

INCIDÊNCIA DA CADEIA DE VALOR NA GESTÃO ESTRATÉGICA DE CUSTOS EM INDÚSTRIA TORREFAÇÃO E MOAGEM DE CAFÉ

Carlos Eduardo de Oliveira
Thalita Silva Costa
Universidade Federal de Uberlândia (UFU)

RESUMO:

Diante de um mercado em constantes transformações e concorrência cada vez mais presente, as empresas devem formular estratégias adequadas de planejamento e controle, especificamente dos custos. O objetivo desse trabalho foi o de identificar a incidência da análise da cadeia de valor, para a gestão estratégica de custos, em uma indústria de torrefação e moagem de café, localizada no município de Ituiutaba/MG. Quanto aos procedimentos metodológicos, esta pesquisa classifica-se, quanto a sua natureza, como aplicada, com uma revisão bibliográfica e documental, qualitativa e com a realização de uma entrevista semiestruturada. Os principais resultados alcançados apontam que o gestor desconhece sobre cadeia de valor e sua análise, e com uma breve conceituação dos termos foi constatado que, na prática, são realizadas ações pertinentes ao assunto. Logo, a empresa se identifica na cadeia, considerando como uma peça importante dentro da mesma e se compromete em planejar e praticar uma gestão com foco na cadeia de valor como uma estratégia para redução de custos.

PALAVRAS-CHAVE: Gestão Empresarial; Custos Industriais; Gestão Estratégica de Custos; Cadeia de Valor; Custos para Indústria de Café.

ABSTRACT

In front of a market in constant change and competition increasingly present, companies must formulate appropriate strategies for planning and control, specifically costs. The aim of this study is to identify the incidence of value chain analysis for strategic cost management, in a roasting and grinding coffee industry, located in the city of Ituiutaba/MG. As for the methodological procedures, this research is classified, as to its nature, as applied with a bibliographical and documentary review, qualitative and conducting a semi-structured interview. The main results indicate that the manager is unaware of the value chain and their analysis, and a brief evaluation of the terms it was found that in practice are carried out actions pertinent to the subject. Soon the company is identified in chain considering as an important piece within the same and undertakes planning and practice management with a focus on value chain as a strategy to reduce costs.

KEY WORDS: Business Management; Industrial Costs; Strategic Cost Management; Value Chain; Industry Costs For Coffee.

1. INTRODUÇÃO

Para a sobrevivência em um mercado competitivo, as empresas devem formular estratégias eficazes para superar a concorrência, melhorar o desempenho em sua atividade e seu processo produtivo com novos investimentos, eliminação de custos desnecessários, evitando desperdícios para aumentar a lucratividade e melhorar o seu produto, a fim de atender as necessidades dos *stakeholders*.

A análise de valor como Gestão Estratégica de Custos (GEC) pode assumir relevante importância para as organizações em sua forma gerencial e para definição de estratégias. Nesse contexto, Govindarajan e Shank (1997) afirmam que um empreendimento pode dilatar sua lucratividade não apenas compreendendo sua cadeia de valor (do projeto à distribuição), mas também entendendo como as atividades de valor da empresa inserem-se nas cadeias de valor dos seus fornecedores e clientes. Os gestores poderão adquirir informações necessárias para planejar, controlar, avaliar o processo produtivo e solucionar os problemas existentes, ou seja, informações que permitam decisões assertivas possibilitando a redução de problemas gerenciais, inclusive de como reduzir seus custos sem deixar de perder a qualidade de seu produto.

A abrangência do uso de tal estratégia pelo gestor da empresa, que não possui conhecimento aprofundado sobre tal assunto, pode ser facilitada por meio de uma linguagem mais acessível sobre cadeia de valor e gestão estratégica de custos, aproximando a teoria da prática, tornando visíveis os resultados que essa análise poderá oferecer ao empresário.

De acordo com Beuren, Gallon e Grunow (2009) e Araújo e Lopes (2013), a análise da Cadeia de Valor (CV) é utilizada como instrumento da Gestão Estratégica de Custos (GEC), pois em qualquer ramo de negócio, é possível obter ganhos através do conhecimento de toda a estrutura da cadeia produtiva, tanto interna quanto externa. Com isso, através da GEC podemos identificar oportunidades de vantagens competitivas que podem ser alcançadas com o uso da ferramenta de análise da CV, e também identificar as oportunidades de redução de custos e otimização do processo de produção, bem como a importância e as consequências que a análise de valor proporciona para a empresa.

Govindarajan e Shank (1997) reforçam que, planejar e executar um plano de ação, para aumentar somente a eficiência das atividades internas da organização não resolve, é necessário conhecer como essas atividades de valor da empresa estão sincronizadas e como se relacionam dentro das CV dos fornecedores e clientes. Para que se consiga analisar a CV, desenvolver a estratégia e alcançar os objetivos, não basta somente que as atividades internas sejam eficazes, é necessário conhecer a cadeia de forma geral, tanto interna quanto externa à empresa.

Considerando a relevância da GEC e da Gestão da Cadeia de Valor (GCV), formulou-se a seguinte questão: qual é a incidência da GEC e da GCV, integrada ao gerenciamento do negócio, em uma empresa industrial do ramo de produção de derivados do café? O objetivo desse trabalho foi identificar a incidência da GEC e da GCV em uma indústria de torrefação e moagem de café localizada no município de Ituiutaba/MG. Trabalha-se com a hipótese teórica de que a utilização da GEC e da GCV facilitam o planejamento e controle, minimizam a incerteza no processo de tomada de decisão e proporcionam evolução positiva no desempenho.

