



UNIFEOB
CENTRO UNIVERSITÁRIO DA FUNDAÇÃO DE ENSINO
OCTÁVIO BASTOS
ESCOLA DE NEGÓCIOS ONLINE
LOGÍSTICA

PROJETO INTEGRADO
ESTRATÉGIA EM LOGÍSTICA
CACAU SHOW

SÃO JOÃO DA BOA VISTA, SP

SETEMBRO, 2021

UNIFEOB
CENTRO UNIVERSITÁRIO DA FUNDAÇÃO DE ENSINO
OCTÁVIO BASTOS
ESCOLA DE NEGÓCIOS ONLINE
LOGÍSTICA

PROJETO INTEGRADO
ESTRATÉGIA EM LOGÍSTICA

Cacau Show

MÓDULO GESTÃO LOGÍSTICA

GESTÃO DA CADEIA DE VALOR E DESENVOLVIMENTO DE
PRODUTOS – PROF^a ELAINA CRISTINA PAINA VENÂNCIO

GESTÃO ESTRATÉGICA DE CUSTOS – PROF^a RENATA
ELIZABETH DE ALENCAR MARCONDES

ESTUDANTES:

Luis Antonio Barion, RA: 1012020100012

Marcela Paula de Castro Serafim, RA: 1012020200005

SÃO JOÃO DA BOA VISTA, SP

SETEMBRO, 2021

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO	3
2. DESCRIÇÃO DA EMPRESA	4
3. PROJETO INTEGRADO	5
3.1 GESTÃO DA CADEIA DE VALOR E DESENVOLVIMENTO DE PRODUTOS	5
3.1.1 ESTRATÉGIA EM LOGÍSTICA	6
3.1.2 PLANEJAMENTO E CONTROLE DA CAPACIDADE PRODUTIVA	10
3.2 GESTÃO ESTRATÉGICA DE PONTO DE EQUILÍBRIO	15
3.2.1 TERMINOLOGIA E CLASSIFICAÇÕES DE CUSTOS	16
3.2.2 ANÁLISE DO PONTO DE EQUILÍBRIO	20
4. CONCLUSÃO	24
REFERÊNCIAS	25
ANEXOS	27

1. INTRODUÇÃO

O trabalho busca analisar como funciona uma das maiores franquias brasileiras, a Cacau Show. Utiliza como exemplo o caso específico da franquia estabelecida em Itapevi, São Paulo, esse trabalho mostra uma análise em estratégia em gestão em logística, que teve enormes desafios logísticos com vendas on-line , que incluem o transporte para as diferentes regiões do , falaremos sobre Gestão da cadeia de valor e desenvolvimento de produtos, pois temos as datas sazonais, como páscoa e natal, que são os períodos de maior importância para a franquia, responsável pela maior parte do faturamento da loja. Falaremos sobre Estratégia em logística, o planejamento e controle da capacidade produtiva, gestão estratégica de custos, terminologia e classificação, e análise do ponto de equilíbrio.

2. DESCRIÇÃO DA EMPRESA

A empresa escolhida é reconhecida por comercializar, principalmente, chocolates variados. Possui a razão social **Cacau Comercio Eletronico Ltda**, e nome fantasia **Cacau Show**. CNPJ: 32.143.933/0001-24. A empresa tem situação ativa, do tipo Matriz. Situada no município de Itapevi-SP, bairro Estância São Francisco, logradouro Estrada Antiga De Itu, número 40, CEP 06.695-570.

Sua atividade principal é a 47.21-1/04: comércio varejista de doces, balas, bombons e semelhantes. Suas atividades secundárias são: 47.13-0-02 - Lojas De Variedades, Exceto Lojas De Departamentos Ou Magazines; 74.90-1-04 - Atividades De Intermediação E Agenciamento De Serviços E Negócios Em Geral, Exceto Imobiliários. (CONSULTAS.PLUS, s. d. e CONSULTACNPJ, s. d.)

