

## PRÁTICAS DE GESTÃO DE CUSTOS LOGÍSTICOS: um estudo de caso em uma empresa do ramo salineiro no município de Areia Branca-RN

**Antonia Thamara Oliveira Campelo**

Graduada em Ciências Contábeis pela UERN  
E-mail mara\_olicamp@hotmail.com

**Mayara Kênia da Silva Faustino**

Gradua em Ciências Contábeis pela UERN  
E-mail: mayarakenia@hotmail.com

### RESUMO

A presente pesquisa teve como objetivo identificar as práticas de gestão de custos logísticos utilizados em uma empresa do ramo salineiro no município de Areia Branca-RN. O estudo caracteriza-se como uma pesquisa de natureza qualitativa e de caráter descritivo, tratando-se de um estudo de caso em que foi aplicado um questionário ao Coordenador de Logística da empresa em estudo com 18 questões, sendo 09 fechadas e 09 abertas. Os resultados apontaram para a existência de uma estratégia predominante na empresa pesquisada, de médio porte: o *Product Profitability* (DPP). Além disso, pode-se perceber a existência da prática estratégica de diferenciação, suporte para a unificação de um produto ou serviço na esfera em que as empresas privadas encontram-se inseridas. De acordo com os resultados, uma série de custos é recorrente no processo de mensuração e geram impactos no faturamento da empresa, destacando-se os custos de armazenagem e movimentação de materiais, custos de transporte, custos decorrentes de lotes, custos decorrentes do nível de serviço e custos da administração logística. Ainda como resultado, identificou-se alguns impactos gerados pela adoção de práticas de gestão estratégica de custos, destacando-se a conquista de novos mercados, a geração de valor do produto, a melhoria da qualidade dos produtos e a redução de custos de logística.

**Palavras-chave:** Gestão Estratégica de Custos. Logística. Tomada de decisão.

### ABSTRACT

This research aimed to identify the logistics cost management practices used in a company of the salt industry in the municipality of Areia Branca-RN. The study is characterized as a qualitative research and descriptive, in the case of a case study in which a questionnaire to the company's Logistics Coordinator was applied in a study with 18 questions, with 09 closed and 09 open. The results pointed to the existence of a dominant strategy in the company researched, Midsize: the *Product Profitability* (DPP). Moreover, one can see the existence of the strategic practice of differentiation, support for the unification of a product or service in the sphere in which private companies are inserted. According to the results, a number of cost is recurrent in the measurement process and generate impacts on the company's revenues, highlighting the costs of storage and materials handling, transportation costs, costs of lots, costs of level service and logistics management costs. Also as a result, it identified some

impacts generated by the adoption of strategic cost management practices, especially the conquest of new markets, product value creation, improved product quality and reduced logistics costs.

**Key words:** Strategic Cost Management. Logistics. decision making.

## 1 INTRODUÇÃO

No cenário econômico atual, a competitividade tem se tornado cada vez mais evidente, exigindo das organizações um posicionamento estratégico em toda a cadeia de valor, com o objetivo de utilizar os recursos disponíveis da melhor forma possível, por meio de ferramentas e de métodos que proporcionem melhores resultados. Na cadeia de valor de uma organização, existem diversos setores, dentre os quais pode se destacar o setor de logística, que por gerar custos, deve ser objeto de um gerenciamento que promova vantagens competitivas no mercado.

Menciona Oliveira (2009) que a logística empresarial, mediante processos e atividades de suporte às operações industriais das empresas, representa uma área de pesquisa e gestão de crescente relevância para a competitividade. Porém, conforme Alves et al. (2013) mesmo diante da relevância do gerenciamento dos custos logísticos, na realidade prática, muitas vezes os tomadores de decisões não se utilizam de práticas gerenciais, determinando os custos de logística com base em conhecimentos empíricos, refletindo diretamente nos resultados da organização.

Neste viés, pesquisa realizada por Correia (2010) constatou que a aplicação da logística como meio de obter vantagem competitiva ainda não era realidade em relação aos laticínios do Estado de Minas Gerais, existindo um extenso caminho a percorrer aqueles que buscam sobressair no mercado por meio de uma logística robusta e eficiente. No âmbito de indústrias salineiras, pesquisa desenvolvida por Alves (2011) identificou que a aplicação de processos logísticos maximizou o desenvolvimento econômico-financeiro, pela capacidade de ofertar melhor serviço às empresas clientes e proporcionar um retorno satisfatório aos acionistas com um aumento nas vendas e redução dos custos logísticos.

Desta forma, a presente pesquisa teve como questão problema: quais os processos de gestão de custos logísticos utilizados em uma empresa salineira no município de Areia Branca-RN? Sendo assim, configura-se como objetivo geral identificar quais os processos de gestão de custos logísticos utilizados em uma empresa salineira no município de Areia Branca-RN.