A relevância no uso da GEC e a GCV, especificamente, busca-se verificar o custo de realização do produto e os custos que não agregam valor ao mesmo, proporcionando uma redução de custos no processo produtivo, aumento da qualidade, da competitividade e aumento da lucratividade. A gestão do custo para todos os pontos que agregam valor ao produto na cadeia produtiva faz-se necessária para abertura de novos mercados e para enfrentar o processo de globalização. Após analisar os dados e obtidos os resultados, será possível identificar os aspectos que poderão ser ajustados, com a finalidade de melhoria do processo para a tomada de decisões.

Este estudo será estruturado da seguinte forma: a seção introdutória, que apresentou uma breve contextualização a respeito do problema que se pretende investigar. A seção seguinte, composta da plataforma teórica, aborda as temáticas que subsidiarão as discussões propostas. A terceira seção apresenta considerações sobre os procedimentos metodológicos adotados para resolução da questão apresentada. Logo após apresenta-se a quarta seção, que corresponde aos resultados do estudo e por fim as considerações finais.

2. PLATAFORMA TEÓRICA

Esta seção apresenta a discussão acerca da gestão estratégica de custos, alguns aspectos da cadeia de valor, bem como alguns estudos anteriormente realizados e que possuem relação com o tema deste estudo.

2.1. Gestão Estratégica de Custos

A estratégia pode ser considerada como um dos principais componentes da gestão empresarial. Estratégia pode ser definida como o “esforço de resolução de problemas e tomada de decisões que envolvem: a) pensar no futuro; e, b) decidir sobre futuros desejados e sobre as ações para alcançá-los” (BIASCA, 1995, p. 105). Porter (1986) afirma que existem três tipos diferentes de estratégias que a empresa pode colocar em prática: liderança em custos (quando a empresa toma a decisão de ser um produtor de baixo custo em seu ramo de negócio), diferenciação (onde a empresa oferece um produto diferenciado ao seu cliente), e enfoque (a empresa adapta-se a uma estratégia para atender um conjunto de clientes ou ambiente de sua escolha, onde queira competir, ou seja, ela escolhe um segmento específico de mercado).

Os custos são componentes importantes para tomada de decisões; as informações referentes aos custos da empresa podem ser utilizadas pelos gestores para traçar estratégias de gestão de custos, para obter vantagem competitiva. Os métodos de custeio podem contribuir com o gestor no planejamento e controle empresarial, tanto para a realização da Contabilidade Financeira como para a Contabilidade Gerencial. Eles podem ser classificados em três tipos de custeio: Custeio Baseado em Atividades (ABC), Custeio Variável ou Direto e Custeio por Absorção Ideal (BÓRNIA, LEITE e SANTOS, 2010). O Quadro 1 apresenta alguns métodos de custeio encontrados na literatura.

Quadro 1: Métodos de Custeio

| MÉTODOS DE CUSTEIO | DESCRIÇÃO |
|-------------------------------------|---|
| Custeio Baseado em Atividades (ABC) | “É um sistema de custeio fundado na análise das atividades desenvolvidas na empresa. Seu interesse baseia-se nos gastos indiretos ao bem ou serviço produzido, uma vez que os custos primários (matérias-primas e mão-de-obra) não representam problemas de custeio em relação ao produto. A metodologia desse método parte do princípio de que todos os custos incorridos numa empresa acontecem na execução de atividades, como: contratar mão-de-obra, comprar matéria-prima, pagar salários e fornecedores etc.” (OLIVEIRA e PEREZ JR, 2000, p. 165). |
| Custeio Variável ou Direto | Souza, Soares e Leal (2005) afirmam que neste tipo de sistema somente os custos variáveis são incorporados aos serviços ou bens produzidos, compreendendo todos os custos variáveis diretos e indiretos. Portanto os custos fixos são considerados despesas e conseqüentemente não são inclusos como custos dos produtos. |
| Custeio por Absorção Ideal | Na primeira fase o custeio tradicional de custo “é a separação entre custos e despesas, depois todos os custos de produção são alocados aos bens ou serviços produzidos, o que compreende todos os custos diretos e indiretos. Por fim os custos diretos são alocados, por meio da apropriação direta aos produtos, enquanto os custos indiretos, por meio de sua atribuição com base em critérios de rateios” (MARTINS, 2003, <i>apud</i> SOUZA, SOARES E LEAL, 2005). |

Fonte: Elaborado pelos autores.

A Gestão Estratégica de Custos (GEC) tem sido considerada como um importante instrumento para dar segurança na sustentação e condução dos negócios dada a sua capacidade informacional para direcionar a escolha, implementação e controle de estratégias competitivas (SOUZA e MELLO, 2011).

A GEC em análise de custos é vista sob um contexto mais amplo, onde os elementos estratégicos tornam-se mais conscientes, explícitos e formais, onde os dados de custos são utilizados para desenvolver estratégias superiores, a fim de se obter uma vantagem competitiva (GOVINDARAJAN e SHANK, 1997). Consecutivamente, a análise da Cadeia de Valor (CV), análise

do posicionamento estratégico e a análise dos direcionadores de custos podem ser utilizadas para desenvolver estudos com relação à GEC.

Com base nos três tipos de estratégias: liderança em custos, diferenciação e enfoque, mostra-se que uma empresa primeiramente deve conhecer e gerenciar toda a cadeia que envolve sua atividade, tanto interna como externa à empresa, para assegurar o planejamento de uma boa estratégia e aumentar a probabilidade de aproveitar as oportunidades e obter ganhos significativos, por isso se faz necessário conceituar, explicar e analisar a cadeia de valor.

Os custos são fatores de grande importância para tomada de decisões, as informações referentes a custos podem ser utilizadas pelos gestores para traçar estratégias de gestão de custos para obter vantagem competitiva e oferecer melhores preços a seus clientes. Considerando-se essa importância, torna-se relevante apresentar os métodos de custeio que podem ser utilizados na GEC.