3. PROJETO INTEGRADO

GESTÃO DA CADEIA DE VALOR E DESENVOLVIMENTO DE PRODUTOS

ESTRATÉGIA EM LOGÍSTICA

PLANEJAMENTO E CONTROLE DA CAPACIDADE PRODUTIVA

GESTÃO ESTRATÉGICA DE CUSTOS

TERMINOLOGIA E CLASSIFICAÇÕES DE CUSTOS

ANÁLISE DO PONTO DE EQUILÍBRIO

3.1 GESTÃO DA CADEIA DE VALOR E DESENVOLVIMENTO DE PRODUTOS

A Cadeia de Valor é uma ferramenta que pode contribuir para a agregação de valor a um produto final e reduzir ou excluir definitivamente partes desprezíveis de um processo. Dentro do contexto industrial e empresarial, evidencia-se o grande número de processos e atividades interligadas que compõem o cenário produtivo. Nisso, deve ser percebido a importância da clareza e da compreensão dos elos de ligação entre os processos para a identificação de gargalos produtivos e atividades desnecessárias, que não contribuem para a agregação de valor ao produto final.

A cadeia de valor vem de um contexto produtivo que abrange desde a chegada da matéria prima, o contato e a relação com os fornecedores, até como o produto é entregue ao cliente. Criada pelo economista Michael Porter, a ferramenta analisa o contexto sob a ótica de agregação de valor, ou seja, da importância e da necessidade de cada etapa visando a satisfação do cliente.

Sendo assim, seus elos de ligação são partes fundamentais para a excelência operacional. Portanto, os descreve como a conexão entre as atividades e a forma como se relacionam. Dessa maneira, tais elos são cruciais para a visualização sistêmica e compreensão do sistema produtivo. Já a ausência de compreensão dos mesmos significa um

processo pouco coeso e com tendência à ociosidade, causada pelo isolamento entre processos e operações desnecessárias.

Ou seja, ela é útil para a compreensão e conhecimento do Sistema Produtivo, de modo que se torna possível identificar e mensurar as etapas importantes à agregação de valor e diferenciá-las das partes desprezíveis. A partir disso, ela se torna uma ferramenta de apoio à tomada de decisão, fornecendo maior assertividade e embasamento para isso. Finalmente, a Cadeia de Valor é uma ferramenta aplicável a qualquer ramo de negócio de diferentes tamanhos.

Com as etapas de agregação de valor definidas, é possível atuar de maneira a potencializá-las em detrimento da redução ou até exclusão das atividades que não agregam valor. Além disso, torna-se viável a reestruturação de sistemas produtivos com foco na priorização da agregação de valor.

Portanto, mais do que potencializar e excluir atividades, em alguns casos a reorganização é proveitosa. Assim, ela pode alterar, por exemplo, a ordem de execução das atividades.

3.1.1 ESTRATÉGIA EM LOGÍSTICA

A cadeia de valor divide seus elementos em duas categorias: os Processos Primários e os Processos de Apoio. São as 5 atividades que agregam valor ao cliente, conforme citado abaixo:

- **Logística de entrada:** Diz respeito aos *inputs*, a forma como a matéria-prima chega até a empresa. Nesse sentido, envolve questões como o relacionamento com fornecedores, questão crucial para uma compra assertiva de matéria prima, visando atender às necessidades do cliente.

- **Operações:** É a transformação da matéria-prima em produto acabado e tudo que isso engloba e exige, como preparações, embalagens, manutenções, montagens e afins.
- **Logística externa:** É a forma como o produto ou serviço chegará ao cliente, como os meios de deslocamento e entrega. Nesse ponto é fundamental prezar pela pontualidade, qualidade e quantidade adequada, visto que muitas vezes é o primeiro contato do cliente com o produto.
- **Marketing e Vendas:** É a forma de divulgação dos produtos e da marca com o intuito de captar novos clientes, mostrando-os que as soluções agregam valor às suas necessidades. Por isso, ter um bom marketing transmite credibilidade e tende a deixar o cliente mais confiante no momento de compra.
- **Serviços:** Diz respeito à forma como o cliente é tratado após a compra, agregando mais valor ao produto adquirido e tornando-o mais suscetível a comprar novamente da empresa. Além de aumentar a taxa de fidelização, o bom relacionamento com o cliente tende a aumentar a taxa de indicação, fazendo com que as vendas da empresa continuem a crescer.