A presente pesquisa se torna relevante pelo intuito de demonstrar como são tratados os custos logísticos na empresa pesquisada, pois, em conformidade com Moura (2009) a logística apresenta grande relevância para os consumidores, para as entidades e para a economia em geral, por uma variedade de motivos, especialmente por *haver* fornecedores e clientes, com grande dispersão geográfica, implica a conseqüente necessidade de compatibilização da oferta, proporcionando aos clientes os bens e serviços que precisam, assegurando às empresas o escoamento de sua produção, o abastecimento de matérias-primas, além de possuir potencialidades para diminuir os custos e outros *inputs* utilizados nas operações de produção. Complementando essa ideia, Ziviane (2008) explica que uma administração eficaz e eficiente da logística pode proporcionar às entidades redução de custos e maior produtividade, como também vantagem competitiva e geração de alto valor para seus

clientes. Assim, pode-se considerar a logística um elemento estratégico fundamental na estrutura de um sistema de custos.

Com relação aos aspectos metodológicos, o estudo possui caráter descritivo, de natureza qualitativa e trata-se de um estudo de caso, que tem como objeto de estudo uma empresa salineira localizada no município de Areia Branca-RN, tendo como fontes primárias um questionário aplicado ao responsável pelo setor de logística da entidade, e como fontes secundárias livros, artigos, revistas, periódicos nacionais e pesquisas eletrônicas.

Em síntese, o estudo encontra-se dividido em cinco etapas, além desta introdução. Na segunda, apresenta-se uma revisão de literatura pertinente ao tema. Na sequência serão apresentados os aspectos metodológicos utilizados para desenvolver a pesquisa. Logo em seguida, a apresentação dos resultados e discussões. E, por fim, as considerações finais do estudo e as referências utilizadas no seu desenvolvimento.

## 2 REFERENCIAL TEÓRICO

Nesta seção é pautado o referencial teórico, que apresenta a fundamentação necessária para as questões de pesquisa, justifica o objetivo do trabalho e norteia a estruturação do instrumento de coleta de dados, dando ênfase à conceituação de logística, vantagem competitiva, controle de custos, gestão estratégica de custos, e processos de gestão estratégica de custos logísticos.

### 2.1 LOGÍSTICA

No que se refere à logística, desde épocas mais remotas, é considerada uma ferramenta estratégica relevante na procura por vantagens competitivas, tanto em âmbito nacional quanto internacional (ALVES, 2011).

Segundo Dornier et al. (2009) as empresas, durante muito tempo, focaram apenas nas funções de *marketing*, finanças e produção, sendo que estas satisfaziam-se em aumentar a capacidade produtiva e vender o que foi produzido, gerando assim um retorno financeiro. Atitude compreensível até certo ponto, pois se uma empresa é incapaz de produzir e vender seus produtos, pouco mais importa. No entanto, essa abordagem era falha por não reconhecer a relevância das atividades decorrentes das atividades logísticas, ou seja, compra, produção e distribuição.

Neste enfoque, Abreu (2008) acentua que a logística, com o passar dos anos, tornou-se uma ferramenta gerencial de grande relevância para as empresas, contribuindo em toda a gestão da cadeia de suprimentos e ainda em busca por redução de custos. Corroborando com esta ideia, Nguyen (2009) relata que ao longo das últimas décadas, a logística veio progressivamente a ganhar reconhecimento pelas empresas, pois além de redução de custos, tinha a necessidade de aumento de receitas, procura de novas localizações, fornecedores e produtos.

Nota-se em estudo feito por Souza, Schnorr e Ferreira (2013), com o objetivo de identificar práticas de gestão dos custos logísticos utilizadas por uma empresa do setor alimentício, por meio de uma pesquisa documental e entrevistas semiestruturadas com três gerentes e um consultor externo da empresa, que o uso das práticas ocorre em menor nível do que define a literatura, mas há ações, por meio de investimentos em tecnologia e sistemas,

para uso mais intensivo, mesmo assim contatou-se mais aderência do que o identificado em outros estudos empíricos analisados.

## 2.2 CONTROLE DE CUSTOS

Diante de um cenário econômico altamente competitivo, o controle de custos torna-se essencial para o sucesso das organizações, em que nos últimos anos os gestores passaram a ter uma maior preocupação em como gerir seus custos de forma correta, a fim de garantir melhores resultados.

No setor de logística não é diferente. As atividades empresariais devem estar voltadas para atender os processos, atividades e tarefas que sejam capazes de proporcionar menor custo e o melhor serviço, tendo em vista que caso estas medidas não sejam tomadas como consequências a empresa terá oportunidades perdidas na redução de custos e melhoria na logística dos serviços oferecidos aos clientes (BALLOU, 2006).

Cabe ressaltar que no setor de logística os custos recebem um tratamento diferenciado, em que se diferem nas empresas devido às suas operações. Neste sentido, os custos logísticos podem ser considerados como aqueles relativos às atividades de planejamento, implantação e controle de todos os materiais e serviços de entrada, bem como aqueles em processamento e os produtos ou serviços de saída da empresa, desde a origem até o ponto de consumo (FREIRES, 2000).