Os princípios e os métodos são peças-chaves nos sistemas de custeio, onde o princípio orienta o tratamento das informações e os métodos operacionalizam os princípios. Eles são classificados em três tipos de custeio: Custeio baseado nas Atividades (ABC), Custeio Variável ou Direto e Custeio por Absorção Ideal (BÓRNIA, 2010).

A GEC veio para aprimorar a análise de custos, demonstrando novos valores quando comparados a análise tradicional, necessário para a sobrevivência das organizações num ambiente altamente competitivo e globalizado. Ela busca atender essa demanda diferenciando-se do sistema tradicional de custos. A análise da CV é outro aspecto importante tratado por este estudo e será apresentada a seguir.

2.2. A Cadeia de Valor

A Cadeia de Valor (CV) de uma empresa é um “conjunto de elos de ligação das atividades de criação de valor da matéria-prima básica até o descarte do produto acabado pelo usuário final” (HANSEN e MOWEN, 2001). A CV é uma sequência de atividades que se inicia com a origem dos recursos e vai até o descarte do produto pelo último consumidor (ROCHA e BORINELLI, 2007).

Conforme Araújo e Lopes (2013) a estrutura da CV demonstra de que forma os produtos e serviços de uma empresa se encaixam na CV do comprador. Com relação à estrutura, se o total dos custos dos produtos de uma empresa elo da cadeia represente um valor significativo nos custos totais do seu comprador, essas informações são de grande valor, pois a empresa vendedora juntamente com o comprador podem realizar um trabalho em atividades de redução de custos, e conseqüentemente, obter resultados significativos e satisfatórios tanto para quem vende quanto para quem compra.

A CV é dividida em atividades e Govindarajan e Shank (1997, p. 62) destacam que “a estrutura da CV é um método para se dividir a cadeia – desde as matérias-primas até os consumidores finais – em atividades estratégicas relevantes a fim de se compreender o comportamento dos custos e as fontes de diferenciação”.

Como cada empresa é diferente uma das outras, cabe a cada uma verificar qual atividade agrega mais valor à sua cadeia para atingir os objetivos.

“Uma das ferramentas utilizadas pelas organizações para compreender o seu posicionamento e seus inter-relacionamentos com outros agentes econômicos é a análise da CV, o que envolve o exame de quatro áreas fundamentais: (1) os processos dentro de uma unidade empresarial; (2) as ligações com fornecedores; (3) as ligações com os clientes; (4) as ligações através da cadeia de valor das unidades internas da organização” (SOUZA e MELLO, 2011).

Já para construir, analisar e utilizar uma CV é necessário (1) identificar a cadeia de valor, identificando custos, receitas e ativos às atividades de valor; (2) diagnosticar os direcionadores de custos regulando as atividades de valor; (3) desenvolver vantagem competitiva através do controle dos custos abrangidos pela cadeia de valor (GOVINDARAJAN e SHANK, 1997).

Rocha e Borinelli (2007) afirmam que para analisar a CV é necessário separá-la em suas atividades mais importantes, pois é necessária uma forte integração entre os componentes da cadeia. Logo após, detectar os estágios, fases e atividades importantes, devendo detectar e mensurar os ativos, as receitas e os custos a ela relacionados. Possibilitando o cálculo dos valores da margem de lucro e da taxa de retorno do investimento de cada atividade, estágio ou de cada entidade.

Beuren, Gallon e Grunow (2009) revelam que “o gerenciamento da CV reconhece que a integração interna de uma empresa não é suficiente, pois fazem parte do seu contexto as interações da empresa com seus fornecedores, parceiros, concorrentes e clientes”, ou seja, para o correto gerenciamento da cadeia é importante conhecer e considerar os elos de ligação externa da cadeia, uma vez que só a integração interna não basta, só assim a empresa colherá resultados positivos e benéficos para toda a cadeia.

A análise da CV serve para subsidiar o processo de gerenciamento estratégico, pois permite compreender e agir sobre a estrutura patrimonial, econômica, financeira e operacional das suas principais atividades, processos e entidades, como o objetivo maior de conquistar e manter vantagem competitiva (ROCHA e BORINELLI, 2007).

Por fim, considera-se que a CV não se limita somente à empresa, devendo-se considerar as atividades externas. Podemos afirmar que a análise e a gestão de custos da CV é essencial para que uma empresa agregue valor aos produtos, defina sua estratégia competitiva, aumente sua lucratividade, fortaleça o elo entre a empresa e seus clientes, fornecedores, governo e parceiros e até conheça melhor os seus concorrentes. Serão apresentados a seguir, alguns resultados de estudos relacionados com o tema proposto pelo presente estudo.

2.3. Estudos Anteriores

Beuren, Gallon e Grunow (2009) apresentaram pesquisa cujo objetivo foi analisar a CV da produção de aves e os custos das rações de cada fase da CV e os custos das rações de cada fase da cadeia de uma empresa de grande porte do setor de alimentos. O estudo exploratório e qualitativo teve como principais resultados que as etapas do ciclo produtivo e os custos das rações ao longo da cadeia levaram a conclusão de que o conhecimento da CV da produção de aves e dos custos das rações favorece a busca de melhoria de resultado da cadeia para desenvolver parcerias e redução de custos.

O objetivo do estudo de Souza, Silva e Pilz (2010) foi identificar quais formatações e práticas da GEC têm estado presente na gestão empresarial de uma indústria química brasileira. Os principais resultados indicam haver acentuada preferência pelo uso de tradicionais práticas de gestão de custos, apesar de atuar com liderança em mercados competitivos; essas características evidenciam forte distanciamento em relação ao conteúdo da literatura recente que trata da gestão de custos; a não identificação objetiva dos possíveis benefícios bloqueia a adoção de práticas da GEC.