Há também os Processos de Apoio, atividades que não agregam valor diretamente, mas que são cruciais para a estabilidade dos processos principais, sendo, portanto, relevantes.

- **Infraestrutura:** Diz respeito aos meios necessários para se manter as operações, como a saúde financeira, a contabilidade, os meios legais, entre outros.
- **Gestão de RH:** é a forma de recrutamento de novos funcionários bem como os meios necessários para gerar conforto, desenvolvimento e capacitação aos colaboradores. Dessa maneira, tem-se o incentivo para desempenhar suas funções com maestria.

- **Desenvolvimento Tecnológico:** Consiste em analisar o sistema produtivo e pensar em melhorias amparadas pelos meios tecnológicos. Aqui, há um foco na automação das operações e no emprego de ferramentas digitais, como planilhas, softwares, entre outros.
- **Aquisições:** É a reposição de recursos necessários para a continuidade das operações, como matéria prima e equipamentos.

Outro elemento da Cadeia de Valor é o conceito de margem. Em súmula, margem é a diferença entre o valor agregado sob a ótica do cliente e os custos da produção. Ele é um excelente parâmetro financeiro, e serve para estimar o quanto dos custos totais produtivos estão sendo gastos em atividades importantes para o cliente. Consequentemente, mostra o quanto as atividades irrelevantes estão consumindo para serem concretizadas.

Há uma série de etapas que devem ser seguidas de modo que seu impacto seja mais conciso, como citado abaixo:

- **Fracionar Atividades Primárias:**
Essa etapa consiste em dividir grandes processos geradores de valor em atividades menores, buscando identificar quais são as maiores responsáveis pela geração de valor em cada etapa. Após isso, é conveniente registrar essas informações.
- **Fracionar Atividades de Apoio:**
Como a etapa anterior, deve ser buscado dividir atividades cruciais ao funcionamento de atividades principais em subatividades. Dessa forma, é identificado quais delas são responsáveis pela geração de valor nas Atividades de Apoio.
- **Identifique as Ligações:**
Consiste em encontrar os Elos de Ligação mencionados anteriormente, vendo em quais pontos as atividades se relacionam. Isso colabora para a coesão de informações e para a centralização do processo, não mantendo as atividades isoladas. Desse modo, quando uma melhoria em uma

atividade é concretizada, ela pode se espalhar pela cadeia através de seus Elos de Ligação.

- **Procurar por oportunidades de aumentar o valor agregado:**

Consiste na etapa final, onde é proposta uma análise de todas as atividades e subatividades identificadas, de modo a procurar por oportunidades de melhoria. Vale ressaltar que o principal objetivo é potencializar as atividades geradoras de valor, e, com isso, elas devem ser o foco de atuação. Assim, ao otimizá-las, o valor agregado final tende a aumentar, bem como nas demais etapas do processo que possuem alguma ligação com ela.

Há duas maneiras de se analisar a cadeia de valor, sendo que ela depende dos interesses da empresa. Desse modo, ela pode optar por uma análise focada nos custos, buscando obter uma vantagem em relação a seus competidores neste aspecto. Também pode focar na diferenciação, que corresponde a atributos nos produtos que os diferenciam dos fabricados pelos competidores.

A Vantagem Competitiva de Custo consiste em identificar atividades primárias e de apoio e fracioná-las em subatividades. Com isso, faz uma análise minuciosa buscando oportunidades de redução de custo nas atividades geradoras de valor. Além disso, identifica atividades desprezíveis e buscar excluí-las, visto que geralmente têm algum custo associado que pode ser extinto.

