



UnB
Universidade
de Brasília



UFPB
UNIVERSIDADE FEDERAL
DA PARAÍBA



UFRN
UNIVERSIDADE FEDERAL DO
RIO GRANDE DO NORTE

PROGRAMA MULTIINSTITUCIONAL E INTER-REGIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO EM CIÊNCIAS CONTÁBEIS

JORGE EDUARDO DE MEDEIROS LOPES

ANÁLISE DA CADEIA DE VALORES COMO INSTRUMENTO DE VANTAGEM COMPETITIVA: um estudo na indústria salineira do Rio Grande do Norte

NATAL - RN
2010

JORGE EDUARDO DE MEDEIROS LOPES

**ANÁLISE DA CADEIA DE VALORES COMO INSTRUMENTO DE
VANTAGEM COMPETITIVA: um estudo na indústria salineira do Rio
Grande do Norte**

Dissertação apresentada ao Programa Multiinstitucional e Inter-Regional de Pós-Graduação em Ciências Contábeis da Universidade de Brasília, Universidade Federal da Paraíba e Universidade Federal do Rio Grande do Norte como requisito para obtenção de grau de Mestre em Ciências Contábeis.

Orientadora: Prof.^a Dr.^a Aneide Oliveira Araújo

Catálogo da Publicação na Fonte. UFRN / Biblioteca Setorial do CCSA
Divisão de Serviços Técnicos

Lopes, Jorge Eduardo de Medeiros.

Análise da cadeia de valores como instrumento de vantagem competitiva: um estudo na indústria salineira do Rio Grande do Norte/ Jorge Eduardo de Medeiros Lopes. - Natal, RN, 2010.

92 f.

Orientadora: Profa. Dra. Aneide Oliveira Araujo.

Dissertação (Mestrado em Ciências Contábeis) - Universidade Federal do Rio Grande do Norte. Universidade de Brasília. Universidade Federal da Paraíba. Programa Multiinstitucional e Inter-Regional de Pós-Graduação em Ciências Contábeis.

1. Contabilidade - Dissertação. 2. Administração de custos - Dissertação. 3. Estratégia - Dissertação. 4. Indústria salineira - Dissertação. 5. Vantagem competitiva - Dissertação. I. Araujo, Aneide Oliveira. II. Universidade Federal do Rio Grande do Norte. III. Universidade de Brasília. IV. Universidade Federal da Paraíba. V. Título.

RN/BS/CCSA

CDU 657.31(043.3)

JORGE EDUARDO DE MEDEIROS LOPES

**ANÁLISE DA CADEIA DE VALORES COMO INSTRUMENTO DE VANTAGEM
COMPETITIVA: um estudo na indústria salineira do Rio Grande do Norte**

Dissertação apresentada ao Programa Multiinstitucional e Inter-Regional de Pós-Graduação em Ciências Contábeis da Universidade de Brasília, Universidade Federal da Paraíba e Universidade Federal do Rio Grande do Norte como requisito para obtenção de grau de Mestre em Ciências Contábeis.

Natal, 28 de junho de 2010

BANCA EXAMINADORA

Prof.^a Dr.^a Aneide Oliveira Araujo
Orientadora (UFRN)

Prof. Dr. José Dionísio Gomes da Silva
Examinador Interno (UFRN)

Prof. Dr. Ernani Ott
Examinador Externo (UNISINOS)

DEDICATÓRIA

Dedico este trabalho ao meu pai, José Raimundo de Medeiros (*in memoriam*), que, com seu jeito simples, entre tantos ensinamentos, me mostrou que a maior herança que um homem pode receber é a sua educação.

AGRADECIMENTOS

Primeiramente a DEUS, por proporcionar grandes maravilhas em minha vida;

À minha esposa, Adina Ávila, e ao meu filho, Vitor Eduardo, pelo amor, força e carinho em todos os momentos;

À Prof.^a Dr.^a Aneide Oliveira Araújo, pelas valiosas contribuições a este trabalho, bem como pelos relevantes ensinamentos durante todo o curso;

Aos Professores Dr. José Dionísio e Dr. Edilson Paulo, que na qualificação deste trabalho contribuíram com relevantes críticas e sugestões;

Aos professores e funcionários do Programa Multiinstitucional e Inter-regional de Pós-Graduação em Ciências Contábeis da UnB/UFRN/UFPB pelos ensinamentos e pelo apoio administrativo, dispensados ao longo de todo o curso;

A todos os colegas de turma, em especial ao amigo Ricardo Biali, com quem tive a satisfação de conviver durante grande parte do curso de Mestrado;

Ao Sindicato da Indústria e Extração de Sal do Estado do Rio Grande do Norte – SIESAL, pelas contribuições que possibilitaram a realização desta pesquisa;

Ao Sindicato dos Moageiros e Refinadores de Sal do Rio Grande do Norte – SIMORSAL, também pelas relevantes contribuições dos dados estatísticos relativos à indústria salina;

Ao amigo Sérgio Pedrosa, pelo incentivo dado ao meu engajamento na carreira docente e também pela força durante o período do Mestrado;

Aos amigos Antônio Veras, Narciso Souto e Valdeque Jr, àquele pelas relevantes contribuições na elaboração dos questionários e a estes pelos constantes incentivos durante esta empreitada.

RESUMO

O objetivo desta pesquisa é identificar, à luz da análise estratégica de custos, oportunidades de vantagens competitivas que podem ser obtidas mediante a gestão da cadeia de valor da indústria salineira localizada no estado do Rio Grande do Norte. Para isso, a pesquisa, de natureza descritiva, com ênfase qualitativa, realizou-se por meio da aplicação de questionários voltados para as empresas salineiras, seus principais fornecedores de insumos e clientes. Inicialmente, foi identificada e mapeada a cadeia de valor do segmento industrial em destaque; após essa etapa, foram identificadas as características das relações comerciais de suas empresas com principais fornecedores de insumos e com seus consumidores, de forma a se detectar elementos que podem ser trabalhados visando à otimização dos recursos utilizados dentro da cadeia. Utilizando-se da metodologia proposta por Porter (1989) e Shank e Govindarajan (1997), também foi realizado um estudo de caso numa empresa de grande porte do setor salineiro, abordando-se, assim, o enfoque financeiro sobre o tema, principalmente o papel da contabilidade nesse processo de troca de informações. Os resultados evidenciam que a cadeia de valores da indústria salineira norte-riograndense inicia-se com as atividades de produção e extração, seguidas respectivamente das atividades de transporte e beneficiamento; esta, por sua vez, divide-se em: moagem e refino. Como principais insumos, destacam-se: combustíveis e energia, para as atividades de produção e extração; combustíveis, para a atividade de transporte; energia e aditivos, para a atividade de moagem; e energia, combustíveis industriais e aditivos, para a atividade de refino. Quanto aos principais consumidores, identificou-se que estes se dividem em: indústria alimentícia, frigoríficos, alimentação animal, alimentação humana direta, indústria química e têxtil. Constatou-se, também, que existe, por parte dos salineiros, uma relação comercial integrada, para alguns tipos de fornecedores e clientes, fato comprovado pelos respondentes, por exemplo, por meio de visitas técnicas com foco na qualidade dos produtos, e em alguns casos, controles de estoques integrados por ambas as partes, de forma a se obter um benefício conjunto de redução de gastos com esse elemento. Quanto às vantagens competitivas, identificou-se que elas podem surgir a partir da ênfase das partes envolvidas nas limitações existentes nas relações comerciais entre os elos da cadeia. Estas, por sua vez, podem ser resumidas em: i) falta de estrutura adequada das rodovias; ii) implantação de controle integrado de estoques por parte dos salineiros e de alguns fornecedores específicos, principalmente os dos aditivos iodo, ferrocianeto de sódio e de combustíveis. Quanto ao enfoque financeiro, foram identificadas as margens de lucratividade e o percentual dos custos dos principais insumos das atividades de uma empresa do setor salineiro, além de oportunidades de vantagens competitivas relacionadas à liderança em custos, diferenciação e enfoque.

Palavras-chave: Cadeia de valor. Estratégia. Indústria salineira. Vantagem competitiva.

ABSTRACT

The objective of this research is to identify, in order of the strategic cost analysis, opportunities of the competitive advantages that can be obtained by managing the value chain of the salt industry in the state of Rio Grande do Norte. For this, the research, of the descriptive in nature, with emphasis on qualitative, was carried out through questionnaires directed to companies salt-makers, its main input suppliers and customers. Initially, we identified and mapped the value chain of the industrial segment in focus; after this step, we identified the characteristics of commercial relations between companies and their salt-makers leading suppliers of inputs and their consumers in order to detect elements can be worked in order to optimize the resources used within the chain. Using the methodology proposed by Porter (1989) and Shank and Govindarajan (1997), we conducted a case study a large company sector of salt, addressing, himself, so the financial focus on the subject, especially the role of accounting in the process of exchanging information. The results show that the value chain in the salt industry of Rio Grande do Norte begins with the activities of production and extraction of, followed respectively the activities of transportation and processing and these, in turn, divided into: grinding and refining. As main inputs are: fuel and energy for the activities of production and extraction, fuel for the transportation activity, energy and additives for the grinding activity, and energy, industrial fuels and additives, for activity refining. As the biggest consumers identified that these are divided into: food industry, slaughterhouses, feed, food direct, chemical industry and textiles. It was also found that there is an integrated business relationship, for some types of suppliers and customers, by enterprises salt-makers, a fact proven by the respondents, for example, through technical visits with focus on product quality, and in some cases, controls stocks integrated by both parties in order to get a benefit together to reduce spending this element. As for competitive advantages, we identified that they may arise from the emphasis of the parties involved in the constraints on trade relations between the links of the chain. These, in turn, can be summarized as: i) lack of adequate infrastructure of roads, ii) implementation of inventory control by the salt-makers and some specific vendors, especially those of the additives iodine, sodium ferrocyanide and fuel. Regarding the financial approach, we identified the profit margins and the percentage of the costs of major inputs of the activities of a company in the salt industry, and opportunities for competitive advantages related to costs leadership, differentiation and focus.

Keywords: Value chain. Strategy. Salt industry. Competitive Vantage.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1	Produção nacional de sal entre 1997 e 2008	19
Figura 2	Fluxograma do processo de extração e beneficiamento do sal	24
Figura 3	Elementos da estrutura industrial	27
Figura 4	Descrição da cadeia de valor	36
Figura 5	Processo de gestão estratégica de custos na cadeia de suprimentos	38
Figura 6:	O processo da logística	48
Figura 7	Fluxograma da cadeia de valor, ampliado com suas principais atividades	58
Figura 8	Margens individuais de cada atividade de valor da empresa	71
Figura 9	Fluxograma dos custos da cadeia de valor	72

LISTA DE TABELAS

Tabela 1	Distribuição da produção de sal no ano de 2008	20
Tabela 2	Distribuição da produção de sal no RN no ano de 2008	20
Tabela 3	Produção de sal marinho do RN em 2008, por empresa	21
Tabela 4	Distribuição da demanda interna do sal em 2008	21
Tabela 5	Exportações de sal marinho	22
Tabela 6	Capacidade instalada x produção efetiva de sal do RN	23
Tabela 7	Função dos respondentes	53
Tabela 8	Formação acadêmica	54
Tabela 9	Atividades desenvolvidas pelas empresas salineiras	55
Tabela 10	Principais insumos da indústria salineira, por atividade	56
Tabela 11	Distribuição do faturamento das atividades de moagem e refino	57
Tabela 12	Tipos de relações comerciais com fornecedores de insumos, na visão dos salineiros	59
Tabela 13	Tipos de relações comerciais com salineiros, na visão dos principais fornecedores	59
Tabela 14	Relações comerciais entre fornecedores de embalagens e salineiros	60
Tabela 15	Relações comerciais entre fornecedores de combustíveis e salineiros	60
Tabela 16	Relações comerciais entre fornecedores de aditivos e salineiros	61
Tabela 17	Limitações existentes a serem trabalhadas com fornecedores, na visão dos salineiros	62
Tabela 18	Limitações existentes a serem trabalhadas com salineiros, na visão dos fornecedores	62
Tabela 19	Distribuição do faturamento dos fornecedores para a indústria salineira	63
Tabela 20	Percentual de participação do sal no custo total nos produtos dos clientes	65
Tabela 21	Tipos de relações comerciais com salineiros, na visão dos principais clientes	66
Tabela 22	Perfil das relações comerciais com principais clientes, na visão dos salineiros	66

Tabela 23	Características das relações comerciais com salineiros, na visão de seus consumidores	67
Tabela 24	Limitações existentes nas relações comerciais com clientes, na visão dos salineiros	68
Tabela 25	Fatores que influenciam uma relação comercial integrada, na visão dos clientes	68

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 -	Processo de administração estratégica	29
Quadro 2 -	Diferenças entre a contabilidade gerencial e a cadeia de valores	45
Quadro 3 -	Ações sugeridas para obtenção de vantagens competitivas para a indústria salineira	74

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

GEC: Gestão Estratégica de Custos

GVC: *Global Values Chains*

RN: Rio Grande do Norte

SCM: *Supply Chain Management*

SIESAL: Sindicato da Indústria de Extração de Sal do Rio Grande do Norte

SIMORSAL: Sindicato da Indústria de Moagem e Refino de Sal do Rio Grande do Norte

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	14
1.1 DELIMITAÇÃO DO TEMA	14
1.2 PROBLEMA DE PESQUISA.....	15
1.3 OBJETIVOS	16
1.4 JUSTIFICATIVA	16
1.5 ESTRUTURA DA DISSERTAÇÃO	18
2 INDÚSTRIA SALINEIRA	19
2.1 PROCESSO DE PRODUÇÃO, EXTRAÇÃO E BENEFICIAMENTO DO SAL MARINHO	23
3 REFERENCIAL TEÓRICO	25
3.1 ESTRATÉGIA COMPETITIVA	25
3.2 GESTÃO ESTRATÉGICA DE CUSTOS	31
3.3 A CADEIA DE VALORES	34
3.4 ESTUDOS RECENTES RELACIONADOS À CADEIA DE VALORES	39
3.5 CADEIA DE VALORES <i>VERSUS</i> CONTABILIDADE GERENCIAL.....	44
3.5 GERENCIAMENTO DA LOGÍSTICA	46
4 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS	49
4.1 NATUREZA DA PESQUISA	49
4.2 UNIVERSO E AMOSTRA DA PESQUISA.....	50
4.3 COLETA DE DADOS.....	50
4.4 TRATAMENTO E ANÁLISE DOS RESULTADOS.....	51
5 ANÁLISE DOS RESULTADOS	53
5.1 CARACTERIZAÇÃO DOS RESPONDENTES.....	53
5.2 MAPEAMENTO DA CADEIA DE VALORES	54
5.3 ELOS COM FORNECEDORES	58

5.3.1 Gargalos e Limitações	61
5.3.2 Importância da Indústria para os seus Fornecedores	63
5.4 ELOS COM CLIENTES	64
6 APLICAÇÃO PRÁTICA: FOCO FINANCEIRO	69
6.1 ATRIBUIÇÃO DE CUSTOS E RECEITAS	69
7 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	75
REFERÊNCIAS	78
APÊNDICES.....	82

1 INTRODUÇÃO

1.1 DELIMITAÇÃO DO TEMA

Atualmente, o ambiente econômico globalizado é caracterizado pela alta competitividade entre as organizações. Para se manter no mercado de maneira competitiva, as empresas passam a formular estratégias que, segundo Porter (1986) podem ser: i) de liderança em custos; ii) diferenciação ou iii) enfoque (focalização). Nesse sentido, a possibilidade de obtenção de ganhos em escala emerge quando uma organização passa a conhecer toda a estrutura da cadeia na qual ela está inserida, ou seja, quando ela passa a conhecer e gerenciar não apenas suas atividades internas, mas também atividades externas à organização que estão presentes na cadeia produtiva como um todo.

Inserida no contexto da Gestão Estratégica de Custos (GEC), a identificação e o gerenciamento da cadeia de valor de uma organização se transforma em uma ferramenta importante para alinhar a estrutura de custos com a sua estratégia competitiva de longo prazo; dessa forma, podem surgir muitas oportunidades de ganhos em escala por meio da redução de custos na cadeia como um todo, mediante o seu gerenciamento eficaz. (ANDERSON; DEKKER, 2009).

Este tema tem sido objeto de pesquisas nacionais e internacionais como, por exemplo: Dekker (2003) que realizou um estudo empírico por meio da aplicação do método de custeio baseado em atividades (*activity-based costing*) numa grande empresa de tecidos do Reino Unido e em um grupo de seus principais fornecedores, a fim de dar suporte à gestão da cadeia de suprimentos, baseando-se nos princípios da análise da cadeia de valor e nas informações de custos.

Baiman e Rajan (2002) realizaram um estudo cujo objetivo foi analisar as causas dos problemas existentes nas relações em que compradores e fornecedores estão sujeitos. Os seus resultados evidenciaram que o sucesso da gestão de uma cadeia de suprimentos é caracterizado por vários fatores, incluindo: envolvimento de fornecedores e compradores nos projetos de produtos, grande compartilhamento de informações entre as partes, além de investimentos compartilhados visando à redução de custos da cadeia como um todo. Nas suas recomendações, os autores sugeriram a análise e a gestão da cadeia de valor mediante a

utilização do sistema de informações contábeis, como instrumento de mitigação dos problemas identificados.

No Brasil, o tema passou gradativamente a ser objeto de pesquisas, principalmente a partir de meados dos anos 1990. Nesse contexto, estudos recentes comprovam que o gerenciamento da cadeia de valor possibilita a obtenção de vantagens competitivas, principalmente a da liderança em custos. Dentre estes estudos, podem-se destacar os de: Tarifa, Dal Vesco e Pacheco (2007); Bleil e Mauss (2007); e de Tachizawa, Pozo e Souza (2008).

Tarifa, Dal Vesco e Pacheco (2007), desenvolveram um estudo envolvendo 76 cooperativas no segmento agropecuário, das 230 estabelecidas no Paraná, na qual concluíram que dentre as três estratégias de gerenciamento da cadeia de valor, predominou a preocupação em obter liderança em custos.

Bleil e Mauss (2007), em sua pesquisa no segmento madeireiro de pinus, constataram que a cadeia de valor fornece uma visão mais ampla do negócio e que a análise de cada etapa do processo na cadeia contribuir na geração do resultado econômico da empresa.

Tachizawa, Pozo e Souza (2008), realizaram um estudo em duas empresas de pequeno porte em Campo Limpo Paulista, o qual indicou que o gerenciamento da cadeia de suprimentos propicia a coordenação e redução do tempo do ciclo entre o pedido e a entrega do produto ao cliente, possibilitando o gerenciamento de custo dentro deste processo.

1.2 PROBLEMA DE PESQUISA

Considerando que a cadeia de valor de uma organização é ampla e pode encobrir importantes fontes de vantagem competitiva (PORTER, 1989); considerando que o processo de planejar e gerir as relações entre um conjunto de organizações encadeadas por meio de um processo produtivo, desde o seu ponto de origem até o consumo final passa a constituir-se de uma importante ferramenta de gestão de custos (SHANK; GOVINDARAJAN, 1995), bem como considerando a representatividade econômica e social da atividade salineira para o Estado do Rio Grande do Norte, este trabalho busca responder ao seguinte problema de pesquisa:

Como identificar oportunidades de vantagens competitivas, a partir do mapeamento e da gestão da cadeia de valor da indústria salineira localizada no Estado do Rio Grande do Norte?

1.3 OBJETIVOS

Dada a relevância do tema, a presente dissertação tem o objetivo geral de identificar, à luz da análise estratégica de custos, oportunidades de vantagens competitivas que podem ser obtidas por meio da gestão da cadeia de valor da indústria salineira localizada no estado do Rio Grande do Norte.

Para tanto, estabelecem-se os seguintes objetivos específicos:

- 1 – Identificar como está estruturada a cadeia de valor da indústria salineira utilizando as disposições da literatura sobre o tema;
- 2 – Identificar as atividades que agregam mais valor à cadeia mapeada no setor objeto de estudo;
- 3 – Analisar o tipo de informação trocada entre os elos da cadeia de valor identificada;

1.4 JUSTIFICATIVA

Conforme dados fornecidos pelo Sindicato da Indústria de Moagem e Refino de Sal do Estado do Rio Grande do Norte – SIMORSAL (sindicato da categoria), o segmento salineiro norte-riograndense, com uma produção média anual de 5.000.000 (cinco milhões) de toneladas, é detentor de aproximadamente 94% da produção de sal marinho do Brasil; possui 45 (quarenta e cinco), das 75 (setenta e cinco) empresas de todo o país; além de gerar, aproximadamente, 75.000 (setenta e cinco mil) empregos diretos e indiretos.

Em meio aos benefícios econômicos gerados por essa atividade, surge a necessidade de pesquisas voltadas para esse segmento, no sentido de proporcionarem melhorias nas práticas de gestão e subsídios ao processo de tomada de decisão, haja vista que apresenta indicadores econômicos importantes para a economia do estado.

Nesse contexto, é importante destacar a escassez de trabalhos voltados para os aspectos contábeis e administrativos do setor salineiro do Rio Grande do Norte; nos últimos dez anos, podem-se destacar apenas dois trabalhos, a saber: Silva (2001), o qual realizou estudo cujo objetivo foi fazer uma análise da concorrência da indústria salineira no Rio Grande do Norte, cujos resultados permitiram identificar as práticas comerciais desenvolvidas pelas maiores empresas do setor, além de apresentar um panorama estrutural (sob os aspectos tecnológicos, governamentais e mercadológicos) do setor salineiro norte-riograndense como um todo.

Carvalho, Caldas Neto e Araujo (2006, p. 32) realizaram um estudo visando identificar como é composta a estrutura de custos de uma típica empresa de grande porte do setor salineiro; no respectivo trabalho foi observado que tal estrutura é composta principalmente por custos indiretos de fabricação (CIF), representando 39,86% dos custos totais, seguidos dos materiais diretos, 33,02%, e mão-de-obra direta, 27,12%. Nesse estudo, identificou-se ainda que os custos indiretos de fabricação - CIF são assim compostos: a) energia, 35,94%; b) manutenção de máquinas e equipamentos, 57,70%; c) manutenção da estrutura física da salina, 6,36%.

Além do fato da escassez das pesquisas no setor analisado, adiciona-se ao panorama descrito, o fato de que as empresas estão percebendo a necessidade de ampliar suas ações, antes delimitadas pelos seus ambientes internos; tal percepção emergiu do dinamismo do mercado, o qual exige das companhias um processo contínuo de melhoria em seus processos (HANSEN; MOWEN, 2001); dessa forma, pesquisas específicas voltadas para a área da gestão estratégica de custos podem contribuir sobremaneira para a obtenção de sinergias positivas para empresas do setor, além de ser uma boa oportunidade para se testar a eficácia da literatura do tema em relação a um setor específico, identificando limitações e oportunidades.

