de maneira ineficiente. Em termos da **teoria da restrição**, Guerreiro afirma que podem ser definidas como *"a folga organizacional que impede a empresa de aproveitar todas as oportunidades disponíveis no mercado."*

O sistema ECR, reposição imediata de estoque, significa o esforço para eliminar a perda, que no setor atacadista pode ser dividido em quatro fases:

Fase A - Um excesso de elementos de capacidade produtiva, tais como funcionários, equipamentos ou estoque, acarreta custos desnecessários de mão-de-obra, depreciação de equipamento e financeiros (juros de capital).

Fase B - Perda causada por excesso de compras, ou por superprodução pôr excesso de compras antecipadas. Esse é o pior tipo de perda. Acontecem no setor com as compras de produtos "sazonais", por exemplo produtos natalícios.

Fase C - Perda por estoque em excesso. Esse tipo de perda acarreta custos financeiros (e maiores custos de oportunidade).

Fase D - Perda por excesso de transporte (dispositivos, transportadores, equipamentos logísticos não condizente com a necessidade do produto etc.), custos excessivos de administração de estoque e manutenção dos equipamentos com excesso de qualidade.

Todos esses "gargalos", acarretam maiores custos de depreciação de equipamento e custos fixo de mão-de-obra.

Uma vez identificadas as perdas a partir de recursos humanos em excesso (perdas por espera), podem-se realocar as tarefas para reduzir as necessidades de funcionários e, assim, reduzir os custos de mão-de-obra.

Para redução da superprodutividade, com a adoção do ECR, simplesmente coordena-se o intervalo médio entre as vendas de unidades de produto individual e, depois, simplesmente coordena-se a saída do produto com o intervalo médio com base nas vendas. Pode-se chamar o sistema de "Puxar", deixando a demanda atribuir as necessidades na cadeia de suprimentos, provocando as necessidades de estoque que prontamente são solucionadas pelos fornecedores através da parceria.

4.9 – Visão Sistêmica do ECR como Processo Logístico

Otimizador e GECON como Medidor de Resultado no Setor Atacadista/Distribuidor

Neste tópico, procura-se visualizar a logística como um processo que interage entre as áreas de responsabilidade e o global da empresa. Enfatiza-se a sua importância no contexto econômico de modo a contribuir com a otimização do planejamento de resultado, aperfeiçoando o processo de simulação do mix de produto dentro do planejamento de resultado das área.

Por que o ECR ?

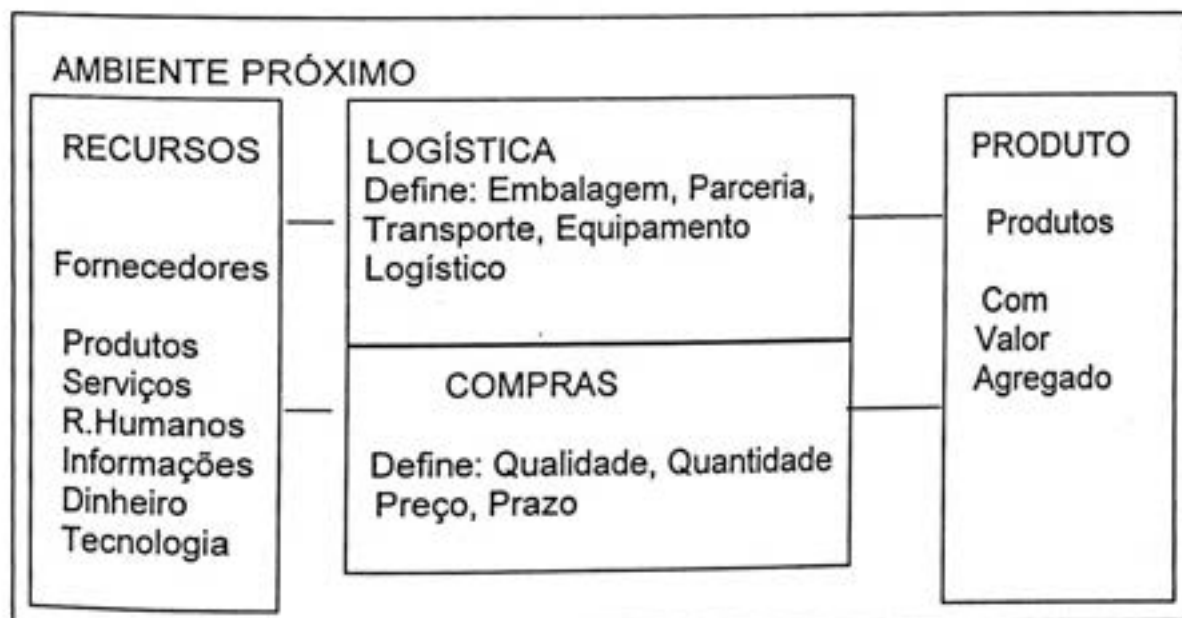
O sistema de ECR possibilita amarrações no que tange às quantidades e preços ajustados com os parceiros na cadeia de suprimentos, fornecedores e

clientes, proporciona confiabilidade no planejamento de resultados das áreas e fornece aos gestores informações para sua elaboração, contando com a fidelidade das partes na cadeia.

4.9.1- Atividade comprar

A Figura 4.16 – Atividade de Comprar – mostra que o gestor de compras atua como agente coletor de informações sobre recursos físicos, influenciando na ponta da procura da lei de livre mercado, enquanto o gestor de venda influencia no sentido inverso, na ponta da oferta. A sua relação de força no processo depende do volume de produtos transacionados em cada mercado, do número de agentes com o qual se relaciona (número de fornecedores/clientes), dos indivíduos que efetuam as transações em cada área, entre outros.

Figura 4.16 – Atividade de Comprar – Setor Atacadista/Distribuidor



Comprar e vender são atividades interdependentes, que não podem ser desassociadas no atacado/distribuidor e varejo. Para a avaliação de desempenho da contribuição gerada para como o resultado global da organização, devem ser tratadas isoladamente.

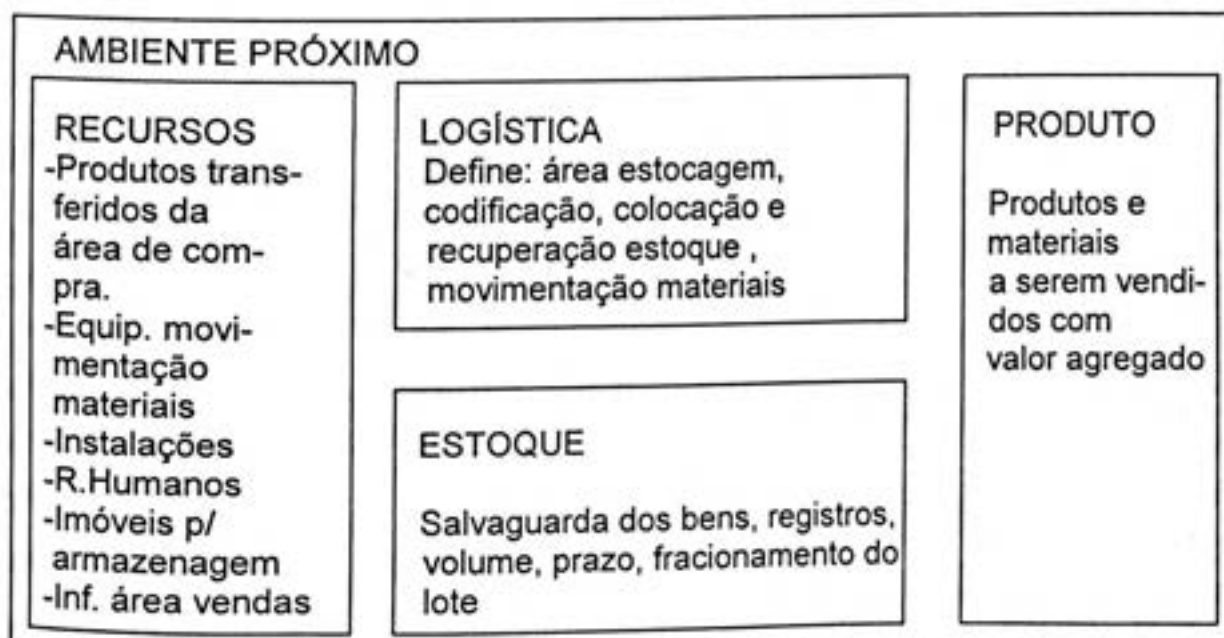
Uma empresa atacadista necessita otimizar seus recursos para melhor comprar e melhor vender seus produtos.

O ECR na atividade de compra tem uma importância fundamental na parceria com o fornecedor/produtor. Definições como preço e quantidades/lotes e embalagens são pré estabelecidos entre as partes, como também prioridade na entrega e chegada do veículo, para a disponibilização de equipamentos logísticos para movimentação dos produtos.

4.9.2 - Atividade de Estocar

A Figura 4.17 – Atividade de Estocar – mostra que no processo o gestor de estoque e armazenagem movimenta grandes quantidades e variedades de itens. Os produtos adquiridos pela área de compras não são repassados imediatamente para área de vendas para exposição e distribuição ao cliente varejista. Daí a necessidade de o gestor de estoque, de acordo com seu planejamento, disponibilizar os recursos logísticos à sua disposição para que possa atingir seus objetivos, que é a otimização do manuseio dos produtos no estoque (*input/output*). Desta maneira a área de estoque poderá atingir, dentro da cadeia de valores, seu objetivo principal, que é a disponibilização do produto para a área de distribuição que, por sua vez, promove a satisfação do cliente ao entregá-lo, completando, assim, o processo.

Figura 4.17 – Atividade de Estocar – Setor Atacadista/Distribuidor



Um gestor de compras, apesar de pautar suas ações nos planos das áreas requisitantes das mercadorias e recursos não-financeiros em geral, pode antecipar-se aos pedidos e adquirir um lote dos produtos para obter ganhos com essa decisão. Esses bens ficarão sob sua responsabilidade até que as áreas os requisitem, quando, então, cessa sua atividade de estocagem e inicia-se a da área solicitante.

O LOGISTICON – Modelo de Formação de Preço e Planejamento de Resultados com a Logística Integrada, proposto neste estudo, para a área de estoque, vem ao encontro de uma necessidade de análise da cadeia de valores interno da organização, que, por sua vez, provoca influência na cadeia de suprimento como um todo.

A adoção de medidas eficazes como o ECR com parceria com os fornecedores terá como produto final as seguintes vantagens:

- redução do nível de estoque, disponibilizando a verba para o setor de finanças a utilizar em outras aplicações;
- horário programado com os fornecedores para receber os produtos;
- entregas rápidas e parceladas possibilitando à área de estoque uma programação eficaz quanto ao recebimento e conferência dos produtos;
- otimização do espaço (escala), possibilitando às áreas envolvidas, compras e vendas, revisarem seus planejamentos de resultados, ocupando-os com outros produtos que possam agregar valores;
- caso os espaços não sejam preenchidos, cabe ao gestor da área de estoque tomar decisões quanto à sua locação à terceiros;
- redução dos custos fixos da área de estoque.

4.9.3 - Funções de Armazenagem

Machado (1997 : 49) define " a atividade armazenagem como aquelas voltadas à garantia das qualidades das mercadorias depositadas em um determinado local, cuja gestão está sob a subordinação de um único indivíduo. Por estocagem, denominam-se as atividades que visam reter mercadorias como ativo da organização a fim de se obter benefícios adicionais por estas ações, tal como a valorização dos produtos."

Concorda-se plenamente com a argumentação acima.

Para Lambert (1993 : 275) *"a armazenagem tem um papel importante no sistema logístico de uma empresa. Em combinação com outras atividades, proporciona aos clientes da empresa um nível de serviço aceitável. O papel óbvio da armazenagem é estocar produtos. Entretanto, a armazenagem proporciona subdivisão, consolidação e serviços de informação. Essas atividades enfatizam o fluxo do produto em vez da estocagem"*.

Aceita-se a argumentação do pensamento de Lambert, e acrescenta-se que a movimentação rápida e eficiente de grandes quantidades de produtos, peculiar no setor atacadista, através do armazém, combinada com informações rápidas e precisas ao estilo do ECR, é a meta do sistema logístico que impacta em resultados econômicos para a área de estoque e para a empresa no global.

Harmon (1994: 184), lançando uma visão futura dos sistemas logísticos e de armazéns, descreve uma lista de prognósticos dos quais selecionam-se alguns que vão ao encontro deste estudo e que já em 1999, mesmo que parcialmente, presenciou-se a sua aplicação, são eles:

"- O intercâmbio eletrônico de dados da demanda projetada (programações de clientes) e das necessidades de fornecimentos (cronogramas de suprimentos) será "transmitido" através da rede de distribuição. Com isso, a produção e as entregas da rede manter-se-ão em sincronia quase de tempo real com as últimas informações de estoque, da demanda prevista e da demanda real da rede.

- Os pedidos de compras, dos clientes e da fábrica se tornarão obsoletos para itens de demanda repetitivas e serão substituídos pelo intercâmbio eletrônico de programações entre cliente e fornecedor.

- A informação "on-line" dos pedidos dos clientes, temporariamente, e a transferência eletrônica automática das suas programações, eliminarão o exércitos de empregados nas funções de compras, processamento de pedidos e contabilidade solucionado os gargalos existentes".

Concorda-se com a visão futurista de Harmon, pois o autor em 1994 já prognosticava o que presencia em nossa pesquisa observacional, no setor atacadista/distribuidor na elaboração deste estudo.

A armazenagem possui três funções básicas: movimentação, estocagem e transferência de informações.

Movimentação

Pode ainda ser dividida em quatro atividades de manuseio: recebimento, transferência, seleção de pedidos e embarque. (BOWERSOX, 1986 : 212).

Recebimento inclui o desembarque físico de produtos da transportadora, também inclui a atualização dos níveis de estoque, inspeção de avarias e verificação da contagem contra pedidos e registros.

No sistema ECR, prioriza-se a entrada de carregamentos dos fornecedores, de acordo com as tratativas de parceria, objetivando reposição JIT (*Just-in-Time*).

Transferência envolve o movimento físico do produto no armazém, para estocagem, movimentação por serviços especiais, tais como consolidação e movimentação para embarque.

Seleção de pedidos de clientes é a maior atividade de movimentação e refere-se ao reagrupamento de produtos de acordo com a combinação desejada pelo cliente.

Clientes varejistas, com parceria no ECR, tem prioridade nas entregas segundo as tratativas de parceria.

Expedição consiste na movimentação física dos pedidos selecionados em direção ao meio de transporte, no ajuste dos registros de estoques e na conferência de pedidos a serem expedidos.

Também, no sistema ECR, existe a comunicação via eletrônica, que informa a saída do veículo e horário previsto de chegada, para otimização do tempo de entrega.

Estocagem

Como segunda função de um armazém, a estocagem pode ser desempenhada de maneira temporária ou semi-permanente. A estocagem *temporária* enfatiza a função da movimentação e inclui apenas a estocagem do produto necessário para a reposição básica dos estoques.

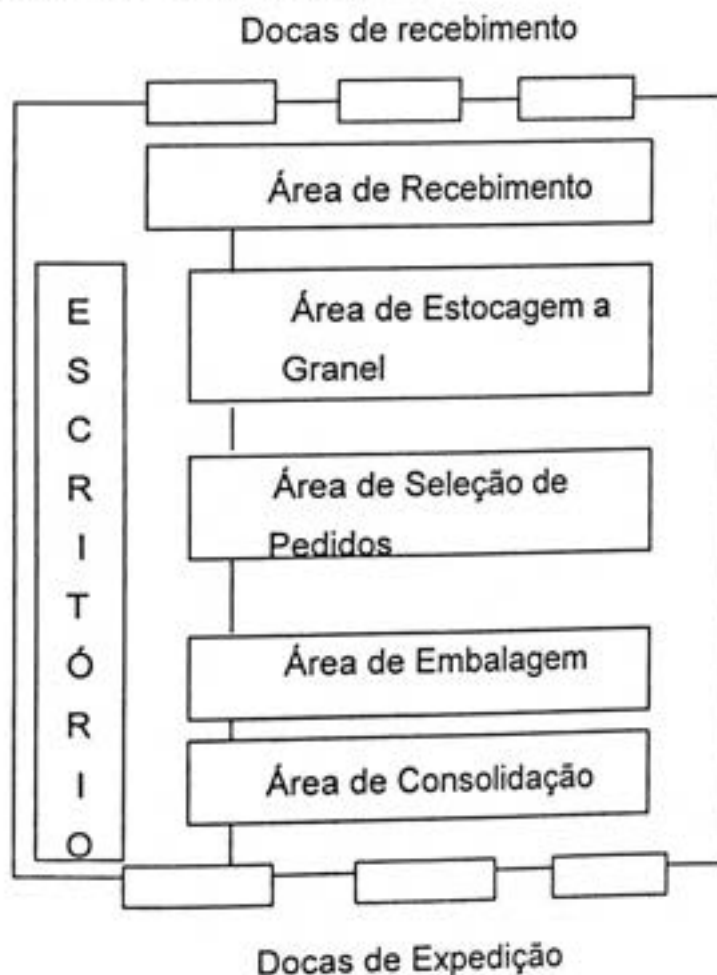
Existe ainda, no setor atacadista, o estoque *semi-permanente*, para atender: demanda sazonal; demanda flutuante; acondicionamento de produtos como frutas

e carnes. Esses estoques, na maioria das vezes, são de responsabilidade do gestor da área de vendas, mas existe também *especulação* ou compra de mercado futuros, e acordos especiais, como descontos por quantidade, que são de responsabilidade da área de compras.

Transferência de informação

A terceira maior função da armazenagem ocorre quase que simultaneamente às funções de movimentação e estocagem. Informações sobre níveis de estoque, de processamento, locais de estocagem, recebimentos e expedições, dados sobre clientes, utilização de espaço e equipamentos logísticos no armazém e pessoal são vitais para operar com sucesso um armazém em um setor atacadista.

Figura 4.18 - Atividades de um Armazém



A figura 4.18 mostra as atividades normalmente desenvolvidas em um armazém. A logística integrada, com o sistema de ECR, entregas rápidas e fragmentadas, vem minimizar as restrições que ocorrem e provocam "gargalos" no gerenciamento de armazenamento, tais como:

- excesso de mão-de-obra na movimentação de materiais;
- má utilização de espaço;
- altos custos de manutenção devidos a equipamentos obsoletos.

Fatores como esses, já discutidos anteriormente, têm uma influência econômica negativa na otimização da armazenagem, provocando impactos financeiros na organização, imperceptíveis nos demonstrativos contábeis.

O modelo de formação de preço proposto, visa corrigir esses "gargalos", com a adoção do ECR, reposição rápida de estoque, sistema JIT (*Just-in-Time*), a fim de otimizar os processos e evitar oportunidades para que as ineficiências aconteçam.

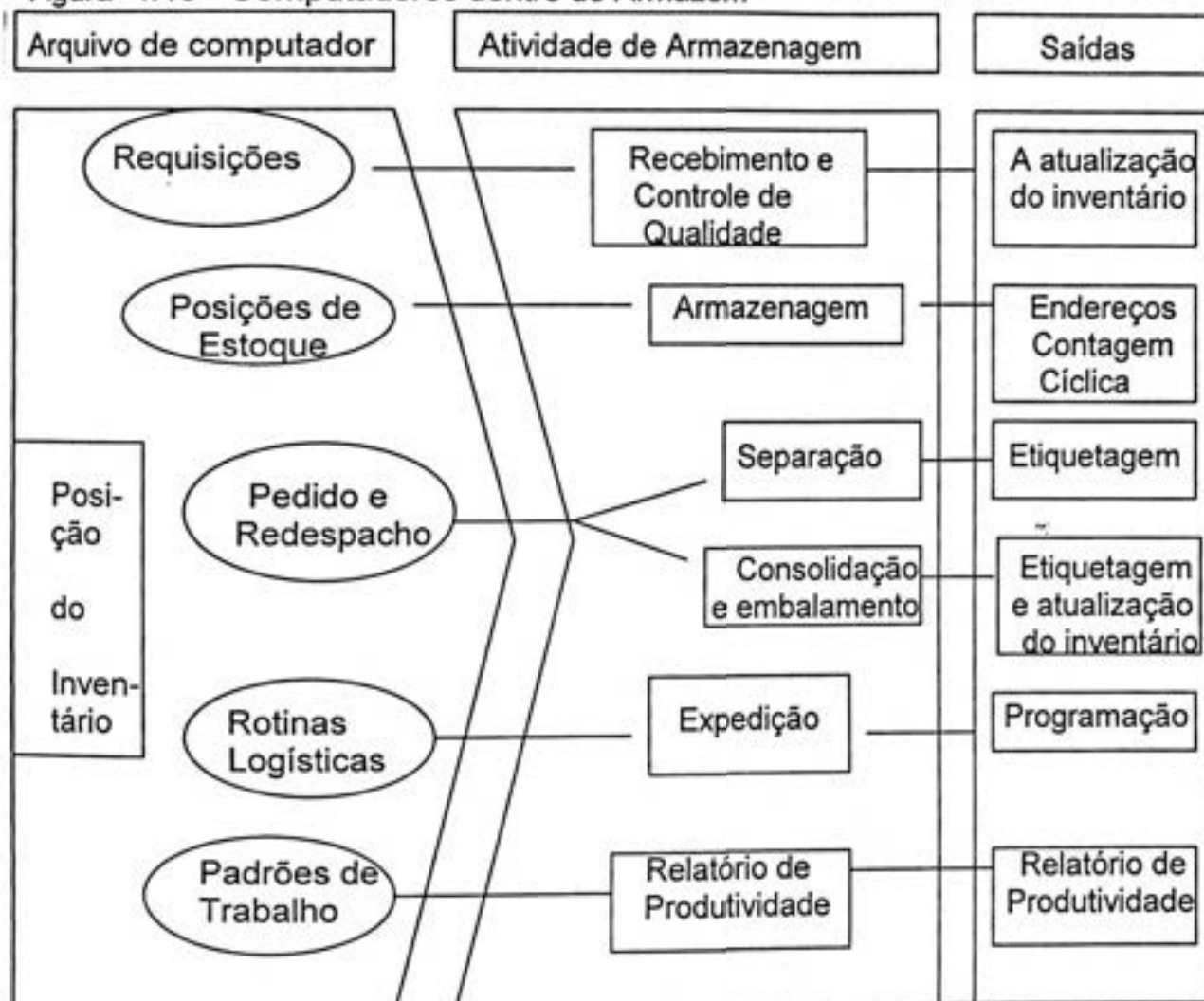
Computadores, informação e administração do armazém

A logística ocupa funções básicas no armazém, como a movimentação, armazenagem e a transferência de informação. Não se pode deixar de lado a tecnologia de informação, pois a maioria das atividades e funções de armazenagem dependem de computadores.

Lambert (1993 : 330), citando um estudo realizado pela *Modern Material Handling*, com aproximadamente mil empresas, fabricantes e não fabricantes, revelou que "empresas, de todos os portes, que utilizam relatórios computadorizados ganham em planejamento e controle da produção, bem como em administração de estoques". Diz ainda, que "quase um quarto de todas as empresas pesquisadas conseguiram ganhos de mais de 20% em produtividade com os computadores".

Como se pode verificar na figura 4.19 no setores atacadista e varejista, é essencial identificar os custos compartilhados na cadeia de suprimento, o que reforça a importância de sistemas como o EDI (troca de informações eletrônicas).

Figura 4.19 - Computadores dentro do Armazém



Fonte: LAMBERT, STOCK, VANTINE, (199 : 331).

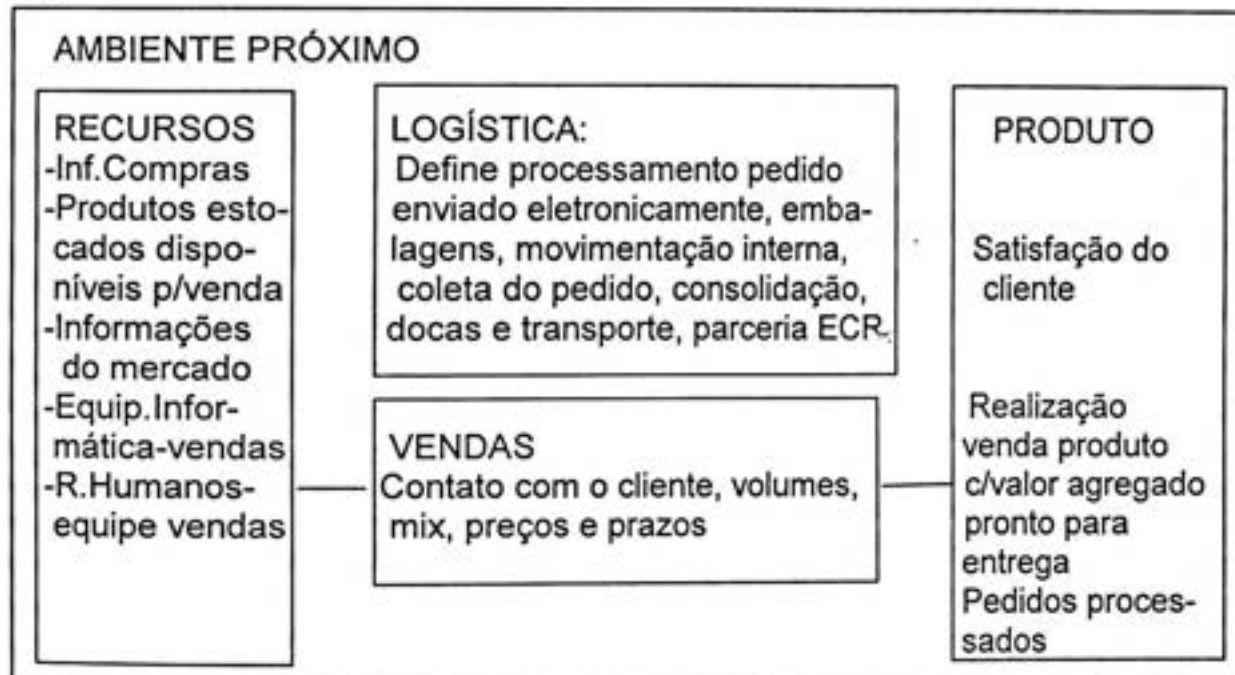
4.9.4 - Atividade Vender

A figura 4.20 – Atividade Vender – mostra no processo que o gestor de vendas, por ter autonomia, não deixa de ter uma interação com as áreas de compras/estoque/distribuição. Apesar de todas as áreas terem seu planejamento próprio e independente, visando atender ao planejamento global da empresa dentro do setor, não se pode deixar de reconhecer que qualquer ato provocado pela área de venda, no sentido de aproveitar as oportunidades do mercado, influencia as demais áreas na cadeia de valores.

Assim cabe ao gestor de vendas, ao utilizar os recursos logísticos à sua disposição, com o objetivo de atingir o seu produto final, nada mais do que a obtenção da demanda – inteirar com informações as outras áreas envolvidas no processo.

Um ponto importante nesse processo consiste em o setor atacadista ter um relacionamento aberto com o varejista, apresentando ao seu parceiro, via E.D.I, a sua política de distribuição.

Figura 4.20- Atividade de Vender – Setor Atacadista/Distribuidor



Outro aspecto que deve ser levado em consideração no planejamento de resultados na área de vendas é a formação de preço de venda. A atual conjuntura econômica na qual o setor atacadista está inserido não permite às empresas imporem seus preços ao mercado. O varejista não concorda em pagar por ineficiências das empresas atacadistas, portanto o mercado passou ser o termômetro e, ao mesmo tempo, o balizador dos preços de vendas. Tendo-se em conta que atualmente no setor atacadista a lei de oferta e procura é que determina o preço de venda dos produtos no atacado, as empresas devem oferecer diferenciações através de serviços logísticos que agreguem valor ao cliente varejista, tais como:

- entregas rápidas – ECR;
- embalagens personalizadas;
- código de barra;
- serviço de Precificação – etiquetagem.

Aspectos operacionais da área de vendas no setor atacadista

Convivendo-se, atualmente, com a produtividade em *marketing* medida em relação ao varejista e o consumidor final, através da relação da demanda, sistema puxar, preenchendo as necessidades e individualidades de cada um.

Angelo & Ingold & Ribeiro (1995: 108) afirmam que *"estamos mudando de produção, abastecimento, merchandising e marketing de massa para uma nova visão de merchandising, logística e planejamento mais flexíveis. As velhas organizações e sistemas de mensuração foram construídos em volta do merchandising e do marketing de massa. Temos que mudar o foco para como os varejistas podem tornar a experiência de compra mais interessante ao consumidor, atraindo-o para as lojas e aumentando sua fidelidade. Essas mudanças afetam preço, sortimento, ambiente da loja, atitude dos funcionários, entre outras coisas"*.

Pode-se acrescentar a essa afirmação a importância dos atacadista, na parceria para com os varejistas, fornecendo-lhes subsídios com identidade de linguagem de ambas as partes, para terem noção da importância do giro do produto em seus negócios e que a logística funcione, garantindo a entrega no prazo combinado. Para isso os gestores têm que estar bem preparados e terem a capacidade de decidir.

Perspectivas para próximo milênio

Angelo & Ingold & Ribeiro (1995 : 107) citam que *"a Andersen Consulting, em 1988, criou um centro de pesquisa e desenvolvimento para o Setor de Produtos de Consumo, chamado Smart Store – Supermercado do Futuro"*.

Neste centro, é apresentada uma visão do que será este setor no futuro, levando-se em consideração as tecnologias disponíveis, o comportamento e as necessidades dos varejistas e do consumidor final.

O *Smart Store* contribuiu para essa mudança de atitude. Entretanto, não foi o único fator. O lento crescimento populacional de diversos países e os formatos alternativos de loja estão indicando que se deve mudar a maneira de fazer negócio. O impacto desses formatos alternativas no varejo alimentar é análogo ao das

montadoras estrangeiras que entraram nos Estados Unidos e balançaram a General Motors, a Ford e a Chrisler.

A nova atitude consiste em dirigir os negócios segundo a visão do consumidor, em vez de uma focalização na compra e distribuição.

O auxílio prestado pelo Smart Store ao setor de produtos de consumo é focalizado em duas importantes funções de negócio:

- *Demand side* (demanda), maximiza o desempenho do mercado, local de cada loja e em cada experiência de compra do consumidor;
- *Supply side* (suprimento), minimizando o custo de reposição do produto nas prateleiras das lojas e, finalmente, na mesa do consumidor, no Brasil o Sistema ECR já é uma realidade.

Demand side e *supply side* são direcionados para o consumidor final. O *demand side* significa visualizar a loja dominando o mercado enquanto que o *supply side*, suprir as lojas ao menor custo possíveis, com reposições rápidas. Essas são as vantagens competitivas que o setor atacadistas/distribuidores apresentam aos varejistas, dependendo sempre do segmento de comércio em que a organização se enquadra.

Banco de produtos e gerenciamento do mix

De acordo com o segmento em que a empresa atacadista/distribuidora atua, o gestor de vendas, em conjunto com o gestor de compras, visando aproveitar as oportunidades, deve ter em mãos todos os produtos possíveis oferecidos pelo mercado e podem ser agregados ao mix.

O mix do atacado e do varejo devido à grandes variedades de produtos, sofrem oscilações, por morte ou nascimento, portanto é de fundamental importância, antes de se estabelecer negociações com os fornecedores, analisar o ciclo de vida do produto.

Quanto ao gerenciamento do mix, Angelo & Lima (1995: 99) o define como "o objetivo de disponibilizar os produtos que, em determinado momento e dinamicamente, em cada um dos momentos correspondem aos interesses e necessidades do consumo".

No setor atacadista, o *mix* é mais centralizado não tem a flexibilidade dinâmica apresentada pelo varejo. Isto mostra que com o sistema de parceria entre os fornecedores e atacadista, sistema de ECR, os gestores se preocupam em oferecer ao cliente um bom atendimento.

No varejo, atualmente, encontram-se grandes redes de supermercados e também pequenos varejistas adotando o sistema de ECR, o que proporcionará um gerenciamento mais consciente e atento do *mix*. Mesmo porque com a adoção do sistema ECR, espaços serão ocupados por outros produtos, que agregarão valor à organização como um todo.

Apesar de uma importância relevante no setor atacadista/distribuidor, não se encontrou em nossa pesquisa empírica, junto às empresas visitadas, um gestor específico do gerenciamento do *mix*. Tal tarefa é desenvolvida pelos gestores de compras e vendas, interagindo as áreas, aproveitando as oportunidades que o mercado lhes oferece.

Ao definir o *mix* de produto, a área de estoque deve receber tal informação para disponibilizar o espaço e equipamentos logísticos pertinentes ao produto em questão.

4.9.5 - Atividade Distribuir

A figura 4.21 – Atividade Distribuir – mostra que apesar de o gestor se apresentar no modelo proposto com autonomia e responsabilidade isolada, interagem com a área de venda e estoque, necessitando de informações como também da disponibilização de recursos para realizar seu objetivo principal na cadeia de valores, que é a satisfação do cliente com a entrega do produto.

Richard, citado por Ballou (1997 : 48) afirma que *"Vendas/Marketing tem dois propósitos básicos . Um deles é obter demanda, e o outro é atender à demanda"*.

Conseguir demanda é resultado dos esforços promocionais, assim como do preço e da composição *mix* da carteira de produtos oferecidos ao cliente. Uma vez obtida a demanda, esta deve ser atendida, é o momento em que o gestor da área de distribuição age. Seu esforço, objetiva a colocar o produto certo, no lugar certo e no instante correto para atender aos requisitos da demanda.

Machado (1997: 137) entende que a área de distribuição *"é a atividade de manuseio e transporte de mercadorias entre variados pontos dentro da organização. Porém ocorrem atividades de distribuição na transferência de mercadorias dos fornecedores para o estoque da empresa, deste modo estoque para as lojas de vendas e por fim, destas lojas às residências dos consumidores"*.

Aceita-se apenas em parte a argumentação acima, por que outras se contrapõem no sentido de especificar melhor os impactos econômicos das atividades e da área de distribuição, como caracterizado a seguir.

Kotler (1994 : 638) apresenta a seguinte natureza da distribuição física *"A distribuição física envolve o planejamento, a implementação e o controle dos fluxos físicos de materiais e produtos finais a partir de seus pontos de origem aos seus pontos de utilização, para satisfazer as necessidades do cliente, visando a um lucro"*.

Esta argumentação é muito abrangente.

Ching (1999: 147) afirma que a logística de distribuição *"trata das relações empresa-cliente-consumidor, sendo responsável pela distribuição física do produto acabado até os pontos-de-venda ao consumidor e deve assegurar que os pedidos sejam pontualmente entregues, precisos e completos"*.

Esta argumentação é parcial focando apenas o produto.

Alvarenga & Novaes (1997: 62) definem que *"A logística de distribuição define como devem ser os canais de comercialização. Se o produto é comercializado no atacado, as vendas podem ser efetuadas em grandes lotes, a partir da fábrica ou de depósitos próprios estrategicamente localizados ou de depósitos de terceiros (atacadistas). Se o produto é comercializado diretamente ao varejo, deve ser definido o tipo de estabelecimento que venderá o produto, qual o lote mínimo, e com que freqüência etc"*.

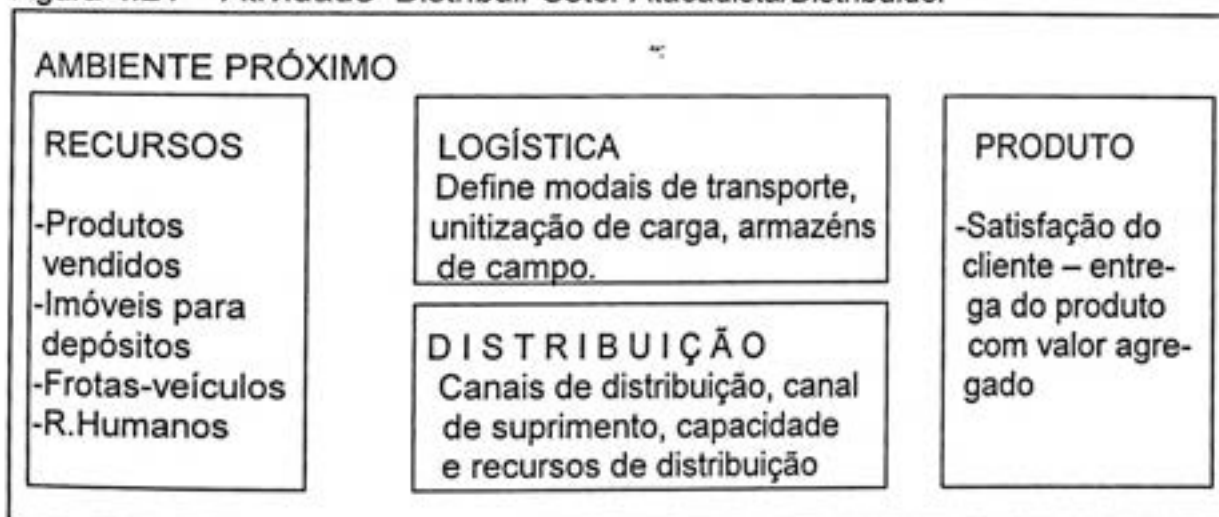
Esta argumentação é parcial, focando somente o produto.

Entende-se que os autores mencionados não visualizaram a cadeia de distribuição como um todo, resultando em apreciação parcial. Por exemplo, KOTLER (1994 : 641) diz *"Muitas empresas declaram que o objetivo de seus sistemas de distribuição física é entregar os produtos certos nos lugares certos no tempo certo por um menor custo" (...)" Nenhum sistema de distribuição física pode simultaneamente maximizar os serviços prestados ao cliente e minimizar o custo de*

distribuição. Maximizar o serviço implica em estoques maiores, transportes melhores e multiplicidade de depósitos. Tudo isso por sua vez aumenta o custo de distribuição”.

Esta argumentação não é compactuada neste estudo, pois através da logística integrada, processos de substituição de equipamentos, e outras atividades podem, além de melhorar o serviço aos clientes, baratear o dispêndio operacional, implicando aumento da satisfação do cliente com elevação da margem entre preços de produtos e serviços e custos respectivos.

Figura 4.21 – Atividade Distribuir Setor Atacadista/Distribuidor



Ballou (1997 : 48) reitera que “A missão básica do gestor de venda é gerar lucro para a organização e a área de distribuição contribui para essa missão”.