Na Vantagem Competitiva de Diferenciação, no início deve-se identificar quais são as atividades geradoras de valor ao cliente e torná-las o foco de atuação. A partir disso, pensar em como potencializá-las e tornar seu valor agregado ainda maior. Assim, é necessária uma estratégia de análise bem como o embasamento de como o valor do produto pode aumentar. Em outras palavras, é preciso saber dos desejos do cliente.

Outra estratégia cabível é tornar as atividades não geradoras de valor como protagonistas. Nesse ponto, elas são estudadas de modo a se tornarem atividades que agregam valor ao produto final.

A cadeia de valor e a cadeia de suprimentos, por serem conceitos parecidos, podem, por vezes, se confundirem. Nesse sentido, a Cadeia de Suprimentos é focada na forma como fornecedores, distribuidores, produtores e transportadores se relacionam. Portanto, ela se atenta ao fluxo de suprimentos e no caminho que ele percorre do início, através do fornecedor, até o fim, na forma de produto acabado chegando ao cliente.

Já a **Cadeia de Valor**, como visto, é focada em tornar o processo produtivo mais valorizado pelo cliente. Sendo assim, faz com que as operações como um todo gerem valor ao consumidor final.

Apesar de serem conceitos distintos, é possível concluir que a Cadeia de Suprimentos pode fazer parte da Cadeia de Valor. Entender a relação entre fornecedores, produtores e distribuidores coincide com alguns dos elementos da Cadeia de Valor, o que faz da Cadeia de Suprimentos uma ferramenta de apoio importante à Cadeia de Valor. (EPRCONSULTORIA, s.d)

Para melhor otimização logística, a Cacau Show passa a contar com sistemas de roteirização, gestão e auditoria de fretes, que serão mencionados no tópico abaixo. (ROSALES, 2020).

3.1.2 PLANEJAMENTO E CONTROLE DA CAPACIDADE PRODUTIVA

O planejamento e controle da produção (PCP) têm a função de coordenar várias atividades dentro de uma organização, de modo que sejam realizadas com economia e eficiência, atendendo as demandas nos prazos e quantidades exigidas. O PCP é fundamental para evitar as grandes perdas e desperdícios ocorridos quando as atividades de planejamento e controle são mal executadas, planejadas ou negligenciadas.

O propósito do PCP é garantir eficácia ao processo de produção, levando a empresa a produzir com mais perfeição, rapidez e menor custo, obtendo, assim, maior lucratividade. O PCP ocorre principalmente na função da produção de qualquer empresa, mas possui interações com diversas outras áreas. Essa sintonia reflete positivamente no bom desempenho da organização. Quando colocado em prática dentro de uma organização, traz grandes vantagens, alcançando resultados significativos e gerando uma grande vantagem competitiva.

O PCP possui três etapas principais: *projeto de produção, planejamento de produção e controle da produção*. A primeira procura definir como o sistema de produção funciona e quais as suas dimensões, com o propósito de estabelecer os parâmetros do PCP, e também estabelece a direção geral da companhia para o planejamento e controle da produção. Nessa fase, o gerenciamento da demanda engloba previsão da demanda do cliente pelo produto final, recebimento de pedido e necessidades de peças de reposição, enquanto o planejamento de vendas e operações equilibra os planos de vendas/marketing com os recursos de produção disponível e o planejamento de recursos proporciona a base para combinar capacidade com planos de produção (LIZ, 2019 apud VOLLMANN et al., 2006). A segunda etapa é a de planejamento da produção (PP) e compreende o conjunto de sistemas de PCP para planejamento detalhado de capacidade e materiais e procura coordenar e integrar máquinas, pessoas, matérias-primas e processos produtivos. Por fim, o plano mestre de produção, que alimenta com informações o cálculo das necessidades de matérias, que corresponde ao planejamento de necessidade de materiais (MRP - Material Requirement Planning). (LIZ, 2019).