Em se tratando da cadeia de valores das organizações, apesar de grandes avanços, pode-se perceber que os trabalhos publicados, tanto em âmbito nacional, quanto internacional, voltam-se, em sua maioria, para a identificação e gestão da relação de sua primeira parte, ou seja, apenas para a cadeia de suprimentos com fornecedores como, por exemplo, os trabalhos de Arya e Mittendorf (2007), Armando (2008) e Moori e Zilber (2003), melhor evidenciados no item 3.4.

Dentro desse contexto, a identificação qualitativa da cadeia de valor da atividade salineira, mapeada mediante a análise das empresas salineiras filiadas ao sindicato da

categoria, de seus principais fornecedores e clientes, aliada à sua identificação quantitativa, a partir do conhecimento da estrutura de custos das atividades de valor identificadas por seu mapeamento, pode fornecer *insights* representativos para esse segmento industrial como um todo. Isto é, tal estudo pode contribuir para o gerenciamento da cadeia de valor, tanto de forma qualitativa quanto quantitativa, das empresas do setor salineiro e também de outras empresas pertencentes a outros segmentos industriais.

Dessa forma, considerando as lacunas a respeito do conhecimento sobre contabilidade e gestão no setor salineiro em termos de pesquisas acadêmicas, em particular sobre cadeia de valores, e sendo o objetivo da Contabilidade o de fornecer informações relevantes aos seus usuários a fim de influenciá-los no processo de tomada de decisão, tornam-se necessários estudos dentro do respectivo tema, haja vista que, conforme a literatura voltada para a gestão estratégica, especialmente Porter (1989) e Shank e Govindarajan (1995) entre outros, a compreensão e a gestão dos custos da cadeia de valor na qual uma organização está inserida constituem-se de poderosas ferramentas para a elaboração de uma estratégia bem sucedida.

1.5 ESTRUTURA DA DISSERTAÇÃO

A presente dissertação está estruturada em sete capítulos, a saber: o primeiro capítulo trata da contextualização do problema de pesquisa, delimitação do tema, objetivos gerais e específicos e as justificativas do trabalho; o segundo capítulo faz uma contextualização econômica da indústria salineira norte-riograndense; o terceiro, por sua vez, aborda o referencial teórico, trazendo conceitos e abordagens importantes sobre o referido tema; o quarto enfatiza toda a metodologia da pesquisa aplicada, sua natureza, formas de coleta de dados e procedimentos de análises; o quinto capítulo refere-se à análise e discussão dos dados coletados; o sexto traz o enfoque financeiro do trabalho, abordando o estudo de caso realizado; por fim, o sétimo capítulo traz as considerações finais, limitações e recomendações, seguidas das referências e apêndices.

2 INDÚSTRIA SALINEIRA

O sal é uma substância essencial ao homem e indispensável a todos os tipos de vida animal. A produção nacional de sal marinho, conforme dados fornecidos pelo Sindicato da Indústria de Moagem e Refino de Sal do Estado do Rio Grande do Norte – SIMORSAL (2008), é de aproximadamente 5.000.000 (cinco milhões) de toneladas por ano, sendo o estado do Rio Grande do Norte responsável por 94% dessa produção. Como é uma atividade totalmente dependente das condições climáticas (ventos constantes, alta radiação solar, planícies ao nível do mar), a produção de sal marinho varia conforme as mutações climáticas de um determinado período, isto é, quanto mais quente for a temperatura e menor a intensidade das precipitações pluviométricas, maior a produção de sal; conseqüentemente, quanto maior a intensidade das precipitações pluviométricas, menor é a produção de sal daquele determinado período.

Conforme o SIMORSAL (2008), como o estado do Rio Grande do Norte reúne todas as características ambientais necessárias para o pleno desenvolvimento da atividade salineira: i) estações climáticas definidas; ii) geomorfologia adequada; iii) rios com estuários que permitem a entrada das águas do mar; e iv) impermeabilidade do solo, este detém um amplo domínio da produção nacional, conforme se pode perceber na figura 2, a qual apresenta a produção nacional de sal marinho entre os anos de 1997 e 2008:



Figura 1: Produção nacional de sal entre 1997 a 2008

Fonte: SIMORSAL (2008).

Considerando a distribuição da produção acima destacada, conforme dados fornecidos pelo SIMORSAL (2008), há produção de sal marinho nos estados do Rio Grande do Norte, Rio de Janeiro, Ceará e Piauí. Em relação à produção do ano de 2008, a Tabela 1 destaca a distribuição da produção de sal marinho por estado:

Tabela 1: Distribuição da produção nacional de sal no ano de 2008

ESTADOS	TONELADAS	%
Rio Grande do Norte	4.844.273	94,43
Rio de Janeiro	279.654	4,12
Ceará	69.000	1,30
Piauí	7.000	0,15
TOTAL	5.199.927	100%

Fonte: SIMORSAL (2008)

No estado do Rio Grande do Norte existem 6 (seis) municípios que se destacam na produção de sal marinho, conforme se pode perceber na tabela 2, seguinte, a qual apresenta a distribuição da produção de sal marinho do Rio Grande do Norte, por município, no ano de 2008:

Tabela 2: Distribuição da produção de sal do RN no ano de 2008

MUNICÍPIO	PRODUÇÃO	%
Mossoró	1.778.700	36,72
Macau	1.565.269	32,31
Areia Branca	609.446	12,58
Galinhos	461.277	9,52
Grossos	333.581	6,89
Porto do Mangue	96.000	1,98
TOTAL	4.844.273	100%

Fonte: SIMORSAL (2008).

Apesar do volume representativo de produção do estado, uma parcela significativa da produção está concentrada em poucas empresas, são elas:

- a) CIMSAL – Comércio, Indústria, Moagem e Refino Santa Cecília LTDA
- b) F.Souto Indústria, Comércio e Navegação S.A;
- c) Henrique Lage Salineira do Nordeste S.A;
- d) Norte Salineira Indústria e Comércio S.A;
- e) Salina Diamante Branco LTDA;
- f) Salinas do Nordeste S.A;

Essas seis empresas representam, em média, segundo o SIMORSAL (2008) e o Sindicato da Indústria e Extração de Sal do Estado do Rio Grande do Norte – SIESAL (2009), 80% de toda a produção do estado. No ano de 2008, a soma da produção dessas empresas

representou 81,37% da produção do estado e 76,14% da produção nacional de sal marinho, conforme se pode perceber na tabela 3 a seguir:

Tabela 3: Produção de sal marinho do RN no ano de 2008, por empresa

EMPRESA	%	EMPRESA	%
SALINOR	35,09	SOCEL	3,45
HENRIQUE LAGE	13,41	SALMAR	1,38
DIAMANTE BRANCO	9,52	SOUTO & IRMÃOS	1,86
F. SOUTO	10,63	F. F. SOUTO FILHO	1,49
CIMSAL	5,99	CRISTAL S.A	0,72
NORSAL	6,72	MARANATA	0,57
SÃO CAMILO	3,87	OUTRAS ¹	5,28

Fonte: SIESAL (2009).

Ao identificar a participação das empresas em relação ao total da produção de sal marinho, é importante destacar que o segmento salineiro é composto por empresas que atuam em três áreas distintas: i) produção e extração de sal marinho, através do manejo de áreas denominadas de salinas; ii) beneficiamento, através da moagem de sal; iii) beneficiamento, através do refino do respectivo produto.

Nesse sentido, quando o sindicato destaca a quantidade de empresas existentes no estado (45), ela leva em consideração as três atividades, mesmo que existam empresas que atuem em apenas parte delas.

Considerando a demanda por consumo do sal marinho, esta pode ser dividida em duas partes:

- a) Demanda Interna: a qual, conforme o SIMORSAL (2008), está vinculada ao consumo animal e à aplicação na Indústria Química e de Papel e Celulose, conforme se pode observar na tabela 4 seguinte:

Tabela 4: Distribuição da demanda interna do sal em 2008

SETOR	Consumo (1000 t)	Distribuição (%)
Indústria alimentícia	600	11,54
Alimentação humana	500	9,62
Agropecuária	1.600	30,77
Papel e celulose	500	9,61
Indústria química	1.600	30,77
Outros ²	400	7,69
T O T A L	5.200	100,0

Fonte: SIMORSAL (2008).

¹ Este item representa pequenas salinas localizadas nos municípios de Mossoró, Areia Branca e Grossos; pertencentes, em sua maioria, a pessoas físicas; totalizam, segundo o SIESAL, 15 salinas.

² Representado pelos segmentos de: frigoríficos; curtumes; indústria têxtil; prospecção de petróleo, tratamento de água, etc.

Ainda considerando a demanda interna, é importante destacar que a Indústria Química tem no segmento de cloro 86% do seu consumo.

- b) Demanda Externa: representada principalmente pelos Estados Unidos (25%) e Nigéria (70%), tem sua utilização voltada para a indústria alimentícia e para o degelo de estradas.

Ainda considerando a demanda externa, pode-se destacar que, aproximadamente, 12,60% da produção são exportadas (média das exportações dos anos de 1997 a 2007), conforme se pode perceber na tabela 5 seguinte. Nesse sentido, é importante destacar que as exportações de sal apresentaram um acréscimo significativo até o ano de 2001, a partir de então passou a decrescer nos anos de 2002 a 2004, com uma recuperação nos anos de 2005 e 2006, ao passo que apresentou nova queda no ano de 2007 (motivada principalmente pela consolidação do inverno na região).

Tabela 5: Exportações de Sal Marinho (1997-2007)

Ano	Quantidade	% Produção Total
1997	273.000	5,39
1998	441.000	7,94
1999	514.000	11,35
2000	746.078	15,51
2001	909.790	21,84
2002	575.055	12,29
2003	659.600	12,82
2004	552.767	10,13
2005	766.697	13,89
2006	826.717	16,14
2007	602.606	11,23
Média	624.301	12,59

Fonte: SIMORSAL (2008).

Em se tratando da capacidade de produção de sal refinado do estado do Rio Grande do Norte, pode-se destacar que o segmento salineiro, apesar de já deter 94% da produção nacional, não utiliza totalmente sua capacidade instalada de produção; atualmente, este percentual representa 74,80%, conforme se pode observar na tabela 6 seguinte:

Tabela 6: Capacidade instalada x produção efetiva de sal marinho no RN

CIDADES	CAPACIDADE INSTALADA	%	PRODUÇÃO EFETIVA	%
AREIA BRANCA	276	36,20	210	36,85
MOSSORÓ	258	33,80	180	31,65
MACAU	96	12,80	60	10,50
GROSSOS	72	9,40	60	10,50
PENDÊNCIAS	60	7,80	60	10,50
TOTAL	762	100	570	100

Fonte: SIMORSAL (2008).

2.1 PROCESSO DE PRODUÇÃO, EXTRAÇÃO E BENEFICIAMENTO DO SAL MARINHO

Segundo Silva (2001), o processo de extração de sal marinho consiste em captar água de um rio, ou diretamente do mar; transportá-la por meio de canais de escoamento para grandes tanques naturais ou artificiais denominados de evaporadores; lá, a água passa um determinado período adquirindo uma concentração de sais (através do processo natural de evaporação solar) e é transportada para outros tanques chamados de cristalizadores. É exatamente nos cristalizadores que a concentração de sais aumenta significativamente, resultando em grandes camadas de cloreto de sódio (sal marinho) concentrado, logo abaixo da lâmina de água disposta pelo cristalizador.

Para se extrair as camadas de sal, a lâmina de água dos cristalizadores é escoada e diluída com água doce, antes de ser disposta novamente no corpo de água que abastece a salina; nesse momento, utiliza-se um grande número de máquinas para extrair e transportar o sal em direção ao setor de lavagem (onde o sal passa por um intensivo processo de limpeza de impurezas e excesso de outros sais, tais como cálcio e magnésio); nesse setor, o produto é transportado por esteiras transportadoras, desde o seu recebimento até o empilhamento; ao ser empilhado, o sal está pronto para ser transportado para as unidades de beneficiamento, tanto internas, como para beneficiadores externos.

O processo de beneficiamento de sal consiste em receber a matéria-prima (sal grosso), transportá-lo através de transportadoras mecânicas, para este ser triturado e refinado (adição de componentes estabelecidos pela legislação: iodato de potássio e ferrocianeto), conforme os padrões de qualidade estabelecidos. Em meio ao processo de transporte e refino, o sal também

passa pelo processo de secagem e exaustão; após o processo, o produto é ensacado e estocado, estando pronto para embarque.

Para melhor compreensão do processo anteriormente descrito, a figura 2 ilustra todas as etapas de produção, extração e beneficiamento do sal marinho:

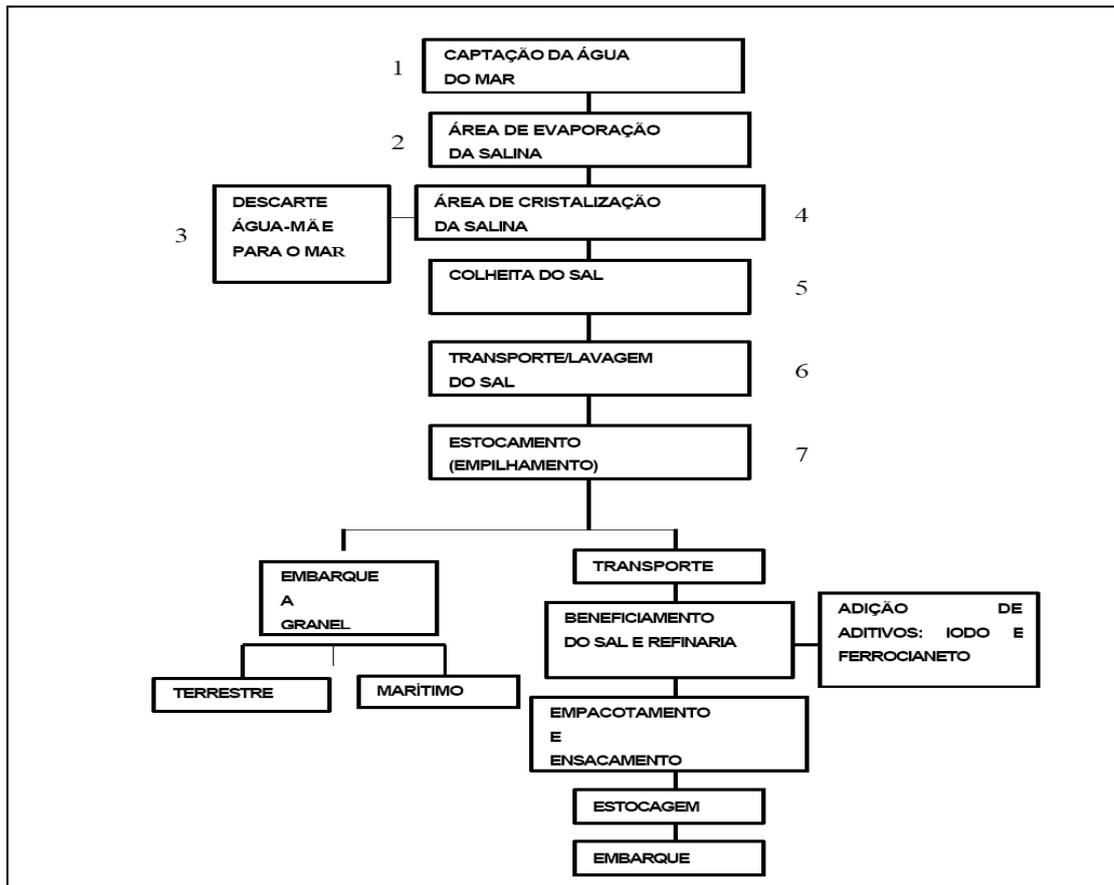


Figura 2: Fluxograma do processo de extração e beneficiamento do sal marinho

Fonte: Silva (2001, p. 87).

3 REFERENCIAL TEÓRICO

3.1 ESTRATÉGIA COMPETITIVA

A palavra estratégia é definida por Ferreira (2001, p. 247) como a “arte de aplicar os meios disponíveis com vista à consecução de objetivos específicos”; já competitividade vem do verbo competir, que segundo Ferreira (2001, p. 168), significa “pretender uma coisa simultaneamente com outrem; disputar, concorrer”. Nesse sentido, conforme destaca Montgomery (1998), a essência da formulação de uma estratégia competitiva é relacionar uma empresa ao seu ambiente de negócios, o que faz da competitividade uma palavra que mais se pronuncia atualmente nos centros de política econômica.

Delimitando um espaço de tempo em meio ao contexto do ambiente de negócios, Shank e Govindarajan (1997) destacam que a estratégia corresponde ao processo através do qual os gerentes, usando projeções de três a cinco anos, avaliam oportunidades ambientais externas para se decidirem sobre um conjunto de metas a partir da formulação de um plano de ação.

Corroborando com Shank e Govindarajan (1997), Porter (1989) destaca que, embora o ambiente de negócios relevante seja muito amplo, abrangendo tanto forças sociais como econômicas, o principal aspecto do meio ambiente da empresa é a estrutura industrial de sua concorrência e a habilidade de cada um lidar com as forças externas que afetam todos de maneira geral, isto é, a estrutura industrial possui uma forte influência na determinação das regras competitivas do setor; já que forças externas à indústria afetam os concorrentes como um todo.

Ainda dentro desse contexto, Porter (1989, p. 01) define estratégia competitiva como sendo: “a busca de uma posição competitiva favorável em sua indústria, a arena fundamental onde ocorre a concorrência. A estratégia competitiva visa a estabelecer uma posição lucrativa e sustentável contra as forças que determinam a concorrência na indústria”.

Para tanto, o autor estabelece que uma organização pode optar por três diferentes estratégias:

- a) Liderança em custos – quando uma empresa parte para tornar-se o produtor de baixo custo em seu segmento. A empresa que tiver enfoque nessa área passa a ser líder de

mercado traduzindo para os seus clientes preços equivalentes ou mais baixos, porém com rentabilidade maior, pois a sua diferenciação está baseada no custo dos produtos;

- b) Diferenciação – quando a empresa é diferenciada com o seu produto, ou seja, esta consegue oferecer algo mais ao seu cliente em detrimento dos seus concorrentes, seleciona atributos que os compradores acham importantes e os oferecem como forma de satisfazer as necessidades destes. Estes atributos são peculiares a cada tipo de empresa e podem se basear nos seguintes tópicos: marketing, sistema de entrega, o próprio produto e outros fatores;
- c) Enfoque (focalização) – quando a empresa está voltada para um segmento específico do mercado, ou seja, a empresa escolhe um conjunto de clientes ou ambiente que quer competir e adapta sua estratégia para atendê-los, já que para as empresas alguns segmentos são mais vantajosos que outros. Este tipo de estratégia busca suprir a falta de atendimento dos concorrentes em um segmento específico; assim, a empresa se estabelece como supridora das necessidades de clientes específicos.

Ainda de acordo com Porter (1989), existem cinco forças competitivas que determinam a rentabilidade da empresa, influenciando nos preços dos produtos ou serviços: fornecedor (através do poder de negociação), concorrentes potenciais (ameaça de novos concorrentes), clientes (poder de negociação dos clientes), substitutos (ameaça de serviços ou produtos substitutos) e a rivalidade entre os competidores existentes.

Para que uma empresa permaneça sustentável dentro do seu segmento industrial, o objetivo da estratégia competitiva para uma unidade empresarial é encontrar uma posição em que a companhia possa melhor se defender contra essas forças competitivas ou influenciá-las a seu favor.

Dessa forma, as cinco forças relacionadas por Porter (1989) também influenciam nos custos e no investimento necessário para as empresas operarem num determinado segmento. Exemplificando, para o respectivo autor, o poder do comprador influencia nos preços que as empresas podem cobrar, nos seus custos e nos investimentos, pois compradores poderosos, por exemplo, podem exigir serviços ou produtos dispendiosos. O poder de negociação dos fornecedores determina os custos dos insumos; o nível de voracidade da concorrência influencia nos preços dos produtos ou serviços, assim como nos gastos com marketing e desenvolvimento do produto; já a ameaça de novos concorrentes pode impor limites nos preços até então praticados, além de exigir novos investimentos.

Sintetizando o entendimento do contexto apresentado, a figura 3 evidencia os elementos da estrutura industrial que caracteriza as cinco forças relacionadas por Porter (1989) como influenciáveis nos preços, custos e nos investimentos das empresas.

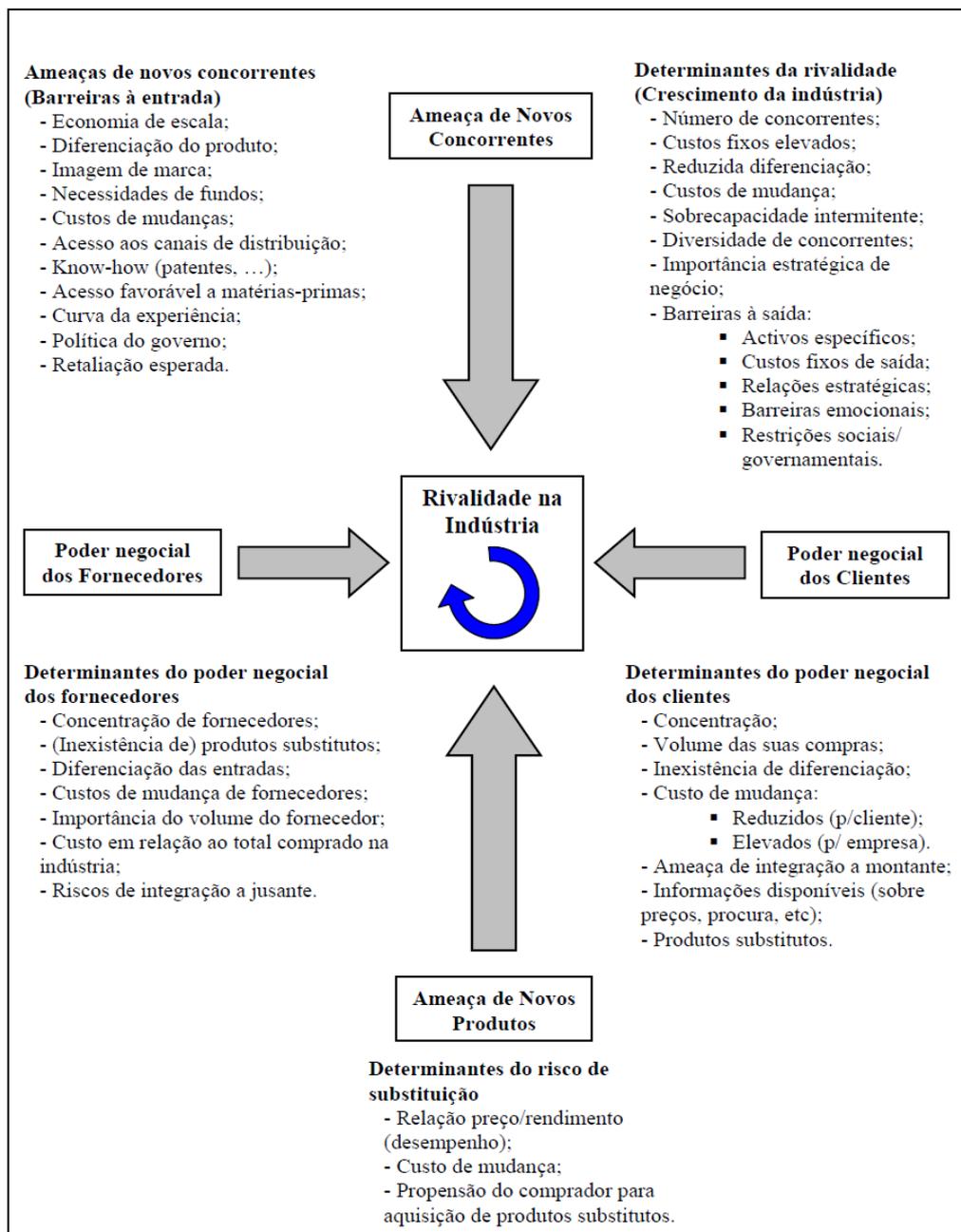


Figura 3: Elementos da Estrutura Industrial

Fonte: Adaptado de Porter (1989, p.5).