Os profissionais de venda há muito reconhecem que a logística aplicada na organização desenvolvida pelas áreas de compras/estoque/vendas/distribuição na verdade contribui para aumentar a demanda. Disponibilidade de produto, pronta entrega e atendimento correto dos pedidos são apenas alguns dos serviços que agradam ao cliente.

Vendas podem ser geradas por um bom serviço. É o nível de serviço que une os esforços de promoção e distribuição.

O gestor da área de distribuição, ao interagir com as área de vendas e a área de estoque, tem a missão de, ao elaborar o planejamento, analisar e contatar o gestor da área de vendas, para verificar a projeção orçamentária por ele efetuada, atendendo os seguintes quesitos:

- demanda projetada com parceria com os clientes – sistema ECR, com definições

de quantidades, preços, prazos, e entregas parceladas;

- demanda projetada de vendas para varejista, não pertencentes as tratativas ECR;
- *mix* de produtos envolvidos na demanda projetada pela área de vendas;
- localização geográfica dos clientes, para precificação do frete a ser cobrado da área de vendas no caso de condições CIF: "frete por conta do vendedor".

4.9.6 - Atividade Empresa e Atividade Global

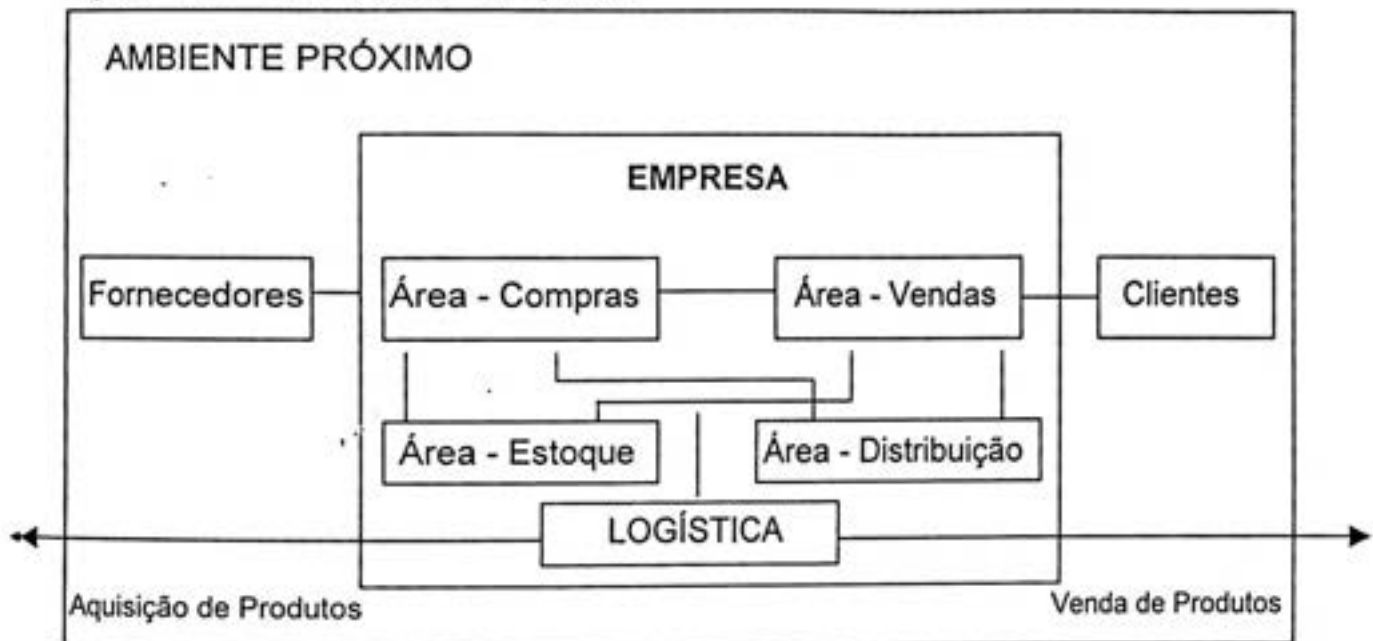
As figuras 4.22 – Atividade da Empresa – e 4.23 – Atividade Global mostram o envolvimento das áreas, relacionando-se e ao mesmo tempo gerando ganhos/perdas financeiros.

A estrutura patrimonial de uma organização mostra uma troca (perde/ganha) permanente. Nas negociações com o mercado externo, todos os gestores devem procurar otimizar na utilização dos recursos financeiros da empresa, escassos e caros.

O gestor de compra ao negociar com os fornecedores de mercadorias, toma decisões que dizem respeito à forma de pagamentos dos compromissos e os juros envolvidos nas transações. Isto significa que ele decide sobre questões financeiras e não apenas operacionais, tais como volume de produtos, prazo e local de entrega etc. O gestor de vendas, ao requisitar à área de compras uma aquisição de produtos para revenda, pode estar decidindo manter produtos em estoque durante um determinado prazo. Esta decisão implica reter um capital na organização por um tempo, logo, trata-se de uma questão de impacto financeiro.

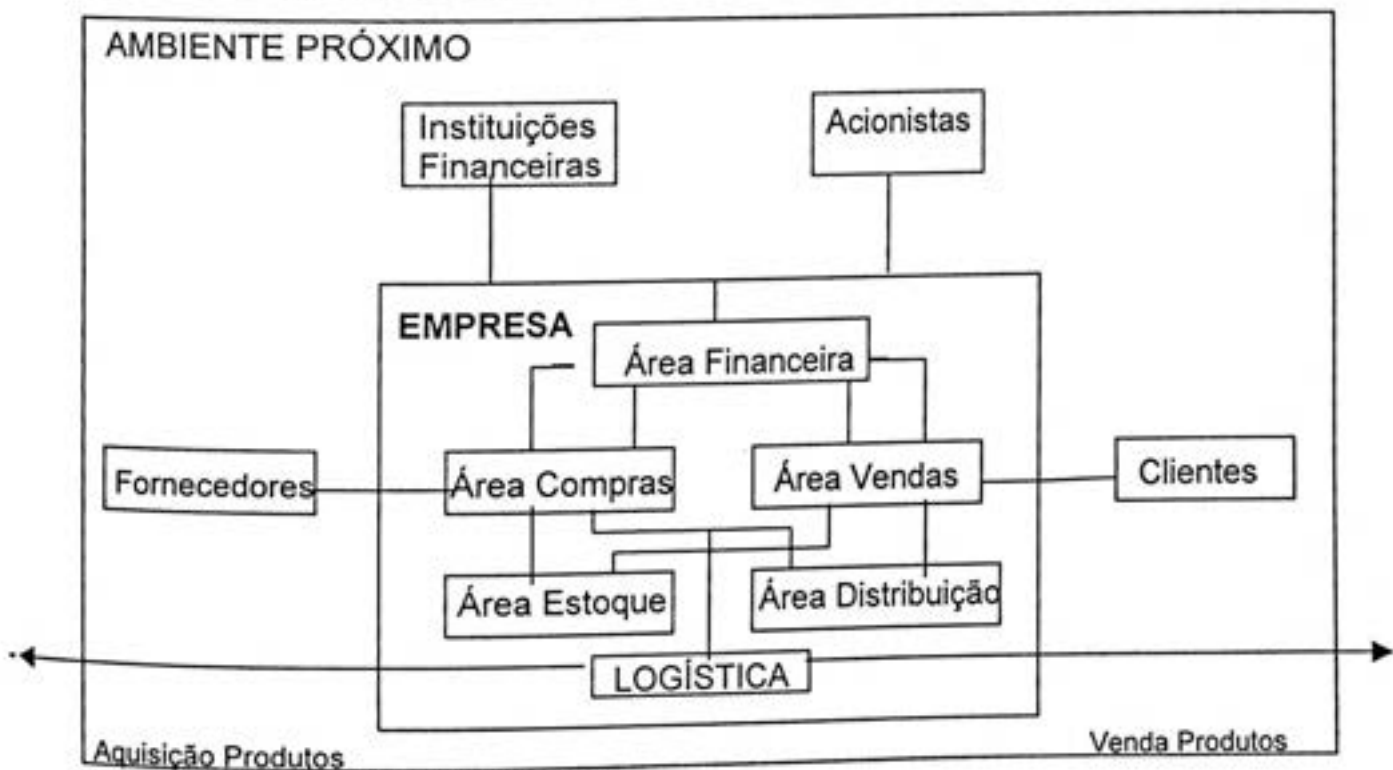
O gestor de vendas pode também decidir vender seus produtos a prazo. Assim, decidirá sobre questões financeiras, tais como prazo dos recebíveis e juros a serem cobrados dos clientes. Também poderá concretizar vendas casadas, ou seja, para entrega futura contando com o estoque do fornecedor e sua pronta entrega, o que gera um ganho financeiro por não ter o estoque.

Figura 4.22 – Atividades – Empresa



Fonte: Adaptado de : MACHADO (1997 : 51)

Figura 4.23 - Atividade Global – Setor Atacadista/Distribuidor



Fonte: Adaptado de: MACHADO (1997: 53).

Machado (1997 : 52) menciona que "No Sistema de Informações para Gestão Econômica, a atividade financeira não deve ser confundida com a área financeira. Cada gestor, seja qual área for, pratica atos que não se restringem aos resultados de suas operações básicas, mas também têm impactos financeiros na

estrutura patrimonial da empresa. Estes impactos são medidos pelo resultado do fluxo financeiro de cada transação”.

Já a área financeira deve ser entendida como uma atividade operacional, conduzida por um gestor específico, desvinculado das demais áreas, cujo objetivo é otimizar a obtenção e aplicação de recursos financeiros para a empresa. Assim, gera resultados como qualquer outra área e devem ser mensurados separadamente, possibilitando, assim como nos demais casos, a avaliação de seu desempenho em conjunto com a otimização do resultado global da organização.

4.10 - Integração Eletrônica

Os sistemas de comunicação eletrônica podem ter valor significativo como uma alavanca para novas estratégias de gerenciamento de clientes, sob os seguintes aspectos:

- conectam diretamente compradores e vendedores;
- apoiam troca de informações totalmente digitadas entre eles;
- eliminam os limites de tempo e lugar;
- apoiam interatividade, podendo adaptar-se dinamicamente ao comportamento do cliente; e
- podem ser atualizados em tempo real, mantendo-se sempre atualizados.

A comunicação eletrônica permite ao negócio trocar informações entre conjuntos de clientes e fornecedores, com constante mudança.

As pressões que influenciam os negócios e que têm levado as empresas a se reestruturarem podem ser assim detalhadas:

- dos acionistas por um desempenho financeiro melhor;
- competitividade;
- para a redução de estoques e custos de produção – sistema ECR;
- por requerimentos de demanda dos clientes – sistema ECR;
- por mudanças legais;
- para a redução do ciclo de vida dos produtos a fim de realizar o lançamento de outros novos na cadeia de suprimentos.

As empresas atacadistas/distribuidores consideram as reduções da força de trabalho como a forma de obter eficiência e agilidade operacionais, reduzindo os

gargalos". A necessidade de diminuição de tempo de reação para atender aos eventos oriundos do ambiente próximo, (atendimento de pedidos, novos produtos no mix, concorrentes etc.), resulta numa redução da gestão média do gestor e dos empregados das áreas, encarados como imposição para a eficácia organizacional e não contribuidores na otimização dos resultados.

As aplicações da comunicação eletrônica podem ser categorizadas em três aspectos:

- negócio - a - negócio, no ambiente entre organizações;
- negócio - a - consumidor, no ambiente entre organizações e consumidores; e
- intra-organizacional, no ambiente interno das organizações.

Negócio - a - negócio, a comunicação eletrônica facilita as seguintes aplicações de negócio:

- gerenciamento de fornecedor;
- gerenciamento de estoque;
- gerenciamento de distribuição;
- gerenciamento de canal;
- gerenciamento de pagamento.

Negócio - a - consumidor, a comunicação eletrônica facilita os clientes a aprender sobre os produtos por meio de publicações eletrônicas. Com os seguintes aspectos:

- interação social;
- gerenciamento de finança pessoal;
- informações e compra de produtos.

Intra-organizacional, a comunicação eletrônica proporciona as seguintes aplicações de negócio:

- comunicações de grupo de trabalho;
- publicação eletrônica;
- produtividade da força de vendas.

4.10.1 - EDI – Eletronic Data Interchange – Troca Eletrônica de Dados

A EDI, elemento central para a comunicação eletrônica, é definida por Valentin (1999 : 95) como *"a troca eletrônica e interorganizacional de mensagens de negócio padronizados entre aplicações, e permite que as empresas troquem quotas, pedidos, faturas etc. num formato padrão entre suas aplicações de sistema de informações, com pequena ou nenhuma intervenção humana"*.

Aceita-se a definição e acrescenta-se que a implementação do EDI, no processo logístico no sistema ECR, possibilita às empresas que realizem transações completas de negócio com múltiplos parceiros, tais como fornecedores, clientes, provedores de serviços, bancos etc.

Valentin (1999 : 96) acrescenta que *"A EDI foi desenvolvida na década de 60 como um meio de acelerar o movimento de documentos referentes a embarque e transporte. Até o meio da década de 1980, entretanto, não era a técnica utilizada na grande maioria das empresas – automotiva, varejo, transporte e comércio internacional. Seu uso está crescendo e deve tornar-se o padrão pelo qual as organizações se comunicarão formalmente uma com as outras no mundo do comércio eletrônico"*.

Em termos técnicos, entende-se que a EDI é um exemplo bem conhecido de troca de documentos estruturados, de modo a permitir que os dados em forma de conteúdo de documento sejam trocados entre aplicações de software que estão trabalhando juntas para processar uma transação de negócio.

"A idéia por trás de edi é muito simples", afirma Valentin (1999 : 97). A EDI procura pegar o que estava num formulário preparado manualmente ou num formulário de uma aplicação de negócio, traduzir o dado num formato eletrônico padrão e transmiti-lo. Na ponta recebedora, o formato-padrão é decodificado num formato que possa ser lido pela aplicação do recebedor. Assim, a saída de uma aplicação torna-se a entrada de outra, por meio da troca de informação computador a computador. O resultado é a eliminação de atrasos e erros inerentes a transações com base no papel.

Os benefícios tangíveis da EDI advêm da economia de custo e de tempo, com as seguintes melhorias:

- redução de sistemas com base em papel;

- melhoria na resolução de problemas e no serviço ao cliente;
- expansão da base de clientes e ou fornecedores.

Desvantagens da EDI:

- custos elevados;
- acessibilidade limitada;
- requerimentos rígidos;
- soluções parciais;
- solução fechada.

Brun citado por Valentin (1999: 97) menciona que *"a pressão forte de negócio vem de alguns grandes clientes que reconhecem a necessidade de mudar para uma procura Just-in-Time e acreditam nos benefícios de estabelecer uma ligação eletrônica"*.

Aceita-se plenamente a argumentação e acrescenta-se que vem ao encontro o tema deste estudo, pois o processo logístico aqui defendido com o sistema ECR-resposta rápida ao cliente, pode ser adotado não somente pelas grandes empresas, como também por pequenas e médias empresas, bastando apenas a parceria entre os agentes na cadeia de suprimento, sem importar o tamanho da organização.

A EDI tradicional substitui os formulários de papel com transcrição quase restrita a um relacionamento um a um entre suas partes e os campos de formulários eletrônicos, denominados conjuntos de transações. A EDI tradicional abrange duas áreas básicas de negócio:

- troca de dado comercial, englobando as transações como pedidos de compra, faturas e conhecimentos;
- transferência eletrônica de fundos: é a transferência automática de fundos entre bancos e outras organizações.

A implementação de EDI começa com um acordo entre uma empresa e seu parceiro comercial. As duas partes decidem qual padrão (ANSI X.12 OU UN/EDIFACT) será utilizado, a natureza da informação a ser trocada (fatura, pedido de compra, pedido/remessa de pagamento) e o meio de rede (e-mail : X.400 ou X.435; padrões de e-mail da Internet : RFC 822 ou MIME; conexões ponto a ponto da Internet : Telnet, FTP ou WWW).

4.10.2 – Troca Eletrônica de Dados na Internet

Valentin (1999 : 104) afirma que *"a Internet pode ser vista como um meio recomendável de entregar transações comerciais de EDI, dado seu projeto original para oferecer comunicações e compartilhamento de arquivos entre usuários. Atualmente, ela já está transportando dados de EDI entre organizações em certos setores da indústria.*

Entre os serviços de Internet oferecidos, pode-se citar: acesso a serviços de VAN por período do protocolo MIME, projetado para transportar EDI e arquivos multimídia relacionados no mesmo envelope de mensagem; e sites WWW para obter informação e assistência técnica. As primeiras aplicações disponíveis são os servidores de informações, programas que armazenam dados num formato padronizado que pode ser acessado por qualquer usuário com a interface de cliente apropriada".

Alguns dos fatores que fazem a internet útil para EDI são:

- preço fixo, que não é dependente da quantidade de informação transportada;
- acesso barato, com custo baixo de conexão;
- padrões comuns de correio, que provêm sistemas de redes e interoperáveis.

A pesquisa da *The Economist* (1997), citada por Valentin (1999 : 104), relata que *"a General Electric passou a utilizar mais intensamente a Internet desde a criação da Trading Process Network, por meio da qual a GE envia um e-mail para os fornecedores; no passado, as informações eram enviadas por fax, telefone etc. Várias partes da GE passaram a enviar e-mail para os fornecedores, os quais tiveram um crescimento significativo de pedidos; para tanto tiveram que realizar um investimento próximo a zero, uma vez que já tinham um micro-computador e pagavam pouco pelo serviço de um provedor. A GE é considerada a maior fornecedora de serviços de EDI, sendo que, por exemplo, em 1996, o negócio da GE baseado em EDI cresceu 50%".*

Empresas Participantes

Torres & Tocaxelli em ECR BRASIL (1998 : 77) cita como dado, "que foram convidadas a participar do levantamento 58 empresas integrantes da Associação ECR Brasil, e obteve-se um retorno de 71%."

Este levantamento teve o objetivo principal de constatar se o grau de utilização de EDI e planos futuros para a sua implantação.

As empresas participantes estão divididas nos seguintes setores:

Setor	% de Empresas
Indústria	51
Atacado / Distribuidor	10
Varejo	22
Transportadora/Operador Logístico	17

O setor atacadista/distribuidor possuía uma média de 47 parceiros planejados para implementação em 1998, sendo a média de 74 parceiros a quantidade ideal estimada. Com a exceção da categoria não-alimentos, todas as demais categorias (mercearia, bebidas, perfumaria, limpeza, perecíveis) são comercializadas por todos os atacadistas/distribuidores, sendo São Paulo e Grande São Paulo as principais localidades de atuação.

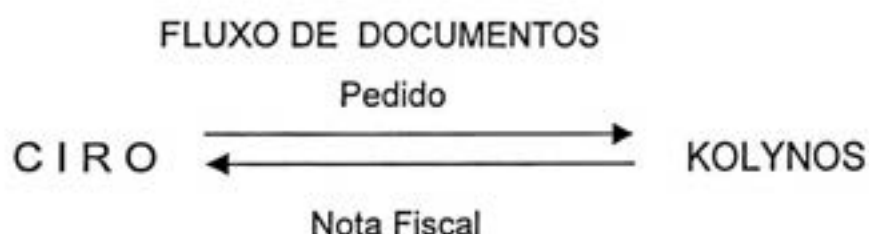
A seguir é apresentada a classificação dos indicadores referentes à implementação de EDI, no setor atacadista/distribuidor.

Posição	Aspectos mais relevantes e maior obtenção
1 -	Agilidade das informações
2 -	Redução de papéis
3 -	Qualidade das informações
	Principais Dificuldades para implementação
1 -	Venda interna/integração/parceiro/layout
2 -	Resistência interna

Implantação Piloto – Ciro Distribuidora de Alimentos e Kolynos

ECR BRASIL (1998 : 89) descreve a implantação piloto de EDI – Ciro Distribuidora de Alimentos e Kolynos do Brasil.

A seguir, demonstra-se o modelo de implantação de uma parceria EDI entre a empresa Kolynos do Brasil e Ciro Distribuidora de Alimentos para troca dos documentos EDIFACT/EANCOM, Pedido de Compra (ORDERS) e Nota Fiscal (INVOIC).



Plano de trabalho

- | | |
|------------------------------------|--|
| - Definição dos indicadores | - Reunião plano-piloto |
| - Levantamento do histórico | - Estudo dos documentos EDIFACT/EANCOM propostos |
| - Estudo dos dados dos parceiros | - Acordos comerciais |
| - Apontamento dos indicadores | - Desenvolvimento de mapas |
| - Preparação dos sistemas internos | - Piloto (paralelo) |
| - Testes e validação | - Documentação final |
| - Piloto (produção) | |

Essas atividades foram realizadas no período de maio a agosto de 1998.

Os principais resultados identificados foram:

- impactos nos pedidos de compra;
- nível de atendimento ao cliente;
- entregas com sucesso e com problemas;
- número de devoluções e respectivos motivos;
- tempo de espera do caminhão para descarregar os produtos.

Situação antes do EDI

Pedidos

Situação após - EDI

Pedidos

- Não havia um alto número de erros nos pedidos, pois o vendedor os enviava para a Kolynos através de seu *palm top*.
- A frequência de visitas da Kolynos ao Ciro era quinzenal, porém a necessidade, semanal.
- Devido à demora na emissão de pedidos havia falta de estoque e conseqüente perda de venda.
- Para resolver a falta de estoque, era necessário comprar em alto volume aumentando o estoque sem que houvesse a revenda no período.
- Hoje o Ciro tem total autonomia para a geração de pedidos podendo, respeitando os valores mínimos, enviá-los a qualquer tempo.
- Não houve erros nos pedidos enviados por EDI.

Entregas

- Caminhão chega e identifica-se entrega a nota fiscal para uma recepcionista.
- A recepcionista digita os dados da nota fiscal e entrega uma senha para o motorista do caminhão, que aguarda a sua chamada.
- O tempo de espera varia pela complexidade da nota fiscal (número de itens, tipos de produtos); estima-se no mínimo 1 hora.
- A área de recepção de mercadorias recebe via sistema a notificação de que uma senha foi disponibilizada e, de acordo com a fila existente, prepara o recebimento.
- A senha é chamada e o caminhão é direcionado ao local de recebimento.
- O tempo entre a geração da senha e o processo completo de descarregamento é um pouco superior a 1 hora, totalizando assim 2 horas.

Entregas

- Estima-se que o tempo de recepção caiu para 2 minutos, considerando que a senha já é disponibilizada automaticamente pelo sistema antes mesmo da chegada do caminhão, permitindo o descarregamento direto da carga (que leva em média 1 hora).
- Durante o período de acompanhamento, não houve devoluções devido a divergências com pedidos ou outros problemas com a geração e recepção dos pedidos.

Benefícios proporcionados às empresas:

CIRO

- Liberdade para colocação de pedidos
- Agilidade na conferência entre pedidos e notas fiscais.
- Eliminação de erros e digitação e codificação.
- Agilidade na entrada do caminhão para descarga.

KOLYNOS

- Maior aproveitamento do vendedor para o gerenciamento da conta-cliente.
- Mais agilidade no recebimento de mercadorias, pois a conferência é realizada antes da chegada do caminhão.
- Relacionamento mais aberto, transparente e de parceria.

Método de Custeio com Base em Atividades – um exemplo prático de aplicação do *Total Cost, full cost* (Fonte ECR Brasil 1998 : 26).

- **Definição da Atividade de Movimentação Interna:** trabalho de deslocamento de um palete de produto da área de recebimento até o estoque com o uso de uma empilhadeira.
- **Custo de Embalagem do Palete (filme/shrink):** considerou-se apenas o custo do material, pois o custo da mão-de-obra era irrelevante.

- **Dados Gerais (Base Mensal)**

Faturamento total da Empresa.....	\$ 1.500 mil
Custo do filme/shrink por palet	\$ 2,00
Custo fixo de movimentação (depreciação da empilhadeira + salário, encargos e benefícios).....	\$3.000
Tempo total trabalhado nesta atividade (2 pessoas, cada uma em um turno de 6 horas p/dia, por 20 dias úteis em um mês) = 2 pessoas x 6 horas x 20 dias.....	240 h ou 14.400 min

- **Dados dos Produtos (Base Mensal)**

	Prod. Alpha	Beta
Preço de venda do produto.....	\$ 5,00	\$ 200,00
Unidade de embarque/paleta.....	1 x 10	1 x 8
Unidades vendidas.....	30.000	1.875
Tempo movimentação/paleta.....	5 min	1 min

- **Cálculos – Custeio com Base em Atividades**

Memória – Cálculos	Item	Produto Alpha	Produto Beta
	- Preço de venda - produto	\$ 5,00	\$ 200,00
	- Volume venda/mês.....	30.000 unid.	1.875 unid.
= (\$5,00 x 30.000) = (\$200,00 x 1.875)	- Faturamento/mês.....	\$ 150.000	\$ 375.000
=(\$150mil / \$1.500mil) =(\$375mil / \$1.500mil)	- Participação no faturamento total.....	10%	25%
	-Unidade de embarque por pallet.....	1 x 10	1 x 8
	-Custo shrink/pallet.....	\$ 2,00	\$ 2,00
=(\$ 2,00 / 10) =(\$ 2,00 / 8)	-Custo shrink/unidade embarque.....	\$ 0,20	\$ 0,25
Considerando 14.400min de trabalho por mês = \$ 3.000 / 14.400min	-Custo movimentação por pallet/minuto.....	\$ 0,21	\$ 0,21
= (\$0,21 x 5 min) = (\$0,21 x 1 min)	-Custo movimentação por pallet	\$ 1,05	\$ 0,21
= (\$1,05 / 10) = (\$0,21 / 8)	-Custo movimentação por pallet /unidade.....	\$ 0,11	\$ 0,03
	Custo total unitário por movimentação	\$ 0,31	\$ 0,28

- **Método de Custeio com Base em Atividades**

Por meio de medição de tempo e entrevista com o operador de empilhadeira, observou-se que a movimentação do palete do produto Alpha leva mais tempo do que o do produto Beta, pois o estoque do primeiro é mais distante da área de recebimento e é mais desorganizado, faz com que o empilhador tenha de gastar mais tempo para arrumar os paletes do que quando movimenta os produtos Beta.

Pela metodologia apresenta, observa-se que o custo de movimentação do produto Beta é mais barato que o do produto Alpha (\$ 0,28 contra 0,31), pois este último utiliza mais os serviços do operador e da empilhadeira.

No exemplo, a escolha dos direcionadores de custos para distribuir os custos considerados fixos induz a alocações de custos aos produtos por decisões administrativas e não em uma relação direta com o produto.

Assim, as associações de custos estruturais (fixos) e de períodos direcionados aos produtos podem não ter a melhor relação de causa e efeito com os produtos, induzindo a transferência de ineficiências de planejamento e execução dos serviços, com custos para o segmento posterior da cadeia de suprimentos.

Não é justa a alocação arbitrária de custos, quando a relação causa-efeito for inadequada ou imprópria.

As principais críticas ao uso dos critérios de custeio *Total Cost*, *Full Cost*, ou *ABC – Activity Based Costing*, segundo alguns autores, são:

- O objetivo principal de um sistema de apuração de custos é a apuração de custo do produto. Neste sentido, o sistema de acumulação apenas coleta dados de custos contábeis, não se atendo ao sacrifício econômico real que a empresa realiza para fabricar um produto ou prestar um serviço (Parisi, 1995 : 54).
- Este tipo de modelo de decisão é incompleto porque se concentra somente no aspecto de custo e esquece, ou não focaliza, o lado do benefício, ou receita (Guerreiro & Catelli, 1993 : 7).
- Custos fixos independem dos volumes de atividades, pois já foram incorridos e sejam eles utilizados ou não, o desembolso pelos fatores já ocorreu sob a decisão e responsabilidade dos gestores das áreas, devendo ser ali identificados.

- A alocação dos custos fixos aos produtos por meio de rateios arbitrários, impede a aferição das contribuições que cada gestor promove na formação do resultado da sua área de responsabilidade.
- A decisão de optar por atividades e direcionadores destas, como parâmetro de alocação dos custos fixos aos produtos e serviços, induz o sistema de informações a classificar e acumular custos incorretamente aos produtos.
- A decisão anterior não compromete os gestores a tomarem as melhores decisões para alcançar os resultados planejados, tendo o custo de oportunidade da decisão como indicador racional da alocação de recursos.
- Sendo a criação de valor para a empresa o objetivo básico de todos os gestores, a alocação de custos por meio de critérios arbitrários não contribui para melhorar essa condição, pois uma informação enviesada induz a decisões igualmente enviesadas, levando os gestores a consumirem mais das atividades e recursos pelos quais não se sentem responsáveis.
- Sua complexidade nos cálculos, apropriando primeiramente as despesas às atividades, através de rateios, e logo em seguida a alocação do resultado das atividades aos produtos e serviços através de rateios com direcionadores preestabelecidos, induz os gestores a não compactuar com o objetivo global do planejamento da empresa.
- A ausência de controle sobre esses custos alocados arbitrariamente aos produtos pode, por um lado, induzir a avaliações incorretas de desempenho das áreas de responsabilidade, e por outro lado a precificações dos produtos e serviços de maneira incorreta na percepção dos clientes, o que acarretaria a perda de vendas, pois como demonstrado no deste estudo, a demanda é que está comandando o preço.
- O modelo não reconhece os custos de manutenção dos ativos identificados com as áreas nem sobre os ativos comuns a todos.

Críticas ao ECR

Uma das desvantagens do ECR consiste no fato de exigir um grande esforço na concepção do projeto de integração com a cadeia de abastecimento, da planta e da distribuição.

Os acordos de integração exigem a parceria como comprometimento de execução dos planos e patrocínio dos participantes.

Ao encararem oportunidades fora da rede, os participantes nem sempre honram os acordos, gerando dissidências em busca de retornos econômicos mais atraentes fora da parceira.

O custo de operacionalização dos sistema de informações em rede para o modelo ECR via EDI ou E-Net é elevado para assegurar integridade das informações e documentos transferidos dentro da rede.

O compartilhamento dos custos operacionais da rede pode ser melhor absorvido por empresas que garantem um volume de transações compatíveis com as operações de cada empresa, devido ao seu alto custo. Os atacadistas/distribuidores, dentro da cadeia de abastecimento, são os privilegiados com o sistema de troca de informações, em função do grande volume de produtos movimentados, participando com o pequeno varejista através de visitas tradicionais com vendedores equipados com Lep-Top, transmitindo as informações em tempo real, ou pedidos via Internet.

Considerações finais sobre o embasamento teórico do modelo proposto

Até este capítulo discutiu-se a lógica fundamentada na teoria da gestão econômica como medidora dos resultados que, no modelo proposto, elege o processo logístico – ECR como um processo eficaz na otimização das alternativas selecionadas pelos gestores das área de responsabilidade nas simulações que o modelo proporciona.

A seguir, no próximo capítulo, apresenta-se o modelo LOGISTICON – Formação de Preços e Planejamento de Resultado com a Logística Integrada no Setor Atacadista/Distribuidor, referenciando decisões por área de responsabilidade e decisões com apoio do processo logístico – ECR, ambos regidos pela ótica da gestão econômica.

CAPÍTULO 5 – MODELO DE FORMAÇÃO DE PREÇO E PLANEJAMENTO DE RESULTADOS COM A LOGÍSTICA INTEGRADA NO SETOR ATACADISTA/DISTRIBUIDOR – LOGISTICON

5.1 - Modelos de Formação de Preços

Diante da constatação empírica, da necessidade dos gestores das empresas que atuam no setor atacadista, com margens de contribuição baixas, com responsabilidade operacional na maioria das vezes por capital de terceiros em valores representativos, surgiu a disposição de propor de um modelo de Formação de Preços e Planejamento de Resultado com a Logística Integrada – LOGISTICON.

A interação entre os modelos de decisão, mensuração e informação é essencial para a compreensão e o entendimento de cada modelo em particular, para depois analisar o modo como interagem entre si.

Guerreiro & Angelo (1999 : 35) apresentam, em relação aos modelos de decisão de preços, o seguinte: *“O modelo de decisão de preços do sistema de gestão econômica fundamenta-se no postulado básico que o sistema de informação deve refletir adequadamente a realidade física e operacional da empresa. O ponto de partida, portanto, para a concepção do modelo de decisão é a clarificação da realidade física da empresa”*.

Aceita-se a argumentação acima, uma vez que a caracterização física-operacional do setor atacadista/distribuidor foi apresentada nos capítulos precedentes deste estudo.

Com base nesta afirmação, discorre-se a seguir sobre os modelos encontrados na literatura da área a fim de focalizar a abordagem utilizada no modelo aqui proposto.

5.2 - Modelos de Formação de Preços Existentes

Kotler (1994 : 568) aponta que a partir do estabelecimento e conhecimento de demanda, da função custo e dos preços da concorrência a empresa pode fixar o preço.

“Este ficará entre um patamar mínimo, que seja suficiente para gerar resultados, e um patamar máximo de forma a produzir alguma demanda” Esta argumentação está representada na Figura 5.1.

Figura 5.1 – Consideração no Estabelecimento de Preço

<u>Preço baixo</u>				<u>Preço alto</u>
Nenhum lucro a este preço	Custos de produto	Preço dos concorrentes e dos produtos substitutos	Características exclusivas do produto	Nenhuma demanda a este preço

A seguir apresentaremos as duas abordagens principais sob as quais os preços são estabelecidos

5.2.1 - Abordagem de Formação de Preço Baseado no Custo

A abordagem com base nos custos toma por parâmetro os custos de produção e acrescentam uma margem até alcançar um preço de negociação do produto ou serviço no mercado. Esta margem deve ser suficiente para cobrir os custos indiretos, as despesas gerais e os impostos incidentes sobre as transações comerciais, de forma a apresentar um retorno positivo capaz de satisfazer os proprietários do negócio. Dentre estes, encontra-se os métodos que utilizam essa abordagem, destacam-se o mark-up e taxa de retorno.

Índice-Margem (Mark-Up)

É o método mais elementar, que consiste em acrescentar uma taxa padrão sobre o custo do produto, conforme apresentado na figura 4.14.

As margens podem variar consideravelmente entre os produtos de naturezas diferentes. Algumas margens comuns (sobre o preço e não sobre o custo) nos supermercados podem ser de A% para alimentos, B% para produtos de tabacaria, C% para produtos de padaria, D% para alimentos desidratados e vegetais, E% para temperos e F% para material escolar. As margens são particularmente calculadas em itens sazonais, a fim de cobrir o risco de não vender os bens especiais, assim como para os itens de rotatividade baixa; para os que apresentam alto custo de estocagem e manuseio e para os itens de demanda inelástica.

Este método tem o inconveniente de repassar as ineficiências existentes na gestão dos produtos, já que não assegura a busca da eficiência e eficácia dos processos, permitindo "gorduras" nos custos e incentivando a abordagem de empurrar estoques, sem considerar a satisfação do cliente como meio para se obter os resultados desejados.

Taxa de Retorno

Este é outro método de formação de preços com base nos custos. Nele a empresa busca alcançar um preço que lhe proporcione uma taxa de retorno sobre os investimentos. Este método está representado na figura 3.14.

O atacadista que aplica este método deve tentar obter o maior retorno possível em cada produto ou família de produtos que negocia com seus clientes dentro de circunstâncias peculiares de cada conjunto.

Existem famílias de produtos que requerem investimentos substanciais em equipamentos logísticos, tais como, racks de armazenagem especiais, empilhadeiras, guas multi-estágios, câmaras frigoríficas, instalações com temperatura controlada, equipamentos de computação com softwares especializados, escaneadores de código de barra, equipamentos e materiais de embalagem especiais, sistemas de unitização e consolidação de volumes, *pallets*, *skids*, esteiras etc.

Este método apresenta um risco potencial de omitir possíveis ganhos de valor percebido e não cobrados por já ter sido atingido o retorno desejado. Por outro lado, limita os ganhos, caso investimentos mal planejados sejam levados a cabo.

Nenhum método de formação de preços com base no custo respeita a vontade do clientes, pois adota o sistema de empurrar estoques, impondo preços.

5.2.2 - Abordagem de Formação de Preço com Base no Mercado

Na figura 3.14, do capítulo 3, descreveu-se a maioria dos modelos de formação de preços com base no mercado. Compete aqui esclarecer alguns aspectos que influenciam a formação dos preços.

Segundo a teoria econômica, a empresa deve buscar a otimização dos seus resultados, com suporte de estudos de simulação em torno das curvas de receita, custos, demanda e na elasticidade preço.

Guerreiro & Angelo (1999 : 34) afirmam que *"o sistema de gestão econômica adota a premissa de que o mercado é o grande validador dos valores econômicos, ou seja, dos preços dos bens e serviços consumidos ou produzidos [negociados]. No que diz respeito à política de precificação dos produtos, principalmente em mercados altamente competitivos como os de hoje, os preços são definidos fundamentalmente em função das variáveis de mercado, como produtos concorrentes, características de segmentos de mercado, produtos substitutos, poder aquisitivo dos consumidores, entre outras"*.

Aceita-se plenamente a argumentação acima para propósito deste estudo, tendo em vista que uma das pressuposições eleitas é a formação de preços segundo a teoria da gestão econômica.

Alguns modelos de precificação de produtos e serviços têm sido apresentados pela ótica da gestão econômica, como os de Bognar (1991), Santos (1995), Catelli & Cornachione (1999 : 170) e Guerreiro & Angelo. Entretanto, nenhum desses enfoca os efeitos da logística empresarial na formação de preços, sendo este um aspecto fundamental para o correto entendimento dos fatores que apoiam a vantagem competitiva das empresas do setor atacadista/distribuidor.

A influência da logística na precificação é um dos assuntos que representa a novidade deste estudo, caracterizada no modelo proposto a seguir, denominado LOGISTICON.

5.3 - Modelo Proposto de Formação de Preço e Planejamento de Resultados com a Logística Integrada – LOGISTICON

O preço de qualquer produto ou serviço inclui os custos para produzi-lo ou adquiri-lo, uma margem que cubra as despesas de manuseio até a entrega ao cliente, bem como uma cobertura de despesas para assistência técnica, na eventualidade de falha na confiabilidade programada. Esta tem sido a visão tradicional da formação de preços, apesar de que, considera-se que a lei de oferta e demanda sempre determina os preços do mercado em função de algum grau de competitividade.