Cacau Show- automatização e logística

A Cacau Show, empresa escolhida para o presente trabalho, indústria franqueadora brasileira do mercado de chocolate, adotou as soluções da *Lincros*, startup brasileira voltada ao segmento de logística de transportes.

Entre as soluções adotadas pela companhia alimentícia, está o sistema de roteirização, que deve garantir o planejamento eficiente de rotas, e a gestão e auditoria de fretes, com o objetivo de dar autonomia para a empresa na contratação do serviço.

Segundo a Cacau Show, a automatização da gestão logística de transportes é parte de uma estratégia de internalização de processos, com o objetivo de reduzir controles manuais e automatizar faturamento e programação de cargas.

“Para garantir a internalização da operação logística, precisávamos de um sistema robusto e ao mesmo tempo simplificado. Com a Lincros a expectativa é de que a operação ocorra com menos burocracia e sem travas, garantindo a melhoria contínua da rotina no setor”, conta Rafael Barile, gerente de logística e transportes da Cacau Show.

Com mais de 2,3 mil lojas espalhadas pelo Brasil e 55 mil revendedores, a Cacau Show produz anualmente mais de 19 mil toneladas de chocolate.

Fundada em 2012, a *Lincros* tem um TMS na nuvem que é integrado ao ERP dos clientes. Hoje a startup monitora mais de 20 mil veículos que circulam pelo país, com mais de R\$ 1,7 bilhões em conta frete passando por soluções da empresa.

Cacau Show- faturamento, produtividade e nova tecnologia

Segundo Monteiro (2019) a Cacau Show pretendia faturar mais de R\$1,5 bilhão em 2019. E para atingir a meta, além da sua estratégia de expansão, a rede varejista de chocolate investiu, em janeiro de 2019, em uma solução de voz que otimizou o processo logístico e aumentou a produtividade dos funcionários em 10%.

O segredo foi utilizar o *Voice Picking*, uma tecnologia da Seal Sistemas que permite ao colaborador trabalhar com as mãos livres, recebendo instruções do sistema via comando de voz e dando o feedback da tarefa da mesma maneira, estabelecendo uma “conversa” entre funcionário e sistema.

Na visão do coordenador de logística da Cacau Show, Robson Alves, a operação logística tem papel fundamental para que a empresa alcance o objetivo. O único centro de distribuição, em Itapevi (SP), distribui 45 mil caixas de chocolate por dia aos franqueados (dados de 2019). E é nesse ponto onde a solução atua.

São aproximadamente 120 funcionários, divididos em três turnos, que cuidam de distribuição e separação. “Com o alto número de lojas abertas e o aumento do volume da produção de chocolates, precisávamos de uma tecnologia que acompanhasse esse ritmo frenético”, diz Alves.

Em apenas três meses de uso da nova solução, a Cacau Show conseguiu identificar uma melhora de produtividade de 10% na tarefa de separação. “Hoje, já conseguimos chegar a 12% de aumento de produtividade, representando um número aproximado de 185 a 190 caixas/hora-homem. E a nossa expectativa que esse número bata na casa de 205 caixas”, comemora Alves.

“Essa otimização nessa atividade representa não só melhoria da produtividade como uma redução de perdas financeiras. Cada erro ou atraso de caixa representa um prejuízo muito grande para a empresa”, reforça.

“A área de logística precisava de agilidade para não encavalar e atrasar os negócios da empresa. E com a ajuda da expertise da Seal somado ao que víamos do mercado, o Voice Picking seria o nosso próximo passo para suprir a necessidade que precisávamos na velocidade que precisávamos.”

Com o passar dos anos, ainda usando o coletor de dados, a Cacau Show foi aumentando significativamente o número de caixas separadas por hora-homem, ou seja, quantidade de caixas que um funcionário consegue separar por hora.