Farahani, Rezapour e Kardar (2011) destacam que a logística tem como finalidade levar o produto certo, na qualidade requisitada, ao lugar certo e a um custo adequado. Assim, percebe-se que os gestores precisam desenvolver um sistema logístico diferenciado que possibilite a produção ou prestação de serviços com eficiência e eficácia ao menor custo possível, sendo esta a essência da logística integrada (FARIA; COSTA, 2010).

Neste contexto, evidencia-se que uma das principais dificuldades dos gestores é o de identificar os custos logísticos nas atividades empresariais, onde na maioria das vezes os custos logísticos são atrelados apenas ao custo de transporte e de frete. Todavia, pode-se perceber que os custos logísticos não podem se resumir apenas a estes já mencionados. Para facilitar esta compreensão, o Quadro 1 apresentará os principais custos logísticos e as suas definições.

Quadro 1 – Custos Logísticos

<b>Tipo de Custos</b>	<b>Descrição</b>
Custos de armazenagem	Refere-se aos custos do armazém, localização, dimensionamento da área, arranjo físico, configurações internas etc.
Custos de movimentação	São os custos de movimentação dos materiais, desde o recebimento dos mesmos até a estocagem, como também a retirada desses materiais até o local onde serão utilizados ou os produtos serão expedidos para distribuição.
Custos de transporte	No plano nacional ou internacional, são considerados como um dos subprocessos mais relevantes da logística, por envolverem o deslocamento externo do fornecedor para a empresa, entre plantas e da empresa para o cliente. São influenciados tanto pela escolha do modo de transporte quanto pela distância, volume, densidade, facilidade de acondicionamento, facilidade de manuseio, responsabilidade sobre o produto.
Custos de embalagens	Esses custos estão relacionados aos custos com embalagens para o consumidor e embalagens voltadas para as operações logísticas.
Custos de manutenção de inventário	São os custos incorridos para que os materiais e produtos estejam disponíveis para o sistema logístico.
Custos de tecnologia da informação (TI)	Os custos de TI incluem os de emissão e atendimento dos pedidos, os de comunicação, além dos custos de transmissão, de pedidos, entradas, processamentos, bem como todos os custos relativos às comunicações internas e externas, acompanhamentos etc., que envolvem o grau de informatização dos sistemas utilizados, bem como o tempo de execução das atividades.
Custos tributários	É formado pelos seguintes tributos: impostos sobre a propriedade, sobre a venda, circulação, taxas e contribuições etc., desde que os mesmos não sejam recuperáveis.
Custos decorrentes de lotes	Os custos de preparação na produção e de perdas na capacidade produtiva são provenientes das entradas no Planejamento, Programa e Controle de Produção (PPCP).
Custos decorrentes de nível de serviços	O custo incorrido para atender à necessidade do próximo elo da cadeia, em termos de disponibilidade de produtos/serviços (inventário), confiabilidade do serviço (qualidade) e desempenho (velocidade e consistência na entrega).
Custos da administração logística	São os custos que envolvem tecnologia da informação, gestão do processo logístico.

Fonte: Adaptado de Faria e Costa (2010).

Ante o exposto, percebe-se a necessidade de os gestores conhecerem todos os custos atrelados ao setor logístico para que assim possam alcançar uma produção e prestação de

serviços com a minimização dos custos e maximização da qualidade, satisfazendo assim as necessidades dos clientes e ganhando vantagens competitivas frente ao mercado.

### 2.2.1 Gestão Estratégica de Custos

Diante do avanço tecnológico em grande parte dos setores econômicos, faz com que os gestores necessitem de informações mais acuradas para as suas decisões, tanto estratégicas como operacionais. Assim a Gestão Estratégica de Custos (GEC) surge como uma relevante ferramenta passível de ser utilizada para a tomada de decisão. Neste viés, a gestão estratégica de custos pode ser definida com o “uso de dados de custos para desenvolver e identificar estratégias superiores que produzirão uma vantagem competitiva sustentável” (HANSEN; MOWEN, 2001, p. 423).

Para Desai e Bhargav (2006) a GEC tornou-se essencial e de grande relevância para a continuidade da entidade, pois trata-se da relevância da formulação da estratégia para a realização de objetivos globais da organização, sendo o guia de custos e deve ser claramente identificada. Segundo Martins (2003) a GEC vem sendo utilizada nos últimos tempos para designar a relação que deve haver entre o processo de gestão de custos e o processo de gestão da empresa como um todo, pois a mesma requer análises que vão além dos limites da entidade, tornando-se necessário conhecer não apenas os custos de cada entidade, mas também dos seus fornecedores e clientes, identificando ao longo da cadeia de valor, até chegar ao consumidor final, onde estão as chances de redução de custos e de aumento de competitividade.