No setor atacadista/distribuidor, os clientes, varejistas na sua maioria, ou lojas de auto-serviço, fazem pedidos em função de suas dimensões de negócios e

dos preços e condições de entrega. Isto significa que a economia de escopo do varejista requer um maior número de produtos, em pequenas quantidades num espaço limitado. Isto exige dos atacadistas um serviço ao cliente representado por entregas rápidas para reposição, ou reabastecimento quase automático.

Para desempenhar suas atividades com eficiência, o parceiro atacadista deve lançar mão de um sistema ECR, anteriormente descrito. É usual no setor a atribuição de uma margem sobre os custos médios dos produtos para cobrir os custos e as despesas estruturais de operação, sem desdobrá-la por família de produtos, classe de produtos, divisões e filiais.

Defende-se, que a adoção do custeio variável é a mais adequada, porque não apropriada aos custos dos produtos valores sujeitos a critérios de rateio.

No setor atacadista, devido a grandes quantidades de itens diferentes transacionados e também à agilidade com que os eventos acontecem, o custeio variável é de grande valia nas tomadas de decisões gerenciais, determinando a margem de contribuição unitária de cada produto, podendo ser fixado o volume de atividade necessário para absorver os custos fixos da empresa.

As empresas do setor precisam, portanto, identificar o objeto de custo efetivo, uma vez que o produto físico transacionado não representa o total do fornecimento aos clientes, sendo os serviços em torno do produto o definidor dos benefícios levados até o cliente.

Nesses serviços, incluem-se o transporte, a embalagem, a mão-de-obra para fracionamento dos lotes adquiridos dos fabricantes e unitização dos lotes para os clientes específicos, a frequência de utilização de equipamentos logísticos, identificáveis aos produtos – físicos e serviços.

A identificação dos custos nas áreas de responsabilidade será considerada como custos fixos estabelecidos por cada área, quando da impossibilidade da identificação aos produtos ou serviços, bem como os custos estruturais comuns serão alocados à empresa.

Neste caso a função objetivo do preço pode ser obtida pela maximização da margem de contribuição por família de produto, entendendo o lote de produtos da família como unidade de produto.

No modelo LOGISTICON proposto, o parâmetro a ser otimizado será a margem de contribuição do lote de produtos fornecido por área de responsabilidade, formulados por simulação de contribuição-alvo ou preço-alvo de mercado. O

somatório das margens de contribuição dos lotes leva à margem operacional, que, deduzidos os custos estruturais identificados às áreas de responsabilidade, resulta na contribuição planejada de cada área. O somatório das contribuições planejadas das áreas forma a contribuição planejada da empresa.

A *contribuição desejada global* representa o valor requerido para que se mantenha em funcionamento a empresa – a reposição de seus ativos, mais uma remuneração dos capitais investidos no negócio, trazidos a valor presente na data de planejamento – espelhado no retorno do investimento desejado pelos proprietários do negócio, sócios ou acionistas, para o período considerado.

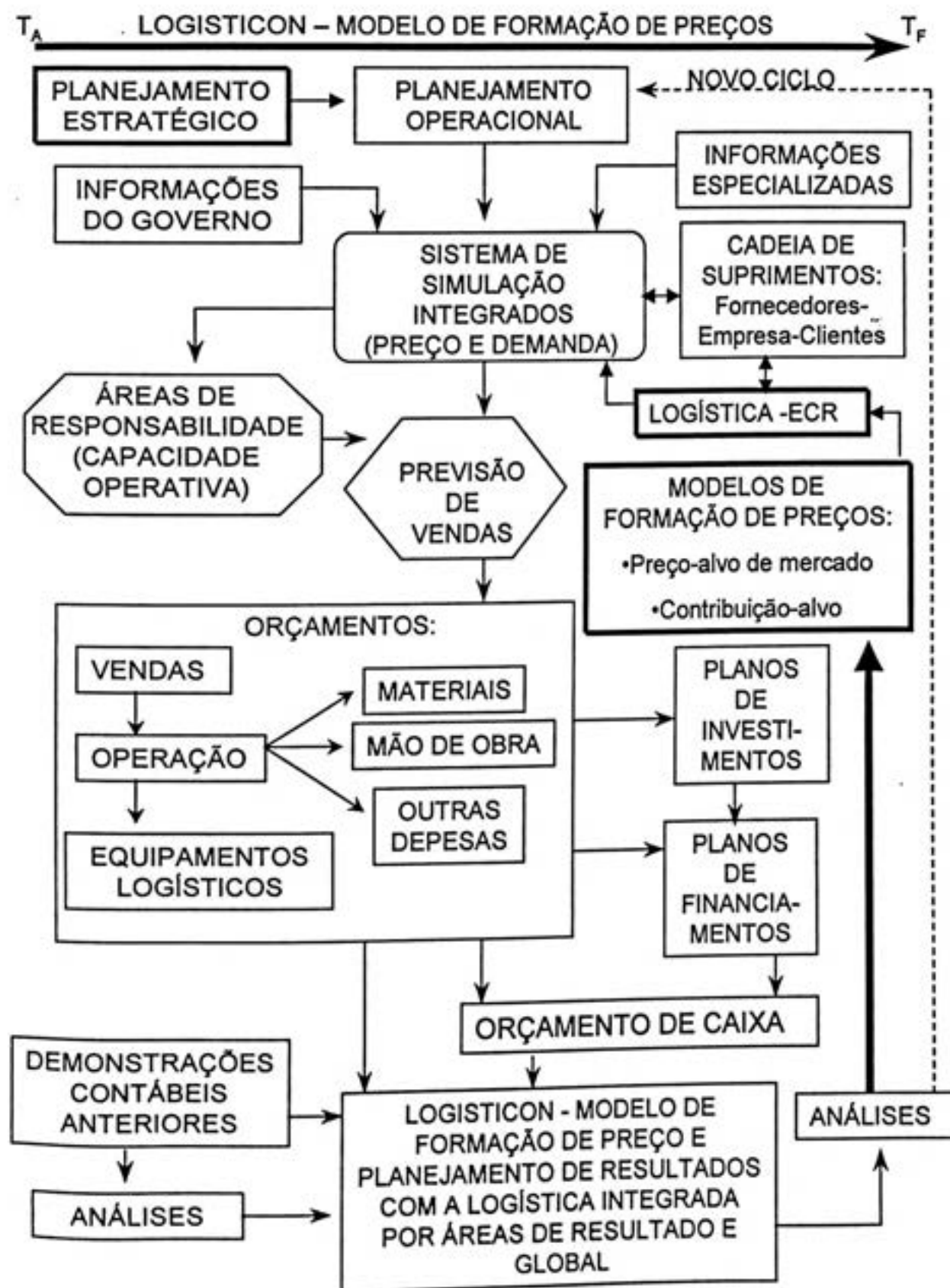
Entende-se, segundo a teoria da gestão econômica, que este valor presente dos capitais investidos em estrutura e produtos é representado pelo valor à vista dos recursos utilizados nas operações.

A *contribuição desejada global* geralmente não coincide com a *contribuição planejada*, o que revela um potencial de ajustes operacionais para melhorar essa diferença. Isto pode e tem sido conseguido através de processos logísticos que resultam em acréscimos nos resultados econômicos, antes não identificados às origens, por outros modelos de formação de preços e planejamento estudados.

Entende-se, neste estudo, 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. 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.

A Figura 5.2 demonstra a integração do modelo proposto neste trabalho o qual denomina-se LOGISTICON

Figura 5.2 – Integração do Modelo LOGISTICON



5.3.1 - As Características Gerais do Modelo LOGISTICON

O enfoque é dado à utilização do custeio variável como método de apropriação de custos aos produtos e serviços, isto é, devem ser atribuídos a um produto somente os custos variáveis diretamente a ele identificados.

- a) No que diz respeito aos custos, considera-se o custo corretamente mensurado, sem "gorduras" no ato do planejamento.
- b) Método de custeio variável preconiza, o custo do produto formado por elementos que são necessários e objetivamente identificados com a unidade de produto.
- c) Os custos fixos de cada área podem ser identificados com diferentes objetos, lotes de produtos, família de produtos e atividade operacional da área.
- d) Os valores econômicos dos produtos correspondem a valores de mercado à vista na data de referência.

Compete esclarecer que, embora a literatura atual mencione o uso do método de custeio com base em atividade – ABC para análise e mensuração dos efeitos logísticos no planejamento de resultados, entende que podemos determinar os custos necessários para o processo de tomada de decisão através do custeio variável.

Apesar de terem sido empreendidos esforços para a identificação de exemplos oferecidos na literatura, não foram encontrados, com a clareza conceitual necessária para advogá-los. Isto deixaria nas decisões à deriva, quando se dispõe da fundamentação econômica a que se recorre a neste estudo, tomando-o pioneiro no Brasil.

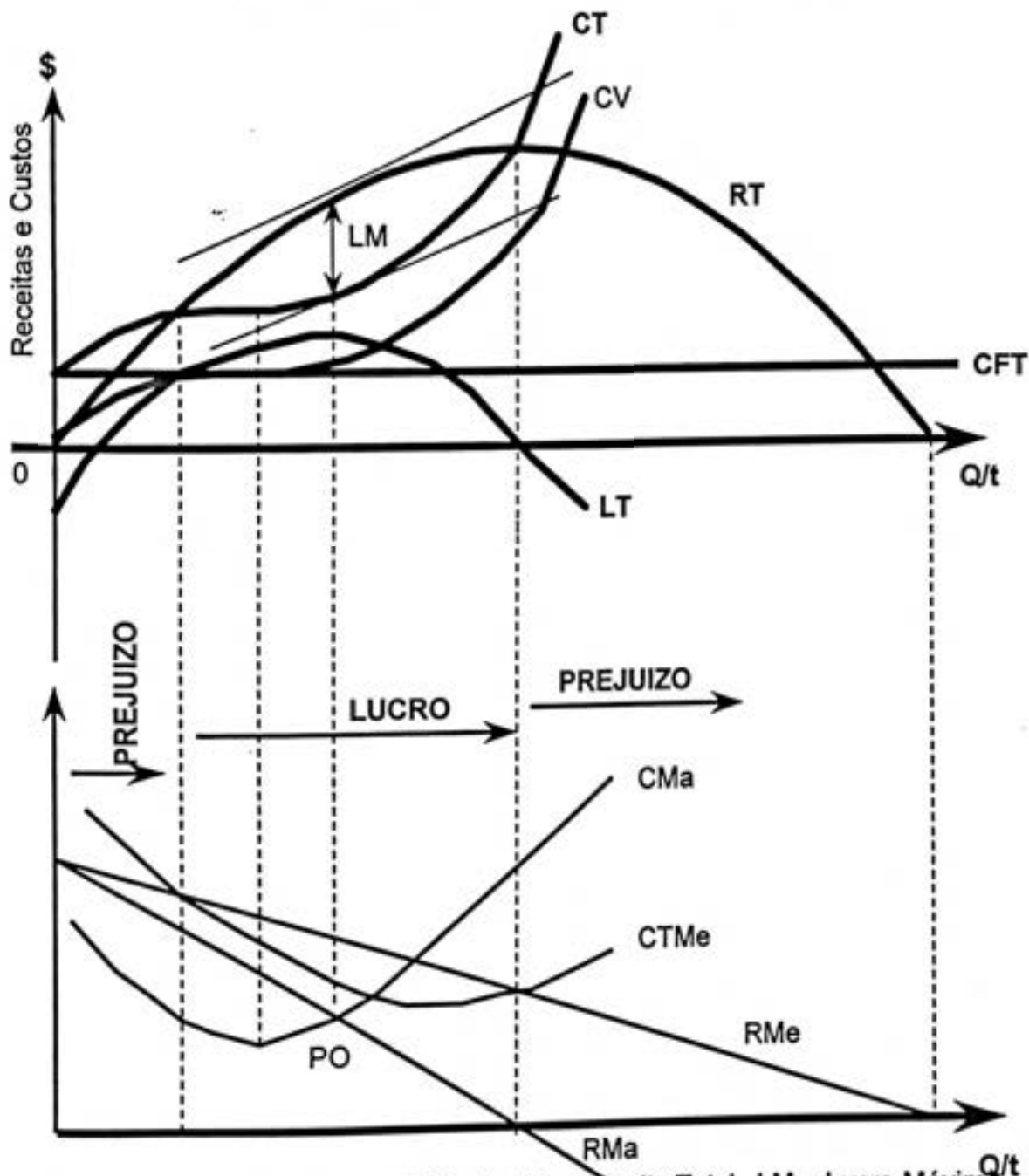
Entende-se ainda que o método de custeio variável está em conformidade com a teoria da gestão econômica, cujos fundamentos têm, no custo de oportunidade das alternativas de curso de ação, o parâmetro ideal de decisão.

As condições de operação, segundo a teoria econômica, representadas na figura 5.3, indicam que a busca incessante da otimização de resultados econômicos deve nortear as decisões para o perfeito conhecimento das curvas de receitas, custos e lucros.

A figura revela que se a empresa operar em torno do P.O (Ponto de Otimização), os resultados econômicos estarão assegurados e com isso garante-se o objetivo permanente da empresa com o cumprimento da missão.

Figura 5.3— Ponto de Otimização para Decisões Econômicas

RELAÇÃO DA RECEITA E CUSTOS ECONÔMICOS

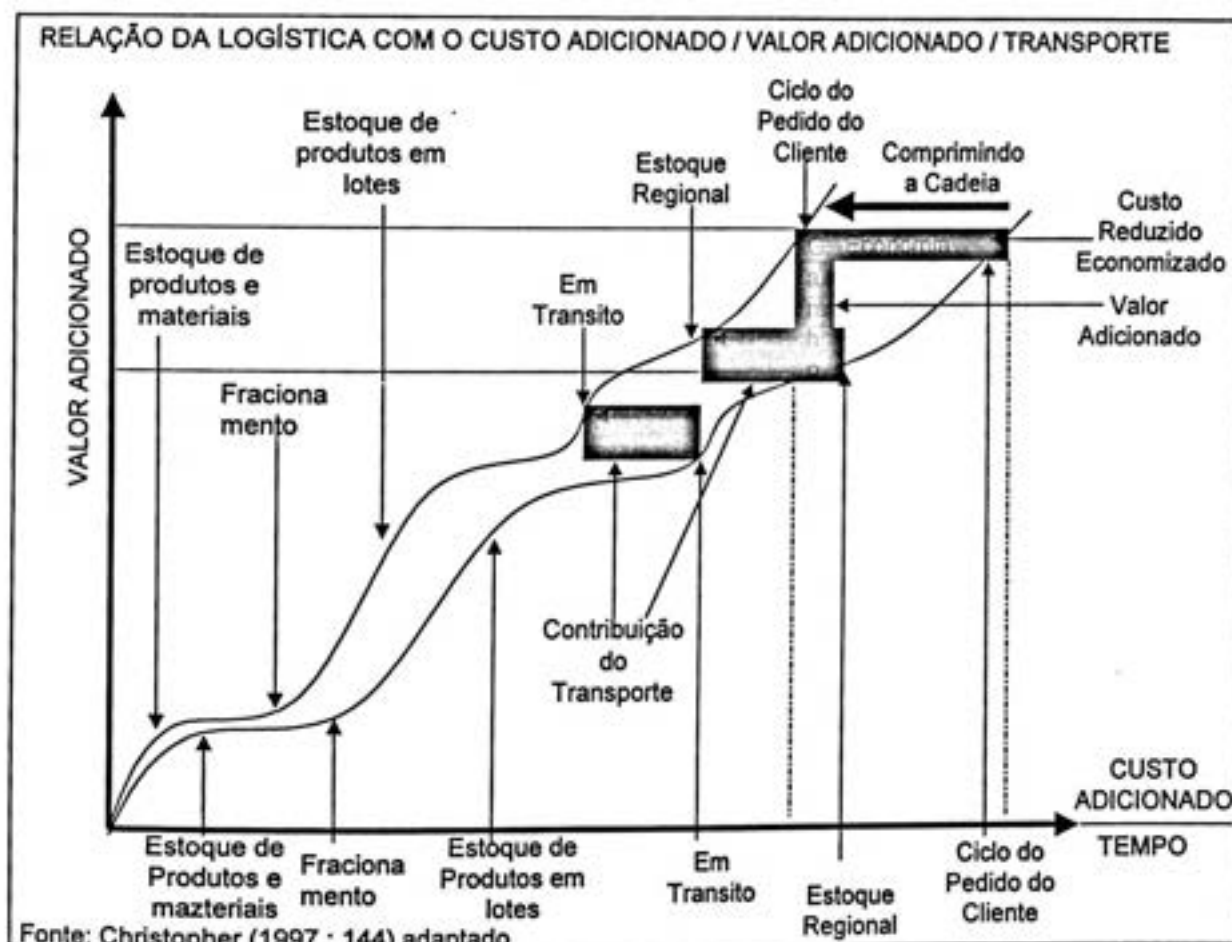


CT = Custo Total, CV = Custo Variável, RT = Receita Total, LM = Lucro Máximo, CFT = Custo Fixo Total, Q/t = Quantidade no Tempo, LT = Lucro Total, CMa = Custo Marginal, CTMe = Custo Total Médio, RMe = Receita Média, RMa = Receita Marginal; PO = Ponto de Otimização

Fonte: PEREIRA (1998) Trabalho de Teoria Avançada da Contabilidade

Na figura 5.4, pode-se observar que as mudanças nas técnicas logísticas produzem um deslocamento da curva de acumulação de custos no sentido da compressão do tempo de ciclos de atendimento aos clientes.

Figura 5.4 – Relação da Logística com o Valor Adicionado.



Isto está em sintonia com as técnicas de gestão com base no ciclo de vida dos produtos e serviços, melhoria contínua, qualidade e satisfação dos clientes. Esses processos, aprimoram o desempenho físico-operacional da empresa, resultando em impactos econômicos positivos no patrimônio das entidades.

Entende-se que o resultado econômico é o melhor parâmetro de mensuração da eficácia das entidades. Tendo sido este resultado assegurado, a empresa terá garantido sua capacidade de reposição dos ativos consumidos nas operações, bem como proporcionado a satisfação dos proprietários investidores em termos de criação de valor.

O modelo LOGISTICON está operacionalizado e demonstrado numericamente em planilhas, neste capítulo, primeiramente por área de responsabilidade sem

a adoção do ECR, e em seguida demonstra-se o sistema ECR como otimizador do diferencial existente entre as *contribuições planejadas* e a *contribuição desejada*, pela ótica da gestão econômica.

5.4 - Principais Aspectos na Formação de Preços e Planejamento de Resultado das Áreas de Responsabilidade

5.4.1 – Área de Compras

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 adquiridas no prazo previamente estabelecido. O gestor solicitante deve responder pelo resultado, positivo ou negativo, gerado pelo tempo de permanência em estoque das mercadorias como ativo da organização.
- O gestor de compras poderá antecipar-se aos prazos de aquisições, em função de variáveis que o leve a decidir por ganhos econômicos que beneficiarão sua área, tais como antecipação de aumento de preço por parte do fornecedor, descontos promocionais significativos em função do lote de compra etc. Por outro lado, os resultados positivos ou negativos gerados por essa decisão deverão ser de sua responsabilidade.
- Os prazos de pagamento 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 poder de negociação do gestor de compras deve prevalecer, requisitando serviços logísticos por parte do fornecedor, tais como entregas rápidas (ECR), embalagens padrões para otimização da escala e facilidade na utilização de *pallets* e empilhadeiras na movimentação do produto.

- O gestor da área de compras deve sempre considerar que, no ato das compras, devem ser gerados resultados suficientes para a manutenção das atividades de sua área.
- O gestor da área de compras deve estar atento às condições negociadas por ocasião do contrato de "compras casadas", reconhecendo receitas e custos no momento da execução do contrato.
- O modelo preconiza que o gestor de compras deve provocar simulações para alcançar a otimização de seu plano de resultados.
- Para o planejamento de resultados adequado, deve ser estabelecida uma coerência para as áreas tanto dos preços a serem utilizados nas receitas como nos custos com relação às realidades operacionais. Num ambiente competitivo, o mercado é muito exigente, por isso as estruturas produtivas da empresa devem ser aproveitadas com bastante eficiência e eficácia.

Como se pode 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:

- Existência de um processo de formação de preço e planejamento de resultados e controle.
- Estruturação da empresa de forma a conceder autonomia à área de compras para tomadas de decisões, beneficiando-se de ganhos financeiros, de acordo com a missão.
- Existência de um sistema de informações necessárias e adequadas aos seus processos decisórios, interagindo além das áreas que compõem a cadeia de valores interna (estoques, vendas e distribuição), como também

com os fornecedores visando completar o ciclo, com o objetivo de obter um resultado econômico favorável por meio do benefício do cliente.

- Distinção entre os eventos econômicos e os financeiros.
- Encarar a logística como um subsistema de integração de informação básica e físico-operacional para atingir a eficácia empresarial.
- Cabe ao gestor de compras gerir os recursos colocados à sua disposição, tendo como meta alcançar os resultados traçados no planejamento de resultado da área.
- O gestor, de acordo com seu planejamento operacional, deve ter autonomia para definir aspectos referentes a volumes, preços e condições de pagamentos e mix de produtos em conjunto com a área de vendas.
- Em casos de aproveitamento das oportunidades do mercado, quando que o gestor de compras tomar a frente na decisão de compra de um certo produto, o custo de estocagem deve ser de sua responsabilidade.

A sobrevivência de uma empresa atacadista/distribuidora em ambiente competitivo está vinculada diretamente à capacidade do gestor de compras em antecipar-se aos acontecimentos e aproveitar as oportunidades desse ambiente.

Na figura 5.5, encontra-se a formatação do modelo de decisão proposto para representar o resultado econômico por uma transação classificada no evento compra. Desta maneira, com as variáveis aqui apresentadas, podem-se clarificar os aspectos mais relevantes a serem utilizados para a mensuração monetária.

Receita de compras

Esta variável corresponde ao valor pelo qual o produto transacionado pode ser adquirido no mercado, à 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.

Como já foi ressaltado nos capítulos anteriores, a área de compras tem uma missão das mais importantes no setor atacadista, o seu sucesso é o sucesso das demais áreas, impactando no global da empresa.

Portanto, cabe ao gestor de compras interagir com as demais áreas, principalmente a área de vendas, cuja missão é completar a cadeia de valores da empresa, com a satisfação do cliente concretizada.

Figura 5.5 – Modelo de Decisão – Área de Compras.

1 - (+) Receita de compras	(A)
2 - (-) Custos de aquisição dos produtos em condições à vista.....	(B)
3 - (=) Margem operacional.(1-2).....	C = (A-B)
4 -(+) Receita financeira.....	D
5 - (-) Despesas financeiras.....	E
6 - (=) Margem financeira (4-5).....	F = (D-E)
7 -(+) Ganho estocagem.....	G
8 - (-) Custo financeiro estoque.....	H
9 - (-) Custos de armazenagem.....	I
10 -(=) Margem estocagem (7-8-9).....	J = (G+H-I-)
11- (+) Imobilizado – realizado.....	K
12- (-) Custo da imobilização.....	L
13- (-) Prov. p/manutenção imobilizado.....	M
14-(=) Margem imobilizado.....	N= (K-L-M)
15-(-) Custos estruturais identificados	O
16-(-) Custo de remuneração do capital.....	P
17(=) Margem de contribuição	Q=(C+F+J+N+O+P)

O valor apurado no item A, do modelo de decisão, representa o preço de mercado pelo qual a área de compras transferirá o produto para a área de estoque ou a que for responsável. Trata-se aqui do critério de transferência que otimiza o resultado da empresa como um todo, pois tem base no valor econômico validado pelo mercado.

No atacado, as condições para se colocar em prática esse conceito são altamente favoráveis, visto que, constatamos que o mercado é que está determinando os preços dos produtos. Cabe, desta maneira, as empresas e seus fornecedores, *ajustarem-se*, utilizando da logística integrada meios para enfrentar os efeitos econômicos dessa natureza.

Verifica-se que o gestor de compras ao realizar as negociações com seu fornecedor, através de seu banco de dados, tem em suas mãos o valor de mercado do produto, o que lhe assegura uma boa negociação.

Custo de aquisição dos produtos

Na mensuração do valor da transação em condições à vista, deve ser eliminado o juro embutido pelo fornecedor na operação, líquido dos impostos recuperáveis. No caso de compra a prazo, a parcela que corresponde ao acréscimo, em função do prazo de pagamento, deve ser segregada em uma conta denominada "Despesas Financeiras", linha E.

Receita financeira de compras

O gestor da área de compras pode decidir se as condições lhe são favoráveis para adquirir os produtos do fornecedor em condições a prazo.

Assim, estará liberando os recursos financeiros para a empresa e postergando um descaixe, dando oportunidade para a empresa, através da área de finanças, realizar outros negócios.

Portanto, a receita financeira de compras corresponde ao benefício que o responsável pela atividade de compras gera para a empresa pela decisão de comprar a prazo e não à vista. Este benefício deve ser calculado pela taxa de aplicação vigente, em virtude, da disponibilidade dos recursos no ativo da empresa.

Despesas financeiras

Nesta linha, deve ser alocado o valor da diferença entre o valor da compra e o valor à vista, ofertado pelo fornecedor como alternativa na aquisição. Isto acontece quando o 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 preços de mercado daqueles produtos que estão sob a responsabilidade do gestor de compras na data de mensuração contra os preços comprometidos na transação.

Modelo de Planejamento de Resultados – Compras

Através do processo de acumulação descrito no item anterior, apuram-se os resultados da área de responsabilidade de compras e de seus dois centros de resultados: "família e fornecedores", para o período. Deve-se ressaltar, através de nossa pesquisa observacional, a constatação da carência de um modelo de planejamento de resultados que atenda as necessidades dos gestores das áreas e apresente as seguintes características:

- atendimento ao gestor na dimensão temporal;
- visualização parcial dos elementos de custos, descendo até o nível das entidades, de produto, família de produto, fornecedores, área de responsabilidade e divisão (filial, depósito etc.), culminando com o global da empresa;
- acumulação dos dados por evento e não somente por atividade;

Quanto à identificação correta das transações, segue

- plano de eventos deve envolver todas as transações que alterem o patrimônio da empresa;
- o momento da realização da receita deve ser o mesmo da geração da riqueza, tais como compras contratadas para entrega futura o reconhecimento é no ato da encomenda.
- entidades representa com fidelidade os produtos/serviços e o sistema organizacional da empresa.

A natureza dos recursos aplicados e gerados pela empresa deve ser refletir com um plano de contas que tenha a mesma linguagem na elaboração do planejamento de lucros.

O modelo requer que a meta a ser atingida com o "orçamento original" possa contribuir com empresa no global, minimizando a diferença existente entre a margem de contribuição desejada e a margem de contribuição planejada.

Cabe à área de controladoria informar os gestores das áreas, convocando-os para revisão do orçamento, com simulações de mix de produto (escopo), volumes, otimização do espaço, como também estudo para implantação de sistema logístico integrado.

Para a análise dos conceitos envolvidos neste estudo, a seguir inicia-se um exemplo prático, mostra economicamente a participação da área de compras no planejamento global da empresa, interagindo com as áreas de estoque, distribuição, e finanças. As decisões logística – ECR serão contempladas no tópico final, como solução para otimização das contribuições desejada x planejada.

Dados Operacionais Área de Compras – Exemplo Ilustrativo

A empresa Corona Atacadista de Gêneros Alimentícios Ltda, projeta os seguintes eventos a serem incorporados no planejamento de resultado do mês de janeiro X1. Para efeito didático relatam-se abaixo os eventos que provocarão a origem das transações econômicas, nas áreas compras, estoques, vendas, distribuição e finanças.

Neste capítulo serão enfatizadas as projeções das transações identificadas e acumuladas (receitas e custos) pertencentes à área envolvida.

Parisi, (1995 : 87), ao desenvolver a matriz utilizada no seu trabalho, teve o cuidado de projetá-la com as seguintes características:

"1- Reconhecer a receita e, portanto, o resultado no momento da ocorrência dos eventos de produção, ou compras.

2- O plano de eventos atende às ocorrências que impactam o ambiente de produção/compras".

Dados: Taxa de inflação do período: 3% a . m.

Taxa de captação e aplicação: 5% a . m.

Codificações : FORNECEDORES	PRODUTOS	FAMÍLIA
01 – Lever	1001 – Sabão Omo	A – Material Limpeza
02 – Sadia	1002 – Clorogel	B – Material Higiene
03 – Nestlé	1003 – Pasta dental	C – Alimentos
04 – Copersucar	1004 – Óleo	D – Alimentos-congelados.
	1005 – Leite Ninho	
	1006 – Açúcar	
	1020 – Margarina	

Planejamento de compras através do mix projetado no planejamento da área de vendas

O gestor de compras, ao elaborar seu planejamento de resultado deve ter em mãos os dados do planejamento de resultados da área de vendas, evidenciando o mix de produtos e a área (espaço) que deve ser disponibilizada no estoque. De posse destes dados, o gestor de compras, visualizando as oportunidades no mercado através de simulações e acordos de parceria com fornecedores, tem condições de elaborar seu planejamento.

O ônus sobre as compras acima do limite estabelecido como meta, ou seja, quantidade projetada de vendas mais estoque de segurança, de acordo com a programação preestabelecida entre as áreas, deve ser atribuído ao gestor de compras. Com isso, o gestor de compras não tem um comprometimento de seguir apenas o que está estabelecido no planejamento da área de vendas, podendo, de acordo com as oportunidades do mercado, consolidar negócios que agregarão valores à sua área e à empresa no global.

A tabela 5.1 mostra de maneira simplificada o gestor de vendas, informando o *mix* de produtos, contido no seu planejamento.

TABELA 5.1 - PLANEJAMENTO - AREA DE COMPRAS - Período / /										
Mix de Produtos - Area de Vend - em caixas.										
Cód.Prod. Produto	a	b	c	d	e	f = c - e	g	h = g - c	i	j = h x i
1001	Sabão Omo	600	400	1.000	0	1.000	3.300	2.700	\$27,00	72.900
1002	Clorogel	500	300	800	0	800	2.200	1700	\$17,00	37.400
1003	Pasta dental	770	400	1170	0	1.170	3.100	2.420	\$ 6,00	14.520
1004	Leite Ninho	800	400	1200	0	1200	3.500	2.700	\$22,00	59.400
1020	Margarina	7.200	2.000	9.200	0	9.200	10.000	2.800	\$21,80	61.040
Total projetado do estoque										245.260

Nota :

- 1) As compras são programadas pelo gestor da área de compras, com o objetivo de atender o mix estabelecido pelo gestor da área de vendas.
- 2) Compras podem ser contratadas para entrega futura, de acordo com a demanda, conforme acordo de parceria.
- 3) Gestor de compras é responsável por custos financeiros e de espaço, por compras que não estejam na programação do planejamento da área de vendas, ou acima do limite preestabelecido.
- 4) A estratégia de compras futuras é fortemente aplicada entre o fornecedor e o atacadista, por meio de contratos de longo prazo. As entregas ocorrem ao longo do período, com base na política de gestão de estoque e no sistema de reposição contínua - ECR.
- 5) Em promoções casadas, adota-se a compra futura, que presume a elaboração prévia de um acordo comercial para promoção e posteriormente os recebimentos parcelados. A indústria e o atacado têm, desta maneira, vendas futuras asseguradas que possibilitaram maior precisão no "planejamento de resultado" em nível de áreas de responsabilidade e global.
- 6) Lançamentos de novos produtos, com técnicas conjuntas, possibilitam redução da taxa de lançamentos fracassados.
- 7) Previsões inadequadas dos volumes de venda têm provocado divergências no reabastecimento dos estoques, gerando Stockout nos lançamentos com sucesso em vendas, ou estoques superdimensionados nos demais casos.
- 8) Adoção do sistema puxar, sendo a iniciativa da demanda.
- 9) Confronto com a nota fiscal e pedido automatizado pelo ECR através do EDI, envia-se o espelho da N.Fiscal de venda, antecipando a solução de qualquer divergência com relação ao pedido, liberando o recebimento da carga.
- 10) O sistema a ser adotado pelo gestor da área de vendas, ao elaborar o planejamento de resultado, é "puxar estoque" deixando a demanda com a força de comando na cadeia de suprimentos. Pois, o fornecedor estará disposto a auxiliar seus clientes na redução dos estoques, e desenvolver sistemas de reposição com base na demanda real.

Dados e Lançamentos das Transações

Registro das Transações Área de Compras

A- Eventos momento 01/01 a 15/01

A1 - Integralização de capital \$ 700.000

A2 - Aplicação do numerário nas seguintes condições –

- Título pré-fixado com taxa de aplicação 4% am vencimento 15/01

A3 - Compra a prazo

Fornecedor	Produto	Família	A.Resp.	Quant. cx	C.Unitário Prazo à vista	Preço rep. à vista	Valor total
Lever	Sabão em pó – M.Limpeza-	Vendas		3.300	25,00 23,50	27,00	89.100

Eventos – momento 15/01

A4 - Reconhecimento dos juros e efeitos econômicos sobre a aplicação.

A5 - Resgate da aplicação \$ 700.000.

A6 - Custo de oportunidade dos acionistas na disponibilidade de caixa.

A7 - Reconhecimento do ganho de estocagem de acordo com o preço de mercado.

A8 - Efeito inflacionário sobre o estoque.

A9 - Ganho de oportunidade do acionista sobre os estoques.

A10-Apropriação 15 dias do juro diferido sobre o fornecedor, como custo financeiro.

A11-Reconhecimento do ganho monetário sobre fornecedor, período 15 dias.

A12-Custo de responsabilidade dos acionista sobre o fornecedor, 15 dias.

Após apuração dos cálculos correspondentes aos lançamentos contábeis das transações, conforme tabela 5.2, o modelo apura o resultado por área, através da folha de trabalho representada pela tabela 5.3 – Matriz de Lançamentos – Área de Compras – momento 15/01/xx, levando-se em consideração o efeito temporal. Os lançamentos que não necessitaram de cálculos específicos, foram registrados diretamente na tabela 5.3

TABELA 5.2 - MATRIZ DE CÁLCULO - ÁREA DE COMPRAS Período 01/01 a 15/01		
Laço	Descrição	Cálculo
Eventos Compras - Período 01/01 a 15/01		
A3	Compra 3.300 cx -Sabão Omo- \$25,00 a 30 DD, \$ 23,50 a vista e \$27,00 preço de reposição a vista.	Receita compras $3.300 \times \$27,00 = \$ 89.100$ Custo variável $3.300 \times \$ 23,50 = \$ 77.650$ C.Financeiro $3.300 \times (25,00 - 23,50) = \$ 4.950$ Rec.Financeira $(82.500 - 82.500/1,05) = \$ 3.929$
A4	Juros sobre aplicação financeira Perda Monet. S/disponibilidade	$\$ 700.000 \times [(1,04 ^{15/30}) - 1] = \$ 12.862$ $\$ 700.000 \times [(1,03 ^{15/30}) - 1] = \$ 10.422$
A5	Resgate da aplicação financeira	$\$ 700.000 + \$ 13.862 = \$ 713.862$
	Memória de cálculo	$[(1,05 ^{15/30}) / (1,03 ^{15/30}) - 1] = 0,009662$
A6	Custo de oport. Do acionista na responsabilidade s/caixa.- taxa de captação 5%	$\$ 700.000 \times 1,03 ^{15/30} = \$ 710.422$ $\$ 710.422 \times 0,009662 = \$ 6.864$
A7	Ganho de Estocagem - Produto Omo aumento de preço em 15/01 =27,00p/27,70	$3.300\text{unid} \times \$ 0,70 = \$ 2.310$
A8	Efeito inflacionário sobre o estoque	$(\$89.100 \times 1,03 ^{15/30}) - \$ 89.100 = \$ 1.326$
A9	Ganho de oportunidade s/estoque	$\$89.100 \times 1,03 ^{15/30} = \$ 90.426$ $\$90.426 \times 0,009662 = \$ 873$
A10	Apropriação 15 dias de juros diferido sobre o valor de fornecedor	$(\$ 82.500 \times 1,05 ^{15/30}) - \$ 82.500 = \$ 2.037$
A11	Efeito Inflacionário sobre fornecedores	$\$ 82.500 - \$ 3.929 = \$ 78.571$ $\$ 78.571 \times [(1,03 ^{15/30}) - 1] = \$ 1.170$
A12	Receita de oportunidade - Acionistas sobre fornecedores	$\$78.571 \times 1,03 ^{15/30} = \$ 79.741$ $\$ 79.741 \times 0,009662 = \$ 770$

Nota: Os lançamentos que requerem memória de cálculo foram registrados diretamente na matriz de lançamento.

B - Evento compras à vista – momento 16/01

Fornec.	Produto	Família Produto	Área Res- ponsável	Quant.	Custo Unitário à vista	Preço à vista Reposição
B1- Lever	- Clorogel	- Mat.Limpeza	- Vendas	- 2.200Cx -	\$15,00	\$17,00
B2- Lever	- Pasta Dental-	- Higiene	- Vendas	- 3.100Cx -	\$ 5,00	\$ 6,00
B3- Sadia	- Óleo Cozinha	-Alimentos	- Vendas	- 6.100Cx -	\$18,00	\$20,00
B4 -Nestle	- Leite Ninho	-Alimentos	- Vendas	- 3.500Cx-	\$20,00	\$22,00
B5 - Sadia	- Margarina	- Alim.Cong.	- Vendas	- 10.000Cx-	\$21,00	\$21,80

C- Evento - momento 31/01**C1- Mão-de-obra**

01 - Supervisor	\$ 2.000
06 - Compradores (salário unitário \$ 1.000).....	\$ 6.000
01 - Recepcionista.....	\$ 500
Total	<u>\$ 8.500</u>

C2- Remuneração do capital investido na área de compras é de \$ 1.500,00, correspondente ao valor investido (excluindo estoques) de 5% sobre \$ 30.000,00.

C3- Custo de oportunidade dos acionistas na disponibilidade de caixa.

C4- Ganho de estocagem de acordo com o preço de mercado de reposição à vista \$ 20.000, produto 1020 - Margarina.

C5- Efeito inflacionário sobre o estoque.

C6- Ganho de oportunidade do acionista sobre o estoque.

C7- Apropriação do saldo dos juros diferidos sobre o fornecedor como custo financeiro.

C8- Pagamento ao fornecedor.

C9 – Reconhecimento do ganho monetário sobre fornecedor no período de 15 dias.

C10- Custo de responsabilidade dos acionistas sobre o fornecedor período de 15 dias.