A seguir, alguns exemplos de como as cinco forças ilustradas por Porter (1989) influenciam na rentabilidade das empresas:

a) Ameaças de novos concorrentes (novos entrantes): como trazem consigo a vontade de ganhar uma parcela do mercado, estes são responsáveis por grandes investimentos, tanto de

capitais como de tecnologias. Dessa forma, os preços dos produtos do segmento industrial como um todo tendem a cair, o que obriga as empresas existentes a implementarem políticas de novos investimentos para fazer frente aos novos entrantes;

b) Poder de negociação dos clientes: os grandes clientes têm, tradicionalmente, grande poder de barganha, haja vista negociarem grandes volumes. Dessa forma, quanto maior for a dependência da empresa em relação a um determinado cliente, maior será a influência destes nos resultados da empresa;

c) Ameaça de novos produtos: numa visão geral, as empresas de um determinado segmento industrial fabricam novos produtos. As empresas detentoras de produtos substitutos reduzem as margens dos lucros das empresas dos produtos substituídos, pois quanto mais atrativa for a alternativa de preço-desempenho oferecida pelos produtos substitutos, maior será a pressão sobre a rentabilidade dos produtos substituídos;

d) Poder de negociação dos fornecedores: empresas que possuem limitações para determinados tipos de fornecedores, podem, eventualmente, sofrer pressões como aumento de preços ou perda de qualidade, fato que reduz sua rentabilidade ou pode gerar reclamações e devoluções por parte dos clientes;

e) Rivalidade na Indústria (concorrentes): a rivalidade num determinado segmento industrial é fruto da busca de oportunidades, onde as empresas procuram melhorar sua posição. A rivalidade decorrente, por exemplo, de políticas de preços ou campanhas de *marketing*, pode resultar em menores margens de lucros, por outro lado, incentiva a melhoria no segmento industrial como um todo, ao passo que incentivam à melhoria na qualidade dos produtos e redução de custos.

Ainda considerando as disposições da literatura sobre “estratégia”, outros autores se destacam nas formulações de teorias e enfoques dentro deste campo de estudo como, por exemplo, Biasca (1995, p.105), que define estratégia como sendo o “esforço de resolução de problemas e tomada de decisões que envolvem: a) pensar no futuro, b) decidir sobre futuros desejados e sobre as ações para alcançá-los, além de estabelecer metas para alcançar os objetivos estabelecidos”.

Para tanto, o autor destaca quatro fases dentro do processo de administração estratégica que devem ser desenvolvidas de maneira a se obter os resultados desejados, conforme se pode perceber no quadro 1 a seguir:

Objetivos		Estratégia		Ação		Avaliação
Diagnóstico (interno e externo)	Revisão de propósitos e estabelecimentos de objetivos	Identificação de estratégias alternativas	Avaliação e seleção de estratégias	Adequação entre estratégia e estrutura	Estratégia funcional, alocação de recursos, liderança estratégica e motivação	Utilização de indicadores estratégicos para comparar resultados com a estratégia escolhida.
Planejamento				Implementação		Controle
Processo de administração estratégica						

Quadro 1: Processo de administração estratégica

Fonte: Biasca (1995, p.140).

Em meio a essas etapas, Biasca (1995) classifica “estratégia” sob a ótica de dois enfoques: o tradicional e o moderno.

No enfoque tradicional, as estratégias existem em níveis de corporação ou *holding*; para isso, é preciso fixar estratégias para cada unidade de negócios que competem em um determinado mercado. Já no enfoque moderno, destacado pelo respectivo autor, a definição da estratégia de uma empresa é feita com base em seis elementos, sendo os quatro primeiros aplicados a uma unidade de negócios e os outros dois introduzidos quando existe uma organização que possui diversos ramos de atuação. Nesse sentido, a especificação da estratégia no enfoque moderno inclui a identificação de:

- a) Mercado onde se vai competir: concorrentes com os quais se devem competir, os que devem ser evitados e qual nível de integração vertical se deve ter;
- b) Nível de investimento: investir para crescer ou manter a posição atual; programar uma política de desinvestimento, se capitalizando a partir da liquidação de ativos;
- c) Estratégias funcionais: identificar estratégias funcionais para competir no mercado escolhido, por exemplo: estratégia de produto, posicionamento, preço, logística, etc.

- d) Ativos e habilidades estratégicas: essenciais para proporcionar uma vantagem competitiva. Uma habilidade estratégica caracteriza-se como algo que a unidade faz excepcionalmente bem; já um ativo estratégico corresponde a um determinado ativo que fortalece a unidade frente à sua concorrência.

Para negócios múltiplos, adicionam-se aos quatro componentes descritos, alocação correta de recursos financeiros e não financeiros para cada uma das unidades de negócios e o desenvolvimento de sinergias entre todas as unidades de negócios, por exemplo, utilização de centrais de distribuição de uma unidade de negócios por outra e assim sucessivamente.

Diferentemente dos autores já destacados, Montgomery et al. (1998), enfatizam que uma forma bem sucedida de estratégia está no foco às necessidades dos clientes e não apenas na observação de como vencer sua concorrência. Apesar de não contestarem as estratégias formuladas por Porter (1989), os autores deixam o foco da competição entre concorrentes e se concentram na importância do foco da satisfação das necessidades dos clientes como sendo fundamentais para o sucesso de qualquer estratégia.

Naturalmente é importante levar em consideração a competição, mas ao se adotar a estratégia não se deve colocá-la em primeiro lugar. Primeiro vem uma atenção total às necessidades dos clientes. Primeiro vem uma análise completa dos graus de liberdade reais de uma empresa em responder àquelas necessidades. Primeiro vem a vontade de repensar fundamentalmente o que é que os produtos são e o que é que eles fazem, bem como melhor organizar o sistema de negócios que os projete, os fabrique e os venda (MONTGOMERY *et al.*, 1998, p. 68).

Ainda, segundo os respectivos autores, o posicionamento de uma empresa em seu setor baseia-se na busca da vantagem competitiva. Esta, por sua vez, pode provir de custos mais baixos ou da habilidade de destacar a empresa aos olhos de seus clientes, de maneira a viabilizar a operação de preços mais elevados; nesse contexto, tal vantagem decorre de atividades separadas que a empresa executa para criar, produzir, comercializar e distribuir seu produto. Essas atividades são chamadas, coletivamente, de cadeia de valores.

Ao analisar as respectivas disposições, e ainda subsidiado por Hansen e Mowen (2001, p 423), os quais destacam que os “elementos estratégicos mais importantes para uma empresa são o crescimento e sua sobrevivência de longo prazo”, pode-se perceber que ao trazer as definições de estratégia para o ambiente dos negócios, pode-se relacionar seu contexto com as ações das empresas, principalmente de longo prazo, para se conseguir manter tipos de vantagens competitivas, de maneira a poderem se manter e também crescerem nas respectivas áreas de atuações. Em outras palavras, tudo isso reflete o caminho a ser percorrido pelas

empresas em relação à busca incessante da sustentabilidade e maior rentabilidade dos negócios, sendo a vantagem competitiva considerada um caminho árduo a ser seguido. Assim, surgem então os seguintes questionamentos: Como as empresas podem atingir e encontrar a estratégia correta? Por onde começar?

Para Shank e Govindarajan (1995), o primeiro passo é conhecer a organização como um todo, ou seja, as suas atividades internas; bem como conhecer como funcionam as atividades externas nas quais a empresa mantém um relacionamento permanente; precisa-se deixar de tratar as atividades internas como sendo individualizadas, ou seja, os departamentos como trabalhando para sua própria satisfação; para tanto, deve existir uma sinergia entre as atividades internas (departamentos) e a externas, isto é, devem-se conhecer detalhadamente os processos de toda a operacionalização das atividades, desde a fabricação da matéria-prima (fornecedores) até o consumidor final, mesmo que a empresa não atue em todas as atividades descritas.

A partir da análise das disposições de Shank e Govindarajan (1995) e dos demais autores supracitados, percebe-se uma necessidade cada vez maior da integração e do desenvolvimento de sinergias entre empresas com elos significativos de ligação. O controle dos custos a partir da gestão proativa da cadeia produtiva como um todo passou a ser de fundamental importância para o desenvolvimento de estratégias que resultam na criação e manutenção de vantagens competitivas.

Em meio às disposições de Porter (1989) e Shank e Govindarajan (1995), surgiram estudos nos quais se observaram críticas às definições e modelos evidenciados pelos respectivos autores. Tais estudos estão evidenciados no tópico 3.4.

3.2 GESTÃO ESTRATÉGICA DE CUSTOS

Uma boa gestão de custos sempre foi considerada um componente essencial para o sucesso de qualquer tipo de organização. Nesse sentido, a necessidade de maior competitividade por parte das empresas se reflete na busca pela melhoria contínua da otimização de seus custos de produção, visando sempre os resultados planejados. Contudo, o escopo de atuação, antes delimitado apenas por seus ambientes internos, passou a ser insuficiente dentro do ambiente competitivo; dessa forma, surge a gestão estratégica de custos (GEC) como ferramenta importante das organizações para atender a uma demanda de

informações de natureza estratégica e de planejamento de longo prazo cada vez mais presentes no cotidiano das organizações.

Em meio a esse contexto, a GEC, conforme Silva (1999, p.17), “surge como uma resposta para atender às demandas do sistema econômico com relação às novas perspectivas e alternativas proporcionadas pela remodelação dos mercados na busca por melhoria contínua da competitividade”. Esta, por sua vez, é considerada como um conjunto de procedimentos de controle dos custos para formulação de estratégias de uma organização; difere-se da gestão de custos tradicional por se tratar de uma análise de custos sob um contexto mais amplo, e não apenas de resultados de curto prazo de decisões gerenciais. Nesse sentido, a GEC é compreendida como uma combinação de elementos que interligam a gestão de custos e a estratégia empresarial, tendo como função fornecer informações suficientes para subsidiar os gestores no processo de tomada de decisão (MACHADO *et al.*, 2008).

Considerando a afirmação acima, é fácil identificar na literatura de custos, tanto nacional, quanto internacional, que essa relação entre o controle de custos voltados para uma visão estratégica e de longo prazo é o fator determinante que diferencia a gestão estratégica de custos com a metodologia tradicional de controle de custos.

Por exemplo, Martins (2003, p. 297) destaca que a gestão estratégica de custos refere-se à “[...] integração entre o processo de gestão de custos e o processo de gestão da empresa como um todo [...] necessária para que as empresas possam sobreviver num ambiente de negócios crescentemente globalizado e competitivo”.

Shank e Govindarajan (1995, p.6) definem a gestão estratégica de custos como sendo “o uso gerencial da informação de custos dirigida explicitamente a um ou mais dos quatro estágios da gestão estratégica”, enquanto Dekker (2009, p. 1) destaca que a “gestão estratégica de custos corresponde ao alinhamento deliberado de recursos de uma firma e a associação de sua estrutura de custos com estratégias de longo prazo e táticas de curto prazo”. Tais afirmações, também estão na mesma linha de raciocínio de Hansen e Mowen (2001), onde estes afirmam que a GEC corresponde ao uso de dados de custos para se identificar e desenvolver estratégias que produzam vantagens competitivas sustentáveis.

Após considerar que o processo de gestão estratégica de custos faz referência à utilização de informações de custos para fins de formulação de estratégias, de maneira a se obter vantagens competitivas sobre os concorrentes, as empresas passaram a perceber que as ferramentas tradicionais de tomadas de decisão, as quais têm o ambiente interno das organizações como delimitações de seus escopos, não mais atendem às demandas

informativas para fins de formulação de estratégias sustentáveis. Dessa forma, necessidades de informações apenas sobre os custos dos produtos não são mais suficientes no processo de elaboração de um bom planejamento estratégico; informações sobre custos de clientes e fornecedores também se tornaram relevantes dentro desse contexto, haja vista que estes também pertencem à mesma cadeia produtiva.

Ainda quanto ao planejamento estratégico, Hansen e Mowen (2001, p.423) assim destacam:

O planejamento estratégico e a tomada de decisão exigem um conjunto muito mais amplo de informações de custos do que aquele fornecido por custos dos produtos. Informações de custos sobre clientes, fornecedores e projetos de produtos diferentes também são necessários para apoiar os objetivos da gestão estratégica.

Ainda para Hansen e Mowen (2001), o conjunto mais amplo de informações presentes no contexto da gestão estratégica de custos deve satisfazer a dois requisitos: primeiro, deve-se incluir informações sobre o ambiente da empresa e seu funcionamento; segundo, o conjunto de informações também precisa ser prospectivo, de maneira a facilitar a tomada de decisões sobre períodos futuros.

Em meio ao entendimento acima destacado, uma vantagem competitiva não pode ser compreendida apenas observando-se a empresa como um todo, isto é, como destaca Porter (1989), uma empresa ganha vantagem competitiva quando executa atividades estrategicamente importantes de uma forma mais eficiente do que sua concorrência. Para isso, a análise e o entendimento das atividades, tanto de clientes como dos fornecedores pertencentes à mesma cadeia produtiva, pode dar um suporte mais seguro à formulação de uma boa estratégia.

Nesse sentido, considerando as definições e objetivos da gestão estratégica de custos, surge a análise da cadeia de valor como instrumento de obtenção de vantagem competitiva. Com o objetivo de mostrar quais são as atividades estrategicamente mais importantes dentro de uma determinada cadeia produtiva, a análise da cadeia de valor passou a ser considerada como fundamental para se desenvolver uma melhor interação entre uma determinada empresa, seus clientes e fornecedores, no sentido de se melhorar a eficiência nessas relações e, conseqüentemente, se obter vantagens sobre os respectivos concorrentes.

3.3 A CADEIA DE VALORES

Conhecer a estrutura de custos de uma organização é um fator muito relevante para uma tomada de decisão segura; entretanto, o controle de custos de seu ambiente interno passou a ser insuficiente no contexto operacional, haja vista existirem várias situações possíveis de redução desses mesmos custos quando se observam e, principalmente, se controlam variáveis externas às suas atividades operacionais.

Atualmente, os gestores têm procurado observar variáveis que antes não existiam quando da condução dos seus respectivos negócios; tais variáveis, aliadas à necessidade das empresas proporcionarem sustentabilidade permanente para os negócios, fazem com que as organizações não mais considerem o controle de custos de suas atividades internas como suficientes para alcançarem objetivos que proporcionem vantagem competitiva em relação aos seus concorrentes; assim, surge a gestão da cadeia de valor como instrumento de estratégia competitiva para as empresas, proporcionando uma redução mútua de custos entre as atividades de valor integrantes de uma mesma cadeia, além de proporcionar uma visão ampla dos negócios, não limitada às estruturas internas empresariais (SHANK; GOVINDARAJAN, 1997).

Para uma empresa manter uma vantagem competitiva sustentável, esta deve possuir um controle total sobre suas atividades, bem como conhecer o funcionamento de todos os elementos que fazem parte de sua cadeia de relacionamentos. A compreensão do funcionamento do processo de uma cadeia, desde a extração da matéria-prima até o consumo final dos produtos, proporciona às empresas um grande diferencial, pois vantagens competitivas podem ser obtidas a partir de sua gestão, principalmente quando as organizações querem obter ganhos em escala.

Nesse sentido, Miranda (2002, p.202) destaca que a cadeia de valor

nasceu a partir da constatação de que, para sobreviver de forma competitiva, a organização deve gerenciar suas atividades ciente de que pertence a uma cadeia de atividades que transcende as barreiras legais que a definem (visão legalista que define a pessoa jurídica) e que, dependendo da maneira como se relaciona com as demais empresas que executam as atividades relevantes da cadeia, a organização pode construir uma cadeia de valor, ou, em outros termos, uma cadeia de produção eficiente.

Para Hansen e Mowen (2001, p.425), 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”. Para Porter (1986, p.33), “cadeia de valor de uma empresa e o modo como ela executa

atividades individuais são um reflexo de sua história, de sua estratégia, de seu método de implementação de sua estratégia, e da economia básica das próprias atividades”.

Shank e Govindarajan (1997, p.62) destacam que “a estrutura da cadeia de valor 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”.

A análise de custos da cadeia de valor é essencial para que uma empresa defina sua estratégia competitiva. Nesse contexto, Shank e Govindarajan (1997, p. 66) enfatizam que “uma empresa pode aumentar sua lucratividade não apenas compreendendo sua cadeia de valor – do projeto à distribuição - mas também compreendendo como as atividades de valor da empresa encaixam-se nas cadeias de valor dos fornecedores e clientes”. Assim afirmam:

A estrutura da cadeia de valor destaca como os produtos de uma empresa se encaixam na cadeia de valor do comprador; sob esta estrutura, fica logo aparente que porcentagem os custos do produto da empresa representam nos custos totais do comprador. Estas informações podem ser muito úteis para encorajar a empresa e o comprador a trabalharem juntos em atividades de redução de custos.

Observando as respectivas definições, a estrutura da cadeia de valor mostra como os produtos e serviços de uma empresa se adequam na cadeia de valor do comprador. Quanto à estrutura, caso o total dos custos dos produtos de uma empresa elo da cadeia represente uma porcentagem significativa nos custos totais do seu comprador, tais informações podem ser muito úteis para encorajar a empresa vendedora e o comprador a trabalharem juntos em atividades de redução de custos; conseqüentemente, obtendo resultados significativos para ambas as empresas.

Em se tratando de cadeia de valor, Shank e Govindarajan (1997) sugerem uma metodologia própria para se construir, analisar e utilizar uma cadeia. Tal metodologia divide-se em três etapas:

- a) Identificar a cadeia de valor, identificando custos, receitas e ativos às atividades de valor;
- b) Diagnosticar os direcionadores de custos regulando as atividades de valor;
- c) Desenvolver vantagem competitiva através do controle dos custos abrangidos pela cadeia de valor.

Quanto ao escopo da cadeia de valor, observa-se a existência de um consenso na literatura. Por exemplo: Miranda (2002), Shank e Govindarajan (1997), Porter (1989) e

Hansen e Mowen (2001) afirmam que a cadeia de valor de uma empresa vai muito além da identificação e controle das atividades de valor da própria organização, pois uma cadeia completa está agregada a outras cadeias de valores, como as dos fornecedores e do próprio comprador, formando um sistema de valores. Para melhor entendimento das respectivas afirmações, a Figura 4 descreve uma cadeia de valor sob a ótica de Porter (1989).

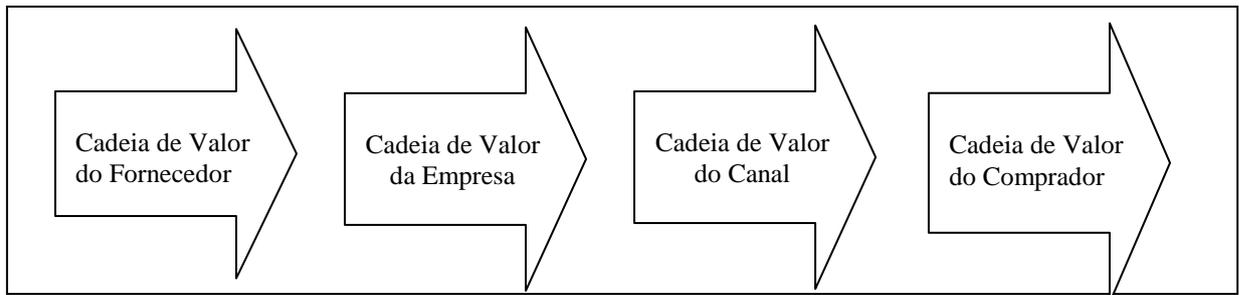


Figura 4: Descrição da cadeia de valor

Fonte: Porter (1989, p.32).

Como se pode perceber, uma cadeia de valores não se limita às atuações de uma determinada empresa, pelo contrário, conforme destacam Grunow, Gallon e Beuren (2006, p.39),

nota-se a importância de se considerar todos os participantes relevantes dos elos que executam as atividades que antecedem e que complementam às atividades da empresa. Quanto mais estreito o relacionamento entre os integrantes da cadeia de valores, maiores são as chances que as habilidades de cada integrante sejam aplicadas em benefício próprio.

Para exemplificar a importância da utilização da estrutura da cadeia de valor, pode-se destacar o estudo de Liczbinski *et al.* (2002). Tal estudo procurou identificar informações fundamentais para o gerenciamento das atividades da cadeia de valor nas pequenas empresas industriais de beneficiamento, moagem, torrefação e fabricação de produtos alimentares de origem vegetal localizadas no Rio Grande do Sul; nesse estudo, primeiramente dividiu a cadeia de valor em atividades primárias e atividades de apoio, conforme proposição de Porter (1989), e em cada etapa destas atividades buscou, juntamente com os administradores, identificar as principais informações que devem ser observadas para um melhor gerenciamento e otimização da cadeia de valor. Algumas informações são destacadas a seguir:

- a) Logística Interna – evolução das despesas com a atividade, ganhos/perdas com produtividade, controle qualitativo e quantitativo dos estoques e evolução dos custos de estocagem e reposição;

- b) Logística Externa – evolução dos custos com armazenagem, perdas por problemas de validade, otimização, satisfação dos clientes, prazo médio de entrega x prazo dos concorrentes, etc;
- c) Operações – quantidade programada e produzida, evolução dos custos da empresa e dos concorrentes, índices de problemas com qualidade, evolução dos custos, custo de manutenção, perdas por retrabalho, etc;
- d) Serviços - % de clientes fieis, % clientes atendidos, mas insatisfeitos, etc;
- e) Infra-estrutura de apoio – metas atingidas, imagem da empresa, crescimento real da empresa, evolução do resultado final, satisfação sócios/acionistas, situação do fluxo de caixa, liquidez da empresa, etc; bem como outras atividades.

Ao analisar o exemplo supracitado, pode-se perceber que a integração da estrutura global da cadeia de valor de uma organização pode trazer vários benefícios para seus integrantes (fornecedores, empresa e clientes).