Neste sentido, Muniz (2010) comenta que para que sejam supridas as necessidades de informações, faz-se necessário que as pesquisas tenham como objetivo alinhar as práticas existentes na teoria com as necessidades empresariais, na qual essas variam de acordo com o porte e a precisão da empresa, assim, não existe uma prática indicada como sendo a melhor, pois necessita do alinhamento com os escopos da entidade.

Desta forma, a GEC é um dos responsáveis por receber e enviar informações ao ambiente externo, com isso é necessário verificar quais são os fatores que a influenciam. Para Shank e Govindarajan (1997) o surgimento da GEC resulta da mistura de três temas:

a) Cadeia de valor: conjunto de atividades criadoras de valor desde as fontes de matéria-prima até o produto final entregue ao consumidor;

b) Posicionamento estratégico: trata-se da avaliação das oportunidades ambientais externas, dos recursos existentes, da definição de metas e de um conjunto de planos de ação para realizá-los;

c) Direcionadores dos custos: entendidos como fatores determinantes de custos, é a busca pela compreensão da complexa interação da ocorrência de custos em ação numa determinada situação, sejam eles fatores estruturais – como escalas, escopos e tecnologia – sejam eles de execução – como capacidade de executar bem.

Cada um destes itens representa uma corrente de pesquisa e análise em que a informação de custos é apresentada muito distinta daquela em que é vista no custo tradicional. Nesta perspectiva, a gestão estratégica de custos tem por objetivo auxiliar a empresa a criar uma vantagem competitiva, sendo considerados como elementos estratégicos relevantes para o crescimento e sobrevivência da entidade em longo prazo.

## 2.3 PROCESSO DE GESTÃO DE CUSTOS LOGÍSTICOS

Diante de um cenário de incertezas e de competitividade, surge a necessidade dos gestores terem informações cada vez mais detalhadas e precisas. No que tange a gestão de custos logísticos, verifica-se a necessidade de serem adotadas ferramentas de controle e de gerenciamento que contribuam no fornecimento de informações úteis para a gestão eficaz e para a tomada de decisões racionais. Diante disso, Souza et al. (2013) discorrem que algumas práticas têm sido desenvolvidas para a gestão da cadeia logística de suprimentos, sendo também aplicáveis à gestão de custos logísticos, as quais podem ser destacadas as seguintes: *Activity Based Costing* (ABC), *Customer Profitability Analysis* (CPA), *Direct Product Profitability* (DPP), *Total Cost of Ownership* (TCO) e *Efficient Consumer Response* (ECR). Para uma melhor visualização e compreensão, o Quadro 2, logo abaixo, sintetiza as principais características destes métodos.

Quadro 2 – Práticas de gestão de custos logísticos

<b>Prática</b>	<b>Descrição</b>	<b>Autores</b>
<i>Activity Based Costing</i> (ABC) – Custeio Baseado em Atividade	É uma prática na qual os custos são atribuídos às atividades específicas de planejamento, engenharia ou manufatura e, em seguida, as atividades são associadas com diferentes produtos. Assim, cada produto receberá somente o custo das atividades nas quais estiver consumindo.	Muniz (2010)
<i>Customer Profitability Analysis</i> (CPA)	A análise de rentabilidade de clientes permite identificar o lucro que a empresa obtém por meio de um grupo de clientes, identificando a sua rentabilidade.	Souza, Schnorr e Ferreira (2013)
<i>Direct Product Profitability</i> (DPP)	É a técnica de gestão operacional que identifica a margem de contribuição direta do produto, levando em conta todo o processo e os custos incorridos para confecção de um item específico, não se aplicando apenas à análise dos custos logísticos, como também ao estudo da lucratividade do produto.	Souza, Schnorr e Ferreira (2013)
<i>Total Cost of Ownership</i> (TCO)	É considerada uma ferramenta de apoio ao gerenciamento estratégico de custo, sendo um processo integrado em todos os aspectos da empresa, incluindo as negociações com os fornecedores.	Ignacio et al. (2006)
<i>Efficient Consumer Response</i> (ECR)	Estratégia de gestão do canal de distribuição em que os fornecedores, atacadistas e varejistas trabalham de forma integrada para eliminar ineficiências e reduzir custos excessivos, com o objetivo de atender às necessidades e expectativas dos consumidores e maximizar a eficiência dos negócios para as partes envolvidas em uma negociação.	Ghisi e Silva (2006)

Fonte: autores citados.

Diante disso, buscou-se evidenciar por meio de estudos já realizados, se estas práticas têm sido adotadas pelas empresas e de que forma estas contribuem para um melhor gerenciamento de custos logísticos. Na pesquisa realizada por Souza et al. (2013) acerca das

práticas utilizadas por uma cooperativa agroindustrial catarinense, observou-se que a cooperativa desenvolveu seu próprio modelo de gestão de custos logísticos e não considera os diversos tipos de custos indicados pela literatura, tais como os custos de planejamento e controle de produção, de tecnologia da informação, de manutenção de estoque, de lotes e dos níveis de serviços oferecidos. Quanto às práticas de gestão de custos logísticos, notou-se pouca utilização, apesar dos gestores destacarem a importância de serem adotadas estas práticas. Já no estudo realizado por Souza, Rempel e Silva (2014) em uma empresa do setor de bebidas, evidenciou-se a adoção de práticas de gestão de custos logísticos em níveis superiores aos encontrados em estudos empíricos relacionados, em que contrariamente ao indicado pela literatura, constata-se a utilização do método de custeio variável ao invés do método ABC.