C11- Custo de oportunidade do acionista na responsabilidade s/caixa correspondente à taxa de captação de 5% aplicada sobre saldo corrigido.-

Dados Operacionais:

Quant.	Produto	Família	C.Unit.	Vr.total			Total	Ganho 15/1	Estoq. 31/01	Estoque 31/01
				01/01	Reposição 15/01	31/01				
3.300 Cx	1001-Sabão Pó	- A	27,00	27,70	-	89.100	2.310	-	91.410	
2.200	1002-Clorogel	- A	17,00	-	-	37.400	-	-	37.400	
3.100	1003-P.Dental	- B	6,00	-	-	18.600	-	-	18.600	
6.100	1004-Óleo	- C	20,00	-	-	122.000	-	-	122.000	
3.500	1005-L. Ninho	- C	22,00	-	-	77.000	-	-	77.000	
10.000	1020-Margarina	- D	21,80	-	23,80	218.000	-	20.000	238.000	
Sub-total						<u>562.100</u>	<u>2.310</u>	<u>20.000</u>	<u>584.410</u>	

Efeito inflacionário sobre o estoque de 01/01 – 89.100.....(conf. lanç. A 8 tabela 5.2)..... 1.326
 Ganho oportunidade do acionista s/estoque em 01/01.....(conf. lanç. A 9 tabela 5.2)..... 873
 Efeito inflacionário sobre o estoque de 16/01 – 562.100 + 2.310= 564.410..(conf. lançamento
 C3 – tabela 5.4) 8.403
 Ganho oportunidade do acionista s/estoque em 16/01.....(conf. lanç. C6 tabela 5.4)..... 5.535

Após cálculos específicos dos lançamentos contábeis correspondente as transações momento 16/01 a 31/01, conforme tabela 5.4, o modelo apura o resultado da área de compras e sua interação com as áreas de estoque, vendas e distribuição, através da folha de trabalho, tabela 5.5 – Matriz de Lançamento. – partindo do saldo acumulado de 15/01 constante na tabela 5.3.

TABELA 5.4 MATRIZ DE CÁLCULO - ÁREA DE COMPRAS - Período 16/01 a 31/01		
Lanç	Descrição	Cálculo
Eventos Compras - período 16/01 a 31/01		
B1	Compra do fornecedor - Lever - 2.200 cx - Clorogel \$ 15,00 a vista Preço de reposição a vista \$ 17,00	Receita compras 2.200 x \$ 17,00 = \$ 37.400 Custo variável 2.200 x \$ 15,00 = \$ 33.000 Margem Contribuição = \$ 4.400
B2	Compra do fornecedor - Lever 3.100 cx - Pasta Dental - \$ 5,00 a vista Preço de reposição a vista \$ 6,00	Receita compras 3100 x \$ 6,00 = \$ 18.600 Custo variável 3100 x \$ 5,00 = \$ 15.600 Margem Contribuição = \$ 3.100
B3	Compra do fornecedor - Sadia 6100 cx - Óleo Sadia - \$ 18,00 á vista Preço de reposição a vista \$ 20,00	Receita compras 6.100 x \$20,00 = \$ 122.000 Custo variável 6.100 x \$ 18,00 = \$ 109.800 Margem Contribuição = \$ 12.200
B4	Compra do fornecedor - Nestle 3.500cx- Leite Ninho -\$20,00 Preço de reposição a vista \$ 22,00	Receita compras 3.500 x \$22,00 = \$ 77.000 Custo variável 3.500 x \$ 20,00 = \$ 70.000 Margem Contribuição = \$ 7.000
B5	Compra do fornecedor - Sadia 10.000 cx - Margarina - \$ 21,00 Preço de reposição a vista \$ 21,80	Receita compras 10.000 x 21,80 = \$ 218.000 Custo variável 10.000 x 21,00 = \$ 210.000 Margem Contribuição = \$ 8.000
C2	Remuneração do capital investido	Investimento área de compras (excluído os estoques) \$ 30.000 x 5% = \$ 1.500
C3	Efeito inflacionário sobre disponibilidade	$(\$275.562 \times 1,03^{15/30}) - \$ 275.562 = \$ 4.103$
C4	Ganho de estocagem - preço reposição a vista.	Prod,1020-Margarina - aumento de \$ 21,80 p/\$ 23,80 10.000 cx x \$ 2,00 = \$ 20.000
C5	Efeito inflacionário sobre estoque	Est. $(\$564.410 \times 1,03^{15/30}) - \$564.410 = \$ 8.403$
	Memória de Cálculo	$(1,05^{15/30} / 1,03^{15/30} - 1) = 0,009662 \%$
C6	Ganho oportunidade do acionista s/estoque	Est. Efeito inflac. $(\$564.410 \times 1,03^{15/30}) = \572.813 $\$572.813 \times 0,009662 = \$ 5.535$
C9	Efeito inflacionário s/fornecedores - 15dias	Saldo fornec. Líquido \$ 82.500 - \$ 1.892 = \$ 80.608 $\$ 80.608 \times (1,03^{15/30} - 1) = \$ 1.200$
C10	Custo de responsabilidade dos acionistas sobre o fornecedor - 15 dias	Forn.Líquido. \$ 80.608 x 1,03 ^{15/30} = \$ 81.808 $\$81.808 \times 0,009662 = \$ 790$
C11	Custo de oportunidade do acionista na responsabilidade s/caixa, referente a taxa de captação 5% s/saldo corrigido.	$\$275.562 \times 1,03^{15/30} = \$ 279.665$ $\$ 279.665 \times 0,009662 = \$ 2.702$

Obs = Os eventos que não necessitaram de cálculos foram lançados diretamente na "Matriz de Lançamento".

Acumulação das transações – Área de Compras

Como se pode verificar, para o planejamento de resultado para o período da área de compra foi utilizado o recurso da matriz de lançamentos tabela 5.5, com o objetivo básico de facilitar o confronto no final do período dos valores orçados x realizados originários da identificação dos eventos e a sua classificação contábil.

Após a coleta de dados com a identificação das transações, o trabalho mostra uma segunda fase, denominada modelo de acumulação. Este modelo pode seguir os seguintes agentes acumuladores: tempo-período, eventos, entidades e contas, conforme tabela 5.6.

Pode-se observar na tabela 5.6 que os eventos são acumulados por fornecedores, produtos e famílias, culminando com o resultado da área de compras, que envolve todas as transações econômicas do período. Analisa-se que:

- as receitas de compras são reconhecidas no ato, quando se realiza a tratativa de compras, apurando-se o resultado operacional pelo custeio variável (direto);
- o modelo oferece facilidades ao gestor, para simulações de mix de produtos ou famílias, a fim de optar pela melhor decisão, visando atingir os objetivos de planejamento de resultados da área;
- oferece também oportunidade de simulações e mensuração dos resultados, impactados com os ganhos com que a logística integrada pode oferecer à área de compras, seja nos estoques (sistema ECR– Entregas Rápidas e variação de *mix* de produtos), seja nas pressões dos custos fixos, com reduções significativas;
- desta maneira, o modelo fotografa todos os eventos econômicos ocorridos no período, que afetam direta ou indiretamente a área de compras;
- os valores devem ser alocados diretamente às entidades "fornecedores, produtos e famílias" de forma objetiva, que são portanto variáveis com relação aos volumes produzidos;
- O custo de salários e encargos são fixos e controláveis em relação à entidade "centro de resultado-compras"; é um custo indireto e fixo em

relação às entidades referentes aos fornecedores, produtos e famílias:
 " não se admite rateios";

- o imobilizado operacional da área de compras é reconhecido no momento da sua aquisição pelo fluxo de serviços a ser realizado na sua vida útil projetada, deduzidos de provisão para manutenção trazidos a valor presente. A diferença entre este valor e o valor de aquisição contábil histórico é reconhecida como resultado de imobilização do período apropriado à área.
- o modelo proposto oferece ao usuário a visualização dos fornecedores, produtos/famílias que estão agregando valor à empresa, podendo destinar-lhes um tratamento logístico especial, dentro da cadeia de suprimentos, desde sua origem até a satisfação do cliente final, proporcionando benefícios aos varejistas para que isto seja uma realidade;
- decisões como sistema de vendas casadas, comum ao setor atacadista, podem ser visualizadas aqui, mostrando ao gestor, o impacto de sua decisão no resultado da área de compras, reconhecendo inclusive o ganho financeiro da não utilização do espaço no estoque.

A tabela 5.6 apresenta de uma forma analítica os eventos econômicos da área de compras, dentro de cada entidade "fornecedores, produtos e famílias". O modelo propicia, também, uma visualização sintética das entidades, bastando transportar os dados para a tabela 5.7- Modelo – Planejamento Resultados Global, que oferece uma visualização de confronto entre as *margens de contribuição desejada x margem de contribuição planejada*, que a empresa busca no seu planejamento de resultado. O modelo insinua ao gestor tomadas de decisões logísticas que impactam em reduções de custo.

A tabela 5.7 fotografa os eventos de uma forma sintética, dentro das entidades, resultando no total da área de compras, que pode ainda a ser consolidado em divisão por filial, departamento de auto-serviço, e assim por diante.

TABELA 6.6 - PLANEJAMENTO DE RESULTADOS - Eventos Acumulados - Base 31/01/xx																	
Area de Compras																	
CONTAS	FORNECEDOR			PRODUTOS							Sub.Total	FAMILIA				Sub.Total	C.Resp.
	1	2	3	1001	1002	1003	1004	1005	1020	A		B	C	D			
Receita operacional	-145.100	-340.000	-77.000	-562.100	-37.400	-18.600	-122.000	-77.000	-218.000	-562.100	-126.500	-18.600	-199.000	-218.000	-562.100	-562.100	
(-) Custo variável op.	126.050	319.800	70.000	515.850	33.000	15.500	109.800	70.000	210.000	515.850	110.550	15.500	179.800	210.000	515.850	515.850	
(=) Margem operac.	-19.050	-20.200	-7.000	-46.250	-4.400	-3.100	-12.200	-7.000	-8.000	-46.250	-15.950	-3.100	-19.200	-8.000	-46.250	-46.250	
Rec.Fin. S/Compras	-3.929			-3.929						-3.929	-3.929				-3.929	-3.929	
(-)Custo financeiro	4.950			4.950						4.950	4.950				4.950	4.950	
Res.Fin. S/Compras	1.021			1.021						1.021	1.021				1.021	1.021	
Margem Contribuição	-18.029	-20.200	-7.000	-45.229	-4.400	-3.100	-12.200	-7.000	-8.000	-45.229	-14.929	-3.100	-19.200	-8.000	-45.229	-45.229	
Salários e encargos																8.500	
Custo Rem.Capital																1.500	
Res. Econômico																-35.229	
Area de compras																	
Area de vendas																	
Rec. Estocagem																-12.581	
(-)Custo Fin.Estoc.																6.408	
(=)Res Area Vendas																-6.173	
Total																	

Contribuição da Área de Compras no Planejamento de Resultado Global

Através da tabela 5.7 são demonstrados os números que representam o planejamento de resultado da área de compras e sua interação com as áreas de estoque, distribuição, vendas e finanças, mostrando sua contribuição no planejamento de resultado global, a fim de contribuir com a minimização da diferença entre a *contribuição desejada* e a *contribuição planejada* da empresa.

A tabela 5.7 fotografa a interação das áreas na formação do resultado econômico, atribuindo a margem de estocagem à área de vendas, responsável pelo estoque dos produtos, de acordo com o planejamento do mix fornecido ao gestor de compras tabela 5.1. Também insere a resultado da área financeira, com o desmembramento por evento de aplicações no mercado financeiro e evento de captações, considerando o resultado com as contas de passivo como fornecedores.

A diferença entre a contribuição desejada e a planejada é de \$ 23.912, considerando somente a interação da área de compras com finanças e acionistas.

A ausência dos dados das demais áreas não possibilita uma análise conclusiva, mas já se pode verificar a contribuição econômica da área de compras na meta da empresa, ou seja, a contribuição desejada.

Quanto ao foco deste estudo, na tabela 5.7, fica evidenciada, e chama à atenção do gestor da área de compras, a parcela de contribuição que deve ser efetuada no tocante às tomadas de decisões. Pode recorrer-se à **logística**, a fim de colaborar com a redução de custos fixos/estruturais, como também na redução do nível de estoque através de decisões **sistema ECR**, "entregas rápidas". Essas medidas impactam em economias financeiras para a área e para a empresa no global.

O exemplo prático, com o sistema ECR, será demonstrado no transcorrer deste capítulo, com o intuito de mostrar ao gestor o efeito econômico que proporciona ao patrimônio da empresa, e o reflexo na otimização do índice de retorno sobre investimento, pela ótica da gestão econômica, levando-se em conta os efeitos tempo-conjuntural.

Foram deixadas colunas em branco para serem preenchidas no decorrer do exemplo ilustrativo, nos próximos tópicos, conforme segue:

ITABELA 5.7 - MODELO - RESULTADO ECONOMICO - GLOBAL - BASE 31/01

fl = 228

"Evento Compras"							
Area de Responsabilidade				Area Financeira		Acionista	
CONTAS	Compras	Estoque	Distribuição	Vendas	Aplicação	Captação	Global
Receita operacional	-562.100				-13.862	-3.930	-17.474
(-)Custo Var.Operac.	515.850				24.091	3.929	1.560
(=)Margem Operac.	-46.250				10.229	-1	-15.914
Receita Financeira	-3.929						
(-)Custo Financeiro	4.950						
(=)Margem Financ.	1.021						
Receita Estocagem				-12.581			
(-)Custo Fin.Estoc.				6.408			
(-)C.Armazenagem							
(=)Marg.Estocagem				-6.173			
(-)Custo Distribuição							
Rec.Imob.Realizado							
(-)Custo Imobilizado							
(-)Prov.p/Man.Imob.							
(=)Marg.Imobilizado							
(-)Custos fixos	8.500						
(-)C.Remun.Capital	1.500						
(=)Resultado Contribuição Planejada	-35.229			-6.173	10.229	-1	-15.914
							-47.088
VARIÇÃO A SER AJUSTADA - PLANEJAMENTO DAS ÁREAS.....							-23.912
Margem de Contribuição desejada - Global.....							-71.000
(-) Despesas departamentais comuns às áreas (fixas).....							50.000
Resultado antes da remuneração do capital.....							-21.000
(-) Remuneração do capital investido.....							11.000
RESULTADO LÍQUIDO (RETORNO S/ATIVO) - GLOBAL.....							-10.000

5.4.2 - Área Estoque

O modelo LOGISTICON aplicado ao planejamento de resultado da área de estoque sustenta-se a partir das seguintes características básicas:

- a) O gestor responsável pelo produto deve arcar com os custos de estocagem e armazenagem, que podem ser cobrados por preço de transferência da área de compras ou de vendas, de acordo com o seu planejamento de resultado.
- b) Reconhecimento como receita de estocagem significa o ganho correspondente à diferença entre o ganho nominal de estocagem e o custo de oportunidade inflacionário sobre o estoque; podendo ser a área compras ou vendas, a responsável pelo produto estocado.
- c) Reconhece o custo de oportunidade dos acionistas sobre a parcela de seu capital investido em estoques.
- d) Cobrança das áreas responsáveis pelo estoque do espaço locado, a preço vigente de mercado por m^3 .
- e) Os valores econômicos cobrados correspondem a valores de mercado à vista, considerando-se como custo variável todo os gastos impactados em função direta da receita de estocagem. E como fixos, os custos estruturais identificados com a área, tais como aluguel e serviço de armazenagem com logística integrada.
- f) No que diz respeito aos custos, consideram-se os custos de armazenagem em confronto com as receitas por (m^3) ponderado pelo tempo de serviço prestado, como variáveis.

Aspectos sobre às atividades na Área de Estoque

Dentro da cadeia de valores da organização, fazendo o elo de ligação entre o planejamento de resultados da "área de compras" com a "área de vendas", encontra-se o planejamento da "área de estoque". Esta, por sua vez, é subdividida em atividade de estocagem e de armazenagem.

No setor atacadista/distribuidor, as empresas movimentam grandes quantidades e variedades de produtos, que são adquiridos pelo gestor da área de compras e não são repassados diretamente à área de vendas para exposição e distribuição do produto ao cliente varejista. O patrimônio da empresa atacadista, sofre impacto direto das atividades de armazenagem e de estocagem.

Entende-se que esses benefícios de disponibilização do espaço de armazenagem para as áreas de vendas e compras, com a oferta de serviços que compreendem desde a guarda, controle até a movimentação dos produtos, com o uso de equipamentos logísticos, prestados pela área de estoque, devem ser cobrados das áreas responsáveis.

Atividade de estocagem

O gestor de estoque, dentro da atividade de estocagem, acompanhado por um sistema logístico, executa seu planejamento de resultado com vistas aos eventos econômicos oriundos dos investimentos na área, que poderão impactar em ganhos e perdas para a organização.

Essa preocupação começa no planejamento das necessidades do espaço "escopo" e o mix de produto, dimensionados no planejamento das áreas de vendas e de compras.

O sistema logístico de reposição rápida preocupa-se com um dos fatores básicos para o dimensionamento do estoque, isto é, "quando repor" os estoques, ao contrário do tradicional "quando comprar".

Dias (1985 : 19) afirma *"Possuir a quantidade certa no tempo errado não resulta em nada"*.

Aceita-se a argumentação e acrescenta-se que o evento "estocar" compreende agregar valores visando à obtenção de resultados adicionais por reter o produto no estoque, aguardando o ganho de oportunidade, seja na sua valorização, seja na sua disponibilidade para a satisfação do cliente varejista com a entrega rápida.

A atividade de estocagem proposta neste modelo de formação de preço e planejamento de resultados tem base nos seguintes aspectos:

- No setor atacadista, os estoques são bastante significativos se comparados ao total do ativo. Muitas vezes, devido ao sistema de

especulação, encontram-se na sua totalidade a serem pagos, registrados no passivo.

- É um evento físico que deve ser considerado isoladamente, mas seus resultados devem ser atribuídos às áreas responsáveis pelo valor dos produtos estocados (compras ou vendas).
- O estoque não é tido como um item monetário, portanto não é passível de perda inflacionária. A inflação atua no estoque da mesma forma que o custo de oportunidade do acionista sobre os ativos. (CATELLI & GUERREIRO, 1999 : 334).

Para se ter uma melhor visualização da atividade estoque no setor atacadista, descrevem-se a seguir os produtos básicos oferecidos:

- gerenciamento do processo na cadeia de valores da organização;
- estratégias Logísticas são adotadas no planejamento de resultados, visando obter o custo financeiro mais baixo possível sobre os valores estocados;
- troca de informações com os fornecedores em busca da otimização do fluxo de produtos na organização, seja em caráter de movimentação e distribuição, seja na armazenagem;
- investimentos direcionados ao produto, família e centro de resultados.

Planejamento de resultados, o evento estocagem pode ser mensurado da seguinte forma:

Figura: 5.6 Eventos Área de Estocagem

(+) Receita/perda de Estocagem	(a)
(-) Custo de oportunidade sobre o Estoque	(b)
(=) Resultado econômico do Evento	(c) = (a) – (b)

A mensuração monetária das variáveis são gerenciadas pela área de estoque, mas a responsabilidade pelos produtos é das áreas de compras e vendas, respectivamente, regidas pelos seguintes conceitos:

Receitas/Perdas de estocagem

Qualquer alteração de preço no mercado provoca um efeito econômico no valor do estoque. Portanto, o gestor cuja decisão provocou o investimento no produto tem um interesse nesta variável, pois no setor atacadista o ganho com a especulação está quase enraizado na missão da organização e isto é referenciado pelo ganho e perda de estocagem atribuídos à área. A contra partida é a conta de estoque.

Ainda nesta variável, deve ser considerado o efeito inflacionário sobre o estoque. A inflação atua no estoque da mesma forma que o custo de oportunidade do acionista sobre os ativos. Desta forma, o valor corresponde ao custo de oportunidade inflacionário sobre o estoque, obtido pela aplicação da taxa de inflação sobre o valor inicial do estoque.

O lançamento deve ser a débito: receita e perda de estocagem das áreas responsável pelo produto, e a crédito: área de acionistas.

Custo Financeiro de Oportunidade sobre o Estoque

O valor do custo de oportunidade do estoque é obtido pela aplicação da taxa de custo de oportunidade "taxa real de captação no mercado financeiro" sobre o valor corrigido do estoque.

Desta forma, o evento estocagem registrará o resultado econômico, em consequência do tempo que os produtos permanecerem estocados.

Atividade de armazenagem

A armazenagem no setor atacadista tem uma missão que ultrapassa as fronteiras do armazenamento dos produtos em perfeitas condições, à disposição das áreas responsáveis.

Produto da Armazenagem

Otimização do espaço, de acordo com o planejamento de resultado das áreas de vendas e compras.

Como missão, o planejamento de resultado da área de estoque tem, além do controle e mensuração, a prestação de serviço de armazenagem com a guarda, disponibilização dos espaços e movimentação interna. Este serviço é cobrado das áreas responsáveis pelo estoque, de vendas e compras.

O gestor de estoque interage com os gestores das áreas de vendas e compras, otimizando os espaços e recursos logísticos para atender o planejamento de resultado das áreas, visando a eficácia do planejamento de resultado global da empresa.

Aspectos para cobrança do serviço de armazenagem;

- em metros cúbicos a preço de mercado à vista, com as operações logísticas necessárias ao armazenamento e movimentação dos produtos;
- em número de baias (boxes, compartimentos) a preço de mercado a vista.
- a receita deve ser mensurada de maneira correspondente ao valor que a área responsável pelo estoque pagaria no mercado, à vista, para armazenar os produtos em local com toda infra-estrutura exigida pelo produto;
- os preços cobrados pelo espaço levam em conta as instalações e equipamentos logísticos necessários à movimentação dos produtos ou famílias;
- o espaço deve ser cobrado considerando, além da área ocupada, o tempo e o giro do produto no estoque, obedecendo a uma escala regressiva premiando os produtos com preços melhores, e com alto giro.

É muito comum hoje em dia encontrar no mercado empresas que prestam serviços logísticos, são os chamados *operadores logísticos*, com o fornecimento toda infra-estrutura de administração de estoques e movimentação de materiais. Portanto, para se obter os preços desse serviço no mercado, não existem dificuldades como em épocas passadas.

Devidamente moldados a características do setor atacadista, essas empresas oferecem serviços de armazenagem às empresas que não têm condições financeiras para manter uma estrutura própria de armazenagem central e desejam atingir pontos geográficos estratégicos no país.

Armazenagem em ambiente *Just-in-Time* (JIT) – sistema ECR

O sistema de ECR – JIT reduz níveis de estoque, e os sistemas de logística mais receptivos fazem exigências maiores na armazenagem, para maximizar tanto a eficiência como a eficácia.

Demanda de armazenagem impostas pelo ECR:

- *Comprometimento total com a qualidade* – os funcionários do armazém devem desempenhar suas tarefas nos níveis especificados pelos clientes.
- *Lotes de produção menores* – os produtos são embalados em lotes menores e as entregas do armazém são quantidades paletizadas mistas e menores.
- *Eliminação de atividades sem valor agregado* – movimentações físicas não-essenciais e ineficientes são identificadas e eliminadas, resultando em melhorias nos *layouts* das instalações e eficiências operacionais dos armazéns.

Os ganhos de eficiência operativa proporcionados pela logística podem ser considerados na vantagem competitiva se houver oportunidade de redução dos preços.

Cobrança do produto – armazenagem

A reposição contínua de produtos constitui uma das estratégias-chave para o ECR, pois reduz custos de distribuição, provoca baixo nível de estoque, como discutido em tópicos anteriores, mantém o nível de serviço elevado e promove prestação de serviço de armazenagem com agregação de valor ao produto.

O aspecto mais importante para a área de estoque, é que com a reposição contínua, o processo dirigido para os pedidos orientados de acordo com a demanda

elimina ausências de estoque e estoque parado, evitando os custos correspondentes, o que permite manter a margem, reduzindo os preços.

Portanto, a área de armazenagem nesse contexto tem a missão de prestar o serviço e ainda agregar valor ao produto, tendo como diretriz o planejamento interno das áreas responsáveis pelos produtos (compra e venda).

O gestor de estoque procede à cobrança do espaço reservado às áreas, regido pelos seguintes aspectos:

- o valor cobrado das áreas deve ser o valor de mercado à vista do metro cúbico;
- sobre o preço de mercado, estabelece-se uma planilha de preço considerando-se o efeito temporal e o giro do produto;
- Os preços devem variar de acordo com os equipamentos logísticos a eles aplicados na sua movimentação, tais como, empilhadeiras, paletes, e câmara frigorífica;
- Ao receber os produtos nas docas de recebimento, caso o fornecedor não esteja incluído nas negociações de parceria ECR, a área de estoque cobra uma taxa pelo serviço prestado, priorizando a entrada do veículo e o descarregamento. Isto no caso de o fornecedor não disponibilizar mão-de-obra e equipamento para o serviço. Essa taxa varia em função da quantidade, peso e volume do produto operacionalizado.

Cliente área de compras

O gestor da área de compras, ao elaborar seu planejamento de resultados, procura enfatizar a necessidade de utilização de um espaço em metros cúbicos e serviço de armazenagem, visando cobrir as negociações de sua responsabilidade, de acordo com sua missão, aproveitando as oportunidades oferecidas pelo mercado.

Esse tipo de negociação poderá ter como responsável tanto a área de compras como a área de vendas, dependendo de qual gestor tomou a decisão, cabendo-lhe a responsabilidade pelo pagamento do espaço reservado pela área de estoque, para armazenagem do produto.

Cliente área de vendas

O mesmo procedimento é adotado pelo gestor da área de vendas. Ao elaborar seu planejamento de resultado, reserva o espaço junto à área de estoque, em metros cúbicos, por produto e família e especifica o serviço logístico que deverá ser prestado ao cliente varejista, conforme acordos com a parceria no sistema ECR.

A área de estoque procede à cobrança do espaço ocupado a preço de mercado à vista, mais o serviço agregado ao produto a fim de satisfazer os desejos do cliente, levando sempre em consideração o efeito temporal e o giro do produto no período.

Podem ser citados alguns dos produtos ou serviços proporcionados pela área de estoque ao cliente varejista, tais como:

- embalagem personalizada;
- embalagem de acordo com especificação do cliente, visando à otimização nos escaninhos das prateleiras;
- código de barra;
- precificação de acordo com as instruções do cliente, desde que mantidas as margens planejadas;
- unitização econômica de acordo com as instruções do cliente;
- paletes para movimentação do produto no estoque do cliente, dependendo do produto específico;
- serviço de carregamento dos veículos para despacho do produto para o cliente;
- intercâmbio eletrônico, visando à otimização na entrega do produto ao cliente, com prioridade dada à chegada do veículo.

Como se pode verificar, a relação de serviços prestados pela área de estoque à área de vendas, visando ao resultado econômico por meio da satisfação do cliente, é de fundamental importância. Os acordos oriundos de parcerias no sistema de ECR impactam em resultados econômicos extremamente importantes na cadeia de suprimento. Com esse serviço, o gestor da área de vendas, ao fornecer os preços ao cliente varejista, já os considera com benefícios, ou então faz uma auto-avaliação da necessidade econômica em tê-los como custos da área, para manter o cliente cativo, agregando valor à empresa.

Cliente Filiais/Divisão – Auto-Serviço

Os CR – Centros de Responsabilidade – filiais e ou divisão – auto-serviços são encarados, no modelo proposto, como um cliente da área de vendas, exceto para os produtos solicitados diretamente ao gestor de compras para que seja providenciada a sua aquisição e remessa para o CR.

Os pedidos dos CR são separados na área de consolidação e embarcados para o seu destino, obedecendo às seguintes orientações:

- os CRs têm vida própria com um gestor que possui autonomia de decisão;
- os produtos transferidos para as filiais/divisões devem obedecer ao conceito articulado pela gestão econômica, a preço de mercado à vista, excluindo-se as despesas comerciais variáveis;
- As compras requisitadas pelas filiais/divisões, diretamente ao gestor de compras, são de responsabilidade da mesma área, que, ao elaborar o planejamento de resultado, já deverá tê-las considerado, provisionando o espaço de armazenagem.

Formação de Preço de Venda – Armazenagem

O modelo proposto de formação de preço de serviço de armazenagem transfere a responsabilidade do custo do espaço ocupado pelos produtos às áreas responsáveis "compras e vendas", de acordo com o seu planejamento de resultados que tem base no método fundamentado no preço de mercado à vista.

O modelo obedece às seguintes orientações:

- como base de mensuração do produto armazenagem é utilizada a metragem cúbica, reservada pelas áreas de compras e vendas, de acordo com o planejamento de resultado;
- a disponibilização do espaço deverá ser estabelecida obedecendo à ordem de produto e família, tendo como critério de localização a sua classificação na curva ABC, de acordo com o volume, peso e giro;
- os preços encontrados no mercado, oriundos de empresas prestadoras de serviços logísticos, devem ser filtrados dos componentes que os compõem tais como

impostos, fretes, comissões etc.;

- os preços devem ser apurados levando-se em conta o produto e a família, em função da peculiaridade de armazenamento com exigências extras de equipamentos logísticos, como empilhadeiras, paletes especiais, câmara frigorífica etc.;
- o preço de mercado deve espelhar a melhor alternativa encontrada no mercado para o atendimento das necessidades da empresa; esse preço deve representar o custo da decisão em se locar espaço no mercado, com serviço de logística agregado;
- o preço deve levar em consideração algumas condições de venda, como por exemplo, preços em função de prazos, volumes, giro, qualidade etc.;
- o modelo procura atender ao objetivo global da organização, na busca da margem de contribuição-alvo (desejada), visando sempre equalizar o índice de retorno sobre o investimento, na área e no global;
- o planejamento de resultado da área de estoque, após o estabelecimento das receitas a preço de mercado, do espaço priorizado às áreas de compras e vendas deve estabelecer percentual da margem de contribuição a ser trabalhado de cada família de produto, visando cobrir os custos estruturados identificados na área de estoque;
- os preços do serviço de armazenagem devem estar a vista de todos os gestores, para que não haja controvérsia, e também para promover um grau de aceitação entre as partes.

Evento Armazenagem

As decisões que envolvem as transações do evento armazenagem são formatadas da seguinte maneira:

As variáveis devem ser mensuradas monetariamente seguindo os conceitos e definições preconizadas sempre pela ótica da gestão econômica, conforme descrição a seguir.

Receita de Armazenagem

No evento armazenagem a receita deve ser registrada, levando-se em consideração o menor valor que qualquer área responsável pelos produtos

estocados pagaria à vista no mercado para armazená-los em um local com toda a infra-estrutura logística necessária.

Figura 5.7 – Eventos armazenagem

(+) Receita de armazenagem	(a)
(-) Custo dos serviços de armazenagem	(b)
(=) Margem operacional	(c) = (a-b)
(-) Perdas de produtos	(d)
(-) Custo estruturais identificáveis (fixo)	(e)
(=) Resultado econômico evento armazenagem	(f) = (d-e)

Custo dos Serviços de Armazenagem

Para toda receita deve corresponder um custo, o que significa mensurar o sacrifício de obtê-la. Os custos dos serviços de armazenagem devem ser mensurados segundo o valor de mercado em condições à vista.

- para o planejamento de resultado da área de estoque, ao mensurar a previsão de custos de armazenagem, pode ser utilizado o custo estimado obtido no mercado;
- os custos do aluguel do espaço para armazenamento dos produtos ou custo de capital aplicado na aquisição de imóvel destinado à armazenagem, tais como os gastos com equipamentos logísticos utilizados na movimentação identificados, que correspondem à respectiva receita de armazenagem, devem ser classificados em custos estruturais identificados da área de armazenagem, quando corresponderem diretamente à receita.

Eventos Operacionais da Área de Estoque – Seqüência do Exemplo Ilustrativo

Dados operacionais – momento 31/01

- A) Preço de serviço no mercado em metro cúbico, incluída a mão-de-obra de armazenamento, por mês e por família de produto.

Produtos	Valor	Equipamentos	Logísticos requisitados
Produto Mat. Limpeza	R\$ 10,00	(paletes, empilhadeira)	
Higiene.....	R\$ 9,00	*	*
Alimentos.....	R\$ 10,00	*	*
Al.Perecíveis....	R\$ 15,00	(paletes, empilhadeira, câmara frigorífica)	
Bebidas.....	R\$ 10,00	(paletes, e empilhadeira)	

- B) Responsabilidade pelo estoque é sempre da área de vendas, exceto quando a área de compras assume a realização de transações futuras no seu planejamento de resultados e requisita um espaço para armazenamento à área de estoque.
- C) Área armazenagem - 1200 m² –total, sendo 1000 m² útil com altura das prateleiras de 4 m. = 4.000 m³ de área útil.

Área reservada para as famílias de produtos conforme planejamento de resultado total :

	Valor Mercado	Área de Compras		Área de Vendas	
		Espaço M ³	Vr. Total M ³	Espaço	Vr.Total
Material de limpeza1000 m ³	\$10,00	100	\$ 1.000	900	\$ 9.000
Material de higiene 500 m ³	9,00	50	450	450	4.050
Alimentos2100 m ³	10,00	100	1.000	2000	20.000
Alimentos perecíveis.... 200 m ³	15,00	20	300	180	2.700
Total.....	4.000 M³	270	\$2.750	3680	35.750

Nota: A área de compras recebe os encargos referentes à área de armazenagem, de acordo com o seu planejamento de resultado, com objetivos de ganho de estocagem sobre produtos a serem transacionados, aproveitando-se as oportunidades de mercado. Dessa maneira, o modelo mostra que o gestor da área de compras também tem autonomia para efetuar transações casadas, ou seja, aproveitar as oportunidades e tirar vantagens sobre o estoque do fornecedor. A cobrança do serviço de armazenagem é debitada às áreas responsáveis pelos produtos.

Transações área de estoque – momento 31/01

A1 – Valor aluguel mês de janeiro \$ 2.000. valor de mercado.

A2 – Serviço de armazenagem prestados à área de compras \$ 2750.

A3 – Serviço de armazenagem à área de vendas \$ 35.750.

A4 – Mão-de-obra – mês de janeiro – preço de mercado.

1 - Gestor de estoque	\$ 2.000
12 - Auxiliares de estoque.(1000 cada).....	\$ 12.000
2 - Controlador de estoque...(2.000 cada).....	\$4.000
Total.....	<u>\$18.000</u>

10 - Auxiliares "Chapas"- variável..... \$ 10.000

A5 – Remuneração sobre capital investido na área de estoque \$ 5.000.

Após lançamentos das transações contábeis, conforme "Apêndice", com registro dos eventos da área de estoque, o modelo mostra a segunda fase, de acumulação espelhado pela folha de trabalho, tabela 5.08 - Matriz de Lançamentos – Área Estoque, regidos pelos seguintes acumuladores: tempo, período, eventos, entidades e contas. Os lançamentos das transações da área de estoque, são acumulados ao saldo das contas originárias da tabela 5.5 Matriz de lançamento – área de compras.

TABELA 6.8 - MATRIZ DE LANÇAMENTOS - AREA DE ESTOQUE - BASE 31/01/XX

CONTAS	SUB-TOTAL	SALDO 31/01/XX	LANÇAMENTOS ÁREA DE ESTOQUE					Sub-total A Estoque	SUB-TOTAL	SALDO 31/01/XX
			C 1	C 2	C 3	C 4	C 5			
Banco		184.562	-2.000			-28.000		-30.000		154.562
Aplic. Financeira										
Estoque		584.410								584.410
Fornecedor		-								-
(-) Juros Diferido		-								-
Capital		-700.000								-700.000
Efeito Inflac.estoque	-8.403	-9.729							-8.403	-9.729
Efeito Inflac.fornec.	1.200	2.370							1.200	2.370
Perda Mon. S/caixa	-14.525	-14.525							-14.525	-14.525
Res. Economico		-47.088						30.000		-17.088
Area Compras										
Receita de compras	-562.100								-562.100	
(-)Custo op.compras	515.850								515.850	
(=)Res.Op. Compras	-46.250								-46.250	
Rec.Financ.Compras	-3.929								-3.929	
(-)Custo Fin.Compras	4.950								4.950	
(=)Res.Fin.Compras	1.021								1.021	
(-) Salários encargos	8.500								8.500	
(-)Custo Armazen.	-			2.750				2.750		2.750
(-)Custo Rem.Cap.	1.500								1.500	
(=)Res.Econ.Compra	-35.229							2.750		-32.479
Area de Estoque										
Rec. Armazenagem				-2.750	-35.750			-38.500		-38.500
(-)Custo variável Arm.						10.000		10.000		10.000
(=)Res.Oper.Estoque										-28.500
(-)Aluguel			2.000					2.000		2.000
(-)Mão de obra e enc.						18.000		18.000		18.000
(-)Remun.Capital							5.000	5.000		5.000
(=)Res.Econ.Estoque								-3.500		-3.500
Area de Vendas										
(+)Rec. Estocagem	-12581									-12.581
(-)Custo Financ. Est.	6.408									6.408
(-)Custo Armazen.	-				35.750			35.750		35.750
(=)Res.Econ.Vendas	-6.173							35.750		29.577
Area Financeira										
(+)Rec.Fin.Aplicação	-13.862									-13.862
(-) Perda mon.s/caixa	14.525									14.525
(-)Custo oport.s/caixa	9.566									9.566
(=)Res. Aplicações	10.229									10.229
(+)Ganho M.s/fornec.	-2.370									-2.370
(+)Rec.Op. S/fornec.	-1.560									-1.560
(-)Custo fin. S/fornec.	3.929									3.929
(=)Res. F. s/fornec.	-1									-1
Area Acionista										
(+)Rec.Op.s/caixa	-9.566									-9.566
(+)Rec.Op.s/estoque	-6.408									-6.408
(-)Custo Resp.s/forn.	1.560									1.560
(+)Rec.Op.s/invest.	-1.500						-5.000	-5.000		-6.500
(+)Rec.Op.s/ativo										
Res.Econ.Acionista	-15.914							-5000		-20.914

Contribuição da Área de Estoque no Planejamento de Resultado Global

A tabela 5.9 recebe os números do planejamento de resultado da área de estoque, representando a revisão orçamentária elaborada pelo gestor da área, que visa colaborar com a minimização da diferença entre as *margens de contribuição desejada* e a *contribuição planejada*.

Verifica-se na tabela 5.9, ajustada com os números das áreas de estoque e compras, com um resultado econômico acumulado de \$ 17.088 que corresponde a 23% da margem de contribuição desejada – global da empresa, de acordo com o planejamento de resultado elaborado em função do "Retorno s/Ativo".