Com isso, Anderson e Dekker (2009), ao destacarem a importância da sincronia entre os integrantes da cadeia de valores, enfatizam a necessidade de análise competitiva do mercado, a análise da sustentabilidade da cadeia de suprimentos e a gestão dos direcionadores de custos estruturais e de execução a ela relacionados. Conforme se pode perceber na Figura 5 seguinte, para os autores supracitados, a análise de mercado passa por três estágios:

- a) Identificação dos requisitos dos clientes;
- b) Avaliação das ofertas competitivas;
- c) Avaliação das capacidades e recursos da empresa.

A avaliação competitiva do mercado, através dos elementos acima destacados, tem a finalidade de especificar a proposição de valor através de ações conjuntas entre fornecedores e clientes por meio de: i) planejamento de produtos; ii) planejamento de processos; iii) redução de riscos e iv) criação de valor para as partes envolvidas. Concomitantemente a essas finalidades, a ação conjunta entre os elos da cadeia também tem a finalidade de especificar ações de planejamento operacional como, por exemplo: operações em escala; delimitações da empresas; seleção de sócios e planejamento do relacionamento entre comprador e fornecedor.

Strategic Cost Management in Supply Chains

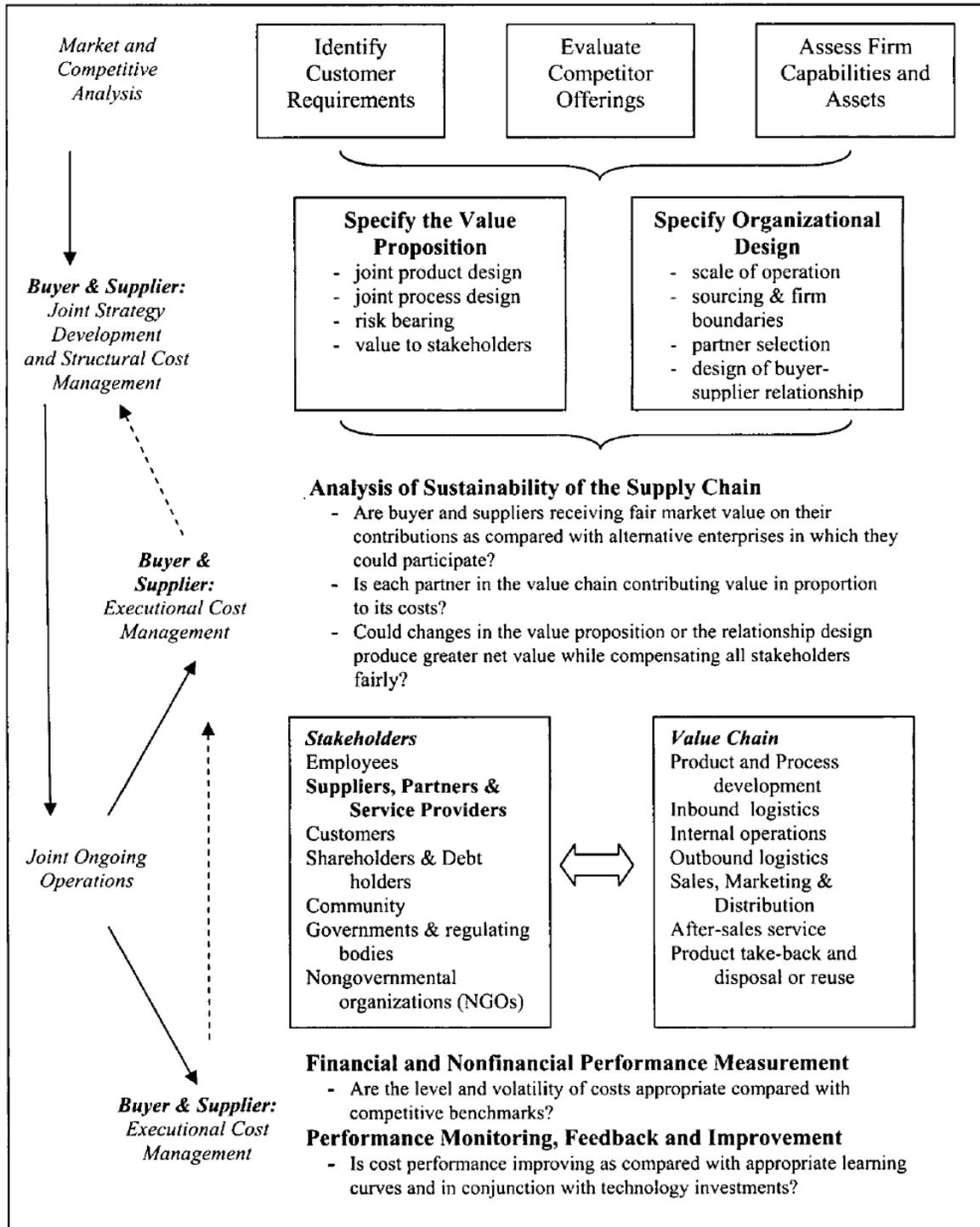


Figura 5: Processo de gestão estratégica de custos na cadeia de suprimento

Fonte: Anderson e Dekker (2009, p. 203).

Em se tratando da análise da sustentabilidade da cadeia de suprimentos, Anderson e Dekker (2009) destacam três questionamentos indispensáveis:

- a) Como comprador e fornecedor recebem o valor justo do mercado nas suas contribuições, quando comparadas com empreendimentos alternativos que eles poderiam participar?
- b) Cada parte da cadeia de valor contribui com o valor na proporção de seus custos?
- c) Poderiam acontecer mudanças na proposição de valor ou na forma de relacionamento na cadeia do maior produtor para compensar as demais partes envolvidas de forma justa?

Ainda para Anderson e Dekker (2009), as partes envolvidas correspondem a: empregados, fornecedores de produtos e serviços, acionistas, clientes, comunidade, governo e organizações não governamentais; já a cadeia de valor está relacionada com: desenvolvimento de produtos e processos, logísticas de entradas e de saídas, operações internas, vendas, distribuição e marketing e serviços de pós-venda

Concomitantemente ao processo de análise competitiva de mercado e de sustentabilidade da cadeia de valor, os autores ainda destacam a necessidade de questionamentos relacionados à: (1) mensuração da *performance* financeira e não-financeira, procurando-se entender o nível e a volatilidade da apropriação dos custos comparados com seu ponto de referência; e (2) à *performance* de monitoramento dos custos, *feedback* e melhoria contínua em relação ao desempenho dos custos a partir da introdução de investimentos conjunturais e tecnológicos pela empresa.

3.4 ESTUDOS RECENTES RELACIONADOS À CADEIA DE VALORES

Em meio ao estudo de Anderson e Dekker (2009), observa-se que o panorama atual das pesquisas acadêmicas relacionadas ao tema “cadeia de valores” está bastante diversificado, tanto no âmbito nacional quanto internacionalmente. Existem estudos voltados para:

- a) A descrição da cadeia de valores de um determinado segmento:

Por exemplo, o estudo de Antonaccio (2007), que teve como objetivo caracterizar a cadeia de valores de Escolas Técnicas Estaduais Agropecuárias (ETEs) e da Coordenação de Ensino Técnico (CETEC), vinculada à administração central do Centro Estadual de Educação

Tecnológica (CEETEPS). Para a realização da pesquisa foi elaborado um modelo conceitual baseado nas discussões abordadas no referencial teórico da pesquisa.

Tal modelo utilizou três variáveis: organização, autonomia e referência. Para a variável “organização”, a pesquisa teve como foco de análise os seguintes elementos: cadeia de valor, forma de relacionamento entre os elementos, grau de integração entre os elementos e grau de complementaridade da produção de valor entre os elementos. Para a variável “autonomia”, os focos de análise foram: o grau de independência para a ação em relação ao ambiente; o grau de confiança mútua entre os elementos; grau de comprometimento dos elementos com o todo e o grau de cooperação entre os elementos. Por sua vez, a variável “referência”, teve como foco de análise: o propósito e a razão de existência do sistema; e as referências e regras para a ação do todo.

Quanto aos resultados envolvendo a cadeia de valores do segmento estudado, segundo o autor, estes confirmaram que o modelo conceitual proposto é passível de utilização na caracterização de cadeias de valores também em outras áreas.

b) Análise dos níveis de colaboração entre empresas dentro da mesma cadeia

Quanto a esse foco de pesquisa, pode-se destacar o estudo de Maradei Jr (2008), o qual teve como objetivo medir o grau de relacionamento entre os laboratórios farmacêuticos e os seus operadores logísticos. Para isso, utilizaram-se do modelo de parceria criado por Lambert, Emmelhainz e Gardner (1999). Tal modelo surgiu a partir de estudos de caso de relacionamento envolvendo membros do “*The International Center for Competitive Excellence*”, onde eles identificaram 18 relacionamentos que acreditavam tratar-se de verdadeiras parcerias. Dessa forma, o autor analisou cada relacionamento das empresas objeto de estudo e os comparou com as disposições evidenciadas no modelo. Ao final, os resultados indicaram que o modelo apresentado não foi comprovado na prática pelos laboratórios e operadores logísticos de cadeias farmacêuticas no Brasil. O autor também concluiu, quanto à visão de parceria, que esta predomina mais claramente nos operadores logísticos do que nos laboratórios, o que segundo o autor, reflete o poder de dominância destes em relação aos operadores logísticos da cadeia de suprimentos.

Ainda dentro do contexto dos relacionamentos interorganizacionais, destacam-se também as pesquisas de Arya e Mittendorf (2007); Armando (2008) e Moori e Zilber (2003).

Arya e Mittendorf (2007) realizaram um estudo a fim de examinar o impacto das distorções presentes nos preços de transferência de uma firma que atua tanto no processo

interno quanto nos processos externos de entradas. Em seus resultados, os autores demonstraram que uma empresa pode colher benefícios quando discute problemas ligados aos preços de transferência internos com um fornecedor externo.

Já Armando (2008), realizou seu trabalho com o objetivo estudar as estratégias organizacionais para empresas conectadas às cadeias globais de valor para o acesso aos mercados estrangeiros. Neste caso, o autor identificou que as cadeias globais de valor (GVC) são modeladas por um pequeno grupo de empresas do hemisfério norte. Os resultados indicam e comparam as estratégias e práticas das empresas brasileiras integrantes de GVC quanto ao desenvolvimento de produtos, terceirização de atividades, relacionamento com fornecedores, canais de distribuição e compradores no exterior. Finalizando, o autor classifica os casos estudados quanto à sofisticação de sua estratégia empresarial, possibilidades e limitações de obtenção de renda superior.

Moori e Zilber (2003) realizaram um estudo para avaliar a importância das variáveis que compõem a cadeia de valores evidenciada por Porter (1985), como fatores contribuintes à vantagem competitiva das empresas e sua relação com a gestão da cadeia de suprimentos. Os resultados evidenciaram que houve deslocamento de algumas variáveis agrupadas por Porter (1985) como atividades primárias, para atividades de apoio e vice-versa. Além disso, os autores também identificaram dois fatores ligados à Administração que estão bem relacionados com a cadeia de suprimentos: logística e operações.

Internacionalmente, pode-se destacar, por exemplo, o trabalho de Fearne e Fowler (2006), que realizaram um estudo cujo objetivo foi ilustrar o perigo potencial da aplicação discreta e indiscriminada de projetos com altos níveis de complexidade e incertezas. Na respectiva pesquisa, *insights* são apresentados em dois estudos de caso realizados em empresas de elaboração de projetos de residenciais, as quais os autores acreditam que possuem indicativos de recentes esforços para redução de custos na construção de atividades. Os resultados evidenciaram as implicações práticas nas quais as empresas que operam nos setores da construção civil devem dispor de grande atenção para o impacto da efetividade da cadeia de suprimentos para conseguirem obter reduções de custos.

Considerando a importância da sincronia da inter-relação da cadeia de valores destacadas por Anderson e Dekker (2009), Fearne e Fowler (2006), e aos benefícios evidenciados no estudo de Liczbinski et al (2002), destacados no tópico 3.3, é importante ressaltar que outros autores também mostram alguns caminhos no sentido de se desenvolver

uma boa gestão de uma cadeia de valores. Por exemplo, Miranda (2002, p.208), ao enfatizar tal gerenciamento, destaca que a empresa deve:

- i) Identificar as fontes de vantagens competitivas sustentáveis (atividades com propriedade de acesso a recursos escassos);
- ii) Enfatizar as conexões complexas e inter-relacionamentos entre os elos da cadeia (otimização conjunta x otimização individualizada e coordenação para aumentar competitividade);
- iii) Facilitar a formulação de estratégias para aumentar a competitividade, seja por meio da liderança por custo, da diferenciação ou do foco/nicho de mercado.

Observando-se o panorama apresentado, é fácil compreender que não adianta apenas identificar a cadeia de valor que a empresa está inserida; a empresa precisa, constantemente, perceber se as atividades a ela agregadas estejam em contínuo gerenciamento, bem como se seus custos estão otimizados, a fim de conseguir adicionar valor ao produto e criar vantagens competitivas.

c) Críticas aos conceitos de Porter e outros autores

A partir do desenvolvimento de pesquisas voltadas para o estudo da cadeia de valores e de estratégias, foram surgindo, naturalmente, críticas aos conceitos anteriormente disseminados pela literatura, especialmente, os conceitos formulados por Michel Porter.

Nesse sentido, Rocha e Borinelli (2006) realizaram um estudo onde discutiram para que serve, e como funciona, a análise das cadeias de valores, além de terem realizado uma pesquisa empírica exploratória sobre lucratividade de grandes empresas que compõem a cadeia de valor da indústria de bens de consumo e das grandes redes de supermercados que atuam no Brasil.

No primeiro momento do trabalho, os autores utilizaram o método dialético para contestar algumas definições, segundo eles, equivocadas ou incompletas, de Porter, Shank e Govindarajan e outros autores. No segundo momento, analisaram as demonstrações contábeis das empresas pesquisadas para identificar quem está ganhando e quem está perdendo dentro da cadeia objeto da pesquisa.

Quanto às críticas aos conceitos formulados por Porter, Rocha e Borinelli (2006, p. 3) destacam o conceito incompleto de cadeia de valor até então disseminado pelo respectivo autor.

O autor não dá uma definição formal, mas é possível captar seu conceito de Cadeia de Valor, o qual é correto, porém, incompleto. Primeiro, porque nem sempre *uma empresa* reúne todas aquelas atividades citadas – projetar, produzir, comercializar e entregar produtos – elas podem ser realizadas por diferentes empresas, não necessariamente por apenas uma, como ele diz. Em segundo lugar, sejam quais

forem as atividades executadas por uma organização, dentre as citadas ou outras, elas sempre requerem recursos materiais, humanos etc., adquiridos de outras empresas, as quais fazem parte da mesma cadeia. A primeira conclusão, portanto, é que, ao contrário do que diz Porter, o conceito correto de Cadeia de Valor extrapola os limites de uma empresa, em duas direções:

- a) a montante: fornecedores, fornecedores dos fornecedores etc., até a origem dos recursos;
- b) a jusante: clientes, clientes dos clientes etc. até os consumidores finais.

Dentro desse contexto, pode-se observar que os autores abordam as delimitações das cadeias de valores, ao observarem que Porter limita a cadeia dentro do ambiente da empresa. Por sua vez, eles também destacam possíveis situações em que algumas empresas podem não reunir todas as atividades citadas, o que mostra a necessidade de extrapolação da delimitação até então conceituada.

Para eles, Shank e Govindarajan (1993, p.13), ao conceituarem cadeia de valores com “o conjunto interligado de todas as atividades que criam valor, desde uma fonte básica de matérias-primas, passando por fornecedores de componentes, até a entrega do produto final nas mãos do consumidor”, melhoraram o conceito até então formulado por Porter, ao passo que reconheceram que a cadeia de valores vai além do ambiente interno, tanto à montante como à jusante; contudo, ao considerarem que o início da cadeia de valores se dá “desde a fonte básica de matérias-primas”, eles se reportam apenas à indústria de manufatura, deixando de lado um setor que, atualmente, possui uma grande representatividade dentro do contexto econômico-financeiro: o setor de serviços.

Ainda para Rocha e Borinelli (2006, p. 4), a definição de Shank e Govindarajan, ao delimitarem a cadeia com a “entrega do produto final nas mãos do consumidor”, deixa de fora atividades de pós-venda.

Ao concluírem, os autores formulam uma nova definição de cadeia de valores, contemplando os erros elencados nas proposições de Porter e Shank e Govindarajan. Para Rocha e Borinelli (2006, p. 4), **“Cadeia de Valor é uma seqüência de atividades que se inicia com a origem dos recursos e vai até o descarte do produto pelo último consumidor (grifo dos autores).”**

Outro estudo voltado para a análise dos conceitos de Michel Porter foi o de Carneiro, Cavalcanti e Silva (1997), onde estes discutem as opiniões de diversos autores, os quais apresentam críticas, complementos e refinamentos à tipologia básica das estratégias genéricas de “liderança em custo”, “diferenciação” e “enfoque”. Ainda no estudo em destaque, os

autores trazem conceitos da *Resource-Based View*, uma teoria de estratégias baseada nos recursos e competências das empresas, que também traz conceitos modernos de estratégia.

Finalmente, considerando a diversidade de pesquisas até aqui destacadas, bem como o poder das trocas interorganizacionais para gestão da cadeia e valor, também é importante enfatizar o estudo sobre gestão de cadeias globais de suprimentos, realizado pela consultoria *McKinsey*, junto a 247 empresas de todo o mundo, no ano de 2008.

Seus resultados mostram que os riscos das cadeias globais estão aumentando; para os executivos que responderam a pesquisa, a maior complexidade de produtos e serviços, os preços mais elevados de energia e o aumento da volatilidade financeira estão entre os principais fatores que influenciam suas estratégias dentro de suas cadeias de suprimentos.

No estudo apresentado, além dos fatores que influenciam suas estratégias, foi questionado aos respondentes quais eram suas metas estratégicas na cadeia de suprimentos a que pertencem. Nesse aspecto, os entrevistados focaram, respectivamente, como principal estratégia: i) a redução de custos; ii) melhoramento dos produtos e serviços aos clientes e iii) obtenção de novos produtos e serviços mais rapidamente.

3.5 CADEIA DE VALORES *VERSUS* CONTABILIDADE GERENCIAL

Em meio à descrição da importância da aplicação dos conceitos da gestão estratégica de custos como instrumento de vantagem competitiva, principalmente no que se refere à cadeia de valores como uma de suas ferramentas, é importante destacar as principais diferenças existentes entre as premissas presentes na utilização da cadeia de valores como ferramenta de obtenção de vantagem competitiva e as premissas constantes na Contabilidade gerencial.

Para Shank e Govindarajan (1997) existem cinco grupos de elementos que destacam as diferenças entre a análise da cadeia de valores e a contabilidade gerencial, são elas:

- a) Foco de atuação;
- b) Perspectiva;
- c) Conceito de direcionador de custos;
- d) Filosofia de contenção de custos;

e) Conclusões para decisões estratégicas.

Para melhor exemplificar as diferenças destacadas por Shank e Govindarajan, o Quadro 2 detalha individualmente todas as diferenças:

	Contabilidade Gerencial Tradicional	Análise da Cadeia de Valor na Estrutura da GEC
Foco	Interno	Externo
Perspectiva	Valor agregado	Conjunto inteiro de atividades interligadas desde os fornecedores de matérias primas até os clientes finais
Conceito de direcionador de custo	Um único direcionador de custo fundamental impregna a literatura especializada no assunto: custo é função do volume. Aplicado frequentemente apenas no nível global da empresa	Múltiplos direcionadores de custo: Direcionadores estruturais (isto é, escala, escopo, experiência, tecnologia, complexidade). Direcionadores de execução (isto é, gestão participativa, gestão da qualidade). Cada atividade de valor tem um conjunto único de direcionadores de custos
Filosofia de contenção de custos	Redução de custos abordada através de centros de responsabilidade ou de questões de custo do produto	A contenção de custos é função do(s) direcionador (es) regulando cada atividade de valor. Explora entre os clientes e fornecedores, bem como as ligações de processo dentro da empresa
Conclusões para decisões estratégicas	Nenhuma é facilmente aparente.	Identifica os direcionadores de custo no nível de cada atividade individual: desenvolve a vantagem custo/diferenciação ou pelo controle daqueles direcionadores de forma melhor que os concorrentes ou reconfigurando a cadeia. Para cada atividade de valor, levanta questões estratégicas relativas a produzir ou comprar e sobre integração para frente ou para trás. Quantifica e avalia o poder do comprador e do fornecedor.

Quadro 2: Diferenças entre a Contabilidade gerencial e a cadeia de valores

Fonte: Shank e Govindarajan (1997, p. 114).

Analisando as disposições do quadro 2, para os respectivos autores, quanto ao foco de atuação, enquanto a contabilidade gerencial direciona-se para o foco interno, a cadeia de valores também está voltada para o ambiente externo. Em relação à perspectiva, a contabilidade gerencial destaca-se pela atenção no valor agregado dos produtos da própria empresa, enquanto a cadeia de valores está voltada para o conjunto das atividades interligadas na cadeia. Quanto ao conceito de direcionadores de custos, a contabilidade gerencial se delimita dentro do contexto da empresa que o custo é função do volume, enquanto na cadeia de valores reconhecem-se múltiplos direcionadores de custos, haja vista reconhecer que os custos são gerados pelas atividades, dentro e fora da empresa.

Ainda, conforme Shank e Govindarajan (1997), quanto ao processo de redução de custos, a contabilidade gerencial aborda-o por meio de centros de responsabilidade ou de custos do produto; já a cadeia de valores trata a redução de custos como uma função dos direcionadores de custos de cada atividade, ao passo que explora as ligações com clientes e fornecedores. Finalmente, quanto ao grupo chamado de “conclusões para decisões estratégicas”, Shank e Govindarajan (1997) destacam que para a Contabilidade gerencial nenhuma é facilmente aparente, já a cadeia de valores identifica os direcionadores de custos no nível de cada atividade individual, ao passo que para cada atividade de valor levanta questões estratégicas relativas a produzir *versus* comprar e sobre integração para frente ou para trás.

Apesar de enfatizarem com menos detalhes que Shank e Govindarajan (1997), outros autores de gestão estratégica de custos também são unânimes em afirmar que a principal diferença entre a contabilidade gerencial e a cadeia de valores está no fato daquela ter seu escopo limitado às estruturas internas das empresas. Entre eles estão: Porter (1989); Hansen e Mowen (2001); Kulmala, Paranko e Uusi-Rauva (2002), os quais ainda destacam que, para medir o desempenho de uma cadeia de produção, é necessária uma evolução da contabilidade gerencial, paralelamente com sistema convencional de relatórios contábeis.

3.5 GERENCIAMENTO DA LOGÍSTICA

Para gerenciamento de uma cadeia de valor, a logística é considerada uma atividade fundamental, pois é por meio dela que matérias-primas, materiais, e os próprios produtos são

transferidos entre os elementos da cadeia, ligando os elos, tanto internamente, quanto externamente.