### 3 METODOLOGIA

Esta pesquisa tem como objeto de estudo uma empresa do ramo salineiro da cidade de Areia Branca-RN. Com relação aos objetivos trata-se de uma pesquisa descritiva, pois segundo Gil (2002) tem como principal objetivo descrever características de uma determinada população, preocupando-se em observar os fatos, registrá-los, analisá-los, classificá-los e interpretá-los, são inúmeros os estudos que podem ser classificados sob este título. Complementando essa ideia Raupp e Beuren (2003) comentam que a pesquisa descritiva trata-se de um estudo intermediário entre a pesquisa exploratória e a explicativa, ou seja, não é tão preliminar como a primeira nem tão aprofundada como a segunda. Desta forma, descrever significa identificar, relatar, comparar, entre outros aspectos.

Quanto aos procedimentos trata-se de um estudo de caso, em que se trabalham os dados buscando seu significado, tendo como base a percepção do fenômeno dentro do seu contexto, procurando explicar suas relações e mudanças para o esclarecimento do assunto estudado. Assim para Ventura (2007, p. 384), o estudo de caso “Visa à investigação de um caso específico, bem delimitado, contextualizado em tempo e lugar para que se possa realizar uma busca circunstanciada de informações”. É também uma pesquisa bibliográfica, no qual, conforme afirma Gil (2002) é desenvolvida com base em material já elaborado, constituído principalmente de livros e artigos científicos.

Com relação à abordagem do problema trata-se de uma pesquisa qualitativa por permitir descrever os dados coletados. Dessa forma, a pesquisa qualitativa, segundo Bogdan e Biklen (2003), envolve a obtenção de dados descritivos, obtidos no contato direto do pesquisador com a situação estudada, enfatizando mais o processo do que o produto, além de se preocupar em retratar a perspectiva dos participantes.

Assim, a referida pesquisa foi realizada com 01 empresa do ramo salineiro da cidade de Areia Branca-RN, mediante questionário aplicado, contendo 18 perguntas, sendo 09 fechadas e 09 abertas, as quais foram respondidas pelo coordenador de logística da entidade. O questionário trata de assuntos pertinentes ao estudo realizado, em que foi dividido em três seções. Nas perguntas da seção I, observou-se o perfil do respondente do questionário, nas perguntas da Seção II, buscou-se identificar o perfil da empresa em estudo, e na Seção III, buscou-se identificar quais os processos de gestão de custos logísticos utilizados na empresa salineira no município de Areia Branca-RN, sendo este o principal objetivo do estudo.

Para a elaboração do questionário tomou-se como base pesquisas anteriores que abordaram a mesma abordagem em empresas de outros segmentos, permitindo assim fazer um



comparativo. Desta forma, o questionário foi elaborado por meio dos seguintes estudos: Souza et al. (2013) acerca das práticas de gestão de custos logísticos utilizadas por uma cooperativa agroindustrial catarinense; Costa (2010) em uma abordagem sobre a gestão externa de custos e Muniz (2010) com relação às práticas de gestão estratégica de custos adotadas por empresas brasileiras.

Desta forma, a análise dos dados tem como objetivo organizar e sintetizar os dados de forma que possibilitem o fornecimento de respostas ao problema proposto na investigação. Portanto, os dados foram analisados de forma que permitiram a descrição dos resultados obtidos em relação ao objeto de estudo, e buscaram ainda constatar como a prática, através das respostas dos respondentes, se relacionou com o referencial teórico exposto.

## 4 ANÁLISE DOS RESULTADOS

O presente capítulo exhibe os achados da pesquisa, bem como seguintes comentários e análises acerca. Logo, com o intuito de facilitar a interpretação e análise dos mesmos, foi agrupado em duas seções: (i) característica da empresa e perfil do respondente; e (ii) análise das práticas de gestão de custos logísticos. A primeira aborda a caracterização da empresa, com o objetivo de apresentar o seu segmento, e o profissional que participou da pesquisa. E a segunda, descreveu a gestão dos custos logísticos realizada pela empresa, confrontando-a com a literatura acerca das orientações relacionadas.

### 4.1 CARACTERÍSTICA DA EMPRESA E PERFIL DO RESPONDENTE

Trata-se de uma empresa privada, integrante do segmento de sal em Areia Branca/RN, de médio porte e de capital fechado, com planta industrial. Na geração de empregos diretos, emprega entre 501 e 1.000 funcionários.