Mostra a eficiência do modelo proposto, no que tange à otimização dos resultados e auxilia o gestor da área de estoque a ter uma visualização da sua contribuição no resultado econômico da empresa, que com autonomia interage com as áreas de vendas, compras, e distribuição.

Assim, o gestor da área de estoque vê seus esforços compensados ao verificar a parcela de contribuição que sua área está dando para a otimização do resultado econômico global da empresa.

Novamente enfatiza-se a necessidade de o gestor de estoque visualizar a importância da "logística integrada" na otimização do resultado, impactando em tomadas de decisões econômicas, ao reduzir custos estruturais identificados com a área de estoque, como também custos financeiros que são economizados com a redução do valor estocado em função da adoção do sistema ECR – "entregas rápidas". Em seguida, será mostrada a logística colaborando com a otimização do resultado da área de estoque.

Focaliza-se neste capítulo o modelo de formação de preço de serviço de armazenagem, para cobrança das áreas responsáveis pelos espaços destinados aos produtos, o que impacta com o planejamento de resultado da área de estoque, mostrando ao seu gestor a sua contribuição com o global da empresa.

As outras colunas em branco foram deixadas, para serem preenchidas no decorrer do exemplo prático, nos próximos tópicos, conforme segue: área de distribuição, área de venda.

TABELA 5.9 - MODELO DE RESULTADO ECONOMICO - GLOBAL - BASE 31/01 fl : 244

"Evento estoque"							
Area de Responsabilidade				Area Financeira		Acionista	
CONTAS	Compras	Estoque	Distribuição	Vendas	Aplicação	Captação	Global
Receita operacional	-562.100	-38.500			-13.862	-3.930	-22.474
(-)Custo Var.Operac.	515.850	10.000			24.091	3.929	1.560
(=)Margem Operac.	-46.250	-28.500			10.229	-1	-20.914
Receita Financeira	-3.929						
(-)Custo Financeiro	4.950						
(=)Margem Financ.	1.021						
Receita Estocagem				-12.581			
(-)Custo Fin.Estoc.				6.408			
(-)C.Armazenagem	2.750			35.750			
(=)Marg.Estocagem	2.750			29.577			
(-)Custo Distribuição							
Rec.Imob.Realizado							
(-)Custo Imobilizado							
(-)Prov.p/Man.Imob.							
(=)Marg.Imobilizado							
(-)Custos fixos	8.500	20.000					
(-)C.Remun.Capital	1.500	5.000					
(=)Resultado Contribuição Planejada	-32.479	-3.500		29.577	10.229	-1	-20.914
							-17.088
VARIAÇÃO A SER AJUSTADA - PLANEJAMENTO DAS ÁREAS.....							-53.912
Margem de Contribuição desejada - Global.....							-71.000
(-) Despesas departamentais comuns às áreas (fixas).....							50.000
Resultado antes da remuneração do capital.....							-21.000
(-) Remuneração do capital investido.....							11.000
RESULTADO LÍQUIDO (RETORNO S/ATIVO) - GLOBAL.....							-10.000

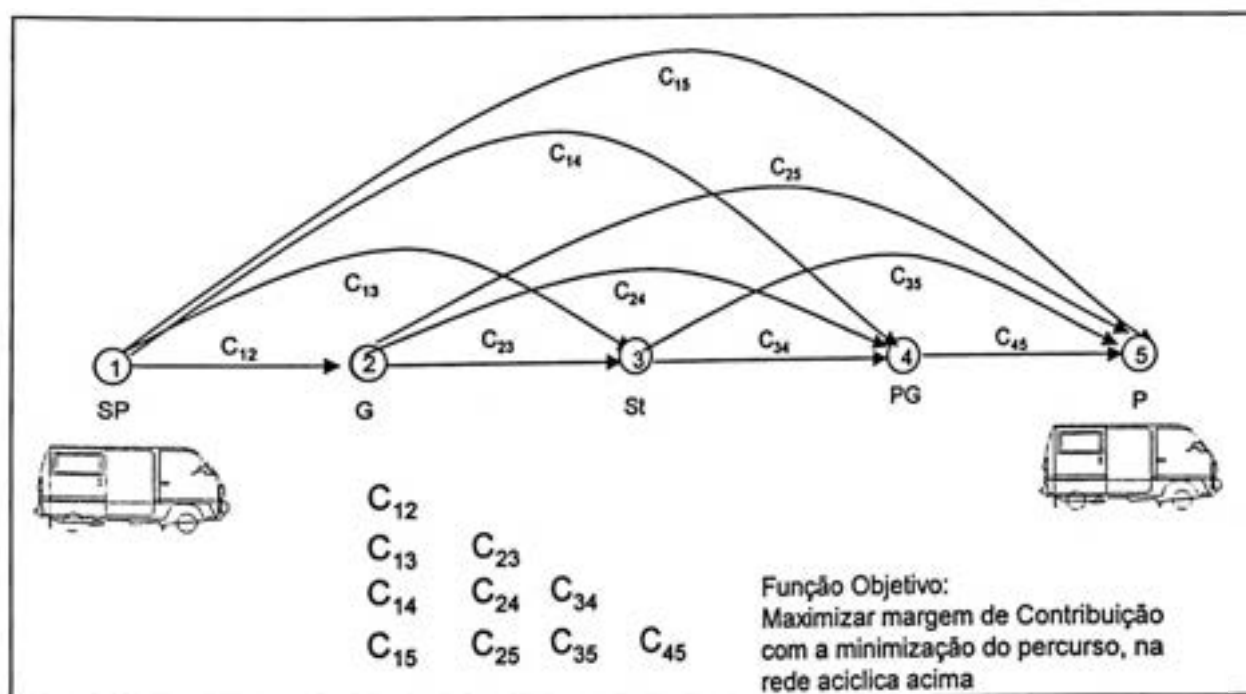
5.4.3 – Área de Distribuição

O planejamento de resultado da área de distribuição deve ser direcionado à mensuração dos resultados pela entidade-veículo, levando em consideração a cobrança do serviço prestado pelo percurso contratado pela área de vendas.

A formação do preço a ser cobrado deve levar em consideração o lote de entregas a ser efetuado pelo veículo, as condições geográficas dos clientes, volumes e equipamentos logísticos necessário na movimentação dos produtos.

O planejamento da distribuição inclui a otimização dos percursos através de roteirizadores que utilizam de modelos de recursão (programação dinâmica) a fim de se obter melhor alternativa logística de distribuição, como ilustrado Figura 5.8.

Figura 5.8 - Roteiros da Distribuição



Características do planejamento de resultados e formação de preço na área de distribuição

O planejamento de resultados da área de distribuição de ser orientado pelos seguintes quesitos:

- a) Sistema de formação de preço com base no mercado, levando em conta volume, peso, localização geográfica e equipamentos logísticos utilizados para movimentação dos produtos, além do preço por cliente e tamanho do lote.
- b) Regidos pela ótica do sistema de gestão econômica.
- c) O método de custeio adotado é o "custeio variável". O custo do produto deve ser formado por elementos que compõem a unidade individual. A entidade eleita para isto é o veículo utilizado.
- d) Condições de vendas especiais com parceria ECR – com prioridade na entrega. O cliente entra com os pedidos eletronicamente, que são priorizados e, por comunicação eletrônica, o horário da entrega é avisado, para que não se perca tempo com conferências da documentação.
- e) Condições de vendas com frete CIF (frete pago) o valor correspondente deve ser cobrado da área de vendas.
- f) Condições de vendas com frete FOB (frete por conta do cliente) o valor correspondente deve ser cobrado do cliente, em caso de utilização da frota da empresa.
- g) Fornecimento ao cliente via sistema ECR – apresenta a possibilidade de redução capital empatado nos estoques por meio da diminuição do tempo que o produto permanece na cadeia de suprimento.
- h) Garantia de produtos com qualidade.
- i) Maximização da resposta rápida à demanda.

Transferência e Distribuição

No setor atacadista/distribuidor o sistema logístico se apresenta sob dois enfoques muito importantes, a *transferência* e a *distribuição ou entrega*.

Na *Transferência*, considera-se o produto sendo deslocado entre um único ponto de origem e um único ponto de destino da rede logística. Os carregamentos são completos entre os dois pontos. Podem-se utilizar veículos maiores de custo unitário mais baixo obtendo-se uma uniformidade e arranjo da carga.

É comum no setor atacadista a transferência de produtos entre filiais, aumentando a velocidade comercial entre a origem e o destino, com maior utilização da frota e otimização do percurso.

A *distribuição ou entrega* corresponde ao deslocamento de produtos, a partir de um único ponto da rede atacadista, destinados a diversos clientes com a execução de uma única viagem ou roteiro.

Muito comum no setor atacadista/distribuidor, em que o veículo cumpre um *roteiro de entregas*, visitando vários clientes varejistas numa só viagem, a partir da origem do armazém atacadista, a fim de otimizar o tempo e o percurso. Esta é a razão em eleger-se, no modelo proposto, a entidade veículo para ser mensurada e avaliada, evitando-se, desta maneira, os rateios arbitrários, refutados pela teoria da gestão econômica.

A distribuição pode ser realizada por frota própria ou por serviços prestados por terceiros.

Evento Distribuição

As decisões que envolvem as transações do evento distribuição são formatadas da seguinte maneira:

Figura 5.9 – Eventos Área Distribuição

(+) Receita de distribuição	(a)
(-) Custo dos serviços de distribuição	(b)
(=) Margem operacional.....	c = (a-b)
(-) Despesas/custos fixos.....	(d)
(=) Resultado econômico do evento distribuição .	e = (c-d)

Receita de Distribuição

Neste item devem ser consideradas as receitas de distribuição com base nos menores preços vigentes no mercado, em condições à vista, dos serviços de frete e manuseio do produto, tomando-se por base valor, peso, volume, distância geográfica e tamanho do lote. A cobrança deve

ser direcionada à área de vendas, responsável pela requisição do serviço, devendo a transação ser unificada pela entidade-veículo.

Custo dos Serviços de Distribuidor

Os custos dos serviços de distribuição devem ser mensurados pelo valor de mercado em condições à vista. Estão relacionados com os gastos incorridos diretamente na distribuição dos produtos, e que tenham uma correlação direta com o serviço apresentado. Os custos também deverão ter uma correlação com o critério de faturamento adotado, na base da entidade veículo e tamanho do lote de pedido, evitando-se rateios.

Custos Estruturais Identificados

Nesta variável, registram-se os custos fixos identificados com a área de distribuição, tais como salários do gestor da área, manutenção e reparo das frotas etc.

Dados Operacionais da Área de Distribuição – Seqüência do Exemplo Ilustrativo

A1) Cliente de distribuição

Cliente	Valor da venda	Q. cx	Vol M ³	Peso Kg	Distância	N.Entr.	Preço Mercado à vista	Veículo
130-Delta	\$ 56.520	2.400	80,4	12.000	60km	1	\$ 1.000	N. 1
135-Minoro	\$ 11.400	400	14,4	2.000	30km	1	\$ 600	N. 1
120-China	\$ 74.515	4.250	153,0	21.250	40km	2	\$ 1.100	N. 2
140-Mega	\$ 96.776	4.320	144,4	21.600	20km	2	\$ 800	N. 3
150-Japon	\$ 56.930	2.50	84,0	12.500	20km	1	\$ 400	N. 3
Total							\$ 3.900	

Obs: Espaço útil no veículo = 15.000 Kg.
- Frota própria.

A2) Frete prestado à área de compras \$ 2.000 – Veículo N. 2.

A3) Frete terceirizado para clientes diversos a preço de mercado, \$ 5,00 p/kl ou \$ 50,00 p/hora do veículo – total \$ 15.000. – (veículo n.01)

A4) Despesas operacionais – por veículo – 31/01

Variáveis:

VEÍCULOS	N. 1	N. 2	N. 3	Total
Combustíveis.....	980	880	670	\$ 2.530
Ajudantes (chapas).....	740	700	460	\$ 1.900

Fixas:

Aluguel de veículos.....\$ 1.000

A5) Mão-de-obra

01 – Gestor de distribuição	\$ 1.000
02 - Motoristas.....(1.000 cada).....	\$ 2.000
03 - Ajudantes.....(500 cada)	\$ 1.500
Total.....	<u>\$ 4.500</u>

A6) Remuneração capital investido – Área de Distribuição \$ 2.500

A tabela 5.10 – Matriz de Lançamentos, apresentada a seguir recebe o registro das transações contábeis, área de distribuição, acumulando-as ao saldo da tabela 5.8, com as transações das áreas de compras e estoque. O modelo mostra, assim, a interação existente entre os gestores, com o objetivo principal de atingir a otimização do resultado global da empresa.

TABELA 5.10 - MATRIZ DE LANÇAMENTOS - ÁREA DE DISTRIBUIÇÃO - BASE 31/01/XX fl: 250

CONTAS	SUB-TOTAL	SALDO 31/01/XX	LANÇAMENTOS - ÁREA DE DISTRIBUIÇÃO 31/01						Sub-total A Distrib.	SUB-TOTAL	SALDO 31/01/XX
			A 1	A 2	A 3	A 4	A 5	A 6			
Banco		154.562			15.000	-5.530	-4.500		5.070		159.632
Aplic. Financeira											
Estoque		584.410									584.410
Fornecedor		-									-
(-) Juros Diferido		-									-
Capital		-700.000									-700.000
Efeito Inflac. estoque	-8.403	-9.729									-9.729
Efeito Inflac. fornec.	1.200	2.370									2.370
Perda Mon. S/caixa	-14.525	-14.525									-14.525
Res. Economico		-17.088							-5.070	-22.158	-22.158
Área Compras											
Receita de compras	-562.100									-562.100	
(-)Custo op.compras	515.850									515.850	
(=)Res.Op. Compras	-46.250									-46.250	
Rec.Financ.Compras	-3.929									-3.929	
(-)Custo Fin.Compras	4.950								4.950		
(=)Res.Fin.Compras	1021								1.021		
(-) Salários encargos	8.500								8.500		
(-)Custo Armazen.	2.750								2.750		
(-)Custo Frete/distrib.				2.000					2.000		
(-)Custo Rem.Cap.	1.500								1.500		
(=)Res.Econ.Compra	-32.479								2.000	-30.479	
Área de Estoque											
Rec. Armazenagem	-38.500									-38.500	
(-)Custo variável Arm.	10.000									10.000	
(=)Res.Oper.Estoque	-28.500									-28.500	
(-)Aluguel	2.000									2.000	
(-)Mão de obra e enc.	18.000									18.000	
(-)Remun.Capital	5.000									5.000	
(=)Res.Econ.Estoque	-3.500									-3.500	
Área de Distribuição											
Receita de distribuição			-3.900	-2.000	-15.000				-20.900	-20.900	
(-)Custo variável Dist.						4.430		4.430	4.430	4.430	
(=)Res. Oper. Distrib.										-16.470	
(-)Mão de obra							4.500	4.500	4.500	4.500	
(-)Aluguel veículos					1.000			1.000	1.000	1.000	
(-)Custo rem. Capital							2.500	2.500	2.500	2.500	
(=)Res. Econ. Distrib.								-8.470	-8.470	-8.470	
Área de Vendas											
(+)Rec. Estocagem	-12.581									-12.581	
(-)Custo Financ. Est.	6.408									6.408	
(-)Custo Armazen.	35.750									35.750	
(=)Res. De Estocagem	29.577							3.900	3.900	3.900	
(-)Custo distribuição			3.900								
(=)Res.Econ. Vendas	29.577							3.900	3.900	33.477	
Área Financeira											
(+)Rec.Fin.Aplicação	-13.862									-13.862	
(-) Perda mon.s/caixa	14.525									14.525	
(-)Custo oport.s/caixa	9.566									9.566	
(=)Res. Aplicações	10.229									10.229	
(+)Ganho M.s/fornec.	-2.370									-2.370	
(+)Rec.Op. S/fornec.	-1.560									-1.560	
(-)Custo fin. S/fornec.	3.929									3.929	
(=)Res. F. s/fornec.	-1									-1	
Área Acionista											
(+)Rec.Op.s/caixa	-9.566									-9.566	
(+)Rec.Op.s/estoque	-6.408									-6.408	
(-)Custo Resp.s/forn.	1.560							-2.500	-2.500	1.560	
(+)Rec.Op.s/invest.	-6.500									-6.500	
(+)Rec.Op.s/ativo											
Res.Econ.Acionista	-29.914									-29.914	

Acumulação das transações – Área de Distribuição

Após a coleta de dados com a identificação das transações na área de distribuição, apresenta-se como uma segunda fase, o modelo de acumulação espelhado na tabela 5.11 - Modelo - Planejamento Resultado Analítico - Área de Distribuição, regido pelos seguintes acumuladores: tempo, período, eventos, entidades e contas.

Pode-se verificar na tabela 5.11 como as áreas de vendas e compras interagem com a área de distribuição. O custo de distribuição para a área de vendas é reconhecido como um custo fixo identificado à entidade "veículo", pois a base de cobrança pelo gestor de distribuição é feita pelo roteiro a ser prestado, levando-se em consideração o número de clientes, distância, tamanho do lote do pedido e a utilização de equipamentos logísticos necessários para a movimentação da carga.

O gestor da área de distribuição pode executar a avaliação do planejamento de resultado por entidade "veículo" após o recebimento dos dados, estimando a demanda da entregas dos produtos em função do planejamento das áreas de vendas, como também serviços solicitados pela área de compras na retirada de produtos, levando-se sempre em consideração o acordo de parceria com os fornecedores e clientes.

O modelo apresentado recrimina a elaboração da avaliação de desempenho da área de distribuição por cliente, evitando-se desta maneira qualquer tipo de rateio. Um veículo numa única viagem pode efetuar diversas entregas a diversos clientes com distâncias variadas uma das outras, cujo resultado econômico se tornaria incorreto através de rateios arbitrários. Portanto, o modelo propõe a apuração e o planejamento de resultado da área de distribuição por veículo utilizado, tendo-se sempre em conta o preço de mercado.

A tabela 5.11, dentro do modelo proposto, segue os paradigmas apresentados por Catelli & Parisi em que são mostrados os valores acumulados das transações, impactando no resultado econômico da área de distribuição, ramificados por entidades, veículo, divisão ou auto-serviço.

CONTAS	Veículos			GLOBAL
	N. 01	N. 02	N. 03	
1) Rec.Operac.	-16.600	-3.100	-16.200	- 20.900
2) (-) Custos varáveis	1.720	1.580	1.130	4.430
3) M.Operac.	-14.880	-1.520	-15.070	-16.470
4)(C.Fixos – Identificados				5.500
5)(-) Remunera- ção s/capital				2.500
6-Resultado Econômico Área de Distribuição				- 8.470

Contribuição da Área de Distribuição no Planejamento de Resultado Global

A tabela 5.12 registra os números do planejamento de resultado da "área de distribuição" que representam a revisão orçamentária elaborada pelo gestor da área, visando contribuir com a minimização da diferença entre as *contribuição desejada* e a *contribuição planejada*.

Verifica-se na tabela 5.12 – ajustada com os números das áreas de compras, estoque, e distribuição – o resultado econômico acumulado de \$ 22.158 colaborando com 31% da margem de *contribuição desejada – global* da empresa de \$ 71.000, de acordo com o planejamento de resultado elaborado em função do "Retorno s/Ativo".

Na tabela 5.12, foi deixada a coluna da área de vendas em branco para ser preenchida no próximo tópico.

TABELA 5.12 - MODELO DE RESULTADO ECONOMICO - GLOBAL - BASE 31/01/XX fl: 253

" Evento Distribuição "							
Area de Responsabilidade				Area Financeira		Acionista	
CONTAS	Compras	Estoque	Distribuição	Vendas	Aplicação	Captação	Global
Receita operacional	-562.100	-38.500	-20.900		-13.862	-3.930	-24.974
(-)Custo Var.Operac.	515.850	10.000	4.430		24.091	3.929	1.560
(=)Margem Operac.	-46.250	-28.500	-16.470		10.229	-1	-23.414
Receita Financeira	-3.929						
(-)Custo Financeiro	4.950						
(=)Margem Financ.	1.021						
Receita Estocagem				-12.581			
(-)Custo Fin.Estoc.				6.408			
(-)C.Armazenagem	2.750			35.750			
(=)Marg.Estocagem	2.750			29.577			
(-)Custo Distribuição	2.000			3.900			
Rec.Imob.Realizado							
(-)Custo Imobilizado							
(-)Prov.p/Man.Imob.							
(=)Marg.Imobilizado							
(-)Custos fixos	8.500	20.000	5.500				
(-)C.Remun.Capital	1.500	5.000	2.500				
(=)Resultado Contribuição Planejada	-30.479	-3.500	-8.470	33.477	10.229	-1	-23.414
							-22.158
VARIÇÃO A SER AJUSTADA - PLANEJAMENTO DAS ÁREAS.....							-48.842
Margem de Contribuição desejada - Global.....							-71.000
(-) Despesas departamentais comuns às áreas (fixas).....							50.000
Resultado antes da remuneração do capital.....							-21.000
(-) Remuneração do capital investido.....							11.000
RESULTADO LÍQUIDO (RETORNO S/ATIVO) - GLÓBAL.....							-10.000

5.4.4 - Área de Vendas

O sistema de formação de preços com base no "preço-alvo" de mercado e "contribuição-alvo" regido pela ótica do sistema de gestão econômica – GECON, tem as seguintes características:

- a) O sistema de decisões de preços deve ser vinculado ao processo de planejamento de resultados da área de vendas, que, por sua vez, interage com o resultado global da empresa. Guerreiro & Angelo (1999 : 33) entendem que *"em última instância as decisões de preços devem estar totalmente sintonizadas e voltadas ao cumprimento dos objetivos estratégicos da organização"*.
- b) O método de custeio adotado é o de "custeio variável". O custo do produto deve ser formado por elementos que compõem a unidade individual do produto, necessários e identificáveis com a unidade. Os custos fixos podem ser identificados como sendo comuns à área de vendas, e podem ser nivelados a família de produto.
- c) No setor atacadista, o mercado está bem próximo das decisões dos valores econômicos, como política de preço para os produtos, por se tratar de um mercado altamente competitivo. O preço do concorrente, variáveis de mercado e produtos substitutos são características que influenciam as decisões.
- d) Os custos correspondentes aos valores econômicos dos produtos alinham-se aos valores de mercado à vista, transferidos da área de compras.
- e) Custo padrão no modelo é considerado correto na utilização da política de preço e planejamento de resultado.
- f) Característica e segmento no setor atacadista em que a empresa atua são fatores que se encarregaram em configurar o modelo, tais como mercados, produtos, clientes, regiões etc. Catelli & Cornachione (1999 : 172) afirmam que *"O GECON, portanto, vale-se de conceitos de contabilidade divisional, apurando resultados em cada área da empresa"*.

- g) A sensibilidade quanto a definição de mix de produtos e quantidades deve ser primordial para o gestor da área de vendas.
- h) O preço à vista, para fins de planejamento de resultado, é o utilizado.
- i) O preço a prazo parte da premissa que deve representar uma margem de contribuição equivalente à gerada pelo preço à vista.
- j) Os produtos e recursos são valorados pelos preços correntes de reposição à vista.
- k) Processo de decisão envolve coletas e avaliações dos preços do mercado.
- l) Reconhecem-se as limitações das teorias econômicas, dos custos e do *marketing*.
- m) Sistema de comissão dos vendedores tem base na margem de contribuição objetivada do produto e da família.

Comissões-alvo – Sistema de Comissionamento a vendedores e representantes

Como as empresas do setor atacadista trabalham com uma margem de contribuição bastante reduzida, com diferentes parâmetros nos produtos e famílias e um grande giro de estoque, torna-se necessário, além de uma boa política por parte do gestor de vendas no que tange à busca do preço-alvo de mercado, uma política de remuneração de "comissões-alvo" para os profissionais de venda.

Essa política de remuneração de comissões sobre as vendas visa principalmente imprimir um melhor dinamismo à área de vendas, tendo com isto, reflexos positivos com ganhos logísticos, tais como estoques, finanças, armazenamento etc.

Cabe ao gestor da área de vendas, ao elaborar a lista de preço, através do sistema proposto "preço-alvo de mercado", ou "preço-contribuição-alvo", acrescentar o custo de reposição à vista do produto ao lado do preço de venda, estabelecendo-se desta maneira uma comparação entre a "venda x custos", para mostrar ao vendedor a margem de contribuição do produto em valor unitário e em percentual e, por conseguinte, o índice de comissão que terá direito caso transacione o produto.

O vendedor de posse desta lista de preço saberá que produto deve vender, para lhe render maior comissão. Apesar de o índice ser aplicado como base, o preço do produto terá uma correlação com a margem de contribuição de cada produto ou família.

O critério de remuneração de "comissão-alvo" proposto neste estudo ao profissional de venda é muito simples. Basta aplicar os índices variáveis de acordo

com os produtos e famílias sobre os preços de venda, mas sempre gerados através da margem de contribuição, que também pode ser manipulada pelo gestor de venda, de acordo com os objetivos da empresa.

Há empresas que atuam no ramo atacadista com 500 a 5000 itens em média. Caso a empresa pague uma taxa de comissão por volta de 2% sobre o preço de venda, resultará em perda, pois os vendedores se acomodarão e só venderão os produtos de maior giro, ou seja, de maior aceitação no mercado, não se importando com os demais produtos que compõem o *mix*, localizados no fundo do armazém e, por conseguinte, apresentam uma margem de lucro melhor, possibilitando na média atingir a da margem de contribuição desejada pela empresa.

Este critério ocasiona para a empresa os seguintes danos:

- mercadorias paradas no estoque sem giro;
- ocupação de espaço de armazenagem;
- custo financeiro de estoque parado;
- rápida falta do estoque de produtos promocionais "chaves", sem provocar a saída dos demais, conforme composição do *mix*;
- gastos com promoção de vendas de certos produtos sem giro, sem motivo para tal decisão.

Assim, uma má política de comissionamento dos profissionais de venda pode levar uma empresa atacadista/distribuidora ao seu fechamento ou menos mal, deixar de ser competitiva no mercado.

Tratando-se de uma decisão logística, os objetivos da empresa são mostrados de forma bastante clara, transformando o vendedor em um homem de negócios, forçando vendas de produtos de difícil giro. Esses produtos são oriundos das simulações de preço-alvo de mercado, dentro de cada família, com o sistema já mencionado de preços e margens cruzadas.

Com o sistema proposto, o vendedor se preocupará com o giro das mercadorias, sistema ECR, e também contribuirá com sugestões para inclusão no *mix* de novos produtos que proporcionaram maior margem de contribuição.

Principais vantagens do sistema proposto:

1. transforma o vendedor em um homem de negócios;
2. faz com que o vendedor se preocupe em desovar os produtos que se encontram no fundo do armazém, com melhor margem;
3. provoca um grande giro no estoque, refletindo também no giro de estoque do cliente, com o sistema ECR;

4. facilita a tomada de decisão do gestor de vendas, ao se fazer promoções de qualquer produto, bastando-se aumentar o índice de comissão sobre a margem de contribuição.

Tabela 5.13 – Relatório de Vendas por Vendedor

VENDEDOR: SIDNEY		Dept. Leste				Data 31/01/xx					
PROTUDO		PREÇO UNITÁRIO				PREÇO TOTAL					
COMISSÃO		Preço	Custo	M.C.	%	Venda	Custo	M.C.	%	Índice	Valor
<u>Material de limpeza</u>											
1001-Sabão	50 cx	30,00	26,70	3,30	11	1.500	1335	165	11	0,50	75,00
1002-Clorogel	20 cx	18,70	17,30	1,40	7	374	346	28	7	0,30	1,12
Sub.total	- -	-	-	-	-	1.874	1681	193	10	-	76,12
<u>Alimentos</u>											
1004-Óleo coz.	100 cx.	22,50	21,00	1,50	7	2.250	2100	150	7	0,30	6,75
1005-Leite ninho	200 cx	23,50	22,20	1,30	6	4.700	4440	260	6	0,25	11,75
1007-Margarina	300 cx	24,00	20,30	3,70	15	7.200	6090	1110	15	1,00	72,00
Sub total	- -	-	-	-	-	14.150	12630	1520	11	-	90,50
Total Geral	- -	-	-	-	-	16.024	14311	1713	11	-	166,62

No final do período, mês ou quinzena, deve ser emitido um relatório de venda por vendedor tabela 5.13, indicando a posição do valor total de venda até a data e a comissão correspondente.

Demonstração de Planejamento de Resultado – Área de Vendas

O planejamento do resultado econômico é obtido por meio do processamento de dados recebidos das etapas anteriores. Nesta etapa, o gestor da área de vendas poderá avaliar o impacto no resultado econômico das diversas simulações, levando-se em conta as variáveis de preço de mercado, volume, giro, e o ganho de custo financeiro de estoque com a adoção do sistema ECR.

O gestor de vendas, ao elaborar o planejamento de resultados, com as simulações e alternativas de preço já otimizadas na utilização do preço-alvo, através do modelo proposto, chega à margem de contribuição desejada por família de produtos. A somatória dos grupos de produtos impacta na contribuição planejada global, gerando um valor suficiente para cobrir os custos e despesas fixos diretamente relacionados aos produtos, e custos e despesas fixos identificados às áreas, como também os custos de oportunidade do negócio, e os custos financeiros do estoque.

As simulações de preço, segundo o método "preço-alvo de mercado", possibilitam ao gestor de preço testar, num sistema cruzado, diversas situações

dentro da família de produtos, tais como material de limpeza, higiene, alimentos, bebidas etc., reduzindo o preço e a margem de contribuição de certos produtos, como maneira de chamada de *marketing* e aumentando o preço e a margem de outros. Neste sistema de simulação o gestor reconhece o quanto o cliente está disposto a pagar pelos produtos e, ao mesmo tempo, aproveita para oferecer outros produtos através de *trade-marketing* com maior margem de contribuição, que compensa a redução nos demais.

Considera-se também a participação no mercado dos produtos de acordo com a demanda estimada. Adota-se para alguns produtos na simulação o sistema do ECR - "Entregas Rápidas", na cadeia de suprimento com parcerias junto a fornecedores e clientes, evidenciando o ganho na redução de custo financeiro de manutenção de estoque. Com elevação do giro de estoque, mesmo que as margens de contribuição sejam baixas, impacta com um reflexo positivo, no aumento do participação no mercado, representando maior competitividade e garantia de fidelidade da clientela, como também redução do custo financeiro de manutenção do estoque. No caso do resultado econômico não ser satisfatório, cabe ao gestor de preço simular novas alternativas até encontra aquela que otimize o resultado do mix de produtos.

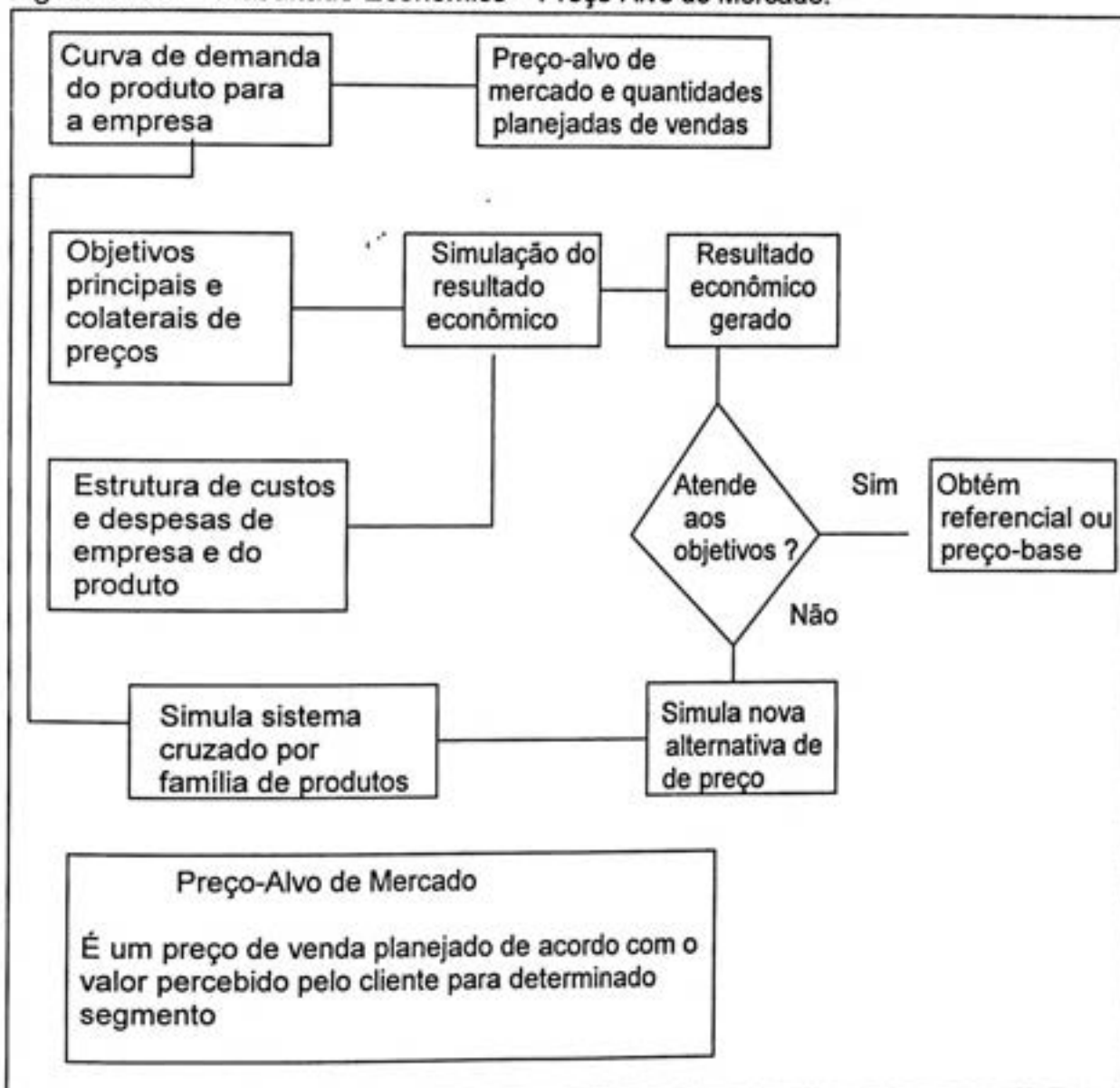
Simulação Resultado Econômico – Preço-Alvo de Mercado.

A FIGURA 5.10 representa o sistema de simulação do resultado econômico a partir do preço-alvo de mercado. Este sistema é aplicado em ambientes de mercado caracterizados por uma elevada competição, peculiar do setor atacadista, como enfatizado no início, por enfrentar a concorrência dos próprios fabricantes.

Dentro da cadeia de suprimentos, esse sistema de "puxar" deve ser percebido por todos os participantes, pois no setor atacadista a demanda é que determina qual o produto e o quanto o cliente deseja pagar para tê-lo. O primeiro participante da cadeia a perceber é o varejista, passando pelo atacadista/distribuidor chegando até o fabricante. Com o sistema do ECR, os participantes da cadeia, obrigam-se a trabalhar no sistema de parcerias, com entregas rápidas, estoques reduzidos e pouco investimento, proporcionando serviços de logística ao cliente,

satisfazendo-o com o recebimento do produto com custo reduzido e qualidade, no lugar e hora combinada.

Figura 5.10 – Resultado Econômico – Preço-Alvo de Mercado.



FONTE: Adaptado de: SANTOS (1999 ; 29).

Simulação Preço-Alvo de Mercado

Apresenta-se neste tópico um exemplo numérico hipotético para uma empresa "X", que atua no setor atacadista de gêneros alimentícios e enlatados em geral, e necessita decidir qual os preços adotar como chamada de *marketing* para os produtos no seu planejamento de resultado do próximo período, a partir do *preço-alvo de mercado*.

Projeção da curva da demanda do produto para a empresa

Produto A Demanda (10.000 cx)	Market Share	Quant.	Preço
	25%	1500	\$ 13,00
	20	2000	12,50
	25	2500	12,36
	32	3200	12,10
	40	4000	11,99
Produto B Demanda (8.000 cx)			
	1%	200	28,00
	4,5%	360	25,36
	10,0	400	23,96
Produto C Demanda (2.000 cx)			
	10%	200	10,50
	12,9%	258	9,85
	15%	600	9,63

- 1) Resultado econômico objetivado no período: \$ 4.000.
- 2) Projeção da estrutura de custos e despesas.

PRODUTOS	A	B	C	D	E	F	G	Total
Custos variáveis								
Unitários	11,15	21,56	8,67	3,89	13,07	2,33	6,65	-
Custos fixos diretos								
Família – alimentos congelados.....								500
Custos fixos diretos de armazenamento								
família – alimentos congelados.....								200
Família – material de limpeza.....								300
Custos e despesas								
Fixas estruturais comuns.....								1000
Ativos específicos da área de vendas.....								10.000
Taxa de custo de oportunidade do negócio 2%								200
Custo variável de vendas 4% (não foram considerados custos de impostos)								

A simulação do resultado econômico a partir do *preço-alvo de mercado* é apresentado na tabela 5.14.

O composto promocional nas empresas atacadistas é muito influenciado pela escolha feita pela empresa quanto à estratégia de *empurrar* ou de *puxar* para gerar vendas.

Uma estratégia de *empurrar* propõe o uso de equipe de vendas e da promoção de vendas para empurrar o produto através dos canais. O fabricante promove agressivamente o produto junto aos atacadistas/distribuidores, estes, por sua vez, os promovem agressivamente junto aos varejistas, que, finalmente o promovem agressivamente junto aos consumidores.

Uma estratégia de *puxar* propõe que se gaste muito dinheiro em propaganda e na promoção de vendas por parte dos fabricantes junto ao consumidor a fim de aumentar a demanda. Se essa estratégia for eficaz, os consumidores pedirão o produto aos varejistas, estes o solicitarão para os atacadistas, que o solicitarão ao fabricante.

No caso exemplificado na tabela 5.14 – Formação de Preço – “Preço-Alvo de Mercado”, está caracterizada numa estratégia de “Puxar”, reconhecendo a demanda como o comando do processo, ou seja, os preços se condicionam ao que o consumidor deseja pagar pelo produto.

A tabela 5.14 mostra as diretrizes básicas de comparação do orçamento original *com e sem* ECR, adotando-se em sua estrutura o conceito de ECR – Entregas Rápidas, nos produtos A, B, C e F. Essa simulação mostra o efeito econômico na redução do custo financeiro de manutenção de estoque, mesmo com redução de preço de venda unitário, alavancando o faturamento, melhorando o *giro de estoque* e também a desempenho da *participação de mercado*.