O estudo de Souza e Mello (2011) teve como objetivo identificar o uso da análise da CV na GEC de empresas da construção civil. Os principais resultados indicam que as empresas realizaram a análise da CV de forma superficial, não explorando todos os benefícios que ela pode oferecer à condução da GEC; observou-se também o uso de tradicionais ações de reduções de custos e frágil exploração das possíveis relações com fornecedores e clientes das empresas pesquisadas.

O estudo de Raupp et al (2012) teve como objetivo investigar a aderência do modelo de GEC implementado em uma empresa estatal de energia elétrica ao modelo proposto por Shank e Govindarajan, sob a ótica dos gestores e empregados. Os principais resultados apontam que o modelo de GEC está implementado parcialmente na empresa; existe certo consenso entre os entrevistados dos três níveis hierárquicos de que i) a análise da CV concentra fatores que facilitam e, ao mesmo tempo, dificultam a implementação do modelo; ii) a análise do posicionamento estratégico concentra os fatores que estão mais estruturados; e iii) a análise dos direcionadores de custos concentra os fatores que mais dificultam a completa implementação da GEC.

A pesquisa de Wu (2012) teve como objetivo analisar o elo fundamental da CV e a criação de valor através da estratégia de liderança de custo de empresas de construção ferroviária localizadas na China, a fim de ganhar vantagem competitiva de mercado. Este estudo levou a conclusão de que aumentar a análise da CV e reduzir o custo do projeto não é apenas a necessidade de concorrência no mercado, mas é também a necessidade das empresas de construção ferroviária em desenvolver e implementar estratégias de custos para obter vantagens da concorrência e obter um desenvolvimento a longo prazo.

O estudo de Linjuan e Xuegang (2012), realizado na China teve o objetivo de discutir mecanismos de governança para superar ou resolver três problemas: o problema da cooperação, problema de coordenação e de problemas de apropriação a fim de aumentar a eficiência de custos da CV e para elevar a vantagem competitiva da CV. Verificou-se que o alto nível de confiança entre as empresas e o incentivo com base nos interesses comuns da CV podem efetivamente reduzir ou evitar a cooperação, problemas de coordenação e de apropriação, e, assim, ter efeitos significativos de governança sobre o custo da CV. O incentivo está fora de efeito quando existe um nível muito baixo de confiança entre as empresas, o que reflete uma relação de complementaridade significativa entre confiança e mecanismos de incentivo.

O objetivo da pesquisa de Araújo e Lopes (2013) foi identificar, através da análise estratégica de custos, oportunidades de vantagens competitivas que podem ser obtidas através da GCV da indústria salineira. Os resultados evidenciam o início da CV da indústria em análise e identifica as margens de lucratividade e o percentual dos custos dos principais insumos das atividades da empresa, além de oportunidades de vantagens competitivas relacionadas à liderança em custos, diferenciação e enfoque.

Cavalcanti, Ferreira e Araujo (2013) investigaram a integração existente entre o posicionamento estratégico e a GC de uma empresa beneficiadora de aço inox. Os principais resultados apontam que o posicionamento estratégico da empresa está orientado para a estratégia de diferenciação; o sistema de custeio utilizado é ineficiente, comprometendo a implementação de uma gestão estratégica baseada em informações de custos que proporcione vantagem competitiva; para a implantação da GEC, a empresa deve conhecer sua cadeia de valor e seus direcionadores de custos.

O objetivo do estudo de Vesco et al (2014) foi analisar, sob o contexto estratégico, a CV na GC, em cooperativas agropecuárias. A análise estratégico-competitiva busca identificar quais itens compõem a CV das organizações e suas influências na execução, planejamento e controle de seus custos. Os principais resultados apontam que a ligação entre as diferentes atividades das cooperativas agropecuárias inicia-se na aquisição das matérias-primas, até a manutenção pós-vendas dos produtos por elas desenvolvidos; as diferentes estratégias na GC resultam na vantagem competitiva de mercado para essas empresas.

Costa et al (2015) realizaram estudo com o objetivo de analisar os custos a partir da CV do leite e derivados de produtores de leite. Os principais resultados analisados são de uma unidade produtora da região a qual ainda apresenta um sistema de custeamento bastante rudimentar; custo total superior

às receitas; orienta-se que as empresas pesquisadas precisam obter mais conhecimento, buscar novas experiências e alternativas eficientes e viáveis para sobreviver em um mercado competitivo.

3. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Para realizar esta pesquisa, o presente trabalho utilizou-se de metodologia conforme o tipo da pesquisa. A sua natureza classifica-se como aplicada, com objetivo de gerar conhecimento para aplicação prática, a fim de solucionar problemas específicos (GERHARDT E SILVEIRA, 2009). Quanto aos objetivos, como uma pesquisa explicativa- descritiva. Explicativa, por ter a função de detectar fatores que determinam ou que contribuem para a ocorrência de fenômenos (GIL, 1999) e descritiva pelo fato de ultrapassar a simples constatação da existência de relações entre as variáveis, buscando afirmar a natureza dessa relação (GIL, 2008).

Realizou-se inicialmente a pesquisa bibliográfica, para a elaboração da plataforma teórica, baseados principalmente em artigos científicos publicados em periódicos, e também em livros acerca do assunto, e documental, por meio de documentos internos e relatórios gerados pelo software utilizado pela empresa.

Quanto à abordagem do problema, caracteriza-se por qualitativa, pois tem a finalidade de demonstrar a dificuldade de um determinado problema, sendo importante entender e classificar os processos dinâmicos presente nos grupos, somar no processo de mudança, possibilitando o conhecimento dos diversos tipos de particularidades dos indivíduos (DIEHL, 2004).