O questionário foi aplicado com um coordenador cujo perfil está descrito no Quadro 3:

Quadro 3: Perfil do respondente

<b>Função</b>	<b>Área de atuação</b>	<b>Tempo na empresa</b>	<b>Tempo na Função</b>	<b>Formação</b>
Coord. de Logística	Logística	14 (quatorze) anos	05 (cinco) anos	Administração: graduado e especializado

Fonte: Dados da pesquisa (2016)

Na análise, percebeu-se ainda que é predominantemente usada na empresa a estratégia de diferenciação. Conforme Porter (1986), essa estratégia é advinda da concepção de que um produto ou serviço seja único na esfera inserida, podendo ser por meio de serviço sob encomenda, rede de fornecedores, especificidades, imagem da marca, entre outras. Assim, de acordo com o autor, a estratégia de diferenciação proporciona à empresa o isolamento contra competidores em razão da fidelidade do consumidor à marca e natural e menor suscetibilidade ao preço, porém, essa diferenciação pode desfavorecer a obtenção de uma parcela do mercado.

## 4.2 PRÁTICAS DE GESTÃO DE CUSTOS LOGÍSTICOS

Nesta seção, procurando elucidar questões e inferências sobre a gestão dos custos logísticos adotada pela empresa, primeiramente, o coordenador logístico revelou quais os principais custos relacionados à logística da empresa, que são: Transporte e Operadores.

Transporte, sob o ponto de vista de Ribeiro e Ferreira (2002), de fato, reflete o elemento mais importante do custo logístico, com papel fundamental na maioria das empresas na prestação de serviços aos seus clientes. E corroborando com este resultado, a pesquisa de Guerreschi (2012) explica que com o crescimento econômico, a infraestrutura da maioria das empresas precisa estar preparada para conseguir atender as necessidades do mercado, baseada na logística de seus transportes. Isso será possível com um bom gerenciamento de seus custos e um ótimo plano de investimento para seu crescimento diante de um mercado competitivo.

Quanto ao montante de custos logísticos, para Faria e Costa (2010), pode ser apurado a partir do somatório dos elementos de custos logísticos individuais existentes: custos de armazenagem e movimentação de materiais, custos de transporte, custos de embalagens, custos de manutenção de inventários, custos de tecnologia e informação, custos decorrentes de lotes, custos tributários, custos decorrentes do nível de serviço e custos da administração logística.

Sabendo-se disso, o participante foi questionado sobre quais desses custos são mensurados e impactam no faturamento da empresa. E de acordo com o mesmo uma série desses custos é recorrente no processo de mensuração e impactam no faturamento. São esses: custos de armazenagem e movimentação de materiais, custos de transporte, custos decorrentes de lotes, custos decorrentes do nível de serviço e custos da administração logística.

Neste contexto da organização, Faria e Costa (2005) elucidam que o subprocesso de armazenagem constitui um elo entre o fornecedor, a produção e o consumidor, assim, instituindo-se um sistema de abastecimento ligado demanda e um atendimento eficiente ao cliente. Neste subprocesso, são consideradas as atividades de movimentação dos materiais e produtos, embalagem e estocagem.

A respeito das práticas de gestão de custos logísticos aqui referenciadas, *Product Profitability* (DPP) é a ferramenta de gestão operacional utilizada como suporte para a realização dessa gestão na empresa.

Ferreira (2011), delineando a DPP, já afirmava que a mesma identifica a margem de contribuição direta do produto, levando em conta o processo e os custos incorridos para confeccionar um item específico. Inclusive, aplica-se não apenas na análise dos custos logísticos, mas, nos estudos sobre a lucratividade dos produtos.

No Quadro 4, pode-se investigar a observância própria do respondente sobre o impacto da adoção das práticas da *Gestão Estratégica de Custos* – GEC. Nesse caso, empregou-se a escala *Likert*, que utiliza 6 pontos (ou graus) para a *codificação* das respostas, sendo que o maior número de pontos significa a melhoria em potencial, ao contrário de poucos pontos.

Quadro 4: Impactos pela adoção de práticas de gestão estratégica de custos

Impactos	Grau
Melhorias no processo de tomada de decisões.	5
Redução de custos dos materiais utilizados.	5

Maior agilidade nos processos.	4
Acesso a novas tecnologias.	5
Conquista de novos mercados.	6
Redução de custos de processos internos.	5
Facilidade de análise de desempenho da empresa, possibilitando a comparação com outras do mesmo segmento.	4
Melhoria de processos internos.	3
Geração de valor do produto.	6
Melhoria da qualidade do produto.	6
Redução de custos de desenvolvimento de produtos.	5
Redução de custos de logística.	6
Redução de custos de armazenagem.	5

Fonte: Dados da pesquisa (2016).