O gestor de preço, ao elaborar o *planejamento original*, leva em consideração os preços de mercado para todos os produtos da família. Ao verificar que a *contribuição global* da área de vendas não cobre a *desejada*, começa então o processo de simulações na procura de otimizar o *mix* dos produtos.

ABELA S.14 - PLANEJAMENTO DE RESULTADOS - "TARGET - PRICE" PREÇO ALVO DE MERCADO - Período /

ORÇAMENTO ORIGINAL										ORÇAMENTO ORIGINAL - ECR												
Prod	Market Share %	Demanda Mercado Quant.	Estoque Quant.	Quant. Venda	Giro	Preço Merc. Unit.	custo Variável Unit.	Renta bilida de %	Valor Venda Total	Margem Contrib. Total	Capital Em estoque	Market Share %	Estoque	Quant. Venda	Preço Venda Unit.	Preço Venda Unit.	Custo var. Unit.	Renta bilida de	Venda Total	Custo var. Total	Marg. contrib. em estog.	
MATERIAL DE LIMPEZA																						
	25%	10.000	2.500	2.500	1,0	12,36	11,15	9,8%	30.900	3.028	27.871	40%	2.500	4.000	11,99	11,15	7,0%	47.960	44.600	3.360	27875	
	4,5%	8.000	361	361	1,0	25,36	21,56	15,0%	9.155	1.373	7.782	10%	400	800	23,96	21,56	10,0%	19.168	17.248	1.920	8624	
	12,8%	2.000	258	258	1,0	9,85	8,67	12,0%	25.413	305	25.108	15%	300	600	9,63	8,67	10,0%	5.778	5.202	576	576	
	23%	10.000	2.300	2.300	1,0	4,58	3,89	15,0%	10.534	1.580	8.924	20%	2.000	2.000	4,86	3,89	20,0%	9.720	7.780	1.940	7780	
	10%	15.000	1.500	1.500	1,0	14,69	13,07	11,0%	22.035	2.424	19.611	10%	1.500	1.500	17,43	13,07	25,0%	26.145	19.605	6.540	10605	
SUB-TOTAL																						
								8,9%	98.037	8.710	89.296							13,2%	108.771	94.435	14.336	66485
ALIMENTOS																						
	10%	12.000	1.258	1.258	1,0	2,89	2,33	9,5%	3.636	345	3.291	25%	1.000	3.000	2,51	2,33	7,0%	7.530	6.990	540	2.330	
	2%	20.000	363	363	1,0	7,56	6,65	12,0%	2.744	329	2.413	3%	400	700	8,31	6,65	20,0%	5.817	4.655	1.162	2.660	
SUB-TOTAL																						
								10,6%	6.380	674	5.703							12,8%	13.347	11.645	1.702	4.990
TOTAL GERAL																						
								9,0%	104.417	9.384	94.999							13,1%	122.118	106.080	16.038	71.475

esp. Variáveis de vendas.....	(4%)	(4.177)	
Custo fixo - identificado -armazenagem - congelados.....		(600)	
Custo fixo - identificado - armazenagem - material de limpeza.....		(400)	
=CONTRIBUIÇÃO PLANEJADA.....		4.207.	
Ajuste, desfavorável.....		(6.043)	
= CONTRIBUIÇÃO DESEJADA.....		10.250.	
Custo/despesas estruturais.....		(2.000)	
RESULTADO ANTES DA REMUNERAÇÃO DO CAPITAL.....		8.250	
Remuneração capital investido na área de vendas (5% x \$ 10.000).....		(500)	
Remuneração sob capital investido em estoque...(5% x \$ 94.999).....		(4.750)	
RESULTADO ECONÔMICO OBJETIVADO.....		4.000	

.....(4%)	(4.884)	
.....	(600)	
.....	(400)	
= CONTRIBUIÇÃO PLANEJADA.....	10.154	
Ajuste.favorável	\$ 80	
= CONTRIBUIÇÃO DESEJADA.....	10.074.	
.....	(2.000)	
.....	8.074.	
.....	(500)	
.....(5% X \$ 71.475).....	(3.574)	
RESULTADO ECONÔMICO OBJETIVADO.....	4.000	

As políticas adotadas têm como objetivo alcançar uma margem de contribuição superior à *desejada*. Na tabela 5.14, a adoção da política de preço no simulação apresentada é a de preços cruzados dentro da família de produto, ou seja, aproveitando as condições de parceria oferecida pelo *sistema ECR*, reduziu-se o valor de venda dos produtos A,B,C, e F com aumento do giro, e aumentou-se o preço dos produtos D,E e G, condicionando o fator de que os preços dos primeiros se encarrega de *puxar* a demanda dos demais.

Com a adoção do sistema ECR, verifica-se uma queda representativa no valor do estoque dos produtos, o que promove um alto giro, impactando, dessa maneira, em um ganho econômico de custo de estocagem, que passou de \$ 4.750 no orçamento original para \$ 3.574 no orçamento original – ECR.

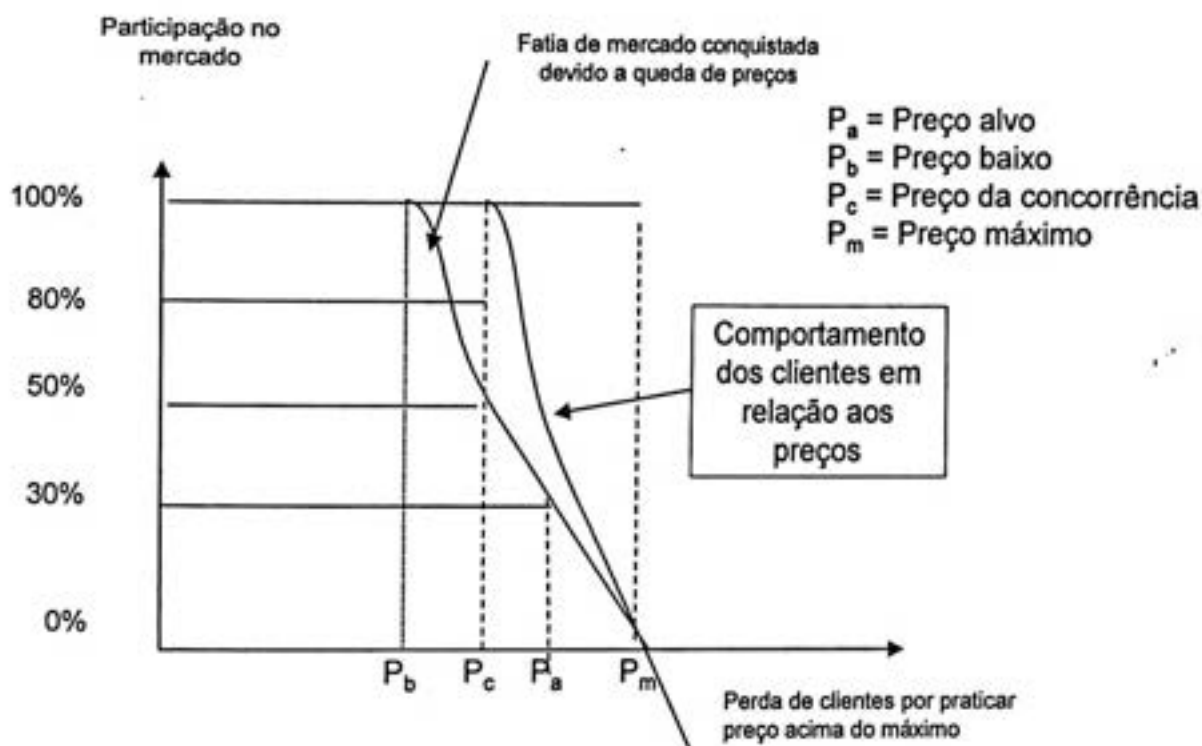
Como o resultado objetivado da área de vendas no período é de aproximadamente \$ 4.000, a simulação apresentada no orçamento original – ECR passa a ser viável, considerando-se o preço-alvo de mercado e reduzindo-se o diferencial da "contribuição planejada" para a "contribuição desejada" de \$ 6.043 (negativa) para \$ 80 (positiva).

A reação dos clientes pode ocorrer das seguintes formas:

- se foi estipulado o preço máximo, esgotam-se as possibilidades de vendas;
- se os preços acima estiverem do máximo, perdem-se clientes, ou nenhum adquirirá; os produtos.
- se o preço for o mesmo da concorrência, haverá a participação no mercado em 50%;
- se fixar-se o preço baixo, deslocam-se clientes da concorrência, obtendo-se um crescimento das vendas, podendo-se atingir até 100% do mercado;
- se foi estabelecido um preço-alvo, obtém-se uma seleção de clientes, embora com a perda de parte da clientela tradicional, haverá uma margem maior que a da concorrência, com a otimização dos resultados da empresa, o que assegura um resultado ótimo.

Esses relacionamentos podem ser visualizados na Figura 5.11.

Figura 5. 11- Reação dos Clientes em Relação ao Preço-alvo



Resultado econômico – “Preço-Contribuição-Alvo”

O sistema de formação com base no método “preço-contribuição-alvo” necessita de uma margem de contribuição objetivada que represente o valor que a empresa planejou e tem necessidade para se manter no setor em que atua, e também otimizar sua participação no segmento, de acordo com seu planejamento estratégico.

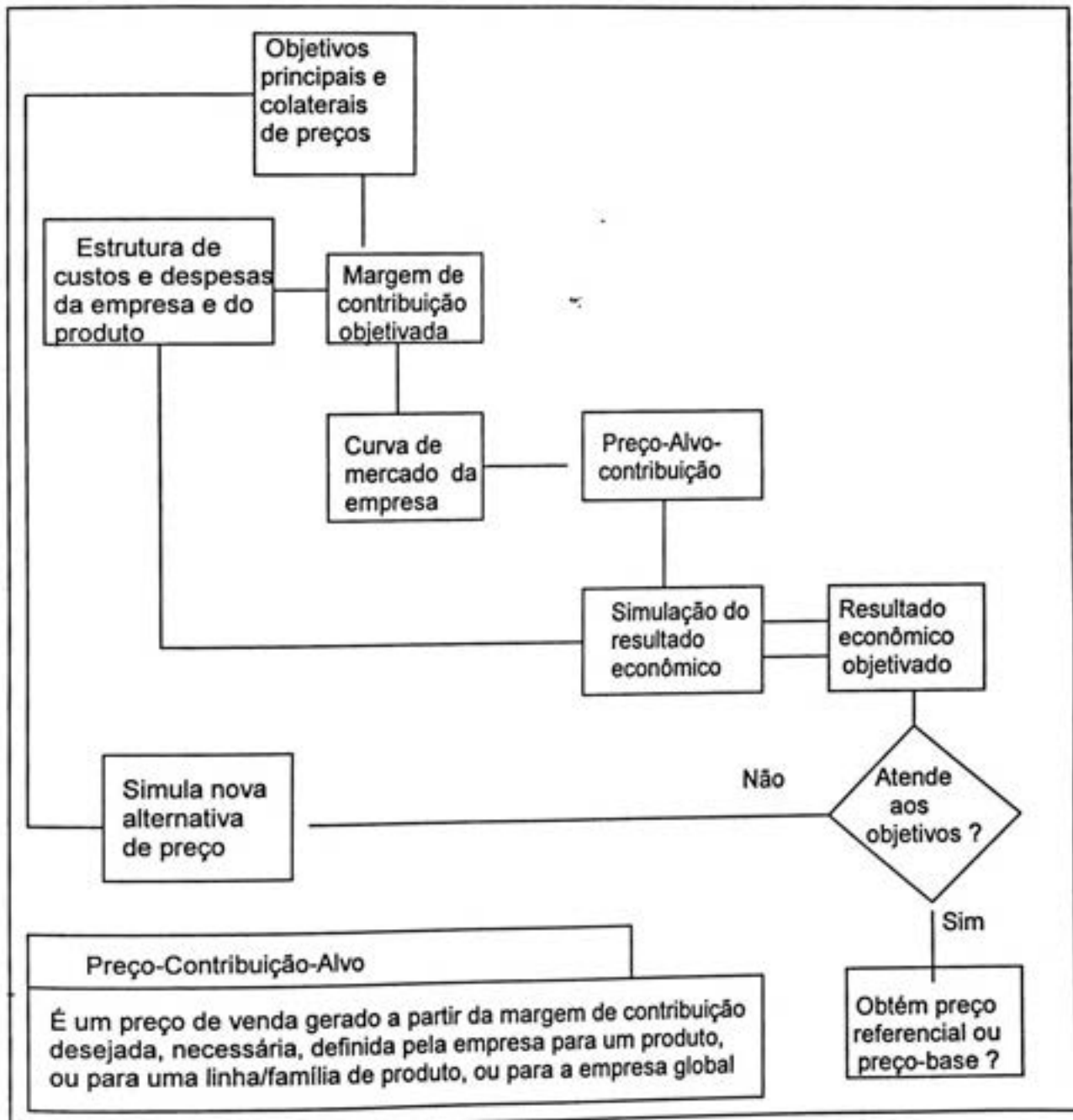
Parte-se do pressuposto de que a somatória das margens de contribuição de todos os produtos da empresa deve gerar um valor suficiente para cobrir os custos fixos identificáveis aos produtos/famílias, os custos e despesas estruturais comuns, os custos de oportunidade específicos e do negócio.

Esta técnica de formação de preço é ortodoxa e parte da hipótese de que o mercado será capaz de aceitá-lo, sem nenhuma restrição.

A margem de contribuição-alvo deve ser expressa através de um percentual sobre o preço de venda líquido (sem os impostos variáveis de vendas). Considera, além do percentual de despesas variáveis de vendas, o percentual objetivado de

margem de contribuição desejada global, para cobrir os custos fixos, estruturais, de oportunidade específicos e do negócio, e resultado econômico de desejado.

Figura 5.12 - Simulação do Resultado Econômico – Preço-Contribuição-Alvo



Fonte: Adaptado de: SANTOS (1999 : 31).

A Figura 5.12 mostra a interação na formação dos preços, combinando os volumes de venda estimados pela curva da demanda, nas diferentes alternativas de preços, para obter-se o melhor resultado. Como o resultado econômico é o parâmetro a ser adotado neste modelo, se o modelo simulado atender os objetivos de preços, o preço base será adotado para comercialização dos produtos. Caso o

resultado econômico não atenda as necessidades, então deverão ser simuladas outras alternativas de margem de contribuição, volumes de vendas e preços unitários de vendas até que se encontre uma que otimize o resultado.

Ao se elaborar a simulação do resultado econômico, o gestor pode estabelecer a margem de contribuição-alvo, através de índice-margem e volume de vendas por família de produto, de maneira que a somatória global seja alcançada.

Pode-se definir o índice-margem como um coeficiente que engloba todos os percentuais dos custos variáveis mais a margem de contribuição desejada para cobrir os custos fixos. Para o cálculo e apuração do preço de venda de cada produto, deve-se dividir o índice-margem pelo custo corrente de reposição à vista do produto. Exemplo:

Compra de	1	caixa de pasta dental com 24 unidades	
		(custo corrente de reposição a vista	
		deduzido de impostos) \$ 7,00

Cálculo Índice-Margem

I. Margem = 100 % - (% Impostos + % Comissão + % Desp.variáveis vendas + % Margem de contribuição desejada)

I. Margem= 100% - (21% Impostos + 2% comissão + % 3% Desp.Variáveis de Vendas + 20% Margem de contribuição desejada)

I. Margem= 100% - 46% = 54 %

Cálculo preço de venda

Preço de venda = Custo corrente de reposição à vista/Mark-up

Preço de venda = \$ 7,00 / 0,54

Preço de venda = \$ 12,96

Como se pode verificar, esse método de cálculo considera dentro do coeficiente de índice margem todos os percentuais de custos e despesas variáveis mais o percentual da margem de contribuição-alvo da família do produto, suficiente, para cobrir os custos fixos identificados da área e os custos fixos comuns da empresa.

Prova contábil

Preço de venda	\$	12,96	100%	
(-) Impostos.....	\$	(2,72)	(21)	
Venda líquida.....	\$	10,24	79	
(-) Custos variáveis....	\$	(7,00)	(54)	
(-) Desp.var. vendas	\$	(0,39)	(3)	
(-) Comissão.....	\$	(0,26)	(2)	
Margem de contribui-				
ção-alvo	\$	2,59	20%	Margem objetivada.

Esse enfoque é, muitas vezes, priorizado por facilitar a força de vendas, pois muitos casos o profissional de vendas encontra dificuldades de estabelecer negócios com o mesmo nível de eficácia. Com os preços distintos, tem-se a dificuldade de se garantir que o resultado realizado economicamente seja equivalente ao resultado planejado, mas nem sempre o mercado responde com o mesmo tom.

Simulação Resultado Econômico –“Preço-Contribuição-Alvo ”

A seguir, apresenta-se na tabela 5.15, um exemplo numérico para obtenção do *preço-alvo-contribuição*, partindo-se do mesmo conjunto de dados da empresa “X”, que necessita decidir os preços para composição do planejamento de resultado da área de vendas para o próximo período do orçamento original sem e com o ECR.

- O resultado econômico desejado no período é de \$ 4.000.
- Todos os produtos devem gerar uma margem de contribuição na média de 16%, conforme segue:
 - material de limpeza 17%
 - alimentos congelados.....10%
- Os custos e despesas da empresa são os mesmos apresentados no tópico anterior.
- Projeção das vendas dos demais produtos da empresa são os mesmos do exemplo anterior.
- Redução de 4% no preço de venda dos produtos D,E, e G.
- Adoção do sistema ECR Entregas Rápidas para os produtos D, E e G.

- Produto G mantém preço, custo e margem, com o sistema ECR.

Conforme demonstrado a seguir, na tabela 5.15 – Planejamento de Resultados – Preço-Alvo-Contribuição, o orçamento original apresenta um diferencial desfavorável entre a *contribuição planejada* e a *desejada* de \$ 6.043. O resultado econômico objetivado é de \$ 4.000 que, adicionado com a remuneração sobre o estoque de \$ 4.750 mais remuneração s/investimento \$ 500 mais custos fixos estruturais comuns de \$ 2.000, resulta na *contribuição desejada* de \$ 10.250.

Ao elaborar as simulações do planejamento de resultado base *preço-alvo-contribuição*, é estabelecida a margem de contribuição por família/produto de 17% para "material de limpeza" e 10% para "alimentos", com a média de 16% no global. Para os produtos D, E e G, considera-se o sistema ECR com parceria junto ao fornecedor, com redução do estoque e aumento do giro.

Reflexo positivo é encontrado no valor do estoque, que passou de \$ 94.999 para \$ 47.470, impactando uma redução econômica do custo de manutenção de estoque, que passou de \$ 4.750, no *original*, para \$ 2.374, no *original-ECR*. Isto representa uma economia para a empresa, colocando o montante à disposição da área de finanças para aplicação em outros investimentos. Também reflete no espaço ocupado, proporciona novos mix de produtos, agrega valor a cadeia interna da empresa, e melhora a margem de contribuição objetivada.

Os produtos D, E e G mostram um crescimento no giro para 5,0, 3,0 e 2,5, respectivamente, colaborando com a margem de contribuição família/produto.

O resultado econômico pretendido no *orçamento original-ECR* são os mesmos \$ 4.000, que, somados ao custo de manutenção de estoque \$ 2.374, mais remuneração sobre investimento \$500, mais custos estruturais \$ 2.000, reverte-se na *contribuição desejada* de \$ 8.874. O resultado da simulação no orçamento, com 16% de margem de contribuição, é de \$ 19.084 que deduzido das *despesas variáveis de vendas* \$ 4.709, dos custos fixos identificados de armazenagem, \$ 600 produtos congelados e \$ 400 material de limpeza, reverte-se na *contribuição planejada* de \$ 13.375. O diferencial apurado entre a *Contribuição Planejada* e a *Desejada* redonda em \$ 5.001 favorável, possibilitando a nova simulação de resultado, com a redução dos preços de venda, novos produtos na composição do *mix*, conforme as necessidades de mercado.

TABELA 5.15 - PLANEJAMENTO DE RESULTADOS - PREÇO - ALVO DE CONTRIBUIÇÃO - Período /

ORÇAMENTO ORIGINAL										ORÇAMENTO ORIGINAL - ECR												
Prod	Market Share %	Demanda Mercado Quant.	Estoque Quant.	Quant. Venda	Giro	Preço Merc. Unit.	custo Variável Unit.	Renda bilida de %	Valor Venda Total	Margem Contrib. Total	Capital Em estoque	Market Share %	Estoque	Quant. Venda	Giro	Preço Venda Unit.	Custo Variá. Unit.	Renta bilida De.	Venda total	Custo Var. total	Marg contrib Total	Capital em estocq.
MATERIAL DE LIMPEZA																						
A	25 %	10.000	2.500	2.500	1,0	12,36	11,15	9,8%	30.900	3.028	27.871	40%	2.500	4.000	1,6	11,99	10,04	16,3%	47.960	40.160	780,0	25.100
B	4,5%	8.000	361	361	1,0	25,36	21,56	15,0%	9.155	1.373	7.782	10%	400	800	2,0	23,96	19,40	19,0%	19.168	15.520	3.648	7.760
C	12,9%	2.000	258	258	1,0	9,85	8,67	12,0%	25.413	305	25.108	15%	300	600	2,0	9,26	7,80	15,8%	5.556	4.680	876	2.340
D	23%	10.000	2.300	2.300	1,0	4,58	3,89	15,0%	10.534	1.580	8.924	20%	400	2.000	5,0	4,40	3,50	20,5%	8.800	7.000	1.800	1.400
E	10%	15.000	1.500	1.500	1,0	14,69	13,07	11,0%	22.035	2.424	19.611	10%	500	1.500	3,0	14,10	11,76	16,6%	21.150	17.640	3.510	5.880
SUB-TOTAL																						
ALIMENTOS																						
F	10%	12.000	1.258	1.258	1,0	2,89	2,33	9,5%	3.636	345	3.291	25%	1.000	3.000	3,0	2,51	2,33	7,0%	7.530	6.990	540	2.330
G	2%	20.000	363	363	1,0	7,56	6,65	12,0%	2.744	329	2.413	5%	400	4.000	2,5	7,56	6,65	12,0%	7.560	6.650	910	2.660
SUB-TOTAL																						
TOTAL GERAL																						
												Redução do Estoque										
												Desp. Variáveis de vendas.....(4%) (4.177)										
												Custo fixo - identificado -armazenagem - congelados..... (600)										
												Custo fixo - identificado - armazenagem - material de limpeza..... (400)										
												=CONTRIBUIÇÃO PLANEJADA..... 4.207										
												Ajuste, desfavorável..... 6.043										
												=CONTRIBUIÇÃO DESEJADA..... 10.250										
												-) Custo/despesas estruturais..... (2.000)										
												RESULTADO ANTES DA REMUNERAÇÃO DO CAPITAL 8.250										
												Remuneração capital investido na área de vendas (5% x \$ 10.000)..... (500)										
												Remuneração sob capital investido em estoque.....(5% x \$ 94.999)..... (4.750)										
												RESULTADO ECONÔMICO OBJETIVADO 4.000										
												=CONTRIBUIÇÃO PLANEJADA.....(4%) (4.709)										
												Ajuste, favorável..... 5.001										
												=CONTRIBUIÇÃO DESEJADA 8.874										
											 (2.000)										
											 (8.874)										
											 (500)										
											(5% X \$ 47.470)..... (2.374)										
												RESULTADO ECONÔMICO OBJETIVADO 4.000										

O diferencial apresentado entre a *contribuição planejada* x *desejada* pode ser equalizado com a adoção do *preço-contribuição-alvo*, e do *preço-alvo* de mercado. Reduzem os preços de alguns produtos dentro da família abaixo do mercado, e aumentam-se outros, levando-se em consideração o sistema cruzado de margeamento de preço e a influência da demanda de certos produtos na demanda de outros.

Eventos – Área de Vendas

De acordo com o planejamento global da empresa, a área de vendas apresenta-se com os eventos assim distribuídos:

Figura 5.13 – Evento Vendas

(+)	Receita operacional.....	(a)
(-)	Custo variável operacional – custo de aquisição dos produtos a preço de mercado à vista.....	(b)
(-)	Despesas variáveis de venda.....	(c)
(=)	Margem operacional.....	d = (a-b-c)
(+)	Receita financeira de vendas.....	(e)
(-)	Despesa financeira de vendas.....	(f)
(=)	Margem financeira de vendas.....	g = (e - f)
(+)	Receita de estocagem.....	(h)
(-)	Custo financeiro de estoque.....	(i)
(-)	Serviço estocagem.....	(j)
(=)	Margem estocagem.....	k=(h+i-j)
(-)	Custo de distribuição.....	l
(=)	Margem imobilização.....	m
(-)	Custos fixos comuns.....	n
(-)	Remuneração capital investido.....	o
(=)	Margem de contribuição planejada..	q = (d +g+k-i+M+n-o)

Receita operacional

Neste item devem ser registrados todos os valores oriundos de receitas obtidas na transação realizada junto ao cliente, à vista, sem incorporar os efeitos financeiros.

Custo variável operacional

Corresponde à quantidade de produtos vendidos mensurada pelo custo de reposição à vista na data da venda.

Despesas variáveis de venda

Nesta variável são considerados todos os valores correspondente a todas as despesas que incorrem em função da realização da transação. Basicamente neste item são consideradas as despesas de comissões, objeto no tópico anterior, os custos de distribuição quando em condições CIF, identificados ao cliente, e os impostos, que no nosso modelo não é levado em conta.

Receita financeira de vendas

Corresponde à diferença entre o valor da venda na condição realizada e o valor de venda na condição de recebimento à vista. Reflete o benefício que o gestor de vendas gerou à empresa pela decisão de vender a prazo.

Despesa financeira de vendas

Corresponde ao ativo gerado para a empresa, cujo fluxo de recebimento se realizará no futuro, resultado de transações de produtos a prazo.

Esse fluxo deverá ser mensurado a valor presente, à taxa de captação vigente no mercado.

Catelli & Guerreiro (1999: 324) afirma *"que é o valor correspondente ao sacrifício financeiro que a área comercial gera para a empresa pela decisão de vender a prazo e não a vista. Esse valor é obtido da seguinte maneira:*

$$DF = VV - \frac{VV}{(1 + i)^n} \text{ onde}$$

DF = Custo financeiro da venda

VV = Valor da venda na condição realizada

I = Taxa de captação no mercado financeiro

N = Prazo de recebimento da venda".

Receita de estocagem

Neste item devem ser lançados os ganhos econômicos da área de vendas originários de transações de mercado futuro, ou melhor, entrega futura, de responsabilidade do gestor de vendas. Essas transações caracterizam as vendas casadas, sem ao menos ter a posse da mercadoria. A partir desta transação, o gestor de vendas estabelece um ganho de não utilização da área de estoque, com à armazenagem do produto.

Também é considerado neste item o ganho real de estocagem correspondente à diferença entre o ganho nominal de estocagem e o custo de oportunidade inflacionário sobre o estoque. O ganho de estocagem corresponde ao incremento do valor específico do bem no período de tempo. O custo de oportunidade corresponde à valorização mínima (inflação) que o bem deveria proporcionar nesse mesmo período de tempo.

Custo financeiro de estoque

Nesta linha, lança-se o valor correspondente ao custo financeiro, de oportunidade sobre a parcela do capital investido em estoques, de responsabilidade da área de vendas.

Serviço de estocagem/armazenagem

Nesta linha, devem ser registrados os valores oriundos da cobrança da área de estoque, provenientes do serviço cobrado de armazenagem dos produtos de responsabilidade da área de vendas, de acordo com o planejamento de resultado.

Custo de distribuição

Neste item é considerada a cobrança realizada pela área de estoque referente ao serviço prestado de armazenagem e movimentação dos produtos de responsabilidade da área de vendas, de acordo com o planejamento de resultado.

Contribuição da Área de Vendas no Planejamento de Resultado Global

Como considerações parciais, novamente se enfatiza neste capítulo a "logística integrada" impactando em tomadas de decisões econômicas, ao reduzir custos estruturais identificados com a área de vendas, como também custos financeiros economizados com a redução do valor de estoque dos produtos de responsabilidade do gestor de vendas, em função da adoção do sistema ECR – entregas rápidas. Focaliza-se, também, o modelo de formação de preço de venda dos produtos com base no sistema "preços de mercado-alvo e margem de contribuição-alvo", realçando o resultado por entidades, tais como vendedor, cliente, produto e família de produto, que podem ainda ser classificadas em divisão auto-serviço e filiais dentro da organização. Foi destacada a aplicação da "margem de contribuição-alvo" em conjunto com o "preço de mercado-alvo" por família de produtos, cabendo ao gestor de venda efetuar simulações com o objetivo de alcançar o resultado econômico otimizado da área, a fim de contribuir com o planejamento de resultado pretendido pela organização no global.

Dando seguimento ao exemplo ilustrativo delineado neste capítulo, demonstra-se agora a participação da área de vendas contribuindo na formação do planejamento de resultado global da empresa, no tocante para alcançar a meta, que é a contribuição global desejada, de \$ 71.000.

Dados Operacionais da Área de Vendas – Seqüência Exemplo Ilustrativo

Eventos de venda – momento 31/01

- Inflação do período = 3%.
- Taxa de captação / aplicação = 5%.
- Adoção de sistema de pagamento comissões por margem de contribuição dos produtos.
- Cobrança por parte da área de estoque do espaço de armazenagem por família.

Família	Espaço	Valor
Material de limpeza	900 m ²	9.000
Material de Higiene	450 m ²	4.050
Alimentos	1.400 m ²	14.000
Alimentos Perecíveis	180 m ²	2.700
Bebidas	650 m ²	<u>7.800</u>
Total.....		<u>37.550</u>

Cobrança por parte da área de distribuição referente ao serviço de entrega, com base na entidade-veículo, por entrega; foi registrada a transação na área de distribuição referente a um débito para área de vendas no valor de \$ 3.900, conforme tabela 5.10 – lançamento A1.

Transações área de vendas – momento 31/01

A) Vendas dos produtos em 31/1

Cliente	Vendedor	Família	Produto	Quant.	Valor	Cond.	Vr.vista	Vr Rep. Merc.	Vol. M3
A1) 130-Delta	11-Carlos	A -M. Limpeza-	1001- Sabão Omo	- 200	- \$30,00	- à prazo	\$28,50	\$ 27,70	7,2
A2) 130-Delta	11-Carlos	B- Higiene	- 1003- Pasta Dental-	200	- \$ 7,50	- à prazo	\$ 7,10	\$ 6,00	1,2
A3) 130-Delta	11- Carlos	D-Alim.Cong.	1020- Margarina	- 2000	- \$ 24,70-	- à vista	-	\$ 23,80	72,0
A4) 135-Minoro	11-Carlos	A-M. Limpeza	-1001- Sabão Omo-	400	- \$ 28,50	- à vista	-	\$ 27,70	14,4
A5) 120-China	15-Paulo	C- Alimentos	- 1004- Óleo cozinha	-2250	- \$22,50	- à vista	-	\$ 20,00	81,0
A6) 120-China	15-Paulo	B- M. Limpeza	-1002- Clorogel	- 500	- \$18,70	- à vista	-	\$ 17,00	18,0
A7) 120-China	15-Paulo	D- Alim.Cong.	-1020-Margarina	-1500	- \$24,70	- à vista	-	\$ 23,80	54,0
A8) 140-Mega	20-Sydnei	C-Alimentos	- 1005- Leite ninho	- 800	- \$23,50	- à vista	-	\$ 22,00	28,8
A9) 140-Mega	20-Sydnei	C-Alimentos	- 1004- Óleo cozinha	-1150	- \$22,50	- à vista	-	\$ 20,00	41,4
A10) 140-Mega	20-Sydnei	B-Higiene	-1003- Pasta Dental-	370	- \$ 7,30	- à vista	-	\$ 6,00	2,2
A11) 140-Mega	20-Sydnei	D-Alim.Cong.	- 1020- Margarina	-2000	- \$24,70	- à vista	-	\$ 23,80	72,0
A12) 150-Japon	22- João	C-Alimentos	- 1004- Óleo cozinha	- 600	- \$22,50	- à vista	-	\$ 20,00	21,6
A13) 150-Japon	22- João	B-Higiene	- 1003- Pasta Dental	- 200	- \$ 7,20	- à vista	-	\$ 6,00	1,2
A14) 150-Japon	22- João	D-Margarina	- 1020- Margarina	-1700	- \$ 24,70	- à vista	-	\$ 23,80	61,2

Complemento simulado, a fim de atingir a meta de venda por vendedor, com base no preço de mercado e na margem de contribuição por produto, buscando a comissão-alvo.

Vend.	Cliente	Familia	Prod.	Quant.	Preço Unit.		Valor Total			Comissão		
					Venda	Custo	Venda	Custo	Margem	%	Valor	%
Carlos	- 130	A	1001	200cx	28,50	27,70	5700	5540	160	3%	11	0,2
	- 130	B	1003	200	7,10	6,00	1420	1.200	220	15%	14	1,0
	- 130	D	1020	2000	26,70	23,80	53400	47600	5800	11%	267	0,5
	- 135	A	1001	400	28,50	27,70	11400	11080	320	3%	23	0,2
					Sub-total		<u>71920</u>	<u>65420</u>	<u>6500</u>	<u>9,0%</u>	<u>315</u>	
Paulo	- 120	C	1004	1250	22,50	20,00	28125	25000	3125	11%	140	0,5
	- 120	B	1002	500	18,70	17,00	9350	8500	850	9%	28	0,3
	- 120	D	1020	1500	26,70	23,80	40050	35700	4350	11%	200	0,5
					Sub-total		<u>77525</u>	<u>69200</u>	<u>8325</u>	<u>10,7%</u>	<u>368</u>	-
Syde	- 140	C	1005	800	23,50	22,00	18800	17600	1200	5%	38	0,2
	- 140	C	1004	1150	22,50	20,00	25875	23000	2875	11%	129	0,5
	- 140	B	1003	370	7,10	6,00	2627	2220	407	16%	26	1,0
	- 140	D	1020	2000	26,70	23,80	53400	47600	5800	11%	267	0,5
					Sub-total		<u>100702</u>	<u>90420</u>	<u>10252</u>	<u>10,2%</u>	<u>460</u>	-
João	- 150	C	1004	600	22,50	20,00	13500	12000	1500	11%	67	0,5
	- 150	B	1003	200	7,10	6,00	1420	1200	220	16%	14	1,0
	- 150	D	1020	1700	26,70	23,80	45390	40460	4930	11%	227	0,5
					Sub-total		<u>60310</u>	<u>53660</u>	<u>6650</u>	<u>11,1%</u>	<u>308</u>	-
Total Geral							<u>310551</u>	<u>278700</u>	<u>31851</u>	<u>10,3%</u>	<u>1451</u>	

A 15) Mão-de-obra

01 - Gestor de vendas	\$ 2.000
10 - Vendedores - salário fixo de ..\$ 1000 cada, mais comissão.....	\$10.000

A 16) Custo de remuneração capital investido na área de vendas . \$ 2.000

Após os cálculos específicos correspondentes às transações da área de vendas, registrados na tabela 5.16 Matriz de Cálculo – Área de Vendas, os lançamentos contábeis, são demonstrados na tabela 5.17 – Matriz de Lançamentos – Área de Vendas, acumulando aos saldos das contas da tabela 5.10 Matriz de lançamentos – Área de Distribuição.

O modelo apura o resultado da área, em interação com as demais, mostrando a sua flexibilidade. As decisões dos gestores, mesmo que autônomas e independentes, integram-se e direcionam-se para um único objetivo, que é atingir a meta da empresa, preestabelecida na contribuição desejada.