O universo da pesquisa compreende uma empresa de médio porte do setor alimentício, realizando especificamente do segmento da indústria de café, e está situada no município de Ituiutaba/MG.

Para coleta de dados foi realizada uma entrevista semiestruturada junto aos gestores da empresa, pois, além de conter um roteiro de perguntas, o entrevistado pode fornecer mais informações, gerando novas perguntas sobre o tema (GERHARDT e SILVEIRA, 2009); também foi utilizada a técnica de observação participante (GIL, 2008). A entrevista foi realizada no período de Junho a Julho de 2015.

4. RESULTADOS DO ESTUDO

A empresa pesquisada foi fundada no ano de 1983 e está localizada no município de Ituiutaba/MG caracterizando como uma indústria de médio porte, com um faturamento bruto anual na faixa de 12 milhões. Segundo o entrevistado, a empresa possui credibilidade no mercado atuante e é certificada pela Associação Brasileira de Café. A empresa possui uma gestão familiar, atuando no ramo de torrefação e moagem de café, conta com cerca de 60 funcionários, sendo, a maioria, atuantes na área de vendas. Possui uma lista com mais de 5.300 clientes ativos localizados nas regiões do Pontal do Triângulo Mineiro, Alto Paranaíba e Sudoeste Goiano, sendo, os principais, supermercadistas, representando 95% das vendas, seguidos de padarias, conveniências e outros.

Foi entrevistado o Gestor Financeiro da empresa, que possui cerca de 30 anos, formado em Administração de Empresas e que está à oito anos na empresa exercendo o mesmo cargo. Segundo o respondente, a empresa fabrica 23 produtos, dentre os quais 9 são considerados como de “marca própria”, que segundo a Associação Brasileira de Marcas Próprias e Terceirização (ABMAPRO, 2015), é “todo serviço ou produto, fabricado, beneficiado, processado, embalado para uma organização que detém o controle e distribuição da marca, a qual pode levar, ou não, o nome desta”, ou seja, a empresa fabrica mas quem possui o controle dos mesmos são os clientes supermercadistas detentores da marca própria; e 14 produtos são de marcas de propriedade da empresa. Além dos produtos

fabricados, existem também os produtos terceirizados, como os *cappuccinos diet* e tradicional, café com leite e filtro de café.

4.1. Cadeia de Valor

Ao mencionar o termo “Cadeia de Valor” e “análise de cadeia de valor interna”, afirmou-se não ter conhecimento sobre os conceitos e aplicações, só após uma breve conceituação, reconheceu-se que, na prática, conhece e faz análise da cadeia interna desde a entrada de matéria-prima até a entrega do produto ao cliente. A CV interna possui-se estruturada de acordo com o Quadro 2.

A empresa recolhe informação sobre a cadeia através da identificação, atribuição de custos (em algumas etapas), e a partilha de informação sobre custos entre os diversos responsáveis da empresa. A cadeia produtiva atende às necessidades da empresa, pois a produção é realizada conforme as vendas, ou seja, tudo que é produzido é vendido. Esporadicamente acontece alguma eventualidade (problema ou manutenção de alguma máquina), mas logo o problema é sanado e a entrega dos produtos é sempre feita dentro do prazo estipulado entre ambas as partes.

Quadro 2: Estrutura da CV Interna na Indústria de Café

| ESTRUTURA | DESCRIÇÃO |
|--------------------------------|--|
| Pré-limpeza | Realizada por um catador de pedras que completa o trabalho de limpeza dos grãos feito no barracão de armazenagem do fornecedor, retirando os resíduos como: pedras, torrões, sedimentos e impurezas presentes nas sacas de café. |
| Torrefação | Os grãos do café verde são aquecidos em grandes cilindros rotatórios em altas temperaturas. O movimento giratório dos cilindros não permite que os grãos queimem proporcionando um grão torrado com aroma e sabor específico da bebida. |
| Blend | O “Blend” é definido como sendo aquele que utiliza a mistura correta das variedades de grãos de café, de tal forma a se obter como resultado um pó de café que tenha um padrão de cor e de sabor que seja bem aceito pelos mercados alvo. Adicionalmente a este aspecto, deve-se também levar em consideração que devido aos preços diferentes dos cafés do tipo “Conilon” e “Arábica”, a combinação para a formação do “Blend” será também responsável pela formação dos custos do produto final. |
| Moagem | É o processo em que os grãos torrados são triturados até se transformarem em pó fino. Devido ao fato de que é mais fácil estocar grãos torrados do que o café moído, essa etapa só deve ser realizada com a perspectiva concreta de perda do produto no mercado evitando-se assim o seu armazenamento após a moagem. |
| Empacotamento/ Enfardadeira | O pó de café é empacotado por processo a vácuo ou não, em embalagens de Poliéster metalizado laminado com Polietileno, em unidades de 250 e 500 gramas. Após seu enchimento no peso determinado esses sacos são fechados por uma máquina seladora. E a enfardadeira faz o agrupamento dos pacotes de café que saem diretamente da empacotadora em fardos de 5 kg. |

Fonte: Dados da pesquisa.

Logo após a fabricação, os produtos são colocados em “*palets*” e são levados para o almoxarifado, que faz a contagem do estoque e a saída dos mesmos. Além da cadeia produtiva a empresa também verifica os processos dos setores de apoio, como o administrativo, almoxarifado, venda. Destaca-se que a análise é feita com maior ênfase na área produtiva e vendas e que estão satisfeitos com os custos por estarem próximos do desejado.

4.2. CV externa com relação aos clientes

A empresa não possui conhecimento sobre a CV externa e nem possui conhecimento do que seja valor para os clientes supermercadistas e consumidores finais. Acredita-se que o produto da empresa, no universo do cliente supermercadista, seja muito pequeno e com relação do que seja valor para os clientes (consumidor final), acredita-se que quem consome o café de “marca chefe” procura qualidade e quem consome as “marcas de combate” procura preço. Foi explicado ao entrevistado conceitos de CV externa e logo o entrevistado se identificou na cadeia externa de um outro modo. O

gestor considerou a relação com o fator externo cliente como aproximada e classifica como uma relação comercial integrada onde os clientes consideram fator preço como preponderante, fatores como qualidade e pontualidade de entrega e outros como sinergia no controle de estoques entre ambas as partes e contratos formais de fornecimento de bens e serviços, planejamento mensal de compras, sendo os dois últimos realizados somente com alguns clientes e afirmou que devido essa relação a empresa esta atingindo seus objetivos.

O contato com o cliente é feita através de visitas do vendedor no estabelecimento dos clientes. O vendedor realiza as vendas e entrega a quantidade que o cliente necessita para um determinado período de tempo. Já nos clientes maiores, a negociação é feita pelos vendedores e os gestores no estabelecimento dos clientes. Segundo o entrevistado, uma das limitações existentes nas relações comerciais que poderiam ser trabalhadas para obtenção de ganhos em escala para ambas as partes seria controle de estocagem o que evitaria o vencimento dos produtos na gôndola.

O gestor identifica seu lugar na CV e considera-se uma peça importante, devido a qualidade dos seus produtos, a tradição da marca e a variedade que atende diversos tipos de clientes. Reconhece que pode elevar seu potencial de competitividade ampliando sua posição na cadeia utilizando-se a gestão da análise da CV do segmento como estratégia de custos, conforme sugerido, caso seja uma necessidade dos clientes e caso traga benefícios para a empresa.

4.3. CV externa de fornecedores e concorrentes

Também com referência ao conceito, o entrevistado manifestou desconhecer o tema e logo se identificou na cadeia quando apresentada a terminologia. O entrevistado disse ter uma ótima relação com os seus principais fornecedores e esta satisfeito com os produtos e serviços prestados, pois estes são fiéis à empresa e os produtos e a prestação de serviços vendidos são de qualidade. Ele considera a relação empresa-fornecedores como uma relação comercial integrada, considerando o fator preço como preponderante, a qualidade e pontualidade na entrega, outros contratos formais de fornecimento de bens e serviços e planejamento mensal de compras.

A negociação das compras de insumos produtivos e matérias-primas são realizadas por telefone ou através de visitas dos fornecedores à empresa. A empresa busca o melhor preço visando também a qualidade e garante que não há problemas com fornecedores de insumos, apenas algumas eventualidades específicas.

Com relação aos concorrentes, a empresa tem conhecimento sobre tal, mas não tem conhecimento do que seja valor para eles e nem recolhe informação sobre a CV externa com relação ao mesmo. Apesar de não conhecer de forma aprofundada a CV de clientes, fornecedores e concorrentes, a empresa se considera um elo importante na cadeia que pode ser melhor trabalhado para benefícios de todos.

4.4. Estratégias adotadas para redução de custos

O entrevistado revela que a empresa adota estratégias na busca de eficiência operacional investindo em máquinas e equipamentos, mas razoavelmente, reconhece que poderia investir mais e de forma mais eficaz. Ressalta que a empresa apoia, incentiva e investe em treinamento de funcionários ocasionalmente, e confessa que poderia oferecer mais cursos.

A empresa possui um controle de estoque eficiente, juntamente com a mão-de-obra qualificada e a utilização de softwares, planilhas e máquinas que mostram a quantidade produzida. Os dados são gerados e gravados no sistema para controle e análise futura. A empresa entende e concorda que todas essas necessidades podem solucionar vários problemas internos do dia a dia, além de ser uma

estratégia eficiente para controle e redução de custos. O gestor afirma que fará planos pra que todas essas necessidades sejam atendidas.

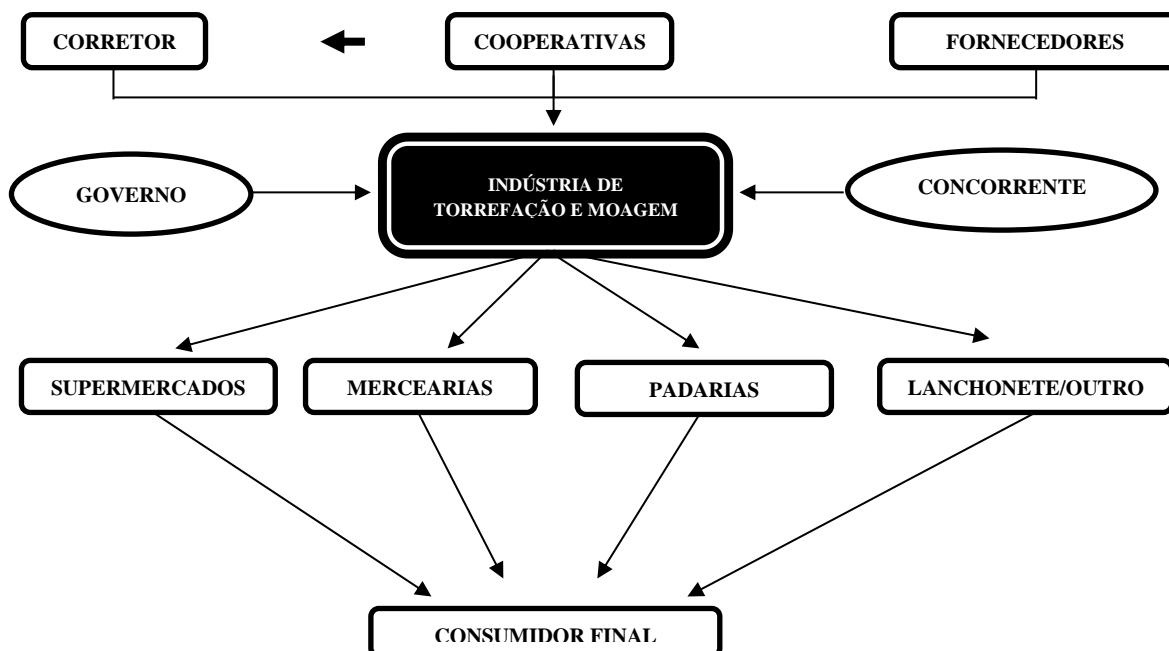
4.5. Parcerias com clientes, fornecedores ou concorrentes como estratégia para redução de custos

Com relação à GEC, a empresa possui conhecimento e afirma ter parcerias estratégicas apenas com fornecedores e clientes para redução de custos. Com relação aos principais fornecedores, a estratégia utilizada é a forma de negociação que é feita através do contato telefônico ou por visitas feitas pelos fornecedores, costuma-se fazer programações de certa quantidade que reduza o custo do produto. Outras estratégias são a participação da empresa no desenvolvimento de embalagem de qualidade e negociação no prazo de pagamentos.

Já com relação aos maiores clientes, uma estratégia que está sendo utilizada é a fabricação de produtos de marca própria, que é interessante para o cliente e para empresa, alavancando as vendas por um preço mais atrativo e custos menores. Outra estratégia é a aquisição do Selo de Pureza fornecido pela Associação Brasileira de Café (ABIC), que muitos dos produtos fabricados já possuem. É uma forma de passar confiança aos nossos clientes, de mostrar que o produto passa por testes laboratoriais e é feito com 100% de café.

A empresa sabe que existem outras estratégias, como, por exemplo, o selo do Programa de Qualidade do Café, também fornecido pela ABIC, que monitora todas as marcas certificadas e afirma que a empresa está buscando adequações para atender todos os quesitos para adquirir o selo. Existem na empresa outras estratégias, mas que não estão relacionadas com a área de custos, portanto, não mencionadas no estudo. A Figura 1 apresenta o fluxograma da CV da empresa estudada.

Figura 1: Fluxograma da Cadeia de Valor



Fonte: Elaborado pelos autores.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

O objetivo geral da pesquisa foi identificar a incidência da análise da CV para a GEC em uma indústria de torrefação e moagem de café. Os principais resultados apontaram que o termo “Cadeia de

Valor” é desconhecido pelo gestor e que conforme foram apresentados os conceitos teóricos, foi identificado que, na prática, são realizadas ações pertinentes ao tema, mas não de forma aprofundada como os autores recomendam. O gestor reconhece seu posicionamento na cadeia do segmento e afirmou ter parcerias estratégicas com clientes e fornecedores e diz estar satisfeito com a parceria que existe entre eles. A satisfação com os resultados obtidos pela empresa fica evidente, já que os custos estão próximos do desejado e é com base neles que são tomadas as decisões necessárias.

Percebe-se a preocupação do gestor com a eficiência do processo operacional já que se investe razoavelmente em recursos humanos e pode investir de forma mais eficiente em ativos. Assim como na cadeia interna, ele acredita que o elo pode se tornar mais forte com fornecedores, clientes e concorrentes e se comprometeu a planejar um programa de gestão para redução de custos com foco na cadeia de valor. Percebe-se alguns avanços de práticas relacionada a análise de CV como estratégia, mas ainda há uma certa distância com relação aos procedimentos demonstrados na teoria que trata do assunto.

Comparando esta pesquisa com os estudos anteriores, pode-se afirmar que os resultados encontrados aproximaram-se dos resultados dos estudos de Souza e Mello (2011), pois ambas as partes desconhecem sobre o termo CV e fazem análise da cadeia de forma superficial, não explorando os benefícios que a análise pode trazer, e do estudo de Yanfang (2012) realizado na China, por acreditar que aprofundar a análise da cadeia e reduzir o custo através da mesma é uma necessidade de desenvolver e implementar estratégias de custo para obter vantagem competitiva e desenvolvimento da atividade.

O presente estudo se mostrou limitado quanto aos percentuais de custos da cadeia interna, que não foram fornecidos devido ao fato de os gestores não ter controle dos custos em todas as etapas; e quanto aos resultados evidenciados não é permitido que se façam generalizações quanto a outras torrefações de café. Quanto às recomendações para trabalhos futuros, sugere-se o desenvolvimento deste estudo em cadeia de outros segmentos ou do mesmo, objetivando se há diferença significativa de resultados.

REFERÊNCIAS

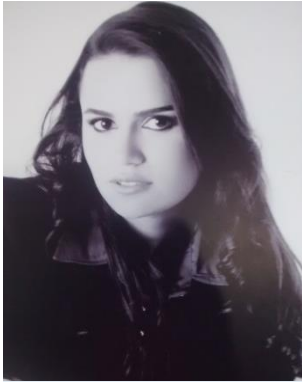
- ARAÚJO, A.O.; LOPES, J.E.M. (2013): Análise da cadeia de valores como instrumento da gestão estratégica de custo: Um estudo de caso na indústria salineira. *Congresso Brasileiro de Custos. ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE MARCAS PRÓPRIAS E TERCEIRIZAÇÃO*. Disponível em: <http://www.abmapro.org.br/page/marcapropria_panorama.asp>. Acesso em: 06/06/2015.
- BEUREN, I.M.; GALLON, A.V.; GRUNOW, A. (2009): Análise da cadeia de valor e dos custos das rações de uma agroindústria processadora de aves. *Organizações Rurais e Agroindustriais*, V. 11, nº 2.
- BIASCA, R.E. (1995): *Resizing: Reestruturando, replanejando e recriando a empresa para conseguir competitividade*. Rio de Janeiro, Campus.
- BÓRNIA, A.C.; LEITE, M.S.A.; SANTOS, C.M.S. (2010): Sistema de Gestão de Custos Associado à Cadeia de Valor. *Revista ABCustos*, V. 5, nº 1, jan./abr.
- CAVALCANTI, M.A.N.; FERREIRA, H.M.C.; ARAUJO, A.O. (2013): 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*, V. 5, nº 1.
- COSTA, V.S.; ASSUNÇÃO, A.B.A.; COSTA, M.M.B.; CHACON, M.J.M. (2015): Análise de custos a partir da cadeia de valor do leite e seus derivados na região Seridó do Rio Grande do Norte. *Revista Ambiente Contábil*, V. 7, nº 1.
- DIEHL, A.A. (2004): *Pesquisa em ciências sociais aplicadas: Métodos e técnicas*. São Paulo: Prentice Hall.
- GERHARDT, T.E.; SILVEIRA, D.T. (2009): *Métodos de pesquisa*. Rio Grande do Sul: UFRGS.
- GIL, A.C. (1991): *Como elaborar projetos de pesquisa*. São Paulo: Atlas.

- _____. (1999): *Métodos e técnicas de pesquisa social*. São Paulo: Atlas.
- _____. (2008): *Métodos e técnicas de pesquisa social*. 6ª ed., São Paulo.
- GOVINDARAJAN, V.G.; SHANK, J.K. (1997): *A revolução dos custos: Como reinventar e redefinir sua estratégia de custos para vencer em mercados crescentemente competitivos*. 8º ed., Rio de Janeiro: Campus.
- HANSEN, D.R.; MOWEN, M.M. (2001): *Gestão de custos: Contabilidade e controle*. São Paulo: Pioneira Thomson Learning.
- LINJUAN, M.; XUEGANG, C. (2012): An experimental research on governance mechanisms for cost of value chain. *Nankai Business Review International*, V. 3, nº 2.
- OLIVEIRA, L.M.; PEREZ JR, J.H. (2000): *Contabilidade de custos para não contadores*. São Paulo: Atlas.
- PORTER, M.E. (1986): *Estratégia Competitiva*. Rio de Janeiro, Campus.
- RAUPP, S.W.; BORGERT, A.; NUNES, P.; FERRARI, M.J. (2012): O processo de implementação da gestão estratégica de custos em uma empresa estatal de energia elétrica. *Revista Eletrônica de Estratégia e Negócios*, V. 5, nº 1.
- ROCHA, W.; BORINELLI, M.L. (2007): Análise estratégica da cadeia de valor: Um estudo exploratório do segmento indústria-varejo. *Revista Contemporânea de Contabilidade*, nº 7, V. 1.
- SOUZA, M.A.; MELLO, E. (2011): Análise da cadeia de valor: Um estudo no âmbito da gestão estratégica de custos de empresas da construção civil da grande Porto Alegre. *Revista Contemporânea de Contabilidade*, V. 8, nº 15.
- SOUZA, E.G.; SOARES, M.A.; LEAL, E.A. (2005): Métodos de custeio utilizados pelas indústrias de cerâmicas: Estudos de multicascos no triangulo mineiro e alto paranaíba. *IX Congresso Internacional de Custos*.
- SOUZA, M.A.; SILVA, E.J.; PILZ, N. (2010): Práticas de gestão estratégica de custos: Um estudo em uma empresa multinacional brasileira. *Revista de Contabilidade e Organizações*, V. 4, nº 9.
- VESCO, D.G.D.; TARIFA, M.R.; PACHECO, V.; ASTA, D.D. (2014): Cadeia de valores na gestão de custos: Uma análise estratégica em cooperativas agropecuárias paranaenses. *Revista Ibero-Americana de Estratégia*, V. 13, nº 2.
- WU, Y. (2012): Research on cost strategies in railway construction business based on value chain analysis. *Management Science and Engineering*, V. 6, nº 3.



Carlos Eduardo de Oliveira

Doutor em Economia (UFU), Mestre em Engenharia de Produção (UNESP), MBA em Gestão Empresarial com Ênfase em Finanças (FECAP) e Graduação em Ciências Contábeis (ITE). Atualmente é Professor Adjunto (DE) da Universidade Federal de Uberlândia (UFU), lotado na Faculdade de Ciências Integradas do Pontal (FACIP), atuando nos cursos de graduação em Administração, Ciências Contábeis e Engenharia de Produção. Atua na docência do ensino superior desde o ano de 2002. Revisor ad hoc de periódicos e de eventos científicos. Principais áreas de atuação: Contabilidade Gerencial, especificamente na gestão de custos, instrumentos de planejamento e controle empresarial, orçamento empresarial e Inovação Organizacional. Líder do grupo de pesquisa cadastrado no CNPq intitulado Inovação, Finanças e Controladoria.



Thalita Silva Costa

Graduada em Ciências Contábeis pela Universidade Federal de Uberlândia (UFU). Possui Experiência profissional na administração financeira de empresas, especificamente na elaboração e controle de notas fiscais, organização de documentação para processos de licitação e para bancos; realizou também trabalho voltado à contabilidade, realizando a conciliação contábil, análise de balancetes e auxílio ao departamento fiscal e de pessoal. Desenvolveu pesquisas relacionadas à análise da cadeia de valor e na análise do processo produtivo e o impacto da terceirização de etapas de fabricação. Atua profissionalmente no Departamento Financeiro de uma Indústria de Torrefação e Moagem de Café.