“Em 2014, quando adotamos o coletor, trabalhávamos com 120 caixas/hora-homem. Em 2017, já conseguíamos fazer 150 caixas/hora-homem. No ano passado, chegamos ao máximo do limite possível para o coletor: 166 caixas/hora-homem. Com todo o limite do coletor usufruído, migramos de vez para a solução de voz”, conta o

coordenador de logística. Como a empresa já utilizava os coletores de dados da Seal Sistemas, a transição foi mais simples e rápida.

Para a Cacau Show, a chave do sucesso da implantação foi o envolvimento dos usuários. Se com a solução anterior os operadores necessitavam digitar dados e navegar entre vários frameworks, agora eles precisam só da voz e da audição.

Segundo Alves, a adaptação foi muito rápida. “Existiu no primeiro momento uma preocupação, já que é uma tecnologia diferente da usual. Porém após o treinamento, percebemos que nossos funcionários se adaptaram muito bem ao Voice Picking, deixando de lado a navegação nas telas dos coletores de dados para usarem a voz, algo que ele conhece desde seu nascimento.”

Além do faturamento e do número de caixas por hora-homem, outro índice que a Cacau Show persegue é a disponibilidade do produto no momento de separação e linha de produção. “Com a solução de voz, nós conseguimos sinalizar para um funcionário se o produto já está no local correto ou se ele deve ir mais tarde para não ter retrabalho”, explica Alves.

Em 2019, é relatado que, estava em 99% o índice de controle em que um determinado produto estavaria em seu “posto” na hora que o operador estivesse lá. “Com isso, nossa meta é melhorar essa porcentagem para 99,5% de que produto e funcionário estarão no local e momento corretos e assim manter a excelência desse processo.”, finaliza seu relato o coordenador de logística da Cacau show, Robson Alves. (MONTEIRO, 2019).

3.2 GESTÃO ESTRATÉGICA DE PUNTO DE EQUILÍBRIO

O Ponto de Equilíbrio é o valor mínimo necessário de maneira que a empresa possa cobrir não somente o custo das mercadorias vendidas, as despesas variáveis, bem como as despesas fixas. Anexo 1. Considerando que a margem de contribuição da empresa é de 23,5%, o valor aproximado do ponto de equilíbrio para o primeiro ano de operação é de aproximadamente R\$ 470.000,00. No Anexo 1 é apresentado o valor de venda (ponto equilíbrio) para os primeiros 10 anos de operação da empresa.

A CACAU SHOW está crescendo mais de 35% ao ano nos últimos anos, enquanto o setor de chocolates cresce 12% ao ano (o dobro do mundial). Faturou 165 milhões de reais em 2008 e a previsão para 2009 supera os 200 milhões reais. Uma empresa que tem uma taxa de crescimento de 35% ao ano não possui apenas um diferencial, não somente um logotipo, e sim um conjunto de diferenciais competitivos que proporcionam a ela, uma taxa de crescimento nesse volume. Com o intuito de oferecer novas experiências e sensações ao consumidor, a CACAU SHOW, rede de chocolates finos, criou uma estratégia de marketing sensorial, por meio dos cinco sentidos, que vai alcançar todas as lojas do país. As lojas da marca estimulam a visão, o tato, o paladar e o olfato, proporcionando uma experiência única para o cliente, desde a vitrine, passando pelo aroma e os sabores, até a escolha de produtos com distribuição nas prateleiras. E, para complementar esse tour sensorial, a partir de agora as franquias contam com a Rádio Cacau Show, que vai estimular a audição, a fim de formar um vínculo emocional com o cliente e transformar o momento da compra em uma atividade ainda mais envolvente. O projeto, que tem como base o conceito de logossom – quando o som se torna referência de uma marca para o consumidor – que é pioneiro em lojas de chocolates no Brasil. A rádio, que foi desenvolvida em parceria com a RDS Multimídia, transforma o ambiente em um local agradável e envolvente. Com uma seleção de músicas que provoca lembranças e aguça a experiência de compra, a rádio terá transmissão via satélite e já estará completamente instalada no próximo mês.