TABELA - 5.16 MATRIZ DE CALCULO - ÁREA DE VENDAS - BASE 31/01		
Lanç.	Descrição	Cálculos
AA 1	Venda 200cx. Sabão Omo - \$ 30,00 = 30DD \$28,50 a vista, \$ 27,70 preço reposição a vista Vendedor = 11 Sr. Carlos Cliente = 130 Delta Condições = venda à prazo 30DD	Receita vendas = 200cx X \$28,50 Rec.Financ.s/vendas = 200cx X \$1,50 = \$ 300 Custo Variável = 200cx X \$27,70 = \$ 5.540 Custo Financ.Vendas= \$6.000 x 1,05 ^30/30 = \$5.714 \$ 6.000 - \$ 5.714 = \$ 286 Desp.Comissão = \$ 5.700 x 2% = \$ 11
AA 2	Venda 200 cx - Pasta Dental - \$ 7,50 = 30DD \$7,10 a vista, \$ 6,00 Preço reposição a vista Vendedor = 11 Sr Carlos Cliente = 150 Delta Condições = venda à prazo 30DD	Receita vendas = 200cx X \$ 7,10 = \$ 1.420 Rec.Financ.s/vendas = 200cx X \$0,40 = \$ 80,00 Custo Variável vendas = 200cx X 6,00 = \$ 1.200 Custo Financ.Vendas= \$1.500 x 1,05 ^30/30=\$1.428 \$ 1.500 - \$ 1.428 = \$ 72 Despesa comissão = \$1.420 x 1,0% = \$ 14
A3	Venda a vista 2000cx - Margarina - \$ 26,50 à vista \$ 23,80 preço reposição à vista Vendedor = 11 Sr. Carlos Cliente = 130-Delta	Receita vendas = 2000cx X 26,70 = \$ 53.400 Custo Variável = 2000cx X 23,80 = \$ 47.600 Despesa comissão = 53.400 x 0,5% = \$ 267
A4	Venda a vista 400cx - Sabão Omo - \$28,50 à vista \$ 27,70 preço reposição à vista Vendedor = 11 Sr. Carlos Cliente = 135-Minoro	Receita vendas = 400cx X 28,50 = \$ 11.400 Custo Variável= 400cx X 27,70 = \$ 11.080 Despesa comissão = 11.400 x 0,2% = \$ 23
A5	Venda à vista 1.250cx = Óleo \$ 22,50 à vista \$ 20,00 preço de reposição à vista Vendedor = 15-Paulo Cliente = 120 -China	Receita vendas = 1.250cx X 22,50 = \$ 28.125 Custo Variável = 1.250cx X 20,00 = \$ 25.000 Despesa comissão = 28.125 x 0,5% = \$ 140
A6	Venda à vista 500cx - Clorogel - \$ 18,50 à vista \$17,00 preço de reposição à vista Vendedor = 15-Paulo Cliente = 120-China	Receita vendas = 500cx X 18,70 = \$ 9.350 Custo variável = 500cx X 17,00 = \$ 8.500 Despesa comissão = \$ 9.350 x 0,3% = \$ 28
A7	Venda à vista 1500cx- Margarina - \$ 28,70 à vista \$23,80 preço reposição à vista Vendedor = 15-Paulo Cliente = 120-China	Receita vendas = 1500cx X 26,70 = \$ 40.050 Custo variável = 1500cx X 23,80 = \$ 35.700 Despesa comissão = \$ 40.050 x 0,5% = \$200
A8	Venda à vista 800cx-Leite Ninho- \$23,50 à vista \$22,00 Preço de reposição à vista Vendedor = 20 Sydney Cliente = 140- Mega	Receita vendas= 800cx X 23,80= \$18.800 Custo Variável = 800cx X 22,00= \$ 17.600 Despesa comissão= \$18.800 x 0,2%= \$ 38
A9	Venda à vista 1.150cx-Óleo - \$ 22,50 à vista \$ 20,00 Preço de reposição à vista Vendedor = 20-Sydney Cliente= 140-Mega	Receita vendas= 1150cx X 22,50= \$25.875 Custo variável= 1150cx X 20,00= \$23.000 Despesa comissão= \$25.875 x 0,5%= \$129
A10	Venda à vista 370cx- Pasta Dental = \$ 7,10 à vista \$6,00 Preço de reposição à vista Vendedor = 20-Sydney Cliente= 140-Mega	Receita vendas= 370cx X 7,10 = \$ 2.627 Custo Variável= 370cx X 6,00 = \$ 2.220 Despesa comissão= \$ 2.627 x 1,0% = \$ 26
A11	Venda à vista 2000cx Margarina - \$ 26,70 à vista \$ 23,80 Preço de reposição à vista Vendedor = 15 Sydney Cliente= 140-Mega	Receita vendas= 2000cx X 26,70 = \$53.400 Custo Variável= 2000cx X 23,80 = \$ 47.600 Despesa comissão= \$ 53.400 x 0,5%=\$267
A12	Venda à vista 600cx - Óleo - \$ 22,50 à vista \$ 20,00 Preço reposição à vista Vendedor = 22- João Cliente= 150-Japon	Receita vendas= 600cx X 22,50 = \$ 13.500 Custo Variável= 600cx X 20,00 = \$ 12.000 Despesa comissão = \$ 13.500 x 0,3% = \$ 67
A13	Venda à vista 200cx Pasta dental - \$ 7,10 à vista \$ 6,00 preço de reposição à vista Vendedor = 22- João Cliente= 150-Japon	Receita vendas= 200cx X 7,10 = \$ 1.420 Custo Variável= 200cx X 6,00 = \$ 1.200 Despesa comissão= \$ 1.420 x 1,0% = \$ 14
A14	Venda à vista- 1700cx-Margarina - \$ 26,70 à vista \$ 23,80 - Preço reposição à vista Vendedor = 22-João Cliente= 150-Japon	Receita vendas= 1700cx X 26,70 = \$ 45.390 Custo Variável= 1700cx X 23,80 = \$ 40.460 Despesa comissão= \$ 45.390 x 0,5% = \$227

Obs: Os eventos que não exigem cálculos foram lançados diretamente na "Matriz de Lançamentos"

Acumulação das Transações Área de Vendas

Após a coleta de dados com a identificação das transações na área de vendas, mostra-se, como segunda fase, o modelo de acumulação espelhado na tabela 5.18- Planejamento de Resultados – Área de Vendas , regido pelos seguintes acumuladores: tempo, período, eventos, entidades e contas.

Pode-se constatar na tabela 5.18 que as áreas de estoque e distribuição interagem com a área de vendas. O custo de estocagem é reconhecido como um custo fixo direto da família do produto, pois a base de cobrança pelo gestor de estoque é por área ocupada em m³, enquanto o custo de distribuição é reconhecido como um custo fixo direto identificado à área ou a família de produto, pois o gestor da área de distribuição utiliza-se como base para cobrança desse serviço a rota a ser traçada, levando em conta volume, peso, distância e equipamentos logísticos necessários para a sua locomoção.

Reconhece-se como receita financeira de estocagem o efeito financeiro sobre o estoque apresentado pelo mercado dos produto cuja responsabilidade é da área de vendas. Esse sistema, para efeito de planejamento de resultado, é uma ferramenta valiosa, pois possibilita aos gestores, tanto de compras como de vendas, elaborarem o planejamento de resultado, estimando a demanda dos produtos em função do acordo de parcerias com os fornecedores e clientes.

Catelli & Parisi (1999: 361) afirmam que *"a transação é a entidade geradora de resultados. A eficácia empresarial é obtida pela eficácia de cada transação realizada dentro de um evento econômico e cada evento, por possuir um modelo de decisão específico, deve ter um modelo de identificação e acumulação coerente com suas particularidades"*.

Concorda-se plenamente com a argumentação acima.

A tabela 5.18, dentro do modelo proposto, segue os paradigmas apresentados por Catelli & Parisi em que são mostrados os valores acumulados das transações impactando no resultado econômico da área de vendas, ramificados por entidades, vendedor, cliente, produto e família.

Esse sistema de acumulação visa facilitar para o gestor a elaboração da simulação de resultados, relativamente à administração do *mix* de produto em conjunto com o "preço-alvo-mercado" e com a "margem-contribuição-alvo" por família.

Pode-se visualizar na tabela 5.18 que a margem operacional de 9,8% não cobre o custo de armazenagem, distribuição, os custos fixos comuns e o custo de remuneração de capital da área de vendas, chegando-se ao resultado negativo de \$ 17.149. Os custos de armazenagem e distribuição não são considerados variáveis, pela dificuldade de sua identificação com a receita dos produtos, cabendo para isto a elaboração de rateios, que por essa proposta é considerada arbitrária.

Os custos de armazenagem são cobrados pela área de estoque por metros cúbicos reservados à área de vendas para sua utilização operacional. Enquanto os custos de distribuição são cobrados pela área de distribuição, tendo como base o roteiro a ser cumprido pelo veículo de acordo com os pedidos do cliente: lote, peso, distância e volume.

Contribuição da Área de Vendas no Planejamento de Resultado Global

A tabela 5.19 Planejamento de Resultados Global é, neste momento, concluída com os dados da área de vendas, na qual é mostrada sua interação com as áreas de compras, estoque, distribuição e finanças. Representa, de maneira conclusiva, o planejamento de resultado das áreas, elaborado pelos seus gestores, com a missão exclusiva de colaborar com a minimização da diferença entre as *contribuição desejada* e a *contribuição planejada* no planejamento global da empresa.

A tabela 5.19 está ajustada com os números das áreas de compras, estoque, distribuição e vendas com resultado econômico positivo acumulado de \$ 40.486 que corresponde a 57,0% da margem de contribuição desejada – global da empresa – de acordo com o planejamento de resultado elaborado em função do “retorno s/ativo”.

Mediante o resultado negativo apresentado pela área de vendas no planejamento de resultado do período de janeiro, cabe ao gestor da área, apresentar nova simulação, a fim de melhorar seu desempenho e otimizar o resultado global da empresa, minimizando o diferencial existente entre a *contribuição planejada* com a *contribuição desejada*, conforme demonstrada na tabela 5.19.

O modelo mostra a interação das áreas para atingir a meta da empresa com a otimização dos resultados, alcançando a proximidade da contribuição planejada com a contribuição planejada.

Enfatiza-se que, logo a seguir, neste mesmo exemplo, o modelo mostra a logística integrada nas decisões como elemento otimizador da eficácia na escolha das melhores alternativas, com a teoria da gestão econômica como medidor dos resultados.

TABELA 5.19 - PLANEJAMENTO DE RESULTADOS - Base 31/01/xx

fl : 282

" Evento Vendas "								
Area de Responsabilidade					Area Financeira		Acionista	
CONTAS	Compras	Estoque	Distribuição	Vendas	Aplicação	Captação		Global
Receita operacional	-562.100	-38.500	-20.900	-310.457	-13.862	-3.930	-26.974	
(-)Custo Var.Operac.	515.850	10.000	4.430	278.700	24.091	3.929	1.560	
(-)Despesa Comissão				1.451				
(=)Margem Operac.	-46.250	-28.500	-16.470	-30.306	10.229	-1	-25.414	
Receita Financeira	-3.929			-380				
(-)Custo Financeiro	4.950			358				
(=)Margem Financ.	1.021			-22				
Receita Estocagem				-12.581				
(-)Custo Fin.Estoc.				6.408				
(-)C.Armazenagem	2.750			35.750				
(=)Marg.Estocagem	2.750			29.577				
(-)Custo Distribuição	2.000			3.900				
Rec.Imob.Realizado								
(-)Custo Imobilizado								
(-)Prov.p/Man.Imob.								
(=)Marg.Imobilizado								
(-)Custos fixos	8.500	20.000	5.500	12.000				
(-)C.Remun.Capital	1.500	5.000	2.500	2.000				
(=)Resultado Contribuição Planejada	-30.479	-3.500	-8.470	17.149	10.229	-1	-25.414	-40.486
VARIAÇÃO A SER AJUSTADA - PLANEJAMENTO DAS AREAS.....								-30.514
Margem de Contribuição desejada - Global.....								-71.000
(-) Despesas departamentais comuns às áreas (fixas).....								50.000
Resultado antes da remuneração do capital.....								-21.000
(-) Remuneração do capital investido.....								11.000
RESULTADO LÍQUIDO (RETORNO S/ATIVO) - GLOBAL.....								-10.000

-Estoque 31/01/xx\$ 305.710

-Giro de estoque = Custo Variável / Estoque = \$ 278.700 / \$305.710 = 0,91 vezes

Comentário

Fica demonstrado, neste tópico, o modelo de formação de preço de venda dos produtos com base no sistema *preços de mercado-alvo e margem de contribuição-alvo*, enfocando o resultado por entidades, tais como vendedor, cliente, produto e família de produto, que podem ainda ser classificados em auto-serviço e filiais dentro da organização. Foi enfatizada a aplicação, na formação do preço, do método da *margem de contribuição-alvo* em conjunto com o *preço-alvo de mercado* por família de produtos, cabendo ao gestor de venda efetuar simulações a fim de alcançar o resultado econômico da área, contribuindo com o planejamento de resultado objetivado da organização no global.

Finalmente, a tabela 5.19 expõe os números do planejamento de resultados das área de compras, estoque, distribuição e vendas, realçando a parcela de lucro com que cada uma contribui para minimizar a diferença entre a margem de contribuição planejada e a contribuição desejada global da organização.

Após a acumulação das transações – momento 31/01 –, fica evidente que o resultado do planejamento do período não alcança a margem de contribuição desejada, indicando um diferencial a ser buscado de \$ 30.514. A área de vendas, apresenta um resultado negativo de \$ 17.149, cabendo ao gestor da área, elaborar nova simulação, a fim de melhorar o resultado econômico e colaborar com as demais para o atingir a meta desejada de contribuição de \$ 71.000.

A tabela 5.19 aponta um giro de estoque de apenas 0,91 vezes, que deverá ser melhorado pelos gestores na nova simulação.

Para isso, os gestores devem modificar os custos estruturais e provocar impactos nas margens de contribuição, recorrendo às seguintes ações:

- eficiência logística na movimentação de produtos, com equipamentos logísticos agregando valor à cadeia de suprimentos;
- eficiência logística na contratação dos fornecedores, gerando impacto na eficácia nos recebimentos com repercussão nas entregas para os clientes varejistas, com sistema de ECR (*Efficient Customer Responser*), JIT *Just-in-Time*; é moldagem da escala compatível com a missão e planejamento de resultados;
- Adotar formação de preço de venda, a *preço-alvo-mercado e preço-contribuição-alvo*.

- decisões logísticas como escopo x margem de contribuição x giro de estoque, otimizando o espaço através de recomposição do *mix* de produto;
- decisões de venda no atacado de auto-serviço.

O ajuste entre as *contribuições* deve ser feito por meio de estudos sobre a viabilidade de se aumentar a *contribuição planejada* \$ 40.486. ou diminuir a "contribuição desejada" de \$ 71.000, até que se consiga atingir os objetivos da empresa. Desta maneira, fica claro que o gestor, de posse das três variáveis do modelo de planejamento (*contribuição desejada*, *contribuição planejada preço-contribuição alvo* e *contribuição planejada preço – alvo de mercado*), tem em suas mãos uma ferramenta valiosa para tomada de decisão estratégica.

O modelo GECON – planejamento de resultados pela ótica da Gestão econômica o medidor das tomadas de decisões na escolha das alternativas ótimas, proporcionada pelo processo logístico ECR integrado ao setor atacadista, como uma ferramenta de gestão é de grande valia para o gestor de cada área.

Logística – ECR, surge como uma luz para os gestores das áreas, como um processo otimizador das decisões através de informações físico-operacionais.

Na descritiva deste estudo, a Logística-ECR foi devidamente caracterizada no capítulo 4, como uma valiosa arma de diferenciação estratégica, que impacta em tomadas de decisões econômicas, reduzindo custos estruturais identificados com as áreas de vendas, estocagem e compras, como também custos financeiros economizados com a redução do valor de estoque dos produtos, em função da adoção do sistema ECR – resposta eficiente ao consumidor. Dessa maneira, o sistema proporciona a disponibilização de recursos para a área de acionistas indicando o destino mais viável para aplicação.

Logo a seguir, será ilustradas decisões logísticas que otimizam os resultados, minimizando a diferença encontrada entre a *contribuição planejada* x *contribuição desejada*.

5.4.5 - Área Financeira

A área financeira deve ser entendida como um banco interno (Banking Center), conforme amplamente defendido no sistema de gestão econômica. Portanto deve relacionar-se com todas as outras áreas, captando e aplicando recursos.

Exemplo: quando uma área gera um ativo, o valor é descontado junto à área financeira, que cobrará um preço sobre a transação, calculado com base na taxa de captação do mercado financeiro. No sentido inverso, quando uma área realiza uma compra a prazo, gera um passivo, liberando recursos que são aplicados no *banco interno*. Assim, a área financeira *paga* para a outra área um valor calculado com base na taxa de aplicação do mercado financeiro e o prazo de pagamento do passivo. A despesa da área financeira, neste caso, representa uma receita para as outras áreas.

Eventos – área de finanças

As responsabilidades da área financeira são divididas em dois níveis o interno e o externo; no nível interno a área financeira é responsável pela gestão de fluxo de caixa e fornecimento de recursos às áreas clientes, e no nível externo, por pagar fornecedores de bens e serviços, pagar os juros ou dividendos pelos capitais captados e o seu principal, e cobrar os recebíveis da empresa.

Três eventos destacam-se na área financeira:

- aplicação;
- captação; e
- remuneração do capital.

Evento Aplicação

Neste evento são classificadas as transações de aplicações de recursos no financiamento das vendas aos clientes, e as transações de recursos no mercado financeiro.

O modelo de decisão inclui as seguintes variáveis:

Figura 5.14 – Evento Aplicação

(+) Receita da aplicação financeira	(a)
(-) Custo de oportunidade do ativo.....	(b)
(=) Margem financeira.....	c = (a-b)
(-) Despesas/custos fixos.....	(d)
(=) Resultado econômico do evento aplicação.....	e = (c-d)

Receita da aplicação financeira

O patrimônio da organização é afetado com receitas originárias da aplicação de recursos. No caso de aplicação no mercado financeiro a contrapartida deve ser o investimento. Se for originária de vendas a prazo, como se fosse um desconto, a contrapartida desta receita será a conta destinada a receber os juros diferidos (reduzora da conta clientes).

Custo de oportunidade do ativo

Neste tópico, deve ser registrado o custo de oportunidade correspondente ao ativo que se mantém aplicado.

O custo de oportunidade do ativo deve ser mensurado pela aplicação de uma taxa de captação vigente no mercado, levando-se sempre em consideração o efeito temporal da vinculação do ativo.

No setor atacadista, encontra-se a conta de estoque como um valor representativo no ativo, devido à peculiaridade da intermediação nas transações da cadeia de suprimentos. Por isso esta conta merece todo o cuidado dos acionistas, reconhecendo-se uma receita de oportunidade. O propósito deste estudo é mostrar o impacto econômico ao se trabalhar com o sistema ECR (entregas rápidas) com redução de estoques significativas, o que proporciona ao acionista disponibilidade de recursos que podem ser aplicados em outras opções.

A conta receita de oportunidade do ativo no evento remuneração do capital é a contrapartida.

Evento Captação

Neste evento, devem ser registradas as transações de captação de recursos provenientes das áreas internas da organização, que são liberadas em suas atividades (compras a prazo, quaisquer transações que tenham seu pagamento postergado etc.). Também podem ser classificadas as transações de captação de recursos junto ao mercado financeiro, empréstimos e financiamentos.

Na empresa atacadista/distribuidor, este evento tem uma função muito importante. Como é peculiar, o setor norteia suas transações, na maioria das vezes,

no sentido de trabalhar com capital de terceiros em grandes volumes, o que provoca um impacto econômico e financeiro na organização, não reconhecido pela contabilidade ortodoxa.

O modelo de decisão é formatado da seguinte maneira:

Figura 5.15 – Evento Captação

(+) Receita de oportunidade do passivo.....	(a)
(-) Custo financeiro de captação	(b)
(=) Margem financeira.....	$c=a-b$
(-) Despesas / custos fixos.....	(d)
(=) Resultado econômico – evento captação.....	$e=(c-d)$

Receita de oportunidade do passivo

Neste item, devem ser registrados os valores representativos da receita de oportunidade sobre os passivos gerados na execução das atividades pelas diversas áreas, com descaixe futuro.

A taxa de aplicação no mercado financeiro serve como um índice para a correta mensuração econômica. O *custo de oportunidade sobre o passivo* é a contrapartida desta conta.

Custo financeiro de captação

Caso a empresa necessite de empréstimo externo de alguma instituição financeira, o custo deve ser registrado nesta conta. Se a transação for realizada junto às áreas internas, que liberam recursos com suas transações, tais como compras a prazo, a conta de *juros diferido no passivo* deve ser a contra-partida.

Evento Remuneração do Capital

Uma nova estrutura patrimonial surge quando os recursos aplicados se diluem entre as contas do ativo, com a continuidade das atividades da organização, e passivos e novos ativos são gerados, em grandes volumes no setor.

Sobre os ativos e passivos há custos e receitas de oportunidades que devem ser identificados e mensurados, a fim de remunerar o capital aplicado no empreendimento.

Figura 5.16 – Evento Remuneração de Capital

O evento de remuneração do capital, tem a seguinte configuração:

(+) Receita de Oportunidade do Ativo(a)

(-) Custo de Oportunidade do Passivo.....(b)

(=) Margem Financeirac= a-b

Receita de oportunidade do ativo

Nesta conta, é classificada a receita que o acionista obteria caso o capital investido fosse aplicado em outra atividade.

A taxa de captação do mercado financeiro é o índice utilizado para a mensuração do efeito econômico. A contrapartida desta conta é o *custo de oportunidade sobre o ativo* do evento aplicação.

Custo de oportunidade do passivo

Corresponde à remuneração mínima que os recursos liberados, assim como os obtidos, junto às instituições financeiras, obteriam se aplicados no mercado.

A taxa de aplicação do mercado financeiro leva em consideração o prazo de pagamento no cálculo do efeito econômico. A *receita de oportunidade sobre o passivo* do evento captação é a contrapartida.

No tópico seguinte, são evidenciados os efeitos das decisões sobre os eventos por área de responsabilidade, com a aplicação da Logística – ECR, pela ótica da Gestão Econômica – GECON, levando-se em conta os efeitos temporal-conjunturais.

5.5- Exemplo Prático – Decisões Logísticas – ECR

O cenário atual de globalização, consolidação do Mercosul e do concorrência acirrada impõe controle de custos, compressão de margens e qualidade na prestação de serviços ao cliente. Em outras palavras, a organização que atua no setor atacadista/distribuidor deve ser eficiente e eficaz. Especular ou estabelecer margens de lucro elevadas viraram coisa do passado, dos tempos de inflação. Atualmente, a logística adquire papel fundamental, pois é preciso operar no mercado com lógica, segundo suas necessidades. Na definição clássica, colocar o produto certo, na hora e no local certos, nas condições e a custos adequados.

Piazza, presidente da ABML, por Milton & Campos (1999: 60) afirma que " *A logística de movimentação de materiais nos Estados Unidos representa 15% do PIB enquanto no Brasil estima-se que corresponda a 20%. Registra-se atualmente no país uma demanda anual de 3.500 empilhadeiras a combustão e de 1.300 elétricas, o que demonstra o potencial do mercado, cuja procura tem crescido 10% anualmente, nos últimos anos. Quanto ao futuro, Piazza acredita que o setor de Logística irá continuar crescendo de 3% a 10% ao ano, dependendo do segmento*".

De cinco anos para cá, aproximadamente, a logística começou a ser vista como uma arma de diferenciação estratégica, um instrumento gerencial importante e não uma mera atividade operacional. Significa dizer que a logística busca a coordenação de processos com seus fornecedores e o entendimento entre as partes da cadeia de suprimentos.

A reposição contínua de mercadorias garante redução de custos e, na prática, atinge total integração, parceria e confiança entre as partes envolvidas. Uma das ferramentas do ECR – Resposta Eficiente ao Consumidor é o gerenciamento da oferta. O objetivo é fazer o produto chegar ao varejista, pelo menor custo e de forma rápida. O atacadista/varejista informa ao fornecedor a posição de estoques ou vendas ou previsão de venda e, a partir dessa informação, o fornecedor é quem calcula a necessidade de reposição.

A tabela 5.20 mostra as transações referentes aos eventos, de uma forma diferenciada, enfatizando a flexibilidade do modelo proposto em registrar os eventos

levando-se em consideração o efeito temporal-conjuntural, sem deixar de apontar a interação operacional das áreas.

Demonstra as atividades de compra e venda, utilizando-se do conceito ECR – com reposição contínua, nos momentos 10/01 , 20/01 e 31/01.

a) Eventos no momento 01/01

- integralização de capital
- compra de produtos
- aquisição de equipamentos logísticos
- aplicação saldo de caixa

b) Eventos no momento 10/01 , 20/01 e 31/01 caracterizando a logística – ECR – com reposições contínua

- resgate da aplicação
- compra e venda de produtos
- aplicação do saldo de caixa
- contabilização de ganhos e perdas monetários sobre ativos
- contabilização de ganhos e perdas sobre fornecedores
- custo de oportunidade dos acionistas.

TABELA 5.20 - TRANSAÇÕES COM DECISÕES LOGÍSTICAS : ECR = Efeito8 Temp8 = Conjuntura!

CORONA - Comércio Alacadista de Gêneros Alimentícios Lida		
<p>A - EVENTOS MOMENTO 01/01</p> <p>A1 - Integralização de capital \$ 700.000</p> <p>A2- Compra a prazo \$82.500. Vr à vista \$77.550 valor reposição à vista \$ 89.100.</p> <p>A3- Área de compras</p> <p>Aquisição à vista de 6 computadores e 1 impressora- Proj.serviço prestado \$ 30.892 (-) Projeção prev. manutenção \$ 4.797 (-)custo imob. \$ 24.000.</p> <p>A4-Área de estoque</p> <p>Aquisição à vista - 1 - empilhadeira Clark proj. serviço prestado \$77.287 (-) projeção prev. manutenção \$ 6.121 (-)custo imobilizado \$70.000.</p> <p>A5- Área de distribuição</p> <p>Aquisição 1 caminhonete</p> <p>proj. serviço prestado \$40.987 (-) pro. previsão manutenção \$7.042 (-) custo imobilizado \$ 32.000.</p> <p>A6- Área de vendas</p> <p>Aquisição à vista - 6 Notebooks - proj.serviço prestado \$38.408 (-) projeção prev. manutenção \$ 4.983 (-)custo imobilizado \$30.000</p> <p>A7- Aplicação saldo de caixa - 4% am - vencido 10/01</p>	<p>C - EVENTOS MOMENTO 20/01</p> <p>C1- Resgate da aplicação 20/01</p> <p>C2- Compra à vista diversos produtos vr \$ 250.000 preço de reposição mercado à vista \$ 257.000.</p> <p>C3- Venda à vista diversos produtos \$ 296.500, preço de reposição de mercado à vista \$ 266.850, comissão alvo de \$ 1.483 = 0,5%</p> <p>C4- Aplicação saldo caixa a 4% - vencido 31/01.</p> <p>C5- Ajuste saldo juros diferido s/cliente.</p> <p>C6- Contabilização do efeito inflacionário s/cliente.</p> <p>C7- Contabilização do custo de oportunidade s/cliente.</p> <p>C8- Efeito inflacionário valor de caixa.</p> <p>C9- Custo oportunidade dos acionistas na disponibilidade de caixa.</p> <p>C10-Reconhecimento ganho estoque de acordo com preço de mercado \$ 7.000</p> <p>C11-Efeito inflacionário sobre o estoque.</p> <p>C12-Ganho de oportunidade do acionista s/estoque.</p> <p>C13-Apropriação 10 dias de juros diferido s/fornecedor como custo financeiro.</p> <p>C14-Reconhecimento efeito inflacionário s/fornecedor durante 10 dias.</p> <p>C15-Custo de responsabilidade do acionista sobre o saldo do fornecedor 10 dias.</p>	<p>D6-Ganho estocagem de acordo com o preço reposição mercado \$ 6.000.</p> <p>D7-Efeito inflacionário sobre o estoque.</p> <p>D8-Ganho de oportunidade do acionista s/estoque.</p> <p>D9-Apropriação do saldo dos juros diferidos s/fornecedor como custo financeiro.</p> <p>D10-Pagamento do fornecedor.</p> <p>D- CONTINUAÇÃO EVENTOS 31/01</p> <p>D11-Efeito inflacionário sobre fornecedor.</p> <p>D12-Custo de oportunidade dos acionistas sobre o fornecedor - período 10 dias.</p> <p>D13-Custo de armazenagem - responsabilidade área de vendas \$ 35.750, área de compras \$ 2.750.</p> <p>D14-Receita Distribuição após aquisição - veiculo - cliente - área de vendas = \$ 11.700</p> <p>- cliente - área de compras = \$ 2.000</p> <p>- cliente - terceiros = \$ 25.000</p> <p>D15-Área Distribuição - Custos variáveis = \$ 7.520</p> <p>D16-Área Distribuição - custos fixos = \$ 6.000</p> <p>D17-Área Compras - Redução mão-de-obra - posição passando para - 1- Gestor de área \$2.000</p> <p>2- compradores \$ 2.000 e 1 recepcionista \$500 = \$4.500 (sistema ECR = Equip. Informática).</p> <p>D18-Área Estoque - Redução mão-de-obra - posição atual = 1- gestor de área = \$ 4.000; 4 auxiliares = \$ 4.000 e 1 controlador \$ 2.000 = \$ 10.000 fixo</p> <p>Redução custo variável = para 6 auxiliares-chapas autônomos = \$ 6.000 -</p> <p>*Reflexo aquisição empilhadeira e sistema paletes.</p> <p>D19-Aluguel área de estoque/armazenagem. \$ 2.000.</p> <p>D20-Área de vendas- Redução mão-de-obra - posição atual = 1. gestor área \$2.000; 5 vendedores com fixo de \$1.000 cada = \$ 5.000 - Total = \$7.000</p> <p>*Aquisição 6 notebooks - e adoção sistema ECR"</p> <p>D21-Aplicação saldo de caixa a 4% Am.</p> <p>D22-Remuneração capital invest. Proj.Serv.Realiz. - base 5%</p> <p>Área de compras \$44.000 x 5% = \$ 2.200</p> <p>Área de estoque \$170.000 x 5% = \$ 8.500</p> <p>Área de distrib. \$82.000 x 5% = \$ 4.100</p> <p>Área de vendas \$70.000 x 5% = \$ 3.500</p> <p>D23-Ajuste saldo juros diferido s/cliente.</p> <p>D24-Contabilização do efeito inflacionário s/cliente.</p> <p>D25-Contabilização custo de oportunidade s/cliente.</p>
<p>B - EVENTOS MOMENTO 10/01</p> <p>B1- Resgate da aplicação em 10/01</p> <p>B2- Compra à vista diversos produtos valor \$ 320.000 preço-reposição mercado à vista \$ 325.000.</p> <p>B3- Venda sistema ECR- dvs produtos a prazo valor \$180.000, preço à vista \$171.000, preço reposição de mercado \$162.000, comissão alvo \$ 1.100=1%</p> <p>B4- Venda sistema ECR- dvs produtos à vista - valor \$160.000, preço reposição mercado \$ 136.000 - comissão alvo de \$ 800 = 0,5%.</p> <p>B5- Aplicação saldo de caixa a 4% - vencido p/ 20/01</p> <p>B6- Contabilização Efeito Inflacionário valor de caixa</p> <p>B7- Custo de Oportunidade dos acionistas na disponibilidade do caixa.</p> <p>B8- Reconhecimento ganho de estocagem de acordo</p>	<p>D- EVENTOS MOMENTO 31/01</p> <p>D1- Resgate da aplicação 31/01.</p> <p>D2- Compra à vista dvs produtos -\$235.000, preço reposição de mercado à vista \$ 241.000.</p> <p>D3- Venda à vista dvs. produtos \$ 268.000, preço de reposição de mercado à vista \$ 233.000; comissão alvo de \$ 1.340 = 0,5%.</p> <p>D4-Efeito inflacionário sobre o valor de caixa.</p> <p>D5-Custo oportunidade dos acionistas na disponibilidade do caixa</p>	

TABELA 5.21 - MATRIZ DE CALCULO - TRANSAÇÕES COM DECISÕES LOGISTICAS		
Lanç.	Descrição	Cálculo
Eventos 01/01		
A2	Receita financeira s/compras	$\$82.500 - 82.500/1.05\% = \3.929
Eventos 10/01		
B1	Resgate aplicação	$(\$544.000 \times 1,04^{10/30}) - 544.000 = \7.159
B3	Juros diferido s/clientes	$(\$180.000 - 180.000/1,05^{30/30}) = \$ 8.571$
B6	Efeito inflacionário s/caixa	$(\$544.000 \times 1,03^{10/30}) - \$544.000 = \$5.386$
	Taxa real de captação = 5%	$[(1,05^{10/30} / 1,03^{10/30}) - 1] = 0,006$
B7	Receita oportunidade s/caixa	$\$544.000 \times 1,03^{10/30} = 549.386$ $\$ 549.386 \times 0,006 = \$ 3.296$
B9	Efeito inflacionário s/ estoque	$(\$89.100 \times 1,03^{10/30}) - \$89.100 = \$ 882$
B10	Receita oportunidade s/estoque	$(\$89.100 \times 1,03^{10/30}) = \$ 89.982$ $\$89.982 \times 0,006 = \$ 540$
B11	Aprop. 10dias juros dif. S/fornec.	$\$82.500 - (\$82.500 / 1,05^{10/30}) = \1.331
B12	Efeito Inflacionário s/fornecedor	$\$82.500 - 3.929 = \$ 78.571$ $\$78.571 \times (1,03^{10/30} - 1) = \$ 778$
B13	Custo oportunidade s/fornecedor	$\$ 78.571 \times 0,006 = \$ 471$
Eventos 20/01		
C1	Resgate aplicação	$(\$389.259 \times 1,04^{10/30}) - \$389.259 = \$ 5.122$
C5	Ajuste saldo juros dif. S/cliente	$\$180.000 - (\$180.000 \times 1,05^{10/30}) = \2.904
C6	Efeito inflacionário s/cliente	$\$180.000 - \$ 8.571 = \171.429 $(\$171.429 \times 1,03^{10/30}) - \$171.429 = \$ 1.697$
C7	Custo oportunidade s/cliente	$\$171.429 \times 1,03^{10/30} = \173.126 $\$ 173.126 \times 0,006 = \$ 1.038$
C8	Efeito Inflacionário s/caixa	$(\$389.259 \times 1,03^{10/30}) - 389.259 = \$ 3.854$
C9	Custo oportunidade s/caixa	$(\$389.259 \times 1,03^{10/30}) = \$ 397.005$ $\$ 397.005 \times 0,006 = \$ 2.382$
C11	Efeito inflacionário s/estoque	$(\$121.100 \times 1,03^{10/30}) - \$121.100 = \$1.198$
C12	Ganho oportunidade s/estoque	$\$121.100 \times 1,03^{10/30} = \122.198 $\$122.198 \times 0,006 = \$ 733$
C13	Aprop. 10dias juros dif. s/fornec.	$\$82.500 - (\$82.500 / 1,05^{10/30}) = \$ 1.331$
C14	Efeito inflacionário s/fornecedor	$\$82.500 - \$ 2.598 = \$ 79.902$ $(\$79.902 \times 1,03^{10/30}) - \$79.902 = \$ 791$
C15	Receita oportunidade s/fornec.	$\$79.902 \times 1,03^{10/30} = 80.693$ $\$ 80.693 \times 0,006 = \$ 484$
Eventos 31/01		
D1	Resgate de aplicação	$(\$439.398 \times 1,04^{10/30}) - 439.398 = \$ 5.782$
D4	Efeito inflacionário s/caixa	$(\$439.398 \times 1,03^{10/30}) - \$439.398 = \$4.351$
D5	Custo oportunidade s/caixa	$(\$439.398 \times 1,03^{10/30}) = \443.749 $\$443.749 \times 0,006 = \$ 2.662$
D7	Efeito inflacionário s/estoque	$(\$118.250 \times 1,03^{10/30}) - \$118.250 = \$1.171$
D8	Ganho oportunidade s/estoque	$(\$118.250 \times 1,03^{10/30}) = \119.421 $\$119.421 \times 0,006 = \$ 716$
D11	Efeito inflacionário s/fornecedor	$\$82.500 - \$1.267 = \$ 1.233$ $(\$81.233 \times 1,03^{10/30}) - \$81.233 = \$ 804$
D12	Ganho oportunidade s/fornecedor	$\$81.233 \times 1,03^{10/30} = \82.037 $\$82.037 \times 0,006 = \$ 492$
D23	Ajuste saldo juros dif. S/cliente	$\$180.000 - (\$180.000/1,05^{10/30}) = \2904 Saldo $\$ 5.667 - \$ 2.904 = \$ 2.763$
D24	Efeito inflacionário s/cliente	$\$ 180.000 - \$ 5.667 = \$ 174.333$ $(\$174.333 \times 1,03^{10/30}) - \$174.333 = \$ 1.726$
D25	Custo oportunidade s/cliente	$\$174.333 \times 1,03^{10/30} = 176.059$ $\$ 176.059 \times 0,006 = \$ 1.056$

TABELA 5.22 - MATRIZ DE LANÇAMENTOS - EVENTOS MOMENTO 01/01/XX - Decisões ECR

CONTAS	SALDO	SUB TOTAL	LANÇAMENTOS							SUB- TOTAL	SALDO
			A1	A2	A3	A4	A5	A6	A7		
Caixa			700.000		-24.000	-70.000	-32.000	-30.000	-544.000	-	-
Aplicação financeira									544.000		544.000
Estoque				89.100							89.100
Imobilizado					30.892	77.287	40.987	38.408			187.574
(-)Prov. Manutenção					-4.797	-6.121	-7.042	-4.983			-22.943
Fornecedor				-82.500							-82.500
(-) Juros diferido s/f.				3.929							3.929
Capital			-700.000								-700.000
Res.Momento 01/01										-19.160	-19.160
Área Compras											
Receita Compras				-89.100							-89.100
(-)Custo Variável				77.550							77.550
(=)Res.Op.Compras				-11.550							-11.550
Rec.Financ.Compras				-3.929							-3.929
(-)Custo Fin.Compras				4.950							4.950
(=)Res.Fin.Compras				1.021							1.021
Realização Imobiliz.					-30.892						-30.892
(-)Custo Imobilização					24.000						24.000
(-)Prov. Manutenção					4.797						4.797
(=)Res. Imobilização					-2.095						-2.095
(=)Res.Área Compras											-12.624
Área Estoque											
Realização Imobiliz.						-77.287					-77.287
(-)Custo Imobilização						70.000					70.000
(-)Prov.Manutenção						6.121					6.121
(=)Res.Imobilização						-1.166					-1.166
Área Distribuição											
Realização Imobiliz.							-40.987				-40.987
(-)Custo Imobilização							32.000				32.000
(-)Prov.Manutenção							7.042				7.042
(=)Res.Imobilização							-1.945				-1.945
Área de Vendas											
Realização Imobiliz.								-38.408			-38.408
(-)Custo Imobilização								30.000			30.000
(-)Prov.Manutenção								4.983			4.983
(=)Res.Imobilização								-3.425			-3.425

TABELA B.23 - MATRIZ DE LANÇAMENTOS - EVENTOS MOMENTO 1985.000 - DEZEMBRO - ROL													
CONTAS	SUB-TOTAL	LANÇAMENTOS											
		B5	B6	B7	B8	B9	B10	B11	B12	B13	SUB-TOTAL	SALDO	
Caixa	-												
Aplicação financeira	544.000	544.000											
União de Renda s/af.	18.100		18.100										
Estoque	187.314												
Imprev. Manutenção	-22.845												
Formas de Pagar	42.500												
1 - Juros de Renda s/af.	3.825												
Capital	200.000												
Eligibilidade de Renda s/af.													
Eligibilidade de Renda s/af.													
Res. Movimento 31/01	18.100		18.100										
Area Compra													
Receita Compra	281.100												
1 - Custo Variável	171.500												
Imprev. Op. Compra	21.900												
Res. Compra Compra	-3.825												
1 - Custo Pm. Compra	4.800												
Imprev. Pm. Compra	1.521												
Realização Imobili.	31.881												
1 - Custo Imobiliário	24.000												
Imprev. Manutenção	4.787												
Imprev. Imobiliário	3.095												
Imprev. Area Compra	12.854												
Area Entrega													
Realização Imobili.	297.881												
1 - Custo Imobiliário	19.000												
Imprev. Manutenção	4.371												
Imprev. Imobiliário	1.345												
Area Distribuição													
Realização Imobili.	42.881												
1 - Custo Imobiliário	31.000												
Imprev. Manutenção	7.881												
Imprev. Imobiliário	1.345												
Area de Venda													
Preço de venda													
1 - Custo Variável													
Despesa Comiss.													
Imprev. Venda													
1 - Custo Pm. Venda													
Imprev. Pm. Venda													
Realização Imobili.													
1 - Custo Imobiliário													
Imprev. Manutenção													
Imprev. Imobiliário													
Res. Estoque													
1 - Custo Oper. Imob.													
1 - Custo Amortiz.													
Imprev. Estoque													
Res. Area Venda													
Area Financeira													
Res. Fin. Aplicação													
1 - Previs. Man. Caixa													
1 - Custo Oper. Caixa													
Imprev. Aplicação													
Demora Man. S/af.													
Res. Oper. S/af.													
1 - Custo Pm. S/af.													
Imprev. Pm. S/af.													
Area Adiantada													
Res. Oper. S/af.													
1 - Custo Res. S/af.													
Imprev. Adiantada													

5.6 – Descobertas e Resultados da Aplicação do Modelo Proposto

Os quadros apresentados para demonstrar o impacto econômico das decisões logísticas na organização atacadista/distribuidora, por si só, são explicativos. O modelo proposto propicia claramente o resultado e a forma de decisões que cada gestor de área deve tomar para atingir sua meta estratégica e operacional, atingindo a *contribuição planejada – global* de \$ 132.405, ultrapassando a *contribuição desejada – global* em \$ 61.405.