Nesse sentido, o *Council of Logistics Management* (apud WANKE, 2003, p.28) destaca que logística é uma

parte do gerenciamento de cadeias de suprimento responsável pelo planejamento, implementação e controle, de modo eficiente e eficaz, do fluxo e armazenagem de produtos (bens e serviços) e informações relacionadas, do ponto de origem até o ponto de consumo, com vistas ao atendimento das necessidades dos clientes.

Este é um dos maiores desafios que as empresas perseguem há mais de 80 anos, por se tratar de um elemento fundamental para redução dos custos totais e para a melhoria de serviços prestados (WANKE, 2003). Dessa forma, a logística vem se aprimorando cada vez mais para dar maior respaldo ao controle e ao gerenciamento das cadeias de valor, principalmente devido à política de gestão dos estoques que está vinculada ao elemento visibilidade de demanda. Dentro desse contexto, Wanke (2003, p. 17) destaca ainda que “reagir à demanda na produção e na distribuição e planejar a produção e a distribuição através de previsões de venda podem ser a política de gestão mais adequada.”

Para Novaes (2004), uma logística moderna procura incorporar:

- a) Prazos previamente acertados e cumpridos integralmente, ao longo de toda a cadeia de suprimentos;
- b) A Integração efetiva e sistêmica entre todos os setores da empresa;
- c) A Integração efetiva e estreita (parcerias) com fornecedores e clientes;
- d) A busca da otimização global, envolvendo a racionalização dos processos e a redução de custos em toda a cadeia de suprimentos;
- e) satisfação plena do cliente, mantendo nível de serviço preestabelecido e adequado.

Para Ballou (1993), a logística empresarial relaciona-se com todas as atividades de movimentação e armazenagem, que facilitam o fluxo de produtos, desde o ponto de aquisição da matéria-prima até o ponto do consumidor final. Trata também dos fluxos de informação que colocam os produtos em movimento, com o objetivo de providenciar níveis de serviço adequados aos clientes a um custo razoável.

A se analisar o contexto apresentado, pode-se perceber que, de acordo com os autores citados, a logística não está voltada apenas para uma distribuição do produto ao cliente, mas também para ser um filtro para selecionar as atividades que geram condições de controle, agregam valor ao produto, satisfazendo as necessidades dos seus clientes.

Sendo assim, a logística passa a ser caracterizada como uma atividade importante de suporte entre o mercado e as atividades operacionais da empresa, ou seja, dentro do contexto da cadeia de valor de qualquer segmento, a atividade logística desempenhará um papel fundamental na *performance* da cadeia como um todo, não podendo passar despercebida dentro do processo da gestão estratégica de qualquer organização.

Ao se perceber a importância da logística dentro do contexto da cadeia de suprimentos, algumas pesquisas passaram a ser realizadas no sentido de relacionar o processo logístico com a obtenção de ganhos em escala para integrantes de cadeias de valores. Por exemplo, Grunow, Gallon e Beuren (2006), realizaram um estudo cujo objetivo foi descrever a gestão da logística integrada de produção e industrialização de aves dentro de uma agroindústria, a partir do início de sua cadeia. Como resultados, têm-se a função de cada elemento na cadeia produtiva, cada fase do processo e a visualização completa da logística adotada. Ao final, os autores concluíram que a forma de gestão adequada da logística de produção e industrialização de aves proporciona a melhoria do resultado global da empresa, uma vez que permite promover a redução de custos e o desenvolvimento de parcerias-chave

A figura 6, a seguir, destaca a função da logística no gerenciamento dos fluxos físicos e de informações presente nas cadeias de valores:

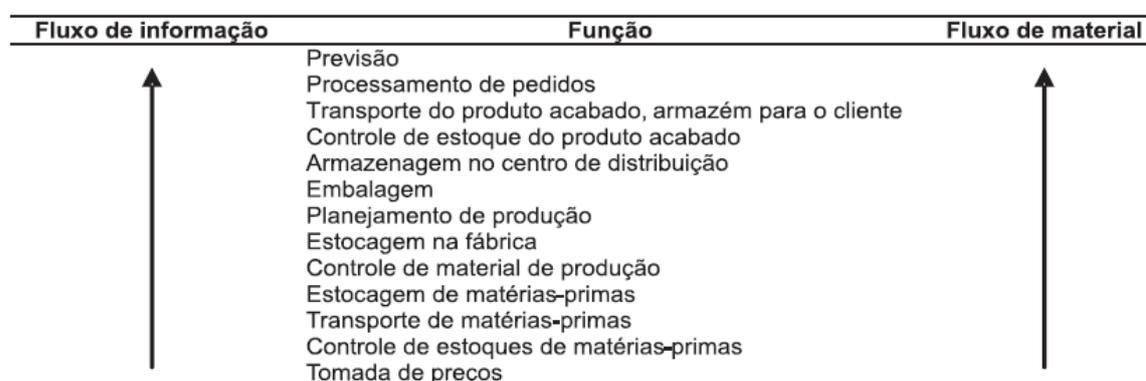


Figura 6: O processo da logística

Fonte: Grunow, Gallon e Beuren (2006).

Observando-se a figura acima, é fácil destacar a presença da logística em treze atividades (funções) relacionadas diretamente com os elos antecedentes (fornecedores) e conseqüentes (clientes) presentes nas cadeias de valores. Tal fato, por sua vez, evidencia a importância de se dar a devida atenção para a atividade logística dentro do processo da gestão estratégica de custos.

4 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

4.1 NATUREZA DA PESQUISA

De acordo com Richardson et al. (1999), a natureza do problema de pesquisa é fundamental para a determinação do método de pesquisa a ser utilizado; dessa forma, as pesquisas podem ser classificadas nas seguintes categorias: i) pesquisas históricas, as quais visam reconstruir o passado, em termos relativamente precisos e objetivos, para explicar fatos atuais; ii) pesquisas exploratórias, que se caracterizam por serem pesquisas iniciais referentes a determinados temas; iii) pesquisas descritivas, cujo propósito é descrever aspectos de uma população ou analisar certas características a elas relacionadas; e, iv) pesquisas explicativas, as quais visam explicar as características de uma determinada população.

Dentro desse contexto, e conforme Gil (2009), o qual destaca que as pesquisas descritivas têm como objetivo a descrição das características de determinada população e que estas se utilizam de técnicas padronizadas de coleta de dados, a presente pesquisa possui características de natureza descritiva, ao passo que tem como um de seus objetivos específicos a descrição das características relacionadas à cadeia de valor da indústria salina localizada no estado do Rio Grande do Norte, a partir da utilização das ferramentas da estatística descritiva; contudo, esta pesquisa também possui características de natureza exploratória, ao passo que não se tem conhecimento de estudos anteriores que objetivam identificar oportunidades de vantagens competitivas que podem ser obtidas com a gestão da cadeia de valor na indústria salina.

Em se tratando do método de coleta e da análise dos dados, bem como considerando as disposições de Richardson et al. (1999), esta pesquisa enquadra-se como qualitativa, haja vista que pode ser caracterizada como a tentativa de uma compreensão detalhada das características situacionais apresentadas pelos entrevistados. Contudo, não descarta sua complementaridade mediante a utilização de estatística descritiva, pois se utiliza na coleta de dados, dos custos de cada atividade integrante da cadeia de valor identificada.

Considerando que os métodos qualitativos e quantitativos podem ser amplamente utilizados como complementares entre si, é importante destacar a afirmação de Richardson et al (1999, p. 70), onde estes afirmam que “o método quantitativo representa, em princípio, a

intenção de garantir a precisão dos resultados, evitar distorções de análise e interpretação. É freqüentemente utilizados nos estudos descritivos [...]”.

4.2 UNIVERSO E AMOSTRA DA PESQUISA

O universo da pesquisa compreende as 16 empresas filiadas ao Sindicato dos moageiros e refinadores de sal do Estado do Rio Grande do Norte – SIMORSAL e as 17 empresas filiadas ao Sindicato da indústria e extração de sal do estado do Rio Grande do Norte – SIESAL, seus principais fornecedores e clientes.

4.3 COLETA DE DADOS

Ao se observar que 9 empresas são filiadas aos dois sindicatos, a coleta de dados foi realizada por meio da aplicação de questionários, os quais foram enviados inicialmente para 24 empresas salineiras de extração, moagem ou refino.

Nesse aspecto, os resultados foram agrupados, para fins de análise, levando-se em consideração a maior quantidade de atividades encontradas, mesmo que algumas empresas não atuassem em todas elas. Ao todo foram respondidos 13 questionários, número que corresponde a 62% das empresas filiadas ao SIESAL e 68% dos filiados ao SIMORSAL.

No primeiro momento, tais questionários tiveram o objetivo de: verificar o conhecimento deste segmento industrial em relação ao tema abordado; identificar as áreas de atuação dos respondentes, seus principais fornecedores e clientes e, por fim, colher dados referentes aos tipos de seus clientes e fornecedores mais representativos, para, assim, obter subsídios para mapear a cadeia de valor da indústria salineira como um todo, desde o fornecimento da matéria-prima até o consumidor final.

A partir dessa identificação, no segundo momento, foram aplicados questionários voltados para os 5 (cinco) tipos de fornecedores mais representativos, em termos de custos dos insumos da cadeia. A respectiva análise levou em consideração o percentual das respostas que identificaram os tipos de fornecedores, como também seu percentual de representatividade em relação aos custos dos produtos. Tais questionários tinham como

objetivo identificar a percepção destes em relação à importância de suas participações como integrantes da cadeia de valor salinera, além de identificar possíveis relações voltadas para se obter ganhos em escala entre indústria salinera e seus fornecedores. Finalmente, os questionários foram enviados para 30 (trinta) empresas, identificadas por meio do cadastro de fornecedores de uma empresa do setor salinero, aqui denominada de Empresa Universo do Sal S.A.

No terceiro momento, foram aplicados questionários voltados para os principais tipos de clientes mais representativos das empresas entrevistadas. Da mesma forma que os fornecedores, estes clientes foram identificados a partir das respostas obtidas do setor salinero, mediante o seu percentual de representatividade em relação ao faturamento dos respondentes. Os respectivos questionários tinham a finalidade de identificar a percepção destes em relação à importância de suas participações como integrantes da cadeia de valor salinera, além de identificar possíveis relações voltadas para se obter ganhos em escala entre indústria salinera e seus clientes. Ao todo foram enviados 50 (cinquenta) questionários para empresas e pessoas físicas consumidoras dos produtos salineros, identificados a partir da utilização do cadastro de clientes de uma grande empresa do setor.

O ponto de partida para a elaboração dos questionários foi uma entrevista realizada com representantes do segmento salinero sobre como é desenvolvida a respectiva atividade, seus principais custos, mercado consumidor, etc.; ainda quanto à formulação do questionário, também foram analisados os trabalhos de Almeida (2006); Maradei Jr (2008); Areal (2004); Antonaccio (2007) e Meira (2002).

Finalmente, para subsidiar o processo de identificação de oportunidades de vantagens competitivas, a partir do mapeamento da cadeia de valor da indústria salinera, foi realizado um estudo de caso numa empresa de grande porte do setor, mediante a realização de entrevistas e pesquisa documental.

4.4 TRATAMENTO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

Gil (2009, p 141) destaca que

entre os vários itens de natureza metodológica, o que apresenta maior carência de sistematização é o referente à análise e interpretação dos dados. Como o estudo de caso vale-se de procedimentos de coleta de dados os mais variados, o processo de

análise e interpretação pode, naturalmente, envolver diferentes modelos de análise [...]

Quanto ao tratamento e análise dos resultados, o mapeamento da cadeia de valor foi realizado a partir da identificação dos clientes e fornecedores mais representativos; para tanto, foram utilizadas ferramentas da estatística descritiva, tais como média aritmética e desvio-padrão para selecionar os tipos de fornecedores e clientes.

A partir do mapeamento, foram destacadas as características das relações existentes entre os elos da cadeia; dessa forma, foi possível identificar nas relações entre as empresas salineiras, fornecedores e clientes, potenciais limitações de vantagens para seus integrantes. Para essa etapa, também foram consideradas as similaridades das respostas.

Esta forma de classificação e análise dos resultados inspira-se na análise de conglomerados ou *clusters analysis*, que Corrar, Paulo e Dias Filho (2009, p. 325) definem como “uma das técnicas de análise multivariada cujo propósito primário é reunir objetos, baseando-se nas características dos mesmos. Ela classifica objetos segundo aquilo que cada elemento tem de similar”

Como as respostas dos questionários possuem características qualitativas, utiliza-se “a percentagem de vezes que existiu concordância entre as respostas” a mais simples das medidas de associação conforme Corrar, Paulo e Dias Filho (2009, p. 340).

5 ANÁLISE DOS RESULTADOS

5.1 CARACTERIZAÇÃO DOS RESPONDENTES

Quanto à caracterização pessoal dos respondentes, pode-se destacar que nas empresas salineiras todos os respondentes exercem cargo de gerência, de diretor ou de supervisor e possuem, em sua maioria, formação acadêmica em Administração e tem uma média de 10 anos nos cargos que ocupam. Ao se observar tal caracterização, tomando-se como base a formação acadêmica, torna-se importante destacar que, implicitamente, existe um conhecimento prévio do tema abordado na pesquisa, bem como sua importância para as empresas integrantes; fato comprovado nas entrevistas diretas realizadas em algumas empresas filiadas ao SIESAL.

Para os fornecedores, houve uma maior diversificação nas respectivas formações acadêmicas, apesar de também predominar o curso de Administração, havendo respondentes com formação em Engenharia Química, Ciências Contábeis, Economia e Química Industrial. Quanto às suas funções, a maioria está voltada para o setor comercial, tendo a função de analista de vendas predominado nas respostas.

Já os clientes, por sua vez, têm seus respondentes caracterizados também por variadas formações acadêmicas: Administração, Engenharia Química, Economia, Ciências Contábeis e Engenharia de Alimentos; quanto à função, em sua maioria, são representados por diretores, gerentes e supervisores, tendo uma média de 8 anos no cargo. As Tabelas 7 e 8 a seguir sintetizam os resultados encontrados.

Tabela 7: Função dos respondentes

Função na empresa	Salineiros		Fornecedores		Clientes	
	Quant.	%	Quant.	%	Quant.	%
Sócio-Gerente	0	0	0	0	0	0
Diretor	8	61	0	0	4	22
Gerente	3	23	2	13	11	61
Supervisor	1	8	1	7	2	11
Outra ³	1	8	12	80	1	6
Total de Empresas	13		15		18	

Fonte: Dados da pesquisa.

³ Marcaram esta opção: um respondente salineiro que exerce a função de superintendente; os respondentes fornecedores que exercem funções de: analista de vendas; auxiliar administrativo, assistente técnico e vendedor; bem como, um cliente que exerce a função de analista técnico.

Tabela 8: Formação acadêmica

Formação acadêmica	Salineiros		Fornecedores		Clientes	
	Quant.	%	Quant.	%	Quant.	%
Administração	7	54	5	33	8	45
Ciências Contábeis	0	0	2	13	2	11
Economia	0	0	1	7	4	22
Outra ⁴	5	38	4	27	2	11
Ainda não possui formação acadêmica	1	8	3	20	2	11
Total de Empresas	13		15		18	

Fonte: Dados da pesquisa.

5.2 MAPEAMENTO DA CADEIA DE VALORES

Para subdividir a indústria salineira em atividades de valor, foi tomado como base o parâmetro destacado por Shank e Govindarajan (1997), onde os autores afirmam que para a identificação de uma cadeia de valor, as atividades devem ser separadas se:

- a) Elas representam uma porcentagem significativa dos custos operacionais;
- b) O comportamento dos custos das atividades é diferente;
- c) Elas são realizadas por outros concorrentes de diferentes formas;
- d) Elas têm um alto potencial para criar diferenciação;
- e) Elas incorrem em custos, geram receitas e relacionam ativos no processo.

Nesse sentido, para a identificação e mapeamento da cadeia de valor da indústria salineira norte-riograndense, inicialmente, foi questionado aos respondentes quais as atividades eles desenvolviam; dessa forma, identificou-se que a maioria (62%) das empresas desenvolve atividades relacionadas à produção/extração, moagem e refino de sal, conforme se pode perceber na Tabela 9 seguinte:

⁴ Salineiros com formação acadêmica em: História (1), Engenharia Civil (1), Engenharia Mecânica (1), Engenharia de Produção (1) e Matemática (1); para os fornecedores formados em: Química Industrial (2) e Engenharia Química (2); já os clientes em: Engenharia Química (1) e Engenharia de alimentos (1).

Tabela 9: Atividades desenvolvidas pelas empresas salineiras

Atividades desenvolvidas	Quant.	%
Produção/Extração de sal	2	15
Produção/Extração e moagem de sal;	1	8
Produção/Extração, moagem e refino de sal;	8	62
Apenas moagem de sal;	-	0
Moagem e refino de sal	2	15
Apenas refino de sal	-	0
Total	13	100

Fonte: Dados da pesquisa.

Depois de identificadas as atividades desenvolvidas pelas empresas salineiras, o passo seguinte foi identificar os principais insumos de cada atividade, pois tal identificação subsidiaria o mapeamento da respectiva cadeia; nesse sentido, conforme se pode perceber na tabela 10 seguinte, a atividade de produção/extração possui dois insumos essenciais, necessários ao pleno desenvolvimentos de sua atividade: combustível e energia. A atividade de moagem de sal, por sua vez, tem nas embalagens e na energia elétrica seus custos mais representativos; já a atividade de refino apresenta o combustível industrial, as embalagens e a energia como principais insumos, em termos monetários.

No processo acima descrito, consideraram-se insumos significativos os elementos que foram marcados pelos respondentes, pelo menos uma vez. Neste caso, uma observação importante é o fato da necessidade da indústria salineira ser obrigada legalmente a adicionar o aditivo iodato de potássio no processo de beneficiamento (tanto moagem, quanto refino) quando destinado ao consumo humano.

Em termos monetários, conforme entrevista realizada com empresas do setor, tal insumo não é tão representativo em relação aos custos totais; contudo, dado o caráter legal de sua adição ao produto, algumas empresas o consideraram para as atividades de moagem e/ou refino.

Considerando esse critério para efeito do mapeamento da cadeia de valor, os respectivos insumos foram considerados essenciais por 18% dos respondentes que desenvolvem atividades de moagem e/ou refino.

A Tabela 10 sintetiza os insumos elencados para todas as atividades da indústria salineira, ao passo que identifica, em termos percentuais, as respostas relacionadas para cada insumo. Na respectiva tabela, observa-se que o número total de respondentes, por atividade, é

menor que o número total de empresas destacadas na Tabela 9 da página 55; tal fato ocorre devido existirem empresas que não desenvolvem todas as atividades.

Tabela 10: Principais insumos da indústria salineira, por atividade,

Insumos / Atividades	Produção/Extração		Moagem		Refino	
	Quant.	%	Quant.	%	Quant.	%
Combustível (diesel, gasolina, gás natural, etc.)	10	91	0	0	0	0
Energia	11	100	11	100	10	100
Embalagens	0	0	11	100	10	100
Ferrocianeto de Sódio	0	0	1	9	1	10
Iodato de Potássio	0	0	2	18	2	20
Combustível Industrial (Gás Natural; GLP; etc.)	0	0	3	27	6	60
Total de Empresas	11		11		10	

Fonte: Dados da pesquisa.

Após identificar e dividir as atividades de valor da indústria salineira, bem como seus principais insumos, foi questionado aos respondentes como estava dividido seu percentual de faturamento, ou seja, a fim de identificar quais os tipos de clientes mais relevantes para a indústria, foram subdivididas várias categorias de clientes, a saber: indústria alimentícia; frigoríficos; alimentação animal; consumo humano direto (supermercados, distribuidores, etc); indústria têxtil; indústria química e farmacêutica; e, outras.

Para a identificação inicial da relação de consumidores acima, foi tomado como base o relatório estatístico do ano de 2008 do SIMORSAL, destacado na seção inicial deste trabalho. Dessa forma, foram elencadas alternativas de respostas para as perguntas relacionadas aos tipos de clientes.

Tabela 11: Distribuição do faturamento das atividades de moagem e refino

Distribuição de faturamento	Atividades de moagem e refinaria									
	Empresas	1	2	3	4	5	6	7	Média	Desvio Padrão
Indústria alimentícia	30%	35%	25%	20%	15%	8%	15%	21,14%	9,44%	
Frigoríficos	5%	12%	20%	15%	35%	5%	30%	17,43%	11,67%	
Alimentação animal	27%	15%	20%	35%	35%	10%	40%	26,00%	11,34%	
Consumo humano direto	35%	30%	25%	28%	10%	12%	14%	22,00%	9,88%	
Indústria têxtil	2%	1%	5%	0%	3%	5%	0%	2,29%	2,14%	
Indústria química e farmacêutica	1%	7%	5%	2%	2%	57%	1%	10,71%	20,53%	
Outros	0%	0%	0%	0%	0%	3%	0%	0,43%	1,13%	
Totais	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%		

Fonte: Dados da pesquisa.

Nesse sentido, conforme se pode perceber na Tabela 11, em termos percentuais, as empresas salineiras que possuem atividades de moagem e refino têm como principais clientes:

a indústria alimentícia (21,14%), os frigoríficos (17,43%), o consumo animal (26,00%), o consumo humano direto (22,00%) e a indústria química e farmacêutica (10,71%).

É importante destacar que, para a distribuição de faturamento, não foi incluída a atividade de produção/extração de sal *in natura*, destacada na Tabela 10, devido ao fato de que esta atividade possui apenas dois tipos de clientes: as moagens e as refinarias. Dessa forma, as duas empresas que possuíam apenas essa atividade não foram incluídas na tabela em destaque; assim, o número total de respondentes para essa questão totaliza 7, haja vista que outras 4 empresas também não permitiram a publicação de suas respostas.

Ainda quanto à questão de distribuição de faturamento, conforme já destacado, algumas empresas não responderam a este quesito, fato que também motivou suas retiradas da tabela. Dessa forma, para melhor visualizar a distribuição de faturamento, foram calculadas a média aritmética e seu desvio-padrão; assim, verificou-se a existência de um desvio-padrão, respectivamente de: i) indústria alimentícia (9,44%); ii) alimentação animal (11,34%); iii) consumo humano direto (9,88%); iv) frigoríficos (11,67%); v) Indústria química e farmacêutica (20,53%); vi) indústria têxtil (2,14%); e vii) outros (1,13%), o que pode explicar em parte, que algumas empresas do setor possuem focos de atuação diferentes.

Diante do exposto, levando em consideração a relevância dos gastos com energia elétrica, combustíveis, gás, iodo, ferrocianeto e embalagem - tanto para as atividades de produção/extração, quanto para moagem e refino - mapeou-se a cadeia de valor do segmento salineiro, conforme com fluxograma da Figura 7 seguinte.