Nos resultados, observa-se que para o respondente da pesquisa, conforme mostra o Quadro 4, os 4 maiores benefícios da adoção de práticas de GEC são as conquistas de novos mercados, a geração de valor do produto, a melhoria da qualidade dos produtos e a redução de custos de logística, podendo perceber-se que, em geral, a prática de GEC beneficia a empresa, em especial, no que se refere aos produtos.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O foco deste artigo foi identificar quais os processos de gestão de custos logísticos são utilizados em uma empresa salineira no município de Areia Branca-RN. Os resultados apontaram para a existência de uma estratégia predominante na empresa pesquisada, de médio porte: o *Product Profitability* (DPP).

Os fatores dos custos da logística mais mensurados pela empresa, são: custos de armazenagem e movimentação de materiais, custos de transporte, custos decorrentes de lotes, custos decorrentes do nível de serviço e custos da administração logística. A pesquisa possibilitou ainda perceber a existência da prática estratégica de diferenciação, suporte para a unificação de um produto ou serviço na esfera em que as empresas privadas encontram-se inseridas. Quando se buscou possíveis impactos pela adoção de práticas de gestão estratégica de custos, os resultados indicaram as dimensões: conquistas de novos mercados, a geração de valor do produto, a melhoria da qualidade dos produtos e a redução de custos de logística.

Como limitações existentes, destaca-se o fato de ser apenas um estudo de caso aplicado a uma entidade, em que há probabilidades de que o questionário sendo respondido por outras empresas, diferentes resultados e novas conclusões possam ser encontradas. Contudo, o estudo torna-se relevante, pois vai de encontro com a necessidade de ferramentas de apoio aos gestores nas decisões a respeito de logística em conjunto com processos estratégicos de gestão de seus custos. Por este motivo, sugere-se que esta pesquisa seja

realizada em outras entidades do mesmo setor ou de outros segmentos econômicos e, que a sua metodologia seja aprimorada, a fim de serem encontrados outros resultados.

## REFERÊNCIAS

- ALVES, K. R. C. P. **Logística como ferramenta estratégica utilizada na minimização dos custos logísticos e maximização do desempenho econômico-financeiro: um estudo nas indústrias salineiras do Rio grande do Norte.** Dissertação, 2011, João Pessoa- PB.
- ALVES et al. Custos de suprimentos: estudo exploratório com aplicação de modelo de mensuração de custos logísticos. **Rev. Adm. UFSM**, Santa Maria, v. 6, número 4, p. 694-707, DEZ. 2013.
- BOGDAN, R. S; BIKEN, S. **Investigação qualitativa em educação: uma introdução à teoria e aos métodos.** 12.ed. Porto: Porto, 2003.
- BALLOU, R. H. **Gerenciamento da cadeia de suprimentos: logística empresarial.** Porto Alegre: Bookman, 2006.
- CAVALCANTI, M. A. N; FERREIRA, H. M. C; ARAUJO, A. O. Análise do posicionamento estratégico para implementação da Gestão estratégica de custos: um estudo de caso em uma empresa do setor de beneficiamento de aço inoxidável. **Revista Ambiente Contábil – UFRN – Natal-RN.** V. 5. n. 1, p. 75 – 92, jan./jun. 2013.
- CORREIA, L. F. M. **Avaliação do desempenho logístico da indústria laticinista no estado de Minas Gerais: um estudo multicaso.** Tese (doutorado), 2010, 204 f. Universidade Federal de Viçosa. Viçosa, MG, 2010.
- COSTA, S. A. S. da. **Gestão Externa de Custos: Um estudo no âmbito da gestão estratégica de custos.** 2010. 174 f. Dissertação (Mestrado). Universidade do Vale do Rio dos Sinos, Programa de Pós-Graduação em Ciências Contábeis, 2010.
- DESAI, Shweta; BHARGAV. **Strategic cost management.** Shree Leuva Patel Trust MBA Mahila College, Chakkargadh Road, Amreli 365-601, 2006 Disponível em: <[http://www.indianmba.com/Faculty\\_Column/FC268/fc268.html](http://www.indianmba.com/Faculty_Column/FC268/fc268.html)>. Acesso em: 14 abr. 2016.
- DORNIER, P. P. et al. **Logística e operações globais.** Traduzido por Arthur Itakagi Utyiama. São Paulo: Atlas, 2009.
- FARAHANI, R. Z.; REZAPOUR, S.; KARDAR, L. (Ed.). **Logistics Operations and Management: Concepts and Models.** London: Elsevier, 2011. (Elsevier Insights).
- FARIA, A. C de; COSTA, M. de F. G. **Gestão de Custos Logísticos.** São Paulo: Atlas, 2005.
- \_\_\_\_\_; **Gestão de custos logísticos: custeio baseado em atividades (ABC), balanced scorecard (BSC) e valor econômico agregado (EVA).** São Paulo: Atlas, 2010.

FERREIRA, B. F; SCHNORR, C. Práticas de gestão de custos logísticos: um estudo de caso em empresa gaúcha do setor alimentício. In **XVIII CONGRESSO BRASILEIRO DE CUSTOS**. Rio de Janeiro, 2011. Disponível em: <<https://anaiscbc.emnuvens.com.br/anais/article/view/621/621>>. Acesso em: 20 mai. 2016.