A meta aqui, no nosso exemplo prático, é a *contribuição desejada – global* da organização de \$ 71.000, não atingida na tabela 5.19.

A tabela 5.26 expõe a simulação das decisões logísticas que os gestores de área adotaram no planejamento para o período vindouro de janeiro, seguindo os seguintes paradigmas:

- adoção do Sistema ECR- Entregas Eficientes ao Consumidor, em parceria com o fornecedor e cliente varejista, procurando atingir com eficiência e eficácia as duas pontas da cadeia de suprimentos;
- preços reduzidos ao varejista, repassando os benefícios conseguidos com o fabricante, por considerá-lo atuante no setor atacadista, atingindo pontos estratégicos geográficos e agregando valor ao produto;
- economicamente, ao se reduzirem preços oriundos da parceria, há a possibilidade de o gestor de vendas trabalhar com o estoque do fornecedor "venda casada", impactando no aumento do volume negociado e conseqüente elevação do giro de estoque;
- para otimização da movimentação dos produtos, as entregas são programadas e acondicionadas em lotes econômicos, com as especificações exigidas, tanto pela empresa atacadista, que as recebe em primeira instância, como também pelos clientes varejistas. Exemplos: embalagem, código de barra, paletes e veículo especial;
- aquisição equipamentos logísticos para otimização dos resultados e redução de custos fixos.

TABELA 5.26 -PLANEJAMENTO DE RESULTADOS - DECISÕES COM LOGISTICA INTEGRADA - 31/01 fl: 298

Area de Responsabilidade					Area Financeira			Acionista
CONTAS	Compras	Estoque	Distribuição	Vendas	Aplicação	Clientes	Fornec.	Global
Receita operacional	-912.100	-38.500	-38.700	-895.500	-18.063	-3.820	-5.667	-30.723
(-)Custo Var.Operac.	882.550	6.000	7.520	797.850	21.931	3.929	5.517	1.447
(-)Desp.Comissão				4.723				
(=)Margem Operac.	-29.550	-32.500	-31.180	-92.927	3.868	109	-150	-29.276
%-Participação	3,20%	84,40%	80,56%	10,37%				
Receita Financeira	-3.929			-9.000				
(-)Custo Financeiro	4.950			8.571				
(=)Margem Financ.	1.021			-429				
Receita Estocagem				-14.749				
(-)Custo Fin.Estoc.				1.989				
(-)C.Armazenagem	2.750			35.750				
(=)Marg.Estocagem	2.750			22.990				
(-)Custo Distribuição	2.000			11.700				
Rec.Imob.Realizado	-30.892	-77.287	-40.987	-38.408				
(-)Custo Imobilizado	24.000	70.000	32.000	30.000				
(-)Prov.p/Man.Imob.	4.797	6.121	7.042	4.983				
(=)Marg.Imobilizado	-2.095	-1.166	-1.945	-3.425				
(-)Custos fixos	4.500	12.000	6.000	7.000				
(-)C.Remun.Capital	2.200	8.500	4.100	3.500				
(=)Resultado Contribuição Planejada	-19.174	-13.166	-23.025	-51.591	3.868	109	-150	-29.276
								-132.405
VARIAÇÃO A SER AJUSTADA - PLANEJAMENTO DAS ÁREAS.....								61.405
Margem de Contribuição desejada - Global.....								-71.000
(-) Despesas departamentasi comuns às áreas (fixas).....								50.000
Resultado antes da remuneração do capital.....								-21.000
(-) Remuneração do capital investido.....								11.000
RESULTADO LÍQUIDO (RETORNO S/ATIVO) - GLOBAL.....								-10.000

obs: Estoque em 31/01\$ 132.250

Giro de estoque....= C.Variável/Estoque = \$797.850/\$132.250 = 6,0 vezes

Com base no exemplo da empresa Corona Atacadista de Gêneros Alimentícios, pode-se verificar uma sensível melhora nos resultados apresentados como meta para o período de janeiro, com as decisões logísticas.

5.6.1- Área de Compras

Na tabela 5.19, apresenta-se com o resultado econômico favorável 30.479, com uma margem operacional de 8.23%.

Já na tabela 5.26, com a decisão logística de parceria com o fornecedor, os preços sofrem uma redução impactando na diminuição da margem operacional para 3,2%. Apesar da margem reduzida de 3,2%, o modelo mostra ao gestor de compras que poderia centralizar suas decisões nas compras a prazo, pois a margem operacional cobre a margem financeira negativa para o evento específico.

O resultado econômico na aquisição do imobilizado reflete a expectativa de ganho, reduzindo-se a previsão de manutenção para os próximos três meses, que deve ser recalculada a cada final de período.

Como reflexo de parceria com o fornecedor, sistema ECR, apresenta uma redução nos custos fixos da ordem de 53%, caindo de \$ 8.500 para \$ 4.500.

Apesar da redução do resultado econômico da área de compras de \$ 30.479 para \$ 19.174, tabela 5.26, motivada pelas decisões logísticas, o gestor da área de compras deve analisá-lo em conjunto com as demais áreas – estoques, distribuição e vendas –, a fim de verificar o impacto econômico global.

5.6.2 - Áreas de Estoque/Armazenagem e Distribuição

A logística integrada, ao ser adotada em uma empresa atacadista, tem como foco principal a movimentação de materiais. A área de armazenagem e distribuição são as que mais se beneficiam economicamente, com investimentos em equipamentos, impactando em reduções sensíveis de custos fixos.

Isto é evidenciado na tabela 5.26, comparada com a tabela 5.19 quando se percebe uma sensível melhora nos resultados da área de *armazenagem* de \$ 3.500 para \$ 13.166, reflexo de redução de custo fixo de \$ 20.000 para \$ 12.000 com resultado de imobilização previsto para \$ 1.166.

O resultado da *área de distribuição* passou de \$ 8.470 para \$ 23.025, revelando o reflexo da autonomia do seu gestor, em prestar serviço a terceiros, valor \$ 25.000, otimizando o percurso dos veículos.

5.6.3- Área de Vendas

As mesmas condições conseguidas na compra "sistema ECR", o gestor de vendas oferece ao cliente varejista. Deve saber aproveitar as condições econômicas que o modelo lhe oferece, preço e possibilidade de revenda do produto em condições idênticas ao fabricante, sem investimentos expressivos na estocagem.

Cabe ao gestor de vendas otimizar a utilização do espaço de armazenagem com a administração do *mix*, de maneira que não permita cobrança de espaços ociosos por parte do gestor de estoque.

O mesmo acontece na distribuição, o gestor de vendas deve programar juntamente com o gestor de distribuição os roteiros de viagens para entrega, visando oferecer o melhor atendimento ao cliente varejista e, ao mesmo tempo, otimizar o percurso, impactando em reduções de custo.

Com a adoção das decisões logísticas, o modelo mostra o impacto econômico no resultado da área, fotografado pela tabela 5.19 com \$ 17.149 (negativo) comparado com a tabela 5.26 com \$ 51.591 (positivo), apresentando-se com uma margem operacional de 10,37%.

Com aquisição de imobilizado – computadores e adoção do ECR – apresenta uma redução no custo fixo de 58%, caindo de \$ 12.000 para \$ 7.000. O resultado de imobilização apresenta-se com resultado previsto positivo de \$ 3.425.

Mostra uma melhora no custo de estocagem, que passa de \$ 29.769 (negativo) para \$ 22.990 (negativo), tendo a influência, neste tópico, ganho de estoque com a valorização do mercado e ganho financeiro com a redução dos estoques sistema ECR, além do custo do espaço requisitado à área de estoque.

As vendas com reposições rápidas – ECR mostram um aumento de 188%, passando de \$ 310.457, para \$ 895.500, com margem de 10,37%.

Quanto ao giro sobre os estoques, passa de 0,91 vez, no sistema convencional, para 6,0 vezes, com o sistema ECR, evidenciando o impacto econômico na empresa e provocando um aumento no resultado global da empresa, que passou de \$ 40.486 (positivo), no sistema tradicional, para \$ 132.405, com o

ECR. Este resultado, portanto, cobre com folga o diferencial existente na tabela 5.19 de \$ 30.514 e atinge a meta de contribuição desejada de \$ 71.000.

O modelo permite, ainda, constatar na tabela 5.25 – Matriz de Lançamentos – Momento 31/01 o impacto econômico das decisões logísticas – ECR no patrimônio líquido da empresa, que passa de \$ 762.370 – tabela 5.17 – sistema tradicional, para \$ 850.297 sistema ECR, mostrando um acréscimo de 11,5%.

O modelo evidencia a autonomia dos gestores de área nas decisões, como no caso da distribuição e estoque, prestando serviço a terceiros. O gestor de vendas ao efetuar tratativas de parcerias com fornecedores e clientes, sistema ECR, também pode provocar uma redução de nível de estoque, podendo liberar espaços para o setor de armazenagem e prestar serviços logísticos a terceiros.

5.6.4- Área Financeira

Esta área, considerada operacional, mostra na tabela 5.26 um resultado negativo de \$ 4.278, causado pelo fato de o investimento, não ter sido aplicado em opções que representassem a taxa de oportunidade de mercado.

Basicamente a área de acionistas mostra um resultado positivo na tabela 5.26 de \$ 29.276, tendo em si, o item de maior expressão: a receita de oportunidade s/investimento \$ 18.300.

O modelo proposto oferece a possibilidade de análise bem aprofundada, evidenciando o efeito econômico das decisões logística apresentados no exemplo hipotético deste estudo. Também, mostra a flexibilidade de tomadas de decisões dos gestores de cada área com autonomia, visando à otimização do resultado global da empresa.

CONCLUSÃO

As organizações que atuam comercialmente no setor atacadista/distribuidor defrontam-se economicamente com a crescente expansão, complexidade e globalização das atividades empresariais no Brasil. Mudanças constantes no ambiente da organização fazem com que se acentue a necessidade de um modelo de formação de preços e planejamento de resultados com a logística integrada, capaz de proporcionar subsídios aos gestores internos para tomadas de decisões de otimizar os resultados por área de responsabilidade que, somados analiticamente, possam alcançar o resultado global desejado pela empresa.

Atualmente, o comércio atacadista/distribuidor não deve ser visto apenas como um simples processo de compra e venda de produtos, nem como o, há bem pouco tempo chamado, especulador ou intermediário entre o produtor e o varejista.

Visando atender a necessidade dos consumidores finais, o atacadista/distribuidor, dentro da cadeia de suprimentos, é considerado um elo muito importante de parceria entre o fornecedor, fabricante e o varejista, ao agregar valor aos produtos como um canal de distribuição para o fabricante, prestando-lhe, indiretamente, serviços logísticos.

O modelo proposto de *"formação de preços e planejamento de resultados com a logística integrada"* toma como base definições e conceitos regidos pela teoria da gestão econômica.

Pode-se afirmar que as empresas atacadistas/distribuidoras, após o desenvolvimento do modelo proposto neste estudo, têm todas as condições para utilizá-lo como um sistema de informação, cuja ferramenta deve ser considerada, pelos gestores de área, como fundamental para a elaboração do planejamento de resultados.

A busca da eficácia do conjunto como um todo deve resultar na mensuração correta dos eventos econômicos que influenciarão o patrimônio líquido da empresa. A compra de produtos, a estocagem, a distribuição, a venda, a entrega, o serviço logístico oferecido ao cliente compõem atividades específicas compostas de eventos econômicos também específicos.

O gestor de área, de acordo com o modelo proposto, deve dispor de conceitos regidos pela teoria da gestão econômica, como preços de transferência interna a preço de mercado à vista; custo de oportunidade em cada transação; custos financeiros; custos correntes de reposição; margem de contribuição da cadeia de suprimentos, por entidade tais como fornecedor, produtos, família, vendedor, cliente, produto, família, veículo de distribuição, divisão auto-serviço, filiais etc. A evidencia do impacto econômico das decisões logísticas no patrimônio da empresa e a apuração dos resultados econômicos e financeiros de cada transação planejada são aspectos fundamentais, assim como a avaliação do desempenho da organização como um todo.

As empresas que atuam no setor atacadista/distribuidor devem estar sempre atentas e aproveitar as oportunidades que o mercado lhes oferece, e neutralizar ou minimizar as ameaças ambientais, tomando decisões de acordo com sua missão com o suporte de informações econômicas corretas, a fim de obter a otimização dos resultados.

Quanto á formação de preço para o setor atacadista, o modelo focaliza o preço-alvo-mercado e contribuição-alvo-Mercado. Como na atual conjuntura o mercado está determinando o preço, na maioria dos produtos, cabe ao gestor de vendas e compras ficar atentos a esses aspectos e elaborar simulações de *mix* de produtos, com os dois modelos de preço, buscando a meta do planejamento da contribuição desejada – global da empresa.

Isto não ocorre isoladamente, a decisão de cada gestor interage com as demais atividades da empresa. A formação de preço tem origem no planejamento estratégico, em que são definidas as metas da organização, segmento de mercado, *mix* de produtos, canal de distribuição, equipamentos logísticos a serem utilizados e acordos logísticos na cadeia de suprimentos, sistema ECR – fornecedores e clientes.

Quanto aos produtos, são tratados de acordo com os seguintes quesitos: *mix* de produtos, ciclo de vida, qualidade, concorrência e posição geográfica dos clientes.

O público-alvo, mercado, nível de participação, canal de distribuição são definidos após o planejamento do *mix* de produtos.

O retorno permitido pela empresa é mensurado através da consolidação de todos os planejamentos das áreas, buscando-se caso exista, a minimização da

diferença entre o planejado e o desejado. Sua aprovação define os recursos e como devem ser aplicados pelos gestores, na direção das metas definidas pelo planejamento estratégico.

A formação de preços, com o processo de planejamento, possibilita o controle das decisões e fornece a orientação necessária ao gestor sobre os objetivos a serem atingidos. A seguir idealiza-se um quadro comparativo, que evidencia as diferenças entre o modelo proposto – LÓGISTICON – e os existente no mercado.

	Atual (Tradicional)	Proposto
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 dado com enfoque nos eventos, por 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.
5	Acumula custos.	Acumula custos e receitas por área de responsabilidade.
6	Ênfase no custo do produto.	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 originários de cada elemento de custo ou receita, além de proporcionar ao gestor, através 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, através 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-contribuição-Alvo, 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 aos 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 à sua terceirização. Desta maneira, o modelo proporciona aos gestores a busca incessante da otimização dos resultados. |

- 17 O gestor é encarado como gerador e responsável pelo custo.
- Autonomia aos gestores na política de decisão – otimizando o resultado da área, com a contribuição da logística integrada – ECR Proporciona ganhos econômicos por evitar desperdício de tempo nas tomadas de decisão, tanto operacionais – preços – como estratégicas – canais de distribuição, *mix* e logística.

Com referência ao objetivo deste estudo, a formulação conceitual do modelo de formação de preço e planejamento de resultado com a logística integrada – LOGISTICON representa a realização desse objetivo; por isso, tanto as críticas como o modelo são as contribuições inéditas à área de conhecimento em questão.

Considera-se o problema da tese resolvido, ou seja, o modelo proposto permite ao sistema apuração patrimonial refletida com a fidelidade desejada, aspectos físicos, operacionais e organizacionais e proporciona também aos gestores das áreas uma visualização da sua participação no resultado global planejado pela empresa. Capta desta maneira, suas decisões quanto à formação de preço, planejamento de resultado da área com decisões de logística integrada, pela ótica da gestão econômica.

Dentre todos os aspectos abordados referentes ao modelo, destacam-se abaixo os seguintes pontos:

- o modelo proposto toma como base definições e conceitos regidos pela teoria da gestão econômica.
- o modelo tem todas as condições de ser utilizado como um sistema de informação; é uma ferramenta valiosa para o gestor das áreas, dando-lhe condições de visualização das tomadas de decisões dentro da cadeia de suprimentos;
- através das simulações proporcionadas pelo modelo, o gestor vê na logística – ECR um processo de otimização dos resultados.
- Dentre todos os aspectos abordados referentes ao modelo, cabe destacar os seguintes pontos:

- 1 – Identifica e acumula corretamente as transações que alteram o patrimônio da empresa;

2 - Quanto à identificação correta das transações, é considera-se que:

- a) o momento da realização da receita deve ser o mesmo da geração da riqueza;
- b) o plano de eventos deve abranger todas as ocorrências que alterem o patrimônio da empresa;
- c) o plano de entidades deve representar com fidelidade os produtos/serviços, processos logísticos – físicos – operacionais e o sistema organizacional da empresa.

O modelo resolve questões suplementares demonstrando a sua universalidade, tais como:

a) O problema da formação de preço – respeitando a natureza dos recursos, dentro de seus limites de responsabilidade, o modelo oferece ao gestor um sistema de simulações *preço-alvo de mercado e preço-contribuição-alvo* proporciona a visualização do efeito econômico do processo logístico – ECR, com a finalidade alcançando a *contribuição desejada* no planejamento de resultado .

b) As atividades de serviços – o processo de identificação e acumulação de transações nas atividades de serviços para a mensuração de resultado se faz necessário. Considera-se que a soma dos resultados obtidos pelas atividades específicas otimiza o resultado global desejado pela empresa, enfatizando-se a contribuição do gestor.

Dessa forma, acredita-se que o modelo proposto, além de preencher a lacuna de conhecimento encontrada, relativa a sistema de informações de gestão econômica, contribui também para o desenvolvimento de novas pesquisas relacionadas ao processo do sistema de informações e determinação de preços com a logística integrada para as empresas que atuam no setor atacadista/distribuidor.

O modelo proposto neste estudo modelo de formação de preços e planejamento de resultados com a logística integrada como ferramenta para tomada de decisão para os gestores das áreas envolvidas atingirem as metas preestabelecidas da empresa, mostrou-se robusto para validar as premissas contidas nas hipóteses, que,

em suma, visam otimizar os efeitos das decisões racionais a serem tomadas nas empresas do setor atacadista/distribuidor. Não se confirmou a independência da formação de preços e planejamento de resultados, sem as melhores decisões através do modelo, devidamente estruturado sobre os conceitos da teoria de gestão econômica.

Com referência às hipóteses de solução da questão deste estudo, pode-se afirmar que a hipótese básica foi aceita, corroborada pela hipótese subjacente, que encontra-se demonstrada no capítulo 5, através de prova matemática pelo método contabilístico.

A hipótese subjacente corrobora a percepção de que com o modelo de gestão econômica apresentado, neste estudo, oferece a possibilidade de se mensurar os impactos da gestão logística no resultado econômico das empresas do setor atacadista/distribuidor, proporcionando ao gestor melhor visualização dos efeitos das decisões logísticas em cada área de responsabilidade, em nível de transações, eventos e atividades, tanto na fase do planejamento quanto do realizado. Conseqüentemente, apoiados por um sistema de informações com tal potencial, induz-se os gestores a decisões ótimas, o que contribui para a eficácia empresarial como medida de sucesso nos negócios.

RECOMENDAÇÕES

O modelo proposto contribui para a evolução da pesquisa sobre o desenvolvimento de formação de preço e planejamento de resultado interagindo com a logística integrada.

Pode-se afirmar que o presente estudo reorganizou o conhecimento sobre gestão econômica, agregando aspectos logísticos, que se encontram dispersos em outros textos sobre a estrutura de um modelo de formação de preços e planejamento de resultados.

Algumas questões podem ser melhor exploradas em futuros estudos, tais como:

- tentar eliminar algumas lacunas eventualmente deixadas pelo modelo proposto;
- estrutura de mercado a termo e mercado futuro financeiro com lastro em

mercadoria, regidos pela teoria da gestão econômica;

- estudar a influência das decisões logísticas no patrimônio da organização, levando-se em consideração o efeito econômico dos investimentos em equipamentos eletrônicos logísticos, no sistema de atacado/varejo virtual (venda por internet, televisão, de produtos, investimentos, aplicação bolsas de valores etc.).
- pesquisar sistema de mensuração dos resultados e seus eventos econômicos, impactando na estrutura conceitual de mensuração do valor da empresa atacadista/distribuidora.

BIBLIOGRAFIA

- ALVARENGA, A. C. & NOVAES, A. G. N. *Logística aplicada - suprimento e distribuição física*. São Paulo: Atlas, 1997.
- ALBERTIN, A. L. *Comércio eletrônico – modelo, aspectos e contribuições de sua aplicação*. São Paulo : Atlas, 1999.
- ANGELO, Claudio Felisoni de. et.al. *Varejo – Modernização e perspectivas*. São Paulo : Atlas, 1995.
- _____ & SILVEIRA, J. A. G. *Varejo competitivo*. São Paulo : Atlas, 2000.
- ANSARI, S. *Target costing*. Irwin : Burr Ridge, 1997.
- ANSOFF, I. *Estratégia empresarial*. São Paulo : McGraw-Hill do Brasil, 1977.
- ANTHONY, R. N. *Contabilidade gerencial*. São Paulo : Atlas, 1989.
- ARNOLD, J.R.T. *Administração de materiais*. São Paulo : Atlas, 1999.
- BACKER, N. & JACOBSEN, L. E. *Contabilidade de custos : uma abordagem gerencial*. São Paulo : Macgraw-Hill do Brasil, 1984.
- BACOCINA, D. Atacadistas concentram forças no auto serviço. *O Estado de São Paulo*, São Paulo, 27 set. 1999. Economia e Negócios.
- BALLOU, R. H. *Logística empresarial – transportes administração de materiais distribuição física*. São Paulo, Atlas, 1995.
- _____. *Logística empresarial – transportes administração de materiais distribuição física*. São Paulo : Atlas, 1995.
- _____. *Business logistics management*. Upper Saddle River : Prentice Hall, 1998.
- BAPTISTA, L. *A contabilidade no Brasil : aspectos do desenvolvimento por influência da legislação e do contabilista*. São Paulo, 1980. Dissertação (Mestrado) – Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo.
- BARRIZZELLI, N. Cenários 2005 – Pesquisa da FIA/USP. *Revista Distribuição- ABAD Associação Brasileira de Atacadistas e Distribuidores de Produtos Industrializados*, nº 73, dez/1998.
- BEUREN, Ilse M. *Modelo de mensuração do resultado de eventos econômicos empresariais : um enfoque de sistema de informação de gestão econômica*. São Paulo, 1994. Tese (Doutorado) – Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo.
- BILAS, Richard A. *Teoria microeconômica*. Rio de Janeiro : Forense - Universitária, 1980.
- BIO, Sérgio R. *Sistema de informações : um enfoque gerencial*. São Paulo : Atlas, 1986.
- _____. *Desenvolvimento de sistemas contábeis – gerenciais : um enfoque comportamental e de mudança organizacional*. São Paulo, 1987. Tese (Doutorado) – Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo.
- BOBESON, J. F. & COPACINO, W. C. *The logistics handbook*. New York : The Free Press, 1994

- BOGNAR, Sônia, R. *Contribuição ao processo de determinação de preço sob os aspectos de gestão econômica*. São Paulo, 1991. Dissertação (Mestrado) – Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo.
- BORGES, Altamiro. Oportunidade para o setor e mudanças de cenário. *Revista Distribuição*, São Paulo nº 87 p. 26, Fev. 2000.
- BOWERSOX, Donald J. & CLOSS, David J. & HELFERICH, Omar K. *Logistical management - a systems integration of physical distribution, manufacturing support, and materials procurement*. New York : Macmilian Publishing Company, 1986.
- _____. & CLOSS, David J. & . *Logistical management - the integrated supply chain process*. New York : McGraw-Hill, 1996.
- CATELLI, Armando. GECON - Sistema de informação de gestão econômica : uma proposta p/mensuração contábil do resultado das atividades empresariais. *Revista CRC*, São Paulo, Set. 1992.
- _____. *GECON – Gestão econômica coletânea de trabalhos de pós-graduação*. São Paulo : Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, 1995.
- _____. *Controladoria – uma abordagem da gestão econômica GECON*. São Paulo: Atlas, 1999.
- _____. *GECON – Gestão Econômica: administração por resultados econômicos para otimização da eficácia empresarial*. In: CONGRESSO ARGENTINO DE PROFESORES UNIVERSITARIOS DE COSTOS 1994 – *las Jornadas Iberoamericanas de Costos y Contabilidad de Gestión*, Argentina, out. 1994.
- _____. & GUERREIRO, Reinaldo, *Mensuração de atividades comparando o ABC x GECON*. São Paulo : Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo. Caderno de Estudo n. 8 - Abr. 1993.
- _____. *Sistema de contabilidade de custos padrão*. São Paulo, 1972. Tese (Doutorado) – Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo.
- CHING, Hong Y., *Gestão de estoques na cadeia de logística integrada – supply chain*. São Paulo : Atlas, 1999.
- CHRISTOPHER, Martin. *Logística e Gerenciamento da Cadeia de Suprimentos. Estratégias para Redução de Custos e Melhoria dos Serviços*. São Paulo : Pioneira, 1.997.
- COOPER, Martha & LAMBERT, Douglas ; Pagh, D. Supply – chain management : more than a new name for logistics, *International Journal of Logistics Management*, vol 8, Number 1, 1997.
- CORONADO, Osmar. *A Contabilidade como Instrumento de administração no Ramo Atacadista*. São Paulo, 1990. Dissertação (Mestrado) – Pontificia Universidade Católica.
- CORRÊA, Henrique L. & GIANESI, Irineu G.N. *Just In Time, MRP II e OPT-um enfoque estratégico*. São Paulo : Atlas, 1996.
- CORREIA, Milton. Logística marca a década de 1990 e segue crescendo. São Paulo, *Revista Distribuição*. Dez. 1999.

- CRUZ, Rozany I. *Uma contribuição à definição de um modelo conceitual para gestão econômica*. São Paulo, 1991. Dissertação (Mestrado) – Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo.
- De HAYES, Jr., Daniel W., TAYLOR, Robert L., *Making logistics work in a firm: business Horizons*, June 1972.
- DIAS, Marco A. P. *Administração de materiais - uma abordagem logística*. São Paulo : Atlas, 1986.
- DIAS, Marco A. *Gerência de materiais*. São Paulo : Atlas, 1985.
- DONNA, Enzo, O relacionamento com o fornecedor. *Revista Distribuição ABAD*. São Paulo, fev. 1999.
- DOUGLAS, E. J. *Managerial economics : analysis & strategy*. Englewood Cliffs : Prentice Hall, 1992.
- FLEURY, Paulo F. Supply Chain Management: Conceitos, Oportunidades e Desafios da Implementação. *Revista Tecnológica*. São Paulo, nº 39, fev. 1999.
- GARÓFALO, Gilson L. & CARVALHO, Luiz C.P. *Teoria microeconômica*. São Paulo : Atlas, 1986.
- GIL, Antonio Carlos. *Como elaborar projetos de pesquisa*. São Paulo : Atlas, 1995.
- GLAUTIER, M.W.E. & UNDERDOWN, B. *Accounting : theory and practice*, London : Pitman Publishing Limited, 1986
- GUERREIRO, Reinaldo.- *Modelo Conceitual de Sistema de Informação de Gestão Econômica: Uma Contribuição à Teoria da Comunicação da Contabilidade*. São Paulo, 1989. Tese (Doutorado) – Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo.
- _____. *Mensuração do resultado econômico*. São Paulo : Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo, Caderno de Estudo da FIPECAFI, n.3 set. 1991.
- _____. Um modelo de sistema de informação contábil para mensuração do desempenho econômico das atividades empresariais. In: XIX CONFERÊNCIA INTERAMERICANA DE CONTABILIDADE. São Paulo, Out. 1991.
- _____. *Um modelo de sistema de informação contábil para mensuração do desempenho econômico das atividades empresariais*. São Paulo : Faculdade de Economia, e Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo, Caderno de Estudos FIPECAFI, nº 4, Mar. 1992.
- _____. *A Teoria das restrições e o sistema de gestão econômica : uma proposta de integração conceitual*. São Paulo, 1995. Tese (Livre-Docência) – Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo.
- _____. *A meta da empresa*. São Paulo : Atlas, 1996
- _____. & ANGELO, Claudio F. de. Modelo de decisão de preços e rentabilidade sob as base conceitual de Gestão Econômica (Gecon). *Revista CRC* São Paulo, Jun. 1999.
- HARMON, Roy L. *Reinventando a distribuição – logística de distribuição classe mundial*. Rio Janeiro : Campus, 1994.
- HENDRIKSEN, Eldon S. *Accounting Theory*. Homewood : Richard D. Irwin, 1977
- HEYMANN, H.G. & BLOOM, Robert. *Opportunity cost in finance and accounting*. New York : Quorum Books, 1990.

- HORNGREN, Charles T. *Introdução À Contabilidade Gerencial*, New Jersey : Prentice-Hall , 1985.
- _____ & FOSTER, George, DATAR, Srikant. *Cost accounting: a managerial emphasis*. New Jersey : Prentice-Hall, 1994.
- IUDÍCIBUS, Sergio de. *Teoria da contabilidade*. São Paulo : Atlas, 1980.
- _____ . *Contabilidade gerencial* - São Paulo : Atlas, 1986.
- _____ . *Contabilidade Gerencial* , São Paulo : Atlas, 1987.
- _____ . *Teoria da contabilidade* . São Paulo : Atlas, 1989.
- _____ & MARION, José C. *Introdução à Teoria da Contabilidade*. São Paulo : Atlas, 1999.
- JOHNSON, J. C. & WOOD, D. F. *Contemporary logistics*. New York : Macmillan, 1993.
- KANITZ, Stephen C. *Contribuição à teoria do rateio dos custos fixos*. São Paulo, 1972. Tese (Doutorado) – Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo.
- KASSAI, José R. Conciliação entre a TIR e o ROI: Uma abordagem matemática e contábil do retorno de investimento. *Revista de Contabilidade do CRC - SP*, São Paulo, abr. 1997.
- KOTLER, Philip. *Administração de Marketing : análise, planejamento, implementação e controle*. São Paulo : Atlas, 1993.
- KRAJEWSKI, L. J. & RITZMN, L P., *Operations management – strategy and analysis*, New York, Addison – Wesley, 1998.
- LAKATOS, E. M. & MARCONI, M. A. *Metodologia Científica*. São Paulo : Atlas, 1992.
- LAMBERT, Douglas M., STOCK, James R. , VANTINE, Jose G. *Administração Estratégica da Logística*. Nova York : Richard D. Irwin, 1993.
- _____ , STOCK, James R. & ELLRAM, Lisa. *Fundamentals of Logistics Management*, Irwin : MacGraw, 1998.
- _____ & STOCK, James R. *Strategic logistics management*, Chicago, Irwin, 1993
- LEONE, George.S.G. *Custos : planejamento, implantação e controle*. São Paulo : Atlas, 1991.
- MACHADO, Antonio, C. *Sistema de informações para gestão econômica no comércio varejista : estudo dos principais modelos de decisões envolvidos*. São Paulo, 1997. Dissertação (Mestrado). – Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo.
- MARIA, Ilse. B. *Modelo de mensuração do resultado de eventos econômicos empresariais : um enfoque de sistema de informação de gestão econômica*. São Paulo, 1994. Tese (Doutorado) – Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo.
- MARION, J. C. *Contabilidade empresarial*. São Paulo : Atlas, 1994.
- MARTIN, Nilton, C. *Dos fundamentos da informação contábil de controle*. São Paulo, 1987. Tese (Doutorado) – Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo.
- MARTINS, Eliseu. *Contribuição à avaliação do ativo intangível*. São Paulo, 1972. Tese (Doutorado) – Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo.
- _____ . *Contabilidade de custos*. São Paulo : Atlas, 1998.
- MARTINS, Gilberto de Andrade. *Manual para elaboração de monografias e dissertações*. São Paulo : Atlas, 1994.

- MAURO, Carlos A. *Preço de transferência baseado no custo de oportunidade: um instrumento para promoção da eficácia empresarial*. São Paulo, 1991. Dissertação (Mestrado) – Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo.
- Mc NORLIN & SPRAGUE. *Information systems management practice*, Upper Saddle River : Printice Hall, 1998.
- MINÉ, Tania. *Um eficiente parceiro nas vendas*. *Revista Distribuição - ABAD*, São Paulo, nº 69, agosto 1999.
- MOLDERO, Regina H., *Vendas & marketing*. *Revista Distribuição - ABAD*, São Paulo, Out. 1999.
- MOREIRA, Vera, - *Uma década de transformação*. *Revista Distribuição - ABAD*, São Paulo, dez. 1999.
- MORRIS, M. H. & Morris, G. *Política de preços em um mercado competitivo e inflacionário*. São Paulo : Makron Books, 1994.
- MOTTA, Durval, *Automação garante maior rentabilidade*. *Revista Distribuição*, São Paulo, Fev. 1999.
- MUTORONI, Adriana, *Um eficiente parceiro nas vendas*, *Revista Distribuição*, São Paulo, n.69, agosto 1999.
- NAKAGAWA, Massayuki. *Estudo de alguns aspectos de controladoria que contribuem para a eficácia gerencial*. São Paulo, 1987. Tese (Doutorado) – Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo.
- _____. *Gestão estratégica de custos : conceitos, sistemas e implementação*. São Paulo : Atlas, 1991.
- _____. *ABC- Custeio baseado em atividades*. São Paulo, Atlas, 1994.
- _____. *Gestão estratégica de custos*. São Paulo: Atlas, 1991.
- OSTRENGA, Michael R. & McILHATTAN, Robert D. *Guia da Ernst & Young para gestão total dos custos*, Rio de Janeiro : Record, 1993.
- PADOVEZE, Clóvis Luís. *Contabilidade gerencial* . São Paulo : Atlas, 1997.
- PARISI, Claudio. *Uma contribuição ao estudo de modelos de identificação e Acumulação de Resultado*. São Paulo, 1995. Dissertação (Mestrado) – Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo.
- PELEIAS, Ivam R. *Avaliação de desempenho : um enfoque de gestão econômica*. São Paulo, 1992. Dissertação (Mestrado) – Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo.
- _____. *Contribuição à formulação de um sistema de padrões e análise de sua aderência ao processo de gestão, sob a ótica do modelo GECON*. São Paulo, 1999. Tese (Doutorado) – Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo.
- PEREIRA, Anísio C. *Custo de oportunidade: conceitos e contabilização*. São Paulo, Caderno de Estudos da FIPECAFI/FEA/USP, abr. 1990.
- PEREIRA, Carlos A. *Contribuição à elaboração de um modelo de mensuração aplicado ao modelos de decisão dos principais eventos econômicos de instituições financeiras : uma abordagem da gestão econômica*. São Paulo, 2000. Tese (Doutorado) – Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo.

- PEREIRA, E. Mensuração Logística, São Paulo, Pesquisa Integração, periódico de pesquisas editado por Universidade São Judas Tadeu, fevereiro/2000.
- PINDYCK, Robert S. & RUBINFELD, Daniel L. *Microeconomia*. São Paulo : Makron Books, 1994.
- POPPER, K. R. *A Lógica da pesquisa científica*. São Paulo : Cultrix, 1972.
- PORTER, Michael E. *Vantagem competitiva – criando e sustentando um desempenho Superior*. São Paulo : Campus, 1989.
- REEKIE, W. D. & CROOK, J. N. *Managerial economics: a european text*, London : Prentice Hal, 1994
- ROSENBERG, Cynthia. Logística – lição direta – conheça o ECR. *Revista Exame*, São Paulo, abr. 1999.
- ROWLEY, Peter. Soluções de gerenciamento, *Revista Distribuição-ABAD*. São Paulo, n. 76, março 1999.
- RUSS, Jacqueline, *Dicionário de Filosofia*. São Paulo : Scipione, 1994.
- SAKURAI, Michiharu, *Gerenciamento Integrado de Custos*. São Paulo : Atlas, 1997.
- SAMUELSON, W. F. & MARKS, S. G. *Managerial Economics*. Forth Worth : The Dryden Press, 1995.
- SANTOS, R. V. dos. *Modelos de Decisão para Gestão de Preço de Venda*, São Paulo, 1995. Dissertação (Mestrado) – Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo.
- _____. Planejamento do "target-price" segundo o enfoque da gestão econômica : *Revista Brasileira de Custos – ABC Associação Brasileira de Custos*. São Paulo, Nº 1, 1999.
- SARDINHA, José C. *Formação de preço – a arte do negócio*. São Paulo : Makron Books, 1995.
- SEVERINO, Antonio Joaquim. *Metodologia do trabalho científico*. São Paulo : Cortez, 1996.
- SHANK, J. & GOVINDARAJAN, V. *Strategic Cost Management*. New York : Free Press, 1993.
- SILVA, Alexandre S. dos, & REIS, Ernando A. dos & LEÃO, Luciano C.G. Custo de oportunidade,: *ABC- Revista Brasileira de Custos*. Rio Grande do Sul, n.º 1, maio/agosto 1999.
- STEVENSON, Willian J. *Estatística aplicada à administração*. São Paulo : Harbra, 1986.
- VALENTE, A. M. & PASSAGLIA E. & NOVAES, A. G. *Gerenciamento de Transporte e Frotas*. São Paulo : Pioneira, 1997.
- VASCONCELOS, Marco T. C. de. O processo de gestão de finanças sob a ótica da gestão econômica. São Paulo, 1994. Dissertação (Mestrado) – Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo.
- WOMACK, James P. & JONES, Daniel T. *A mentalidade ENXUTA nas empresas – elimine desperdício e crie riqueza*. Rio de Janeiro : Campus, 1998.
- ZIDOI, Pedro & CORREIA Milton Jr, Mais de US\$ 10 Bilhões em remédios. *Revista Distribuição – ABAD – Associação Brasileira de Atacadista e Distribuidores de Produtos Industrializados*. São Paulo, maio 1999.