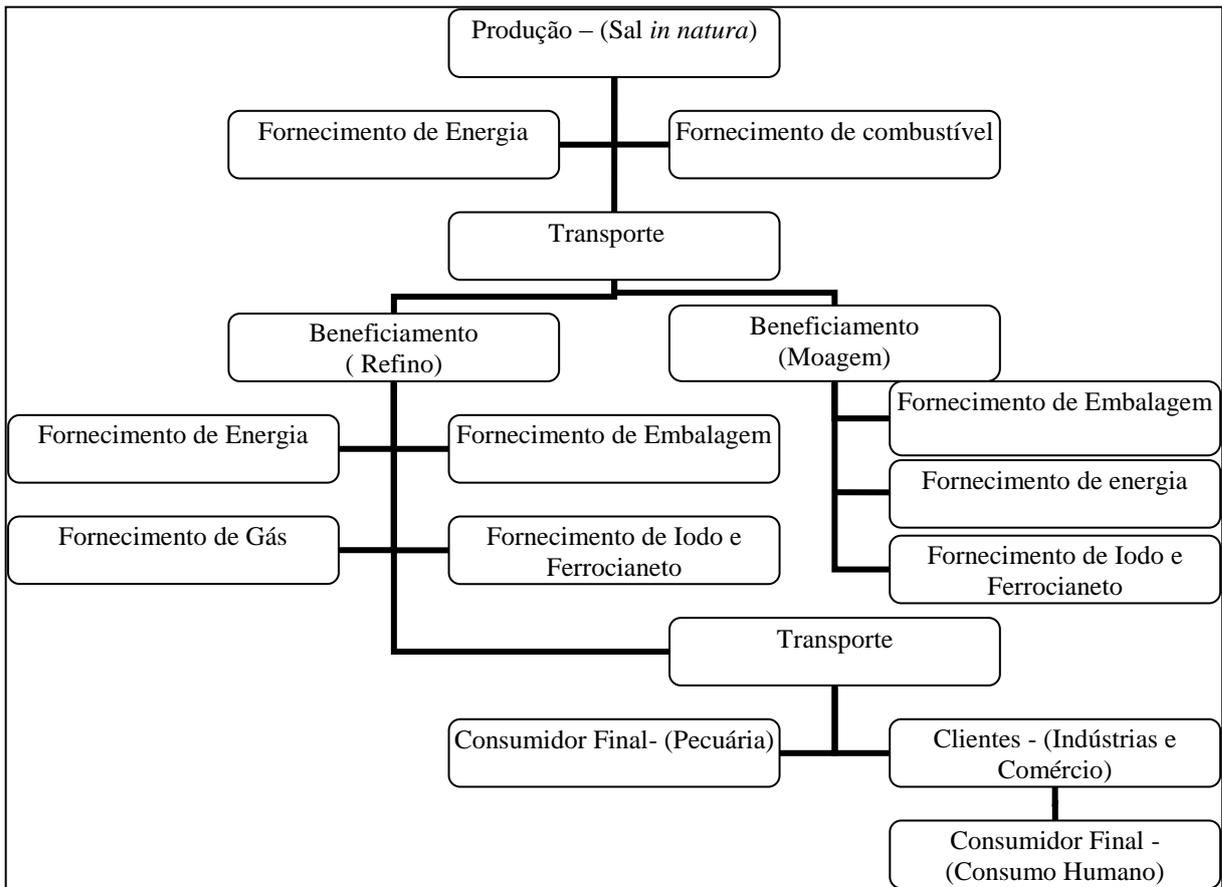


Figura 7 – Fluxograma da cadeia de valor ampliada com suas principais atividades

Fonte: Dados da pesquisa.

5.3 ELOS COM FORNECEDORES

Para analisar as características presentes nos elos de ligação entre a indústria salineira e seus principais fornecedores de insumos, foram elaboradas questões voltadas tanto para os salineiros quanto para os fornecedores dos insumos relacionados na Tabela 13. Nesse sentido, inicialmente foram destacados, para fins de identificação, quatro tipos de relações comerciais, a saber:

Relação tipo 1: relação comercial onde se considera o fator preço como preponderante;

Relação tipo 2: relação comercial onde se considera, além do preço, fatores como qualidade e pontualidade na entrega;

Relação tipo 3: relação comercial integrada, incluindo além dos fatores acima, outros como sinergia no controle de estoques entre ambas as partes, contratos formais de fornecimento de bens e serviços, planejamento mensal de compras;

Relação tipo 4: relação comercial parceira, onde as empresas (ambas as partes) compartilham informações úteis ao processo de compra como, por exemplo: controle de estoques, logística de entrega, planejamento de compras de longo prazo, etc.

Na visão dos salineiros, com 46,15% das respostas, o que predomina na relação comercial destes com seus principais fornecedores de insumos é a relação comercial tipo 4, seguida das relações tipos 3 e 2, respectivamente com 30,77% e 23,08% das respostas.

A Tabela 12 sintetiza como está distribuída a relação comercial entre os salineiros e seus principais fornecedores.

Tabela 12: Tipos de relações comerciais com fornecedores de insumos, na visão dos salineiros

Relação comercial com fornecedores dos principais insumos	Visão das empresas salineiras	
	Quantidade de respostas	%
Tipo 1	-	
Tipo 2	3	23,08
Tipo 3	4	30,77
Tipo 4	6	46,15
Total	13	100

Fonte: Dados da pesquisa.

Apesar da relação comercial tipo 4 ter sido a predominante na visão dos respondentes das empresas salineiras, na visão dos 5 setores de fornecimento de insumos, a relação predominante foi a do tipo 2, com 60% das respostas, seguida respectivamente da relação tipo 3, com 40%. As relações tipo 1 e 4 não foram citadas por nenhum dos fornecedores pesquisados.

A Tabela 13 sintetiza todas as respostas. Para a elaboração da respectiva tabela foram identificados os tipos de fornecedores de cada tipo de insumo, relacionando suas visões quanto às relações comerciais com salineiros:

Tabela 13: Relações comerciais com salineiros na visão dos principais fornecedores

Relação Comercial com a indústria salineira	Visão dos fornecedores dos principais insumos				
	Combustíveis	Energia	Embalagens	Iodato de Potássio	Ferrocianeto de Sódio
Tipo 1					
Tipo 2	x	x	x		
Tipo 3				x	x
Tipo 4					

Fonte: Dados da pesquisa.

Para se chegar aos resultados acima destacados, foi considerado o maior percentual de respostas de cada grupo de fornecedores. Dessa forma, considerando que de seis empresas fornecedoras de embalagens foram obtidos questionários respondidos, pôde-se perceber que a relação tipo 2 predominou neste tipo de insumo, haja vista que esta relação obteve 67% das respostas, seguida das relações tipos 3 e 4, ambas com 17%, conforme demonstrado na tabela 14 a seguir. Nesse aspecto, observa-se que tal relação comercial não é compatível com a visão dos salineiros, pois estes, em sua maioria, consideraram a relação do tipo 4 nas suas respostas.

Tabela 14: Relações comerciais entre fornecedores de embalagens e salineiros

Relação Comercial com a indústria salineira	Fornecedores de Embalagens	
	Quant.	%
Tipo 1	0	0
Tipo 2	4	67
Tipo 3	1	17
Tipo 4	1	17
Total	6	100

Fonte: Dados da pesquisa.

Quanto aos fornecedores de combustíveis, 100% dos respondentes identificaram a relação tipo 2 como a que caracteriza suas relações comerciais com a indústria salineira. Neste grupo específico foram 4 empresas participantes, sendo três fornecedoras de combustível diesel utilizado na atividade de produção/extração, e uma fornecedora de gás industrial utilizado na atividade de refino. A Tabela 15 sintetiza as respostas.

Tabela 15: Relações comerciais entre fornecedores de combustíveis e salineiros

Relação Comercial com a indústria salineira	Fornecedores de Combustíveis	
	Quant.	%
Tipo 1	0	0
Tipo 2	4	100
Tipo 3	0	0
Tipo 4	0	0
Total	4	100

Fonte: Dados da pesquisa.

Considerando o fornecimento de energia, foi enviado o questionário apenas para a empresa concessionária de energia elétrica do Rio Grande do Norte. Segundo o seu respondente, a relação predominante também é do tipo 2.

Quanto aos fornecedores de iodato de potássio e ferrocianeto de sódio, as relações predominantes foram as dos tipos 2 e 3, ambas com 50% das respostas. Para esses insumos participaram quatro empresas, sendo três fornecedores de iodo e um fornecedor de ferrocianeto. A Tabela 16 a seguir, sintetiza os resultados.

Tabela 16: Relações comerciais entre fornecedores de aditivos e salineiros

Relação Comercial com a indústria salineira	Fornecedores de aditivos	
	Quant.	%
Tipo 1	0	0
Tipo 2	2	50
Tipo 3	2	50
Tipo 4	0	0
Total	4	100

Fonte: Dados da pesquisa.

Ao se observar os resultados, tanto por parte dos salineiros quanto dos seus fornecedores, pode-se perceber que não há correspondência entre eles, haja vista que houve uma pequena variação nas respostas dos salineiros, entretanto, as relações de tipo 3 e 4, juntas, representaram 77% das respostas; fato não corroborado pelas respostas dos fornecedores, que, conforme se pode perceber nos resultados anteriores, dividiram suas opiniões entre as relações dos tipos 2 e 3.

5.3.1 Gargalos e Limitações

O objetivo de verificar os tipos de relações comerciais existentes entre as empresas salineiras e seus principais fornecedores se dá pelo fato de que a obtenção de vantagens competitivas, conforme exposto no referencial teórico, a partir da utilização da cadeia de valores como uma de suas ferramentas, também é desenvolvida mediante o processo de melhoria contínua das relações existentes entre seus elos de ligação. A partir da identificação de gargalos e/ou limitações, as empresas passam a visualizar oportunidades de melhorias dentro do contexto de suas estratégias.

Nesse sentido, os salineiros foram questionados sobre os problemas mais frequentes encontrados nas relações comerciais com seus principais fornecedores. Neste caso, houve unanimidade em todas as respostas, onde 100% destacaram que, de maneira geral, não há problemas com fornecedores de insumos, apenas algumas eventualidades específicas.

Contudo, apesar de destacarem que, de maneira geral, não há problemas com seus fornecedores, foi identificado na pergunta seguinte alguns pontos que poderiam ser trabalhados a fim de se aperfeiçoar as relações comerciais, de maneira a gerar ganhos em escala para ambas as partes. Neste caso específico, verificou-se que, na visão dos salineiros, a inclusão de contratos de longo prazo junto aos fornecedores de aditivos poderia gerar maiores

ganhos para ambas as partes, haja vista a ocorrência de eventuais atrasos nas entregas destes insumos. A formalização dos respectivos contratos de longo prazo, segundo os respondentes, dará mais credibilidade ao controle de estocagem de ambas as partes, conseqüentemente, a implantação de procedimentos *just in time* fica mais fácil. Tal fato foi destacado por 40% dos respondentes, conforme se pode perceber na Tabela 17 a seguir:

Tabela 17: Limitações existentes a serem trabalhadas com fornecedores, na visão dos salineiros

Limitações existentes com fornecedores, na visão dos salineiros	Quantidade de respostas	Tipo dos fornecedores	%
Problemas logísticos de entrega de insumos	2	Aditivos	20
Problemas com qualidade	0	-	0
Falta de contratos de longo prazo	4	Aditivos (3), embalagens (1)	40
Falta de comunicação em situações emergenciais	2	Aditivos	20
Falta de sincronia no controle de estoques	2	Embalagens	20
Outros	0	-	0
Totais	10		100

Fonte: Dados da pesquisa.

Ainda na Tabela 17, pode-se observar o destaque para algumas limitações com fornecedores de embalagens, principalmente quanto à falta de sincronia no controle de estoques por parte do fornecedor; e também em relação à inexistência de contratos de longo prazo para este fornecimento específico (10% das respostas).

Concomitantemente, foi questionado aos fornecedores quais as limitações que eles encontravam nas suas relações com os salineiros.. Os resultados estão sintetizados na Tabela 18 a seguir:

Tabela 18: Limitações existentes a serem trabalhadas com os salineiros na visão dos fornecedores

Limitações existentes com os salineiros	Quant. Respostas	Tipo dos fornecedores	%
Falta de embalagem adequada ao cliente	0		0%
Logística deficiente (estradas, transportes, etc.)	2	Combustíveis (diesel)	14%
Falta de controle de estocagem	0		0%
Falta de contratos de longo prazo	11	Embalagens (6); aditivos (4); Comb.(1)	79%
Outros	1	Combustíveis (gás industrial)	7%
Totais	14		100%

Fonte: Dados da pesquisa.

Neste caso, observou-se que para 79% dos respondentes, a falta de contratos de longo prazo é um fator importante a ser trabalhado para o melhoramento das respectivas relações comerciais. Para o fornecedor de gás industrial, a principal limitação está na distância entre a

área de abrangência da indústria salineira e sua filial de distribuição mais próxima; já para a maioria dos fornecedores de combustíveis, a principal limitação está na falta de estrutura logística adequada, tendo como principal fator limitante a estrutura das estradas

Ainda referente à Tabela 18, é importante destacar que na visão do respondente da concessionária de energia, não há limitações existentes nas relações comerciais com a indústria salineira. O item “outros” foi utilizado pela empresa fornecedora de gás industrial para indicar a limitação relacionada ao fator “distância”, conforme destacado no parágrafo anterior.

5.3.2 Importância da Indústria para os seus Fornecedores

Finalmente, para verificar a influência que a indústria salineira tem em relação aos seus principais fornecedores de insumos, foi questionado a estes qual o percentual de faturamento para os salineiros em relação ao total de cada empresa. Os resultados apresentados indicam que, para os fornecedores de embalagens, as vendas para indústria salineira estão na faixa entre 11% e 30% do faturamento total. A mesma faixa de faturamento foi encontrada para as empresas de combustíveis (diesel e gás industrial). Já para as empresas fornecedoras de aditivos, a faixa encontra-se entre 0% e 10%. A Tabela 19 sintetiza os resultados.

Tabela 19: Distribuição do faturamento dos fornecedores para a indústria salineira

Faturamento	Fornecedores de embalagens						Combustíveis					Aditivos					
	1	2	3	4	5	6	%	1	2	3	4	%	1	2	3	4	%
0% a 10%	x						17	x				25	x	x	x	x	100
11% a 30%		x	x	x	x	x	83		x	x	x	75					
31% a 50%																	
51% a 70%																	
71% a 100%																	
Totais							100					100					100

Fonte: Dados da pesquisa.

Para destacar essas faixas de faturamento foi utilizado como parâmetro o maior percentual de respostas para cada tipo de fornecedor. Nesse sentido, considerando que 83% dos fornecedores de embalagens estavam na faixa de faturamento acima destacada, utilizou-se esse percentual como referência. Para os fornecedores de combustíveis, houve unanimidade para 75% dos respondentes de que a faixa de faturamento estava entre 11% e 30%; já para os

fornecedores de aditivos, 100% dos respondentes destacaram que o percentual fica entre 0% e 10% do faturamento total; mesma resposta para a companhia fornecedora de energia

Ao se observar as respectivas respostas e, considerando que a faixa de faturamento da metade dos respondentes fica entre 0% e 10%, pode-se perceber que tal fato pode relacionar-se, pelo menos em parte, com as características das relações comerciais destacadas pelos próprios fornecedores. Utilizando esse parâmetro, constatou-se que quanto maior a faixa de faturamento dos fornecedores para a indústria salineira, melhor é o tipo de relação comercial desenvolvido pelas partes. Observa-se, por exemplo, que a relação entre salineiros e fornecedores de embalagens que tem a faixa de faturamento para esse segmento entre 11% e 30%, possui uma maior troca de informações, o que, teoricamente traz maiores benefícios entre as partes.

5.4 ELOS COM CLIENTES

Para analisar as características presentes nos elos de ligação entre a indústria salineira e seus principais clientes, foram elaboradas questões voltadas tanto para estes quanto para aqueles. A identificação dos tipos de clientes tomou como base da distribuição de faturamento dos respondentes, identificada anteriormente na Tabela 11.

Inicialmente, os respondentes foram questionados sobre a representatividade, em termos percentuais, dos produtos advindos da indústria salineira para o custo total dos seus produtos e/ou consumo final. Tal questionamento teve o objetivo de comparar o impacto dos custos do sal para os consumidores com a distribuição de faturamento dos salineiros, de maneira a se perceber a dependência daqueles em relação a estes. A Tabela 20 a seguir mostra que para 66,66% dos respondentes, os produtos advindos da indústria salineira representam entre 0% a 10% dos custos totais. É importante destacar que este grupo de respondentes é representado por indústrias alimentícias, frigoríficos, indústrias têxtil e química. Para 11,11% dos respondentes, os custos variam entre 31% e 50%. Esse percentual corresponde aos consumidores da indústria alimentícia, que também tiveram participação no percentual de 5,56% dos respondentes que marcaram a variação de 51% a 70% dos custos com sal. Por fim, para 16,67% dos participantes, o sal possui uma grande representatividade sobre seus custos, situando-se na faixa entre 71% e 100% dos custos totais; tais respondentes referem-se às empresas distribuidoras.

Ao se comparar os dados da representatividade dos custos com insumos advindos dos produtos salineiros para seus consumidores, com o percentual de faturamento da indústria objeto de estudo, observa-se que existe uma inversão do percentual de representatividade, pois a indústria salineira possui uma grande dependência de consumidores industriais e frigoríficos, bem como de consumidores (humanos e animais) diretos; que, por sua vez, possuem uma dependência financeira mínima nos seus custos de produção ou consumo final.

Tabela 20: Percentual de participação do sal no custo total dos produtos dos clientes

Participação do sal no custo total dos produtos para seus consumidores	Respostas	
	Quant.	%
0% a 10%	12	66,66
11% a 30%	0	0,00
31% a 50%	2	11,11
51% a 70%	1	5,56
71% a 100%	3	16,67
Totais	18	100

Fonte: Dados da pesquisa.

Em seguida, com o objetivo de identificar as características das relações comerciais entre salineiros e seus consumidores, foi solicitado aos respondentes para identificarem, dentre quatro situações possíveis, o tipo de relação comercial existente entre eles e a indústria salineira.

Da mesma forma utilizada com os fornecedores, as relações comerciais foram identificadas por quatro códigos:

- a) Relação tipo 1: relação comercial onde se considera o fator preço como preponderante;
- b) Relação tipo 2: relação comercial onde se considera, além do preço, fatores como qualidade e pontualidade na entrega;
- c) Relação tipo 3: relação comercial integrada, incluindo além dos fatores acima, outros como sinergia no controle de estoques entre ambas as partes, contratos formais de fornecimento de bens e serviços, planejamento mensal de compras;
- d) Relação tipo 4: relação comercial parceira, onde as empresas (ambas as partes) compartilham informações úteis ao processo de compra como, por exemplo: controle de estoques, logística de entrega, planejamento de compras de longo prazo, etc.

Quanto a esse questionamento houve uma diversificação nas respostas, de maneira a não haver predomínio de uma sobre as outras, conforme se pode perceber na Tabela 21 seguinte. Igualmente, com 33% das respostas, as relações comerciais de tipos 3 e 4 foram citadas entre os respondentes, seguidas da relação do tipo 2, com 28% das respostas e a do tipo 1, com 6%.

Tabela 21: Tipos de relações comerciais com salineiros na visão dos principais clientes

Relação Comercial com fornecedores de produtos salineiros	Visão dos consumidores	
	Quant.	%
Tipo 1	1	6
Tipo 2	5	28
Tipo 3	6	33
Tipo 4	6	33
Total	18	100

Fonte: Dados da pesquisa.

Considerando as respostas, é importante destacar que as relações comerciais do tipo 1 e 2 foram citadas por pessoas físicas e jurídicas que adquirem os produtos salineiros para o consumo animal. A relação comercial do tipo 3 foi citada por clientes do segmento da indústria têxtil, por empresas distribuidoras e frigoríficos; já a relação do tipo 4 foi citada por consumidores representantes do segmento da indústria alimentícia e química.

Ainda quanto à relação comercial existente entre indústria salineira e seus principais clientes, a fim de se comparar as respostas destes em relação àqueles, a mesma pergunta também foi formulada para as empresas salineiras. Para estas, a relação do tipo 4, com 77% das respostas, foi a mais citada, seguida da relação do tipo 3, com 15% e da relação do tipo 2, com 8% das respostas. A relação tipo 1 não foi citada por nenhum respondente, conforme se pode perceber na Tabela 22 a seguir:

Tabela 22: Perfil das Relações comerciais com principais clientes na visão dos salineiros

Relação Comercial com principais clientes	Visão dos salineiros	
	Quant.	%
Tipo 1	0	0
Tipo 2	1	8
Tipo 3	2	15
Tipo 4	10	77
Total	13	100

Fonte: Dados da pesquisa.

Para corroborar com o item anterior, foi questionado aos clientes se existe, entre eles e seus fornecedores salineiros, políticas voltadas para o controle de fornecimento dos produtos, de maneira a solidificar as relações comerciais, ampliando ganhos em escala entre ambas as

partes. Tal pergunta teve o objetivo de identificar o perfil das relações comerciais existentes entre salineiros e consumidores.

A Tabela 23 a seguir resume todas as respostas:

Tabela 23: Características das relações comerciais com os salineiros na visão de seus consumidores

Respostas	%	Alternativas
2	11	Não, nossa relação se resume às aquisições tradicionais através de cotação de preços.
6	33	Sim, existe uma relação comercial que inclui visitas técnicas nas unidades de produção de ambas as partes visando ao controle de qualidade.
10	56	Sim, existe uma relação que inclui uma sinergia de controle permanente de estoques, tecnologias, qualidade dos produtos, contratos de longo prazo, etc.

Fonte: Dados da pesquisa.

Ao se observar a tabela acima, pode-se perceber que, segundo a visão dos clientes respondentes, existe uma relação comercial bem integrada para 56% deles. Tal relação, caracterizada pela sinergia de controle de estoques, tecnologias, qualidade e realização de contratos de longo prazo, evidencia, segundo a literatura da cadeia de valor, oportunidades de ganhos para ambas as partes. É importante observar ainda que, segundo dados da pesquisa, esse percentual de respondentes é representado por indústrias alimentícias, químicas, frigoríficos e indústria têxtil.

Também com uma relação comercial bem avançada, incluindo visitas técnicas por parte dos clientes, encontram-se 33% dos respondentes, estes representados por empresas distribuidoras, alguns frigoríficos e também empresas do ramo da indústria alimentícia. Por fim, para 11% dos respondentes, a relação comercial caracteriza-se por aquisições tradicionais, através cotações de preços. Estes, por sua vez, correspondem a respondentes pessoas físicas, que adquirem sal para consumo animal.

Da mesma forma que os fornecedores, após identificar o perfil das relações comerciais entre as empresas salineiras e seus principais clientes, foi questionado, tanto a estes quanto àqueles, quais as limitações existentes entre eles, de maneira que, se trabalhadas, poderiam gerar maiores ganhos para ambas as partes.

Neste ponto específico, com 86% das respostas, as empresas salineiras destacaram a estrutura logística das estradas (por exemplo: falta de infra-estrutura adequada) como a principal limitação existente nas relações com seus principais consumidores. Ainda foram

citados o controle de estoques e a falta de contratos de longo prazo, ambos com 7% das respostas.