Segundo o gerente de marketing da CACAU SHOW, Stefenson Soalheiro, a estratégia sensorial nas lojas visa estimular os cinco sentidos com essa que é a melhor ferramenta para envolver o consumidor, por meio da audição. A rádio, junto com outras estratégias da empresa, como o desenvolvimento de embalagens, fragrâncias de chocolate, ampliação do mix de produtos e mudanças no visual da loja, transformarão o ponto-de-venda em um local de vivência única. Além dessa estratégia e com base nesse crescimento contínuo apresentado pela empresa, a CACAU SHOW fez uma parceria com a sorveteria Sottorezo, para o lançamento de uma linha de sorvetes de chocolate com pedaços de frutas. A expectativa é que o lançamento aumente entre 8% e 10% as vendas mensais, procurando crescimento nas vendas, lucros, participações no mercado ou medidas diferenciadas com um mesmo objetivo.

3.2.1 TERMINOLOGIA E CLASSIFICAÇÕES DE CUSTOS

Compreender e dominar a terminologia de custos é uma maneira dos profissionais medirem com eficácia os elementos contábeis do relatório. Dessa forma, podem contribuir para a melhoria do processo, principalmente em gestão. Essa ferramenta é indispensável, para o êxito cooperativo, afinal auxiliam os gestores a tornar seus negócios mais sólidos e sustentáveis, através de um planejamento estruturado, utilizando-se de análises, relatórios e orientações, a fim de obterem o resultado esperado.

Esses termos indicam como o valor fornecido pela empresa como produto está estruturado. A partir disso, a análise determinará se vale a pena produzir determinado produto, ou se um modelo de negócio é viável, e o que precisa ser melhorado (quais itens) para tornar a empresa mais eficiente. Abaixo estão algumas definições relacionadas ao conceito de custo, tais como: gasto, custo, despesa, investimento, desembolso, perda, custos fixos e variáveis, custos diretos e indiretos.

Gasto: É o sacrifício financeiro que uma organização se compromete para obter produtos ou serviços, expresso na forma de entrega ou promessa de entrega de dinheiro ou qualquer outro ativo. Este conceito se aplica a todos os serviços e bens recebidos pela organização, tais como: aquisição de matéria-prima, despesas de trabalho (incluindo outras áreas da organização), telefone, eletricidade, gás e imobilizado (móveis, veículos, terrenos e edifícios). Não importa onde está o gasto na empresa, pois esses gastos podem ser na área industrial, comercial ou administrativa. Seu destino final será a classificação de custos ou despesas, dependendo de sua importância no processo produtivo do projeto. Produto ou serviço. No entanto, algumas despesas serão classificadas como investimentos e transferidas para custos ou despesas quando utilizadas (consumidas).

Custo: É o custo relacionado aos bens ou serviços utilizados na produção de bens e serviços, ou seja, o custo realizado na área de manufatura (produção) da organização. Pegue o custo como exemplos podem citar as matérias-primas utilizadas no processo de produção, a mão de obra utilizada na área de fabricação, o consumo de eletricidade na área de fabricação e todas as outras despesas na área de fabricação. Essas despesas também são despesas, mas apenas para confirmar que as matérias-primas são adquiridas no momento da compra. É classificado como uma despesa e torna-se imediatamente um investimento porque é ativado no estoque da organização.

Despesa: Essa é uma despesa da empresa e nada tem a ver com a produção de produtos e serviços. Ou seja, a despesa é em outras áreas da organização: comercial ou administrativa. Dentre essas despesas, podemos citar honorários de diretoria, salários, taxas sociais e custos de energia. Eletricidade, gás, água e outras contas, em diferentes áreas da organização (exceto áreas de produção). Isso é um ganho de renda, e não um sacrifício na produção de bens e serviços.

Investimento: Refere-se a despesas que são ativadas por benefícios em um período futuro ou uma vida útil superior a um ano, por exemplo, itens que são armazenados (ativados) devido a vendas, consumