

## CUSTOS: IMPORTANTES PRÁTICAS DE GESTÃO NUMA ORGANIZAÇÃO VAREJISTA

Alice de Souza Araujo Barros<sup>1</sup>

**Resumo:** Este estudo buscou identificar as práticas de gestão de custos logísticos utilizadas por uma empresa varejista. Tratou-se de uma pesquisa descritiva e exploratória, e a coleta de dados foi realizada por meio de entrevista com o operador logístico de uma única empresa, ou seja, uma pesquisa de estudo de caso único. Os resultados mostraram uma lacuna na literatura quanto às práticas mais adequadas para a gestão de custos logísticos, no entanto, uma certa aderência sobre a utilização da técnica *Direct Product Profitability* (DPP) foi identificada como a mais adequada para o comércio varejista.

**Palavras-chave:** Logística. Custos Logísticos. Cadeia de Suprimentos.

### COSTS: IMPORTANT MANAGEMENT PRACTICES IN A RETAIL ORGANIZATION

**Abstract:** This study sought to identify the management practices of logistics costs used by a retail company. It was a descriptive and exploratory research, and data collection was done an interview with the logistics operator of a single company, ie a single case study research. The results showed a gap in the literature regarding the most appropriate practices for the management of logistics costs, however, a certain grip on the use of DPP technique was identified as the most suitable for retail trade.

**Keywords:** Logistics. Logistics Costs. Supply Chain.

## 1 INTRODUÇÃO

A globalização tornou o mundo dos negócios mais dinâmico e competitivo, rompendo barreiras que segmentavam os mercados criando assim condições para que valor e riqueza sejam crescentemente produzidos e distribuídos dentro das redes corporativas mundiais, ou seja, as oportunidades de negócios não estão restritas às demandas locais de onde as empresas estão inseridas. Souza, Schnoor, Ferreira, (2013) acreditam que tais fenômenos trouxeram consigo mudanças no ambiente operacional das

---

<sup>1</sup> Bacharel em Administração pela UNIABEU, com especialização em Gestão Logística e mestra em Administração pela Universidade do Grande Rio (UNIGRARIO). ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-0763-5503>

empresas, e fizeram com que a gestão tomasse foco em questões estratégicas para a melhoria dos seus processos funcionais.

As empresas, atualmente, se deparam com uma grande quantidade de informações e técnicas de gestão empresarial que contribuem para o aperfeiçoamento do serviço prestado. Na literatura sobre o assunto há diversos sistemas de gerenciamento que auxiliam a empresa na elaboração de soluções para problemas tanto em cenários organizacionais, estabilizados e simples, quanto em ambientes mais complexos.

Com relação ao comércio varejista, a competição acirrada entre as redes está crescendo cada vez mais, fazendo com que as empresas possuam a necessidade de buscar um programa de redução de custos para implantar e oferecer serviços diferenciados, obtendo desta maneira uma maior eficiência operacional com vantagens comparativas mais sustentáveis.

A expansão do mercado, além de trazer novas oportunidades, gera também mudanças que levam as empresas a um contexto social mais aberto e dinâmico (LOPES, 2014). Novas demandas emergem neste novo cenário de concorrência e sobrevivência e as empresas são forçadas a se adaptarem, repensarem sua forma de trabalho e reformularem seus produtos e serviços, ou seja, criarem vantagens competitivas.

Nesse contexto de mudanças e competição acirrada, a Logística se torna fundamental. LaLonde e Pohlen (1996) destacam que “as empresas, por meio da logística e do gerenciamento da cadeia de suprimentos, poderiam melhorar a eficiência e eficácia organizacional”. Os autores também afirmam que, em decorrência da importância dos processos logísticos nas operações, as práticas de análise de custos também passaram por um processo de evolução e adaptação a fim de permitir melhor compreensão e gestão dos custos logísticos.

Há uma gama considerável de estudos realizados sobre o tema, permitindo a comparação dos resultados obtidos neste estudo. Nesta perspectiva, identificar e mensurar os custos logísticos se tornam um tema de extrema relevância para as empresas, uma vez que está ligado ao fator competitivo num contexto de ampla concorrência e oportunidades.

O objetivo geral deste estudo buscou identificar as práticas de gestão de custos logísticos de uma empresa no setor do varejo, no ramo de supermercados. Comparar com as melhores, ou com as técnicas consideradas mais eficientes defendidas pela literatura.

Os objetivos específicos subdividem-se da seguinte forma:

1. Apontar na literatura os métodos de custeio mais adequados para a gestão dos custos logísticos;
2. Evidenciar o sistema de custeio utilizado pelas empresas pesquisadas;
3. Comparar os resultados obtidos com a literatura apontada no trabalho;
4. Tentar identificar a razão do distanciamento entre a teoria e a prática, caso haja.

## **2 REFERENCIAL TEÓRICO**

### **2.1 Logística e Gerenciamento da Cadeia Produtiva**

A abrangência da logística indica que o fluxo das mercadorias deve ser acompanhado desde o ponto que existem como matérias-primas até o momento que são descartadas. Já a cadeia de suprimentos possui um conceito mais abrangente. De acordo com Simchi-Levi e Kaminsky (2009, p.33) entende-se por gestão da cadeia de suprimentos como:

Um conjunto de abordagens que integra, com eficiência, fornecedores, fabricantes, depósitos e pontos comerciais, de forma que a mercadoria é produzida e distribuída nas quantidades corretas, aos pontos de entrega e nos prazos corretos, com o objetivo de minimizar os custos totais do sistema sem deixar de atender às exigências em termos de nível de serviço.

As organizações empresariais se deparam cada vez mais com dificuldades em processos internos, externos e custos, podendo até exercer conflitos na organização e entre os colaboradores. De acordo com Wanke (2012), a cadeia de suprimentos e a gestão de estoques apresentam particularidades não triviais, o que as tornam complexas podendo impactar significativamente nos níveis de serviço ao cliente e nos custos totais. Segundo Bertaglia (2009), as empresas precisam estar cada vez mais voltadas para os clientes, investindo fortemente em conhecimento e em informação, e, assim, as áreas agem de forma colaborativa. No ambiente moderno altamente competitivo, especificamente no mercado varejista, a logística se tornou importante para a redução de custos e maior competitividade.

### **2.2 Logística X Comércio Varejista**

Segundo Parente (2000), o comércio varejista é aquele que compra uma mercadoria de um fabricante, atacadista, distribuidor ou até mesmo de outro varejista, com o intuito de revender em poucas quantidades ao consumidor final sem alterar a estrutura original da mercadoria, isto é, transformá-la em outro produto.

Entende-se como varejo, qualquer forma de comércio que forneça ao consumidor final o que é de seu interesse, de forma que o varejista se esforce para se manter competitivo com sua variedade de produtos e preços acessíveis, agregando valores e revelando ao público-alvo (MCCRTHYM e BROGOWICTZ, 1982).

De acordo com as diretrizes do presente estudo, o varejo está atrelado ao conceito de supermercado. Neves (1999) destaca os principais formatos de varejo no mercado dentre os muitos presentes no mercado nacional e internacional. A variação entre eles se dá pelo mix de produtos, tamanho da loja, especialização, entre outras formas de configurações.

Com aspectos semelhantes, Nunes e Souza (2013) expõem os principais tipos de autosserviço sendo do setor, como denominado pela Associação Brasileira de Supermercado (ABRAS), supermercadista:

**Quadro 1 – Tipos de Supermercados**

<b>Tipo de Supermercado</b>	<b>Pertinências</b>
Supermercados compactos	<ul style="list-style-type: none"> <li><input type="checkbox"/> Entre um e sete caixas;</li> <li><input type="checkbox"/> Presença de check out;</li> <li><input type="checkbox"/> Grande variedade de produtos alimentícios, porém compacta;</li> <li><input type="checkbox"/> Layout da loja e seus produtos bem acessível aos clientes.</li> </ul>
Supermercados Convencionais	<ul style="list-style-type: none"> <li><input type="checkbox"/> Mesmas características dos supermercados compactos, porém com maior gamade produtos, podendo conter maior número de caixas.</li> </ul>
Superlojas	<ul style="list-style-type: none"> <li><input type="checkbox"/> São maiores que Supermercados convencionais;</li> <li><input type="checkbox"/> Fazem parte de seu portfólio de produtos, itens não alimentícios como têxteis e eletrônicos.</li> </ul>
Hipermercados	<ul style="list-style-type: none"> <li><input type="checkbox"/> Muito grandes, maiores até que as superlojas;</li> <li><input type="checkbox"/> Maior enfoque nos itens não alimentícios que as superlojas, trazendo uma concepção de duas grandes lojas em apenas uma, loja de eletrônicos e utensílios mais supermercado.</li> <li><input type="checkbox"/> Preços competitivos por conta de grande volume.</li> </ul>

Fonte: NUNES e SOUZA (2013)

### 2.3 Custos Logísticos

Segundo Wernke (2014), as classificações para os custos logísticos são diversas. De acordo com a literatura predominante sobre o tema, pode-se demonstrar as principais categorias conforme descritas no quadro abaixo:

**Quadro 2 – Custos Logísticos**

<b>Custos Logísticos</b>	<b>Fatores que afetam os custos</b>	<b>Exemplo</b>
1. Recepção, armazenagem e movimentação	Abrangem todos os valores gastos nessas atividades. (mesmo que locado deterceiros)	Funcionários do armazém (salários e encargos), material de expediente, softwares para controle interno etc.

2. Transporte	Deve ser analisado sobre duas perspectivas: Frota própria ou terceirizada.	Frota própria: custos variáveis (combustível, pedágio, pneus etc.) e fixos (salário do motorista, manutenção do veículo, seguro etc.)
		Frota Terceirizada: o valor dependerá da forma de como foi contratada.
3. Acondicionamento e embalagens	Tendem a envolver fatores diversos conforme o tipo de produto	O acondicionamento de determinado produto pode exigir refrigeração, temperatura específica, água, assim como as embalagens podem ser de vários tipos, como contêineres, paletes, caixas de papelão, etc.
4. Estocagem	São custos que podem ser considerados os valores pertinentes ao estoque	Custo de compra das mercadorias estocadas, seguros vinculados ao material armazenado, taxas pagas para utilizar o espaço etc.
5. Controle e Gerenciamento de Estoques	Relaciona todos os gastos com operação e manutenção dos equipamentos físicos e intangíveis aplicáveis a essa finalidade administrativa/ operacional.	Folha de pagamento, contratação de terceiros, licença de uso ou aluguel de computadores e softwares, material de expediente, consultorias, treinamentos etc.
6. Tributos Associados às operações logísticas	Devem ser considerados quando da mensuração dos custos das operações	Tributos de incidente sobre vendas, circulação de mercadorias ou prestação de serviços de transporte
		Tributos de incidentes sobre a propriedade de bens
7. Tamanho do Lote	Estão relacionados ao tamanho, pois podem ser visualizados por ângulos conflitantes entre si	Remetente do lote (quanto maior, melhor), indústria ou transportadora
		Recebedor do lote (quanto menor, melhor), distribuidora ou lojista.
8. Nível de qualidade do serviço	Estão ligados aos níveis de qualidade pretendidos na oferta de determinado tipo de produto ou serviço	Para atender satisfatoriamente os grandes clientes, a empresa se dispõe a fazer entregas diárias, em pequenos lotes.
9. Oportunidade do capital investido	Representa a alternativa disponível que foi sacrificada em prol da opção escolhida	Seu valor equivale a quanto se deixou de ganhar decidindo-se por um investimento, em vez de outro com o mesmo grau de risco.

Fonte: Wernke (2014)

A importância das atividades logísticas vem se mostrando cada vez mais crescente no novo cenário mercadológico, pois apresenta uma melhoria na rentabilidade da empresa e na agregação de valor ao cliente, já que os métodos de custeio utilizados deverão ser adaptados para contemplar a informação mais apropriada a respeito dos custos logísticos (SOUZA, CORRÊA, KRUGER, KROMBAUER, 2010).

## 2.4 Gestão de Custos Logísticos

Segundo Pohlen e Lalonde (1994), a partir do momento em que a logística foi interpretada como uma fonte de vantagem competitiva, a gestão dos custos logísticos começou a ganhar relevância. A capacidade desse processo influi na diferenciação ou na redução de custos dos produtos e/ou serviços, levando assim uma maior rentabilidade para a empresa. Entende-se como métodos de custeio a forma pelo qual os custos serão apropriados até seus portadores finais. Dentre os mais conhecidos e utilizados métodos de custeio predominantes na literatura pode-se descrever:

- **Custeio por absorção**

Segundo Horngren, Foster e Datar (2000, p. 211) custeio por absorção “é o método de custeio de estoque em que todos os custos, variáveis e fixos, são considerados custos inventariáveis. Isto é, o estoque absorve todos os custos de fabricação”. Lopes de Sá (1990, p.109) afirma que o custeio por absorção é a “expressão utilizada para designar o processo de apuração de custos que se baseia na divisão ou rateio de todos os elementos do custo, de modo que, cada centro ou núcleo absorva ou receba aquilo que lhe cabe por cálculo ou atribuição”. Segundo Ching (2006), a maior dificuldade encontrada está na exatidão em que os custos indiretos são atribuídos ao produto.

- **Custeio Variável (ou Direto)**

Para Horngren, Foster e Datar (2000, p. 211), custeio variável “é o método de custeio de estoque em que todos os custos de fabricação variáveis são considerados custos inventariáveis. Lopes de Sá (1990, p. 108) diz que o custeio variável é “o processo de apuração de custo que exclui os custos fixos”. Segundo Megliorini (2001, p.137), “enquanto no custeio por absorção eles são rateados aos produtos, no custeio variável são tratados como custos do período, indo diretamente para o resultado às despesas”. Pois a finalidade de utilizar o custeio direto é a eliminação da arbitrariedade dos rateios alusivos aos custos indiretos, permitindo assim que o gestor possa tomar decisões corretas sobre os custos e a lucratividade dos produtos.

- **Custeio Baseado em Atividades (ABC- Activity Based Costing)**

O custeio baseado em atividades pode ser implantado em qualquer tipo de organização, seja indústria, prestadora de serviços ou empresa comercial, o que facilita a sua aplicação a toda a cadeia do setor. Sendo assim, o ABC sai do foco departamental, privilegiado no tradicional custeio por absorção, e cria mecanismos que possibilitem a separação dos custos logísticos nas suas mais variadas modalidades e nos diversos elos da cadeia logística (FLEURY, WANKE E FIGUEIREDO, 2000).

- **Direct Product Profitability (DPP)**

Esta técnica possui grande aceitação na análise dos custos logísticos, especialmente no varejo (REIS, 2008). Traduzida como “Lucratividade Direta por Produto”, a utilização do DPP baseia-se no conceito do método de custeio direto do produto, conforme abordado no estudo de Souza e Diehl (2009). Está técnica de gestão operacional analisa a margem de contribuição direta de um produto, levando em consideração todo o processo e os custos incorridos para confecção de um item específico, ou seja, ele irá ajudar nas decisões relativas ao espaço alocado ao produto (nos centros de distribuição, nas prateleiras do revendedor), ao layout, à promoção, ao meio de transporte utilizado na distribuição do produto, ao preço de venda e na seleção de novos produtos.

Souza, Zwirter, Rodniski e Borghetti (2013) enfatizam que “ela deve munir os gestores da empresa com informações para que os custos, inclusive os logísticos, sejam fator de suporte às decisões, e não apenas consequência das decisões tomadas”. Christopher (2007) corrobora tal entendimento ao abordar o DPP em relação a todas as conexões da cadeia de valor em que a empresa está inserida.

- **Efficient Consumer Response (ECR)**

O ECR é um conceito que possui agilidade voltada para a tecnologia, ele é baseado num conjunto de ferramentas de gestão e de operações, uma técnica que interliga as informações dos fabricantes, atacadistas e varejistas fazendo com que trabalhem em harmonia, imprimindo sinergia aos processos e reduzindo os custos totais do sistema, melhorando assim as respostas aos clientes finais.

Segundo Russel (2007) a automatização de processos é o foco da ECR, esta técnica analisa vários fatores para obter um melhor resultado nos custos logísticos e ele é suportado por tecnologias de outros sistemas de informações. Tais como:

- Enterprise Resource Planning (ERP): é um sistema corporativo onde os dados que serão analisados processam todas as informações ocorridas e oferece em tempo real o acesso à toda base de dados da organização;
- Electronic Data Interchange (EDI): facilita a conectividade entre os elos da cadeia de suprimentos, fornecedores e clientes;
- Eletronic Product Code (EPC): destinado a facilitar na administração de relatórios logísticos interna por meio da identificação de produtos;
- Supply Chain Analytics (SCA): são sistemas para administrar a cadeia de suprimentos, com informações sobre capacidade, demanda de clientes, Transportadoras e centros de distribuições mais receptivos, entre outras atividades.

### **3. CLASSIFICAÇÃO METODOLÓGICA**

Este estudo pode ser classificado como uma pesquisa descritiva e exploratória. De acordo com Gil (2002, p. 41), a pesquisa exploratória “tem como objetivo proporcionar maior familiaridade com o problema, com vistas a torná-lo mais explícito ou a constituir hipóteses”. Cervo; Bervian e Silva (2007, p. 63) destacam que “este tipo de pesquisa realiza descrições precisas da situação e quer descobrir as relações existentes entre seus elementos componentes”.

Quanto a abordagem do problema é uma pesquisa de caráter qualitativo, pois existe uma relação entre o mundo real e o sujeito, ou seja, um vínculo entre o mundo objetivo e a subjetividade do sujeito que não pode ser expressa por números, já que ela não se utiliza de técnicas estatísticas no esclarecimento do problema (KAUARK, MANHÃES e MEDEIROS 2010).

A coleta de dados se deu através de uma entrevista com um roteiro de perguntas estruturadas e semiestruturadas. Mason (1996) atenta para a dificuldade de existir uma padronização nesta forma de conduzir a entrevista, mas é importante seguir um roteiro estruturado para que sejam abordados os principais focos da pesquisa. A realização da entrevista foi feita no mês de fevereiro do ano de 2016 com o Operador Logístico da empresa que já exercia a função há 3 (três) anos. A pesquisa foi realizada na sede da empresa.

### **4. APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DE DADOS**

#### **4.1 Descrição Geral da Empresa**

Empresa de capital privado e com sócios da mesma família, foi fundada em 1975. Possui 10 lojas localizadas no estado do Rio de Janeiro, distribuídas em 5 bairros localizados na Baixada Fluminense. No ano de 2015, foram inauguradas 3 dessas lojas. A maior parte de seu faturamento está concentrado no município de Nova Iguaçu. A empresa é considerada de médio porte e possui aproximadamente 800 funcionários. De acordo com a classificação fornecida pela Associação Brasileira de Supermercado (ABRAS), a empresa pode ser classificada como um Supermercado Convencional.

O processo decisório é concentrado na alta direção (sócios). São feitas reuniões periódicas no intuito de decidir sobre a melhor maneira de solucionar imprevistos que ocorrem, como por exemplo, o redirecionamento de mercadorias por falta de demanda. A empresa considera o mercado em que atua extremamente competitivo. Seus concorrentes diretos são os mercados de bairro. Seus concorrentes indiretos são os grandes supermercados e hipermercados com grande divulgação na mídia como Extra, mercado Guanabara e Rede Economia, por exemplo.

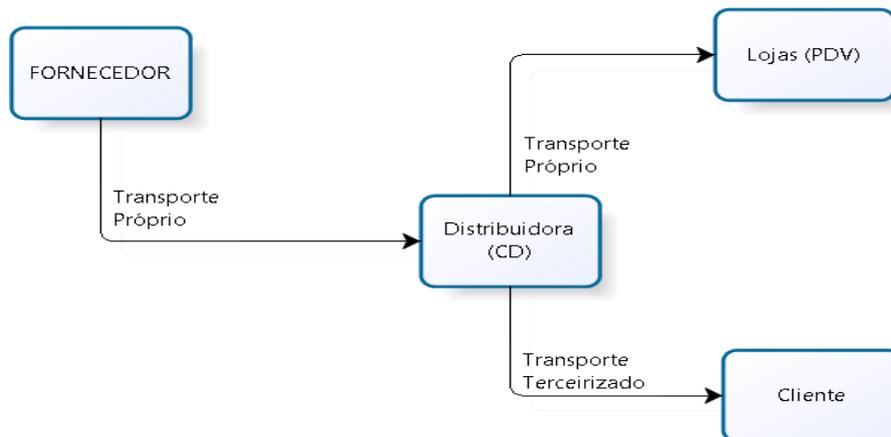
## 4.2 Logística e Cadeia de Suprimentos

A logística da empresa é de responsabilidade do próprio operador logístico, quem forneceu a entrevista para a realização da pesquisa. Entretanto, reconhecendo a importância desta área e em função da expansão dos negócios, há a intenção de criarem um setor específico para cuidar de toda esta área, aliás, a contratação do operador se deu em função deste objetivo.

Além dele o departamento conta com mais dois colaboradores que são responsáveis pelo abastecimento das mercadorias (setor de Compras). Cada colaborador cuida de uma determinada linha de produtos: laticínios, limpeza e alimentos perecíveis. Há ainda o responsável pela expedição, que organiza e separa as mercadorias nos transportes.

A matriz funciona como uma distribuidora ou um centro de distribuição (CD). Todas as filiais são lojas que podem ser identificadas como pontos de venda (PDV). Todas as mercadorias são enviadas para o CD., que por fim abastece as lojas. O centro de distribuição também abastece outros supermercados, entretanto, diferentemente de quando enviam as mercadorias para os pontos de venda em que utilizam transporte próprio, nesse caso, fazem uso do transporte terceirizado. Segue abaixo um esquema de como o processo funciona.

**Figura 1 – Processo de abastecimento das mercadorias**



Fonte: Dados da pesquisa

O operador logístico controla todos os produtos para a distribuição, e, para tanto, é utilizado um sistema informatizado. Quanto a frota para transporte, a empresa possui 10 caminhões, sendo 2 desses com frigorífico. Ademais, a empresa possui também mais de 100 fornecedores diretos localizados dentro e fora do Estado do Rio de Janeiro. O setor de compras tem autonomia para negociar diretamente com eles. A escolha dos fornecedores é puramente comercial e se dá por uma análise conjunta de diversos fatores: preço mais atrativo, qualidade do produto, localidade, percepção do público, prazo de entrega etc. Todo o abastecimento é de responsabilidade do CD, que possui, além da autonomia na gestão de compras, também na política de vendas. As lojas não possuem qualquer autonomia, a não ser na requisição de novas mercadorias ou sugestões que queiram fornecer.

### 4.3 Práticas de Gestão dos Custos Logísticos

A responsabilidade pela gestão das despesas fica a cargo do diretor. Já os custos logísticos e as despesas operacionais são geridos pelo setor de logística, entendendo que não há ainda um setor específico com este nome. Periodicamente são feitas reuniões para acompanhamento dos custos através de relatórios gerados por este setor.

A empresa possui vários mecanismos para avaliação de desempenho. O principal é a análise financeira (inclusive por linha de produtos), gráfico de vendas (faturamento), margens de ganho sobre as mercadorias (lucratividade por lote ou unidades individuais) e comportamento das despesas.

A despesas não são divididas por setores ou departamentos, pois não há divisão por centros de custos, dificultando assim a análise por setor ou departamento. Há dificuldade também pela utilização do sistema operacional, em que muitos colaboradores não o alimentam com as informações necessárias.

A empresa faz uso de um software para controle e gestão. Nele são controladas todas as entradas e saídas de dinheiro e mercadorias. Importante lembrar que o mesmo não é um ERP (Enterprise Resource Planning -Planejamento dos recursos da empresa). É necessário que o Operador Logístico exporte todos os dados para o ACCESS com o intuito de trabalhar as informações.

Da mesma forma que há dificuldades na gestão das despesas, a empresa possui dificuldade na mensuração dos custos logísticos. Quantificá-los, todos, é uma impossibilidade, ainda que certos custos sejam identificados como custos logísticos. Segue abaixo o quadro que identifica quais gastos a empresa considera como custos logísticos:

**Quadro 3 – Custos logísticos considerados pela empresa**

<b>Custos Logísticos</b>	<b>Sim</b>	<b>Não</b>
1. Recepção, armazenagem e movimentação	( x )	( )
2. Transporte	( x )	( )
3. Acondicionamento e embalagens	( x )	( )
4. Estocagem	( x )	( )
5. Controle e Gerenciamento de Estoques	( )	( x )
6. Tributos associados às operações logísticas	( )	( x )
7. Tamanho do Lote	( x )	( )
8. Nível de qualidade do serviço	( )	( x )
9. Oportunidade de capital investido	( )	( x )

Fonte: Dados da Pesquisa

Percebe-se que a empresa não identifica todos os custos abordados na literatura (WERNKE, 2014). A empresa afirma também que dentro das atividades logísticas desempenhadas o custo mais dispendioso é o de pessoal; decerto, também, por ser aquele de mais fácil mensuração. A contabilidade é utilizada apenas para fins fiscais (mensuração e pagamento de impostos). Eles não utilizam as informações contábeis como apoio à tomada de decisões, apesar de o entrevistado reconhecer que isto é um erro. Sendo assim, todas as informações gerenciais são extraídas do sistema operacional que possuem.

A lucratividade dos produtos é estabelecida pela soma dos custos inerentes a aquisição delas, e então é acrescentada a margem de lucro desejada sobre cada produto ou grupo de produtos. Além de considerarem o preço de compra, contabilizam também os gastos com o transporte, mão de obra e combustível, ou seja, os custos logísticos passíveis de serem identificados com os lotes de produtos que são adquiridos. Os custos fixos não são rateados, mas considerados despesas gerais. A técnica utilizada baseia-se no Sistema de Custeio Variável (margem de contribuição) e assemelha-se a técnica DPP (Lucratividade Direta por Produto), que recebe o nome de margem de ganho pela empresa. Fica evidente que seria possível uma melhor identificação dos custos relacionados e que poderiam ser considerados no

cálculo de margem de ganho dos produtos. A empresa afirma também que os custos logísticos, considerados como parte integrante dos custos das mercadorias representam entre 4% a 5% do total dos custos.

Não foram identificados a utilização de técnicas que exigem maior nível de controle como a TCO, CPA e ABC. É provável que fosse possível caso houvesse um sistema mais eficaz na mensuração dos custos. Os únicos custos logísticos que impactam na lucratividade dos produtos são aqueles diretamente identificáveis aos mesmos.

Quanto ao ECR, apesar de uma grande intenção e preocupação em todo o processo da cadeia de suprimentos, não foi identificado nenhum sistema de troca de informações ou qualquer movimento que fomente esta iniciativa para que o processo da Logística na Cadeia de Suprimentos seja mais efetivo.

## **5 CONCLUSÃO**

Este estudo buscou investigar a utilização das práticas de gestão de uma empresa do varejo e verificar sua aproximação com a literatura abordada. A empresa ainda está em processo de implementação de um departamento responsável especificamente por controlar e gerir as despesas operacionais de toda empresa, inclusive os custos logísticos.

É notável também o entendimento, por parte da empresa, da importância da logística nos processos empresariais e do reflexo que os processos logísticos causam no desempenho empresarial, na lucratividade dos produtos. É notável também a preocupação e atenção que a empresa emprega na gestão da cadeia de suprimentos.

Ficou claro que a utilização de ferramentas convencionais no gerenciamento dos custos, a aplicação das informações contábeis apenas fins tributários e fiscais, e dificuldade de mensuração de certos custos logísticos ou até mesmos despesas operacionais, podem estar relacionados com o porte da empresa. Como ainda é uma empresa de médio porte, pode-se inferir que o aperfeiçoamento de seus sistemas será gradual, à medida que se desenvolve.

É notável certo distanciamento entre as práticas de gestão utilizadas e as tidas como mais adequadas pela literatura. Entretanto, houve uma aproximação no que tange à técnica de DPP, quando tida como uma técnica adequada ao setor do varejo. Na literatura estudada houve pouco destaque à utilização desta técnica, a não ser pelo estudo de Souza, Schnorr e Ferreira (2013), que identificou o uso da DPP numa empresa do Setor Alimentício para análise das Unidades de Negócio e dos Produtos.

Por fim, pode-se entender que novos estudos sobre o tema proposto irão agregar conhecimento

sobre o campo da gestão de custos empresariais, trazendo experiências que irão contribuir para que as empresas aperfeiçoem seus processos e otimizem seus recursos.

## REFERÊNCIA BIBLIOGRÁFICA

BERTAGLIA, Paulo Roberto. **Logística e Gerenciamento da Cadeia de Abastecimento**. 2.ed. rev. e atual. São Paulo: Saraiva, 2009.

CERVO, A. L.; BERVIAN, P. A.; SILVA, R. **Metodologia Científica**. 6ª Ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007.

CHING, H. Y. **Contabilidade Gerencial**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2006.

CHRISTOPHER, M. **Logística e gerenciamento da cadeia de suprimentos**. São Paulo: Cengage Learning, 2007.

FLEURY, P. F., WANKE, P., FIGUEIREDO, K. F. **Logística empresarial: A perspectiva Brasileira**. Coleção COPPEAD – Centro de estudos logísticos. São Paulo: Atlas, 2000.

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

GONZÁLEZ, Patrícia G. A logística: custo total, processo decisório e tendência futura. *Revista de Contabilidade & Finanças – USP*, n. 29, p. 26-40, maio/ago. 2002.

HORNGREN, C; FOSTER, G; DATAR, S. **Contabilidade de Custos**. 9. ed. Rio de Janeiro: LTC, 2000.

KAUARK, F. S.; MANHÃES, F. C.; MEDEIROS, C. H. **Metodologia da Pesquisa: Um Guia Prático**. Bahia: Via Litterarum, 2010.

LAIDENS, G.; TELES, C. D.; MULLER, C. J. Avaliação dos custos logísticos em empresas do setor alimentício. *Estudos tecnológicos - Vol. 3, nº 2:83-91 (jul/set 2007)*. Disponível em: <[https://revistas.unisinos.br/index.php/estudos\\_tecnologicos/article/view/5732/2931](https://revistas.unisinos.br/index.php/estudos_tecnologicos/article/view/5732/2931)> Acesso 22 set 2015.

LALONDE, Bernard; POHLEN, Terrance. **Issues in supply chain costing**. *The International Journal of Logistics Management*, v. 7, n. 1, p. 1-12, 1996.

LOPES, Raphael de Souza Sant'Anna. **O impacto da internacionalização sobre os sistemas de controle gerencial de empresas do setor de indústria têxtil brasileiro**: estudos de casos do segmento de moda feminina. 2012. 149 f. Dissertação (Mestrado em Contabilidade) - Faculdade de Administração e Finanças, Universidade do Estado do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro, 2012.

LOPES DE SÁ, A. **Dicionário de Contabilidade**. 8. ed. São Paulo: Atlas, 1990.

MASON, J. **Qualitative researching**. London: Saje Publications, 1996.

MCCARTHY, E. Jerome, BROGOWICZ, Andrew. **Essentials of Marketing**. Homewood, Illinois: Richard D. Irwin, INC, 1982.

MEGLIORINI, Evandir. **Custos**. 1ed. São Paulo: Makron Books, 2001.

NEVES, M. F.; **Um modelo para planejamento de canais de distribuição no setor de alimentos**. Tese de doutorado. Faculdade de economia, administração e contabilidade. São Paulo, 1999.

NUNES, F. R. M., SOUSA, E. C. A Influência do centro de distribuição no desempenho logístico de empresas varejistas de supermercados no município de Fortaleza: estudo de multicasos. *Rev. Ciênc. Admin.*, Fortaleza, v. 19, n. 1, p. 353-379, jan./jun. 2013

PARENTE, Juracy. **Varejo no Brasil: Gestão e Estratégia**. São Paulo: Atlas, 2000.

POHLEN, Terrance L. e La LONDE, Bernard J. Implementing activity-based costing (ABC) in logistics. *Journal of Business Logistics*, v. 15, n. 2, p. 1-24, 1994.

REIS, Enoque C. **Modelo de gestão de custos integrado com a contabilidade fiscal em um operador logístico**. 2008. 141f. Dissertação de Mestrado Profissional (Transporte) – Programa de Pós-graduação em Engenharia Civil, Universidade Federal de Santa Catarina, Santa Catarina, 2008.

RUSSEL, Stephen H. Supply chain management: more than integrated logistics. *Air Force Journal of Logistics*, v. 31, n. 2, p. 56-63, 2007.

SIMCHI-LEVI, D.; KAMINSKY, P.; SIMCHI-LEVI, E. **Cadeia de Suprimentos Projeto e Gestão: Conceitos, Estratégias e Estudos de Caso**. 3 Ed. Porto Alegre: Bookman, 2010.

SOUZA, M. A.; COLLAZIOL, E.; KIRCH, G. Gestão Econômica de Sistemas Logísticos: Uma investigação sobre o uso de técnicas de mensuração. In: *Simpósio de Engenharia de Produção*, 11., 2004, Bauru. Anais... Bauru: UNESP, 2004.

SOUZA, Marcos A.; CORREA, Rodrigo M.; KRUGER, Gustavo P.; KRONBAUER, Clóvis A. Custos Logísticos: mensuração e uso por redes supermercadistas do estado do Rio Grande do Sul. In: *Encontro da Anpad – EnANPAD*, 34., 2010, Rio de Janeiro. Anais... ANPAD, 2010.

SOUZA, M. A.; FONTANA, F. B.; BOFF, C.S. Planejamento e controle de custos: Um estudo sobre as práticas adotadas por empresas industriais de Caxias do Sul – RS. *Contabilidade Vista & Revista*. 2010.

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*, v. 10, n. 19, p. 03-32, jan/abr. 2013.

SOUZA, M.A.; ZWIRTER, A.; RODNISKI, C.M.; BORGHETTI, J.C. Gestão de Custos Logísticos: Um Estudo das Práticas Utilizadas por uma Cooperativa Agroindustrial Catarinense. *Revista ConTexto*. v.13, n. 23, 2013. Disponível em: <<http://seer.ufrgs.br/ConTexto/article/view/27117>>. Acesso 02 out 2015.

WANKE, Peter. Efficient Consumer Response (ECR): A Logística de Suprimentos Just-in-Time Aplicada ao Varejo. 2012. Disponível em: <<http://www.kuehne.com.br/artigos/ECR.doc>>. Acesso em: 20 set. 2015

WERNKE, Rodney. Custos Logísticos: ênfase na gestão financeira de distribuidoras de mercadorias e de transportadoras rodoviárias de cargas. Maringá, PR: Editora MAG, 2014.

Submetido em: 31 de maio de 2024

Aceito em: 24 de setembro de 2024