FREIRES, F. G. M. **Proposta de um modelo de gestão dos custos da cadeia de suprimentos**. Dissertação, 2000, 135 f. (Mestrado em Engenharia de Produção), Escola de Engenharia de Produção da Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2000.

GHISI, F. A.; SILVA, A. L. da. Implantação do Efficient Consumer Response (ECR): um estudo multicase com indústrias, atacadistas e varejistas. **Revista de Administração Contemporânea**, Curitiba, v. 10, n. 3. Jul/Set. 2006. Disponível em: <[http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1415-6552006000300007](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1415-6552006000300007)>. Acesso em: 29 abr. 2016.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

GUERESCHI, J. S. **Logística de transporte: a importância dos custos logísticos AJM Transporte Ltda – Lins – SP**. Monografia (Bacharelado em Administração) – Faculdade de Tecnologia e Ciências Sociais Aplicadas, São Paulo, 2012. Disponível em: <<http://www.unisalesiano.edu.br/biblioteca/monografias/54810.pdf>>. Acessado em: 20 mai. 2016.

HANSEN, D. R; MOVEN, M. M, **Gestão de Custos: contabilidade e controle**. São Paulo: Pioneira, 2001.

IGNACIO et al. **O papel do custo total de propriedade (TCO) no gerenciamento da cadeia de suprimentos**. XIII SIMPEP, Bauru-SP, 2006. Disponível em: <[http://www.simpep.feb.unesp.br/anais/anais\\_13/artigos/957.pdf](http://www.simpep.feb.unesp.br/anais/anais_13/artigos/957.pdf)>. Acesso em 29 abr. 2016.

MARTINS, E. **Contabilidade de custos**. 9. ed. São Paulo: Atlas, 2003.

MOURA, B. C. **Logística, conceitos e tendências**. 2006. Portugal: Centro Atlântico, 2006.

MUNIZ, L. S. **Práticas de gestão estratégica de custos adotadas por empresas brasileiras**. 2010. 155 f. Dissertação (mestrado) – Universidade do Vale do Rio dos Sinos, Programa de Pós-Graduação em Ciências Contábeis, 2010.

NGUYEN, H. B. K. **Logistics outsourcing: solution for small and medium enterprises in Vietnam**. 2009. Degree Programme in International Business. Lahti University of Applied Sciences.

PORTER, M. E. **Estratégia competitiva**. Rio de Janeiro: Campus, 1986.

RAUPP, F. M.; BEUREN, I. M. **Metodologia da pesquisa aplicável às ciências sociais**. In: BEUREN, I. M. (Org.). Como elaborar trabalhos monográficos em contabilidade: teoria e prática. São Paulo: Atlas, 2003.

Ribeiro, P. C. C.; Ferreira, K. A. Logística e transportes: uma discussão sobre os modais de transporte e o panorama brasileiro. **In XXII Encontro Nacional de Engenharia de Produção**. Curitiba, 2002. Disponível em: <[http://www.abepro.org.br/biblioteca/enegep2002\\_tr11\\_0689.pdf](http://www.abepro.org.br/biblioteca/enegep2002_tr11_0689.pdf)>. Acessado em: 20 mai. 2016.

SHANK, J. K; GOVINDARAJAN, V. **Revolução dos custos**: como reinventar sua estratégia de custos para vencer em mercados crescentemente competitivos. Rio de Janeiro: Elsevier, 1997.

SOUZA, M. A. SCHNORR, C. FERREIRA, F. B. Práticas de gestão de custos logísticos: estudo de caso de uma empresa do setor alimentício. **Revista Contemporânea de Contabilidade**, UFSC, Florianópolis, v.10, n.19, p.03-32, jan./abr., 2013.

\_\_\_\_\_; REMPEL, C.; SILVA, J. L. R. Prática de gestão de custos logísticos: estudo de caso em uma empresa do setor de bebidas. **Revista de Contabilidade e Organizações**, USP, São Paulo, v. 8, n. 21, mai./ago. 2014. Disponível em: <<http://www.revistas.usp.br/rco/article/view/61266>>. Acesso em 29 abr. 2016.

SOUZA et al. Gestão de Custos Logísticos: Um estudo das práticas utilizadas por uma cooperativa agroindustrial catarinense. **Revista ConTexto**, UFRGS, Porto Alegre, v. 13, n. 23, p. 7-22, jan./abr. 2013. Disponível em: <<http://seer.ufrgs.br/ConTexto/article/view/27117>>. Acesso em 29 abr. 2016.

VENTURA; M. M. O Estudo de Caso como Modalidade de Pesquisa. **Rev SOCERJ**. 2007; 20(5): 383-386 setembro/outubro.

ZIVIANE, A. L. **Alinhamento de indústrias lácteas mineiras ao ambiente de negócios internacional**. Dissertação (Mestrado em Administração) – Universidade Federal de Lavras, Lavras, MG. 2008. 106 p.