Tabela 24: Limitações existentes nas relações comerciais com clientes, na visão dos salineiros

Respostas	%	Limitações
-	-	Falta de embalagem adequada ao sistema de produção do cliente
11	86	Estrutura logística deficiente (por exemplo: falta de transportes, infra-estrutura das estradas)
1	7	Controle de estocagem (implantação do sistema <i>just in time</i>)
1	7	Falta de contratos de longo prazo (para facilitar o processo de controle de produção)
-	-	Outros

Fonte: Dados da pesquisa.

Paralelamente, os clientes também foram questionados sobre as limitações existentes com seus fornecedores da indústria salineira. Nesse sentido, foi observado que existe uma visão similar aos salineiros, pois 100% dos respondentes destacaram a estrutura logística das estradas como a principal limitação.

Finalmente, a última questão voltada para os clientes relaciona-se com fatores que influenciam nas decisões de criação e manutenção de uma relação integrada com os fornecedores salineiros. Para essa pergunta foram relacionados três fatores: redução de custos, qualidade dos produtos e logística de entrega eficiente, onde os respondentes os identificavam numa escala, conforme sua importância nas relações comerciais com os salineiros.

Dessa forma, observou-se que o fator “qualidade dos produtos” foi o elemento mais representativo para a criação e a manutenção de uma relação comercial para os respondentes de 14 empresas (77,7% do total), sendo que os demais a relacionaram na “zona intermediária”. A redução de custos foi o fator mais diversificado nas respostas, sendo este “mais importante” para 4 respondentes (22,2%), “menos importante” para 7 clientes (38,88%) e “zona intermediária”, também com o mesmo percentual. O fator logístico, por sua vez, ficou como terceira opção (menos importante) para 61,1% dos respondentes e como “zona intermediária” para 38,9%. A tabela 25 a seguir sintetiza todas as respostas:

Tabela 25: Fatores que influenciam uma relação comercial integrada, na visão dos clientes

Fatores	Quantidade de respostas		
	Menos Importante	Zona Intermediária	Mais Importante
Redução de custos	7	7	4
Qualidade dos produtos	-	4	14
Logística de entrega eficiente	11	7	-
Total	18	18	18

Fonte: Dados da pesquisa

6 APLICAÇÃO PRÁTICA: FOCO FINANCEIRO

6.1 ATRIBUIÇÃO DE CUSTOS E RECEITAS

Após mapear a cadeia de valor da indústria salineira norte-riograndense, considerando também as atividades de seus principais clientes e fornecedores, realizou-se uma segunda etapa da pesquisa no sentido de se testar a respectiva cadeia de forma prática, conforme destaca a literatura, especialmente a metodologia proposta por Shank e Govindarajan (1997), mediante a atribuição de custos e receitas às atividades pertencentes à cadeia.

O estudo foi realizado em uma empresa que atua no segmento da indústria salineira, aqui denominada Universo do Sal S.A, que tem como objeto social a extração e o beneficiamento do sal marinho. A pesquisa compreende o período de julho a dezembro de 2009.

Detentora de, aproximadamente, 10% da produção de sal do Rio Grande do Norte, conforme relatório de produção do sindicato da categoria, a empresa tem uma atuação nacional, possuindo clientes em todas as regiões do país, principalmente nas regiões sudeste e centro-oeste do Brasil. Como as demais empresas do setor, a Universo do Sal S.A possui uma estrutura de custos que se caracteriza por um elevado custo fixo, dada a utilização de grande número de máquinas e equipamentos no processo de extração e beneficiamento do produto.

Uma forma de compreender a posição de custos da Universo do Sal S.A é analisar o fluxo do processo a partir das fontes de matéria-prima até o produto obtido pelo consumidor final; contudo, para facilitar o entendimento, o enfoque da discussão abrangeu as atividades de:

- a) produção e extração de sal *in natura*;
- b) transporte do sal *in natura*;
- c) beneficiamento do sal refinado de 1 Kg;
- d) transporte do sal refinado;
- e) aquisição pelo cliente (supermercado); e,
- f) venda do cliente ao consumidor final.

De acordo com os dados relativos aos custos das atividades, obtidos na empresa por meio da realização de entrevista, a análise quantitativa da cadeia de valor da empresa pode ser dividida em seis etapas (utilizando apenas a venda de um produto), a saber:

- a) **Produção e Extração de Sal *in natura***: a empresa produz e colhe o sal *in natura* ao custo unitário de R\$ 45,23 por tonelada. Tal valor corresponde à média aritmética das últimas três safras (2006, 2007 e 2008); O principal cliente da salina é a refinaria da própria empresa; contudo, como a empresa também vende sal *in natura* a terceiros, ao preço médio de R\$ 100,00 a tonelada, tal valor será levado em consideração na avaliação da transferência do produto para a análise estratégica de custos da cadeia; assim, nesta primeira fase da cadeia, pode-se perceber que existe uma economia de custo, de R\$ 54,77 (R\$ 100,00 – R\$ 45,23) para a refinaria;
- b) **Transporte**: após o sal *in natura* ser estocado, ele é transportado para as unidades de beneficiamento através de caçambas com capacidade média de 30 toneladas. Segundo o gestor financeiro da empresa, o preço de mercado do frete de sal *in natura* é de R\$ 8,00 por tonelada;
- c) **Beneficiamento**: ao chegar à refinaria, o sal *in natura* passa por um processo de trituração, secagem, exaustão e refino; nesta fase, são adicionados os aditivos: ferrocianeto de sódio e iodato de potássio. Conforme dados da Universo do Sal, o custo unitário do fardo de sal refinado (30x1), incluindo materiais diretos, mão-de-obra direta e custos indiretos, é de R\$ 2,18. O sal é vendido pelo preço médio de mercado de R\$ 9,16 por fardo de 30x1, o que equivale a R\$ 305,33 por tonelada
- d) **Armazenamento e Estocagem**: Após o sal ser beneficiado, este é empacotado e armazenado para embarque. Para esse processo, a empresa tem custos de R\$ 1,02 ao adicionar a embalagem ao produto (sacaria, fita adesiva e de capa da embalagem 30x1). Nesse estágio, o custo do produto totaliza R\$ 3,21 (fardo de sal refinado 30x1), o que equivale a R\$ 107,00 por tonelada.
- e) **Transporte do Sal Beneficiado**: O custo do transporte de sal varia de acordo com o destino, isto é, quando possui uma grande acessibilidade, facilitando uma carga de retorno, o frete é mais barato; entretanto, quando o cliente encontra-se em regiões pouco desenvolvidas economicamente, o frete é mais caro. Para facilitar o entendimento, foi considerada a venda direta a supermercados na região de

Mossoró, cidade localizada a 30 km da região salineira. Para vendas a clientes dessa cidade, a empresa tem um custo com frete de R\$ 0,24 por fardo de sal 30x1, segundo o setor comercial da empresa, o que equivale a R\$ 8,00 por tonelada;

- f) **Supermercado:** O supermercado recebe o produto ao preço médio de R\$ 9,16, por fardo de 30x1, o que equivale a R\$ 0,272 por quilograma do produto. O preço médio de mercado do sal refinado para o consumidor final nos supermercados é de R\$ 0,50 o quilo (ou seja, R\$ 9,00 o fardo de 30x1), o que equivale a R\$ 500,00 por tonelada.

Ao se conhecer os custos da cadeia de valor da empresa Universo do Sal S.A, o próximo passo é conhecer as margens obtidas em cada atividade de valor, bem como formular diversas decisões estratégicas como, por exemplo: em que parte da cadeia a empresa pode atuar para reduzir custos. A seguir, a Figura 8 sintetiza a cadeia de valor da empresa.

Elementos da Cadeia de Valor		Valores em R\$	Margem
Supermercado (preço por quilo)			
Preço de Venda		0,50	
(-) Custo de Aquisição		0,27	
Margem do Supermercado*		0,23	46,00%
Ligação na Cadeia			
Refinaria (preço por tonelada)			
Preço ao Mercado		305,33	
(-) Custo de Aquisição MP		45,23	
(-) Frete de MP		-	
(-) Custo de Produção		107,00	
(-) Frete ao Supermercado		8,00	
Margem da Refinaria*		45,04	47,52%
Ligação na Cadeia			
Produção e Extração (preço por tonelada)			
Preço ao Mercado		100,00	
(-) Custos de produção		45,93	
Margem da Salina*		54,07	54,07%

*As margens obtidas não levam em consideração despesas administrativas, financeiras, tampouco incidência de tributos.

Figura 8 – Margens individuais de cada atividade de valor da empresa

Fonte: Dados da Pesquisa.

- c) Os ativos são compostos, em sua maioria, de máquinas, equipamentos e veículos de transporte, como tratores e caçambas.

Nesse contexto, dada a importância destacada anteriormente dos custos com energia, combustíveis, sacaria, gás industrial, iodo e ferrocianeto na formulação dos custos das atividades (ambos identificados a partir do mapeamento da cadeia de valores), identificou-se que a empresa adota algumas medidas no sentido de reduzir custos:

- a) Combustíveis: são realizadas compras planejadas, negociando-se os prazos para pagamento;
- b) Energia: são realizados contratos diferenciados com a empresa fornecedora de energia, por exemplo: contrato de demanda pré-estabelecida. Tais contratos, segundo os entrevistados, resultam em custos menores para a empresa quando se compara com as tarifas normais de energia pagas pelo mercado;
- c) Gás Industrial: Tal como as aquisições de combustível, o fornecimento de gás é planejado com a empresa fornecedora, além de ser negociada a dilatação dos prazos de pagamento (o que melhora seu fluxo de caixa);
- d) Embalagens: São negociados volumes de compras maiores e descontos proporcionais às compras;
- e) Iodo e Ferrocianeto: como são produtos importados, segundo a empresa entrevistada, é feito um planejamento de sua aquisição com antecedência, além de negociar a dilatação dos prazos de pagamento.

Finalmente, objetivando identificar oportunidades de vantagem competitiva, a partir da análise de custos da cadeia de valor, conforme sugere a literatura de gestão estratégica de custos, pode-se destacar algumas oportunidades:

Para a estratégia de liderança em custos, a empresa em destaque pode trabalhar algumas variáveis:

- i) Combustíveis e manutenção de máquinas, para a atividade de extração, haja vista que esses insumos representam 25% e 30%, respectivamente, de seus custos; como o custo com o próprio sal *in natura* impacta em 40% das atividades de moagem e refino, investimentos na renovação de ativos mais produtivos podem trazer maiores margens para a atividade de extração e, conseqüentemente, para moagem e refinaria.
- ii) Embalagens, para as atividades de moagem e refino, que por sua vez, representam 22,5% (em média) do custo direto. Neste aspecto o controle

integrado de estoques com os fornecedores pode representar uma economia de custos.

Para a estratégia de diferenciação, as variáveis destacadas podem ser somadas a investimentos em controle de qualidade dos produtos desde a atividade de extração até o refino, pois, conforme os dados apresentados na tabela 25, o fator “qualidade” consta como o mais importante para a manutenção e/ou ampliação de relações comerciais por parte dos principais clientes da indústria salineira.

Já quanto à estratégia de enfoque, vantagens competitivas podem ser obtidas por meio do levantamento de necessidades específicas de clientes ou de potenciais consumidores, de maneira a atendê-los com um sistema de produção adequado e que evite desperdícios. Nesse aspecto específico, conforme já se observou na revisão da literatura, as empresas podem obter margens maiores atendendo um determinado nicho de mercado.

O Quadro 3 a seguir sintetiza as oportunidades aqui relacionadas:

Tipos de vantagens competitivas	Ações sugeridas	Justificativas
Liderança em custos	Focar ações voltadas para os custos mais representativos de cada atividade: por exemplo: combustíveis e manutenção de máquinas, para a atividade de extração; e, fornecimento de embalagens para as atividades de moagem e refino.	O desenvolvimento de práticas que resulte na redução dos respectivos custos impactarão sobremaneira nas margens de lucratividade, pois tais custos possuem uma grande representatividade nos gastos gerais como um todo.
Diferenciação	Ações voltadas para a qualidade dos produtos	Os clientes mais representativos do setor salineiro preferem esta variável quando da escolha de suas relações comerciais
Enfoque	Levantamento de necessidades específicas de nichos de mercado.	A adequação a um determinado nicho de mercado pode tornar o sistema de produção mais eficiente e lucrativo.

Quadro 3: Ações sugeridas para obtenção de vantagens competitivas para a indústria salineira

Fonte: Elaborado pelo autor.

7 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este trabalho teve como objetivo identificar, à luz da análise estratégica de custos, oportunidades de vantagens competitivas que podem ser obtidas na gestão da cadeia de valor da indústria salineira localizada no estado do Rio Grande do Norte.

Neste sentido, foram definidos como objetivos específicos: a) Identificar como está estruturada a cadeia de valor da indústria salineira, utilizando as disposições da literatura sobre o tema; b) Identificar as atividades que agregam mais valor à cadeia mapeada no setor objeto de estudo; c) Analisar o tipo de informação trocada entre os elos da cadeia de valor identificada; e d) Identificar potenciais vantagens competitivas a partir da análise da cadeia de valor como um todo.

Para tanto, foi realizada uma revisão teórica sobre o assunto, de maneira a servir de base para mapear a cadeia de valores do respectivo segmento industrial. Nesta etapa da pesquisa, foi possível perceber que a cadeia de valores de uma organização não se limita apenas às suas atividades internas. Esta, por sua vez, possui elos de ligação com seus principais fornecedores e clientes até chegar ao consumidor final, de tal maneira que a sua boa gestão passa a trazer melhorias para todas as partes envolvidas, gerando ganhos em escala quando se trabalha de maneira eficiente.

Ao mapear a cadeia de valores da indústria salineira norte-riograndense, percebeu-se que ela tem como foco principal três atividades: extração/produção, moagem e refino. Para a atividade de extração/produção, foram identificados como principais insumos a energia e combustíveis; já como principais clientes, as empresas de moagem e refino. As atividades de beneficiamento de moagem e refino possuem como principais insumos as embalagens, energia, combustíveis industriais e aditivos (iodo e ferrocianeto de sódio), além do próprio sal que vem da atividade de extração; já como principais clientes: a indústria alimentícia, frigoríficos, empresas de alimentação animal e consumo humano direto.

Quanto às informações trocadas entre os elos de uma cadeia, verificou-se sua importância à medida que estas agilizam o desenvolvimento das atividades, bem como ajudam na melhoria da qualidade dos produtos e serviços requeridos pelos consumidores. Nesse sentido, quanto ao processo de troca de informações entre elos da cadeia de valores da indústria salineira e seus fornecedores, percebeu-se que o mesmo está mais disseminado entre as empresas salineiras e os fornecedores dos insumos de embalagens e de combustíveis

industriais, de maneira a serem realizadas visitas para se discutir questões voltadas a controle de estoques, qualidade dos produtos, novas tecnologias, entre outras. Tal fato, embora observado em alguns respondentes específicos, não ficou tão evidente quando se analisou a troca de informações com fornecedores de combustíveis e aditivos.

Em se tratando das informações trocadas entre salineiros e seus principais consumidores, percebeu-se um aumento significativo de troca de informações. Na sua maioria, tanto do ponto de vista das empresas salineiras quanto dos seus principais clientes, existe, nas suas relações comerciais, o compartilhamento de informações de: controle de estoques, onde se realizam visitas freqüentes de ambas as partes; de logística de entregas; planejamento de compras de longo prazo e, principalmente, controle de qualidade.

Quanto ao processo de troca de informações, foram identificadas as principais limitações existentes nas relações entre os elos antecedentes e posteriores das atividades da indústria salineira. Neste aspecto, entre os salineiros e seus clientes, a falta de contratos de longo prazo, juntamente com os problemas da falta de estrutura adequada das estradas, foram os elementos mais evidenciados nas empresas que atuam apenas nas etapas de produção e extração de sal marinho. Estas organizações, que atuam na primeira etapa da cadeia de valores, têm como clientes outras empresas salineiras que atuam nas etapas de beneficiamento.

Na opinião da maioria dos principais consumidores de sal beneficiado participantes da pesquisa (86%), a falta de estrutura adequada das estradas é o principal fator limitante nas relações com os salineiros, haja vista a distância representativa entre estes e aqueles. Da mesma forma, o mesmo elemento predominou na maioria das opiniões dos representantes das empresas representantes dos elos com fornecedores.

Quanto aos fatores mais representativos que influenciam a manutenção das relações comerciais entre os principais consumidores e as empresas salineiras, foi observado que, respectivamente, estão na ordem de importância: i) qualidade dos produtos; ii) redução de custos; e iii) logística de entrega.

Em meio à análise dos resultados, a identificação de potenciais vantagens competitivas por parte dos integrantes desta cadeia de valores, fica perceptível quando as respectivas limitações e os fatores que impulsionam suas relações comerciais são compreendidos e trabalhados. Nesse aspecto, uma etapa importante da presente pesquisa foi o enfoque financeiro dado ao trabalho por meio da utilização de um exemplo prático, pois, através dele,

se pôde identificar, monetariamente, as atividades que agregam mais valor dentro da cadeia. Com o emprego de um produto específico (sal refinado de 1 kg) e a atribuição de receitas e custos, foram identificadas as margens de lucratividade de cada atividade integrante da cadeia de uma empresa salineira; dessa forma, foi possível relacioná-las com as limitações e os fatores impulsionadores das relações comerciais identificados na pesquisa. Nessa etapa, observou-se que oportunidades de vantagens competitivas podem surgir, ou serem ampliadas, mediante a concentração da empresa objeto de estudo nas variáveis que representariam seus maiores custos (combustíveis, para a extração; a matéria-prima do sal e as embalagens, para as atividades de moagem e refino).

Quanto às limitações do estudo, pode-se destacar o fato do exemplo prático ilustrativo ter sido realizado com apenas um produto, em meio a uma grande variedade, da indústria salineira. Tal limitação se dá também pelo fato do produto utilizado, apesar de ter propiciado um estudo mais rápido, não ser o produto líder de vendas para o segmento industrial estudado. Conforme se pôde observar, o sal refinado voltado para a indústria alimentícia corresponde ao produto líder de consumo, o que traz margens diferenciadas das obtidas na pesquisa. Ainda quanto ao caso prático, pode-se destacar como limitação a obtenção dos percentuais dos custos e as informações de ativos apenas da empresa objeto de estudo. Tal situação, embora não permita fazer generalizações para a estrutura de custos das atividades de outras empresas salineiras, pode fornecer *insights* representativos para a cadeia de valores do setor como um todo e também para outros segmentos industriais.

Outra limitação encontrada refere-se ao fato de todas as empresas pertencentes ao setor salineiro serem empresas de capital fechado; caso tais empresas fossem de capital aberto, informações relacionadas aos custos de outros produtos poderiam ser obtidas mais facilmente por meio do acesso às suas demonstrações contábeis.

Como limitação, também é importante destacar que o critério de seleção das amostras de clientes e fornecedores, por conveniência, pode prejudicar os resultados e não permite generalizações. Nesse sentido, pode-se afirmar ainda que o número, tanto de clientes quanto de fornecedores, foi considerado pequeno, haja vista que não se obteve respostas de parte dos questionários enviados.

Por fim, quanto às recomendações de trabalhos futuros, dada a importância do tema, sugere-se a aplicação desta pesquisa em outras cadeias produtivas, objetivando identificar se há diferenças significativas nos resultados.

REFERÊNCIAS

- ANDERSON, Shannon W; DEKKER, Henri C. *Strategic Cost Management in Supply Chains, Part 1: Structural Cost Management. Accounting Horizons Review* - vol. 23, n.2, p. 201-220. 2009.
- ALMEIDA, Célio Mauro Placer Rodrigues de. **Modelo de gestão estratégica de cadeias de organizações: um estudo exploratório**. 2006. 463 f. Tese de Doutorado (Doutorado em Administração) – Programa de Pós-Doutorado em Administração, Universidade de São Paulo, São Paulo. 2006.
- ANTONACCIO, Gabriel Moreira. **Caracterização de uma cadeia de valor no setor educacional: o caso CEETEPS**. 2007. 136 f. Dissertação de Mestrado (Mestrado em Administração) – Programa de Pós-Graduação em Administração. Universidade de Brasília, Brasília. 2007.
- AREAL, Ethel Bianchine. **Estratégia empresarial e sistemas de controle: o caso das médias empresas de construção civil na grande vitória**. 2004. 111 f. Dissertação de Mestrado (Mestrado em Ciências Contábeis) – Programa de Pós-Graduação em Ciências Contábeis. Fundação Instituto Capixaba de Pesquisas em Contabilidade, Economia e Finanças, Vitória. 2004.
- ARMANDO, Eduardo. **Estratégia empresarial, governança e renda em cadeias globais de valor: casos em tecnologia de informação**. 2008. 285 p. Tese de Doutorado (Doutorado em Administração) – Programa de Pós-Graduação em Administração. Universidade de São Paulo, São Paulo. 2008.
- ARYA, Anil; MITTENDORF, Brian. *Interacting Supply Chain Distortions: The Pricing of Internal Transfers and External Procurement. The Accounting Review* - vol. 82, No. 3, p. pp. 551-580. 2007.
- BAIMAN, Stanley; RAJAN, Madhav. *Incentive issues in inter-firm relationship. Accounting, Organizations and Society*, n. 27, p.213-238. 2002
- BALLOU, Ronald H. **Logística empresarial: transportes administração de materiais e distribuição física**. São Paulo, Atlas, 1993.
- BIASCA, Rodolfo Eduardo. **Resizing: reestruturando, replanejando e recriando a empresa para conseguir competitividade**. Rio de Janeiro, Campus 1995.
- BLEIL, Claudécir; MAUSS, César V. Cadeia Interna de Valor do segmento madeireiro de *pinus*: um estudo de caso. In: CONGRESSO BRASILEIRO DE CUSTOS, 14., 2007, João Pessoa. **Anais...** João Pessoa: ABC, 2007
- CARNEIRO, Jorge Manuel Teixeira; CAVALCANTI, Maria Alice Ferreira Dechamps; SILVA, Jorge Ferreira. Porter Revisitado: Análise Crítica da Tipologia Estratégica do Mestre. **RAC**, v.1, n.3, Set./Dez. 1997: 7-30

CARVALHO, José Ribamar Marques de; CALDAS NETO, Cícero; ARAUJO, Aneide Oliveira. Informações de custos utilizadas no processo decisório de uma empresa salineira do Rio Grande do Norte. **Revista Custos e @gronegocio on line** - v. 2, n.2, p. 21-36, segundo semestre de 2006.

CORRAR, Luiz J; PAULO, Edilson; DIAS FILHO, José Maria (Coord.). **Análise multivariada para os cursos de administração, ciências contábeis e economia**. 1. Ed. São Paulo: Atlas, 2009.

DEKKER, Henri C. *Value chain analysis in interfirm relationships: a field study*. **Management Accounting Research**, n. 14, p. 1–23. 2003

FEARNE, Andrew; FOWLER, Nicholas. **Efficiency versus effectiveness in construction supply chains: the dangers of “lean” thinking in isolation**. *Revista Supply Chain Management*. V 11, nº4, p. 283–287.2006.

FERRAZ, João Carlos; KUPFER, David; NAUER, Lia Hague. **Made in Brazil: desafios competitivos para indústria**. Rio de Janeiro: CAMPUS, 1995.

FERREIRA, Aurélio Buarque de Holanda. **Miniaurélio século XXI: o minidicionário da língua portuguesa**. 4 ed. Rio de Janeiro: Nova Fronteira, 2001.

GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. São Paulo: Atlas, 2009.

GRUNOW, Aloísio. GALLON, Alessandra Vasconcelos e BEUREN, Ilse Maria. Gestão da logística de produção e industrialização de aves: o caso da seara alimentos S.A. 2006. **Revista Enfoque Reflexão Contábil**. v. 25, n.1, p. 37-47, primeiro quadrimestre 2006.

HANSEN, Don R. e MOWEN, Maryanne M. **Gestão de custos: contabilidade e controle**. Trad. Robert Brian Taylor. 1 ed. São Paulo: Pioneira Tomson Learning, 2001.

KULMALA, Harri I.; PARANKO, Jari; UUSI-RAUVA, Erkki. The role of cost management in the network relationships. **International Journal of Production Economics**. Elsevier Science, 2002, n. 79, p. 33-43.

LAMBERT D., EMMELHAINZ M., GARDNER, J. *Building successful logistics partnerships*. **Journal of Business Logistics**, Vol. 20, no. 1, United States, 1999.

LICZBINSKI, Carin Raquel. KELM, Martinho Luís e ABREU, Aline França de. Informações fundamentais ao gerenciamento das atividades da cadeia de valor: o caso das pequenas empresas industriais de produtos alimentares. In: ENCONTRO NACIONAL DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO, XXII., 2002, Curitiba. **Anais**. Curitiba: UFPR, 2002.

MACHADO, Esmael Almeida; CLEMENTE, Ademir; SANTOS, Ademilson Rodrigues dos. ARAUJO, Adriana Maria Procópio de. Estratégias e práticas de gestão de custos: investigação empírica na indústria da construção civil do estado do Paraná. In: CONGRESSO USP CONTROLADORIA E CONTABILIDADE. 8., 2008, São Paulo. **Anais**. São Paulo: USP, 2008.

MARADEI JR, Fernando. **Análise da cadeia de suprimentos do setor farmacêutico brasileiro quanto ao nível de colaboração entre laboratórios e operadores logísticos.** 2008. 81 f. Dissertação de Mestrado (Mestrado em Administração). Fundação Getúlio Vargas. São Paulo. 2008

MARTINS. Eliseu. **Contabilidade de custos.** 7ª Ed., São Paulo: Altas. 2003

MEIRA, Juliana Matos de. **O papel da troca de informações interorganizacionais e da escolha dos mecanismos de coordenação na performance da cadeia de produção avícola de Pernambuco.** 2002. 111p. Dissertação de Mestrado (Mestrado em Ciências Contábeis) – Programa Multiinstitucional e Inter-Regional de Pós-Graduação em Ciências Contábeis, Universidade de Brasília, Universidade Federal da Paraíba, Universidade Federal de Pernambuco e Universidade Federal do Rio Grande do Norte, Recife. 2002

MIRANDA, L. C. **Gerenciamento da cadeia de valor. In: SCHMIDT, Paulo (Org.). Controladoria: agregando valor para a empresa.** Porto Alegre: Bookman, 2002.

MOORI, Roberto Giro; ZILBER, Moisés Ari. **Um estudo da cadeia de valores com a utilização da análise fatorial.** RAC. Revista de Administração Contemporânea, Curitiba, PR, v. 7, p. 127-147, 2003

NOVAES, Antônio Galvão. **Logística e gerenciamento da cadeia de distribuição: estratégia, operação e avaliação.** 2ª Ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

PORTER, Michael E. **Estratégia competitiva.** 7. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1986.

_____. **Vantagem competitiva: criando e sustentando um desempenho superior.** Rio de Janeiro: Campus, 1989.

RICHARDSON, Roberto Jarry; et al. **Pesquisa Social: métodos e técnicas.** 3ª Ed. São Paulo: Atlas, 1999.

ROCHA, Welington; BORINELLI, Márcio Luiz. **Análise estratégica de cadeia de valor: um estudo exploratório do segmento indústria-varejo.** In CONGRESSO USP CONTROLADORIA E CONTABILIDADE. 6., 2006, São Paulo. **Anais.** São Paulo: USP, 2006.

SHANK, John K; GOVINDARAJAN, Vijay. **Gestão Estratégica de Custos: a nova ferramenta para a vantagem competitiva.** Trad. Luiz Orlando Coutinho Lemos. Rio de Janeiro: Campus, 1995.

_____. **A revolução dos custos: como reinventar e redefinir sua estratégia de custos para vencer em mercados crescentemente competitivos.** 9 ed. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

_____. **Strategic cost management: the new tool for competitive advantage.** New York: The Free Press, 1993.

SIESAL. Sindicato da indústria e extração de sal do estado do Rio Grande do Norte

SILVA, Sérgio Luiz Pedrosa. **Uma análise da indústria salineira do Rio Grande do Norte baseada no modelo de estratégia competitiva de Porter**. 2001. 176 f. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) – Curso de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis. 2001.

SILVA, Christian Luiz da. **Gestão estratégica de custos em cadeias de valor**. FAE, Revista da FAE, Curitiba, v.2, n.2, maio/ago., 1999, p.17-26

SIMORSAL. Sindicato dos moageiros e refinadores de sal do Estado do Rio Grande do Norte. **Relatório Estatístico de Produção**, 2008.

TACHIZAWA, Takeshy; POZO, Hamilton; SOUZA, José Henrique. *Supply chain management* nas micro e pequenas empresas: uma estratégia competitiva para fortalecimento das empresas. In: CONGRESSO BRASILEIRO DE CUSTOS, 15., 2008, Curitiba. **Anais...** Curitiba: ABC, 2008

TARIFA, Marcelo R.; DAL VESCO, Delci G.; PACHECO, Vicente. Cadeia de valores na gestão de custos: uma análise estratégica em cooperativas agropecuárias paranaenses. In: CONGRESSO BRASILEIRO DE CUSTOS, 14., 2007, João Pessoa. **Anais...** João Pessoa: ABC, 2007.

THE MCKINSEY QUARTELY. Managing global supply chains. United States: McKinsey & Company. 2008. Disponível em: http://www.mckinseyquarterly.com/McKinsey_Global_Survey_Results_Managing_global_supply_chains_2179. Acesso em 19/04/2010.

WANKE, Peter. **Gestão de estoques na cadeia de suprimentos: decisões e modelos quantitativos**. São Paulo: Atlas, 2003.

APÊNDICES

2.4 Considerando apenas a atividade de **refino do sal**, quais são os principais insumos necessários ao pleno desenvolvimento dessa atividade? ((podem-se marcar várias alternativas)

- () Embalagens () Outros (Especificar) _____
 () Energia _____
 () Ferrocianeto de Sódio _____
 () Iodato de Potássio _____
 () Combustível Industrial (Gás Natural, GLP, etc.)

2.5 Considerando a sua relação com seus principais fornecedores, qual das alternativas abaixo essa relação se enquadraria?

- () Relação comercial, onde considera o fator preço como preponderante;
 () Relação comercial onde se considera, além do preço, fatores como qualidade e pontualidade de entrega.
 () Relação comercial integrada, incluindo além dos fatores acima, outros como sinergia no controle de estoques entre ambas as partes, contratos formais de fornecimento de bens e serviços, planejamento mensal de compras;
 () Relação comercial parceira, onde as empresas (ambas as partes) compartilham informações úteis ao processo de compra, como por exemplo: controle de estoques, logística de entrega, planejamento de compras de longo prazo, etc.

2.6 Com relação aos seus principais fornecedores de insumos?

- () Existem problemas freqüentes com prazo de entrega;
 () Existem problemas freqüentes com a qualidade dos produtos, gerando devoluções. Especificar os tipos de fornecedores nessa situação: _____
 () Existem grandes disparidades nos preços de insumos similares entre fornecedores concorrentes
 () Existem problemas de oferta de insumos específicos. Especificar: _____
 () Não há problemas com fornecedores de insumos, apenas algumas eventualidades específicas.

2.7 Em sua opinião, quais as limitações existentes nas relações com seus principais fornecedores de insumos que poderiam ser trabalhadas para a obtenção de ganhos em escala para ambas as partes? (Nesta pergunta, favor especificar o tipo de fornecedor na caixa de texto a seguir.

- () 1 - Problemas logísticos de entrega dos insumos (gera atraso nas entregas)
 () 2 - Problemas tecnológicos (gera atraso em entregas e falta de qualidade)
 () 3 - Falta de contratos de longo prazo
 () 4 - Falta de comunicação em situações que ocasionem problemas de produção do insumo.
 () 5 - Falta de sincronia no controle de estoque por parte do fornecedor
 () 6 - Outros (Especificar) _____

Exemplo: Fornecedores de embalagens (1 e 2),

2.8 Como estão distribuídas as vendas em relação aos tipos de clientes, em termos percentuais?

- a) ____% para indústria alimentícia;
- b) ____% para frigoríficos
- c) ____% para alimentação animal;
- d) ____% para consumo humano direto (supermercados, distribuidores, etc.);
- e) ____% para indústria têxtil;
- f) ____% para indústria Química e farmacêutica;
- g) ____% para outros (especificar) _____

2.9 Quanto ao relacionamento com seus clientes mais representativos, identifique, nos exemplos seguintes, o tipo de relação comercial existente entre eles e sua empresa.

- () Relação comercial, onde os clientes consideram fator preço como preponderante;
- () Relação comercial tradicional, considerando além do preço, fatores como qualidade e pontualidade de entrega
- () Relação comercial integrada, incluindo além dos fatores acima, outros como sinergia no controle de estoques entre ambas as partes, contratos formais de fornecimento de bens e serviços, planejamento mensal de compras;
- () Relação comercial parceira, onde as empresas (ambas as partes) compartilham informações úteis ao processo de compra, como por exemplo: visitas frequentes nas unidades de produção de ambas as partes, controle de estoques, logística de entrega, planejamento de compras de longo prazo, etc.

2.10 Quanto aos principais clientes, quais as limitações existentes nas relações comerciais que poderiam ser trabalhadas para obtenção de ganhos em escala para ambas as partes?

- () Embalagem adequada ao sistema de produção do cliente
- () Logística (por exemplo: falta de transporte, infra-estrutura das estradas)
- () Controle de estocagem (por exemplo implantação do sistema *just in time*)
- () Falta de contratos de longo prazo (sua implantação facilita o processo de planejamento e controle de produção e estocagem de matéria-prima e insumos)
- () Outro (Especificar) _____

APÊNDICE B: QUESTIONÁRIO APLICADO JUNTO AOS PRINCIPAIS FORNECEDORES DA INDÚSTRIA SALIENEIRA

1 DADOS DO RESPONDENTE

1.1 Qual a sua função na empresa?

- a) Sócio-Gerente;
- b) Diretor;
- c) Gerente;
- d) Supervisor
- e) Outro: _____

1.2 Qual a sua formação?

- a) Administração;
- b) Economia;
- c) Ciências Contábeis;
- d) Outro: _____

1.3 Quanto tempo o Senhor(a) está no cargo?

2 INFORMAÇÕES DA EMPRESA

2.1 Considerando a sua relação comercial com as empresas salineiras, qual a representatividade, em termos percentuais, desse segmento industrial para o faturamento de sua empresa?

- () 0% a 10%
- () 11% a 30%
- () 31% a 50%
- () 51% a 70%
- () 71% a 100%

2.2 Considerando sua relação comercial com a indústria salineira, como o Sr(a) a classifica de acordo com as alternativas abaixo?

- Uma relação comercial onde se considera o fator preço como preponderante para a satisfação do cliente;
- Relação comercial onde se considera além do preço, fatores como qualidade e pontualidade de entrega;
- Relação comercial integrada, incluindo além dos fatores acima, outros como sinergia no controle de estoques entre ambas as partes, contratos formais de fornecimento de bens e serviços, planejamento mensal de compras;
- Relação comercial parceira, onde as empresas (ambas as partes) compartilham informações úteis ao processo de compra, como por exemplo: visitas freqüentes nas unidades de produção de ambas as partes, controle de estoques, logística de entrega, planejamento de compras de longo prazo, etc.

2.3 Na sua relação com os clientes da indústria salineira, existe uma política voltada para o controle de fornecimento do seu produto de maneira a solidificar a relação comercial e ampliar os ganhos em escala para ambas as partes?

- Não, nossa relação se caracteriza por vendas tradicionais (vendas de balcão, telefone, vendas on-line, etc.) através de cotação de preços;
- Sim, existe uma relação comercial que inclui visitas técnicas nas unidades de produção de ambas as partes visando ao controle de qualidade;
- Sim, existe uma relação que inclui uma sinergia de controle permanente de estoques, tecnologias, qualidade dos produtos, contratos de longo prazo, etc.

2.4 Em sua opinião, quais são as limitações existentes na relação entre sua empresa e as empresas do segmento salineiro que poderiam ser trabalhados para obtenção de ganhos para ambas as partes?

- Falta de embalagem adequada ao sistema de produção do cliente
- Estrutura logística deficiente (por exemplo: falta de transporte, infra-estrutura das estradas)
- Falta de controle de estocagem
- Falta de contratos de longo prazo (sua implantação facilita o processo de planejamento e controle de produção e estocagem de matéria-prima e insumos)
- Outro (Especificar)_____

APÊNDICE C: QUESTIONÁRIO A APLICADO JUNTO AOS CLIENTES MAIS REPRESENTATIVOS DA INDÚSTRIA SALINEIRA

1 DADOS DO RESPONDENTE

1.1 Qual a sua função na empresa?

- f) Sócio-Gerente;
- g) Diretor;
- h) Gerente;
- i) Supervisor
- j) Outro: _____

1.2 Qual a sua formação?

- e) Administração;
- f) Economia;
- g) Ciências Contábeis;
- h) Outro: _____

1.3 Quanto tempo o Senhor(a) está no cargo?

2 INFORMAÇÕES DA EMPRESA

2.1 Considerando a sua relação comercial com as empresas salineiras, qual a representatividade, em termos percentuais, dos produtos advindos desse segmento industrial para o custo total de seus produtos e/ou consumo final?

- () 0% a 10%
- () 11% a 30%
- () 31% a 50%
- () 51% a 70%
- () 71% a 100%

2.2 Quanto ao relacionamento com seus fornecedores salineiros mais representativos, identifique, nos exemplos seguintes, o tipo de relação comercial existente entre eles e sua empresa.

- () Relação comercial onde se considera o fator preço como preponderante;
- () Relação comercial onde se considera, além do preço, fatores como qualidade e pontualidade de entrega
- () Relação comercial integrada, incluindo além dos fatores acima, outros como sinergia no controle de estoques entre ambas as partes, contratos formais de fornecimento de bens e serviços, planejamento mensal de compras;
- () Relação comercial parceira, onde as empresas (ambas as partes) compartilham informações úteis ao processo de compra, como por exemplo: visitas frequentes nas unidades

de produção de ambas as partes, controle de estoques, logística de entrega, planejamento de compras de longo prazo, etc.

2.3 Na sua relação com os fornecedores da indústria salineira, existe uma política voltada para o controle de fornecimento dos produtos daquela indústria, de maneira a solidificar a relação comercial e ampliar os ganhos em escala?

- Não, nossa relação se resume às aquisições tradicionais através de cotação de preços;
 Sim, existe uma relação comercial que inclui visitas técnicas nas unidades de produção de ambas as partes visando ao controle de qualidade;
 Sim, existe uma relação que inclui uma sinergia de controle permanente de estoques, tecnologias, qualidade dos produtos, contratos de longo prazo, etc.

2.4 Quais são as limitações existentes na relação entre sua empresa e as empresas do segmento salineiro que poderiam ser trabalhados de maneira a se obter maiores ganhos para ambas as partes?

- Falta de embalagem adequada ao meu sistema de produção (por exemplo: ajustes na embalagem de maneira a facilitar a utilização do produto com os demais insumos)
 Estrutura logística deficiente (por exemplo: falta de transporte, infra-estrutura das estradas)
 Grande volume de cargas devolvidas ao longo do ano (por exemplo, devido a problemas de qualidade dos produtos)
 Falta de contratos de longo prazo (sua implantação facilita o processo de planejamento e controle de produção e estocagem de matéria-prima e insumos)
 Outro (Especificar)_____

2.5 Observando os fatores abaixo relacionados, classifique a importância destes no contexto das razões para a criação e manutenção de uma relação integrada ou parceira com seus principais fornecedores.

obs Para esta pergunta as alternativas são excludentes

Escala:	1 (menos importante)	2 (zona intermediária)	3 (mais importante)
Redução de custos	()	()	()
Qualidade dos produtos	()	()	()
Logística de entrega eficiente	()	()	()
Outras: _____	()	()	()

APÊNDICE D: MODELO DE CARTA ENVIADA ÀS EMPRESAS SALINEIRAS



PROGRAMA MULTIINSTITUCIONAL E INTER-REGIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO EM CIÊNCIAS CONTÁBEIS

À Empresa:

A/c Sr(a):

Prezado Sr(a),

Cumprimentando-o(a) inicialmente, venho por meio desta pedir-lhe a gentileza de responder o questionário anexo. Tal questionário faz parte de uma pesquisa acadêmica (dissertação) do mestrado do “programa multiinstitucional e Inter-regional de pós-graduação em Ciências Contábeis **da Universidade de Brasília (UnB), Universidade Federal do Rio Grande do Norte (UFRN) e Universidade Federal da Paraíba (UFPB)**”, a qual tem como título “*A análise da cadeia de valor como instrumento de vantagem competitiva: um estudo de caso na indústria salineira*”, de autoria do mestrando Jorge Eduardo de Medeiros Lopes, sob orientação da Prof^a Dr^a Aneide Oliveira Araujo.

O objetivo central desta dissertação é identificar vantagens competitivas para a indústria salineira a partir do mapeamento de sua cadeia de valor. Este trabalho compreende estudar como é composta as atividades de produção/extração, moagem e refino de sal marinho em relação aos seus principais fornecedores e clientes; a partir dessa identificação, relacionar-se-á com as disposições da literatura referente à gestão estratégica.

É importante destacar que sua organização foi escolhida para fazer parte da pesquisa devido à sua grande representatividade para o setor salineiro, tanto em termos de sucesso empresarial e profissionalismo, como em termos de visibilidade, compromisso com a ciência e responsabilidade social. Nesse sentido, assumo o total compromisso de manter sigilo das informações fornecidas, publicando apenas as expressamente autorizadas.

Desde já agradeço a atenção dispensada, aproveito o ensejo para renovar votos de estima e apreço.

Mossoró/RN, 12 de janeiro de 2010

Jorge Eduardo de Medeiros Lopes
Mestrando PPGCIC-UnB/UFRN/UFPB

APÊNDICE E: MODELO DE CARTA ENVIADA AOS FORNECEDORES MAIS REPRESENTATIVOS



PROGRAMA MULTIINSTITUCIONAL E INTER-REGIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO EM CIÊNCIAS CONTÁBEIS

À Empresa:

A/c Sr(a):

Prezado Sr(a),

Cumprimentando-o(a) inicialmente, venho por meio desta pedir-lhe a gentileza de responder o questionário anexo. Tal questionário faz parte de uma pesquisa acadêmica (dissertação) do mestrado do “programa multiinstitucional e Inter-regional de pós-graduação em Ciências Contábeis da **Universidade de Brasília (UnB)**, **Universidade Federal do Rio Grande do Norte (UFRN)** e **Universidade Federal da Paraíba (UFPB)**”, a qual tem como título “*A análise da cadeia de valor como instrumento de vantagem competitiva: um estudo de caso na indústria salineira*”, de autoria do mestrando Jorge Eduardo de Medeiros Lopes, sob orientação da Prof.^a Dr.^a Aneide Oliveira Araujo.

O objetivo central desta dissertação é identificar vantagens competitivas para a indústria salineira a partir do mapeamento de sua cadeia de valor. Este trabalho compreende estudar como é composta as atividades de produção/extração, moagem e refino de sal marinho em relação aos seus principais fornecedores e clientes; a partir dessa identificação, relacionar-se-á com as disposições da literatura referente à gestão estratégica.

É importante destacar que sua organização foi escolhida devido, depois de realizada a primeira etapa da pesquisa junto as próprias empresas salineiras, ter sido constatado que seus produtos exercem um uma importância significativa para este segmento industrial. Nesse sentido, assumo o total compromisso de manter sigilo das informações fornecidas, publicando apenas as expressamente autorizadas por esta conceituada organização.

Desde já agradeço a atenção dispensada, aproveito o ensejo para renovar votos de estima e apreço.

Mossoró/RN, 12 de janeiro de 2010

Jorge Eduardo de Medeiros Lopes
Mestrando PPGCIC-UnB/UFRN/UFPB

APÊNDICE F: MODELO DE CARTA ENVIADA AOS PRINCIPAIS CLIENTES DAS EMPRESAS SALINEIRAS



PROGRAMA MULTINSTITUCIONAL E INTER-REGIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO EM CIÊNCIAS CONTÁBEIS

À Empresa:

A/c Sr(a):

Prezado Sr(a),

Cumprimentando-o(a) inicialmente, venho por meio desta pedir-lhe a gentileza de responder o questionário anexo. Tal questionário faz parte de uma pesquisa acadêmica (dissertação) do mestrado do “programa multiinstitucional e Inter-regional de pós-graduação em Ciências Contábeis da **Universidade de Brasília (UnB)**, **Universidade Federal do Rio Grande do Norte (UFRN)** e **Universidade Federal da Paraíba (UFPB)**”, a qual tem como título “*A análise da cadeia de valor como instrumento de vantagem competitiva: um estudo de caso na indústria salineira*”, de autoria do mestrando Jorge Eduardo de Medeiros Lopes, sob orientação da Prof^a Dr^a Aneide Oliveira Araujo.

O objetivo central desta dissertação é identificar vantagens competitivas para a indústria salineira a partir do mapeamento de sua cadeia de valor. Este trabalho compreende estudar como é composta as atividades de produção/extração, moagem e refino de sal marinho em relação aos seus principais fornecedores e clientes; a partir dessa identificação, relacionar-se-á com as disposições da literatura referente à gestão estratégica.

É importante destacar que sua organização foi escolhida devido, depois de realizada a primeira etapa da pesquisa junto as próprias empresas salineiras, ter sido constatada a representatividade de sua relação comercial para aquelas organizações. Nesse sentido, assumo o total compromisso de manter sigilo das informações fornecidas, publicando apenas as expressamente autorizadas por esta conceituada organização.

Desde já agradeço a atenção dispensada, aproveito o ensejo para renovar votos de estima e apreço.

Mossoró/RN, 12 de janeiro de 2010

Jorge Eduardo de Medeiros Lopes
 Mestrando PPGCIC-UnB/UFRN/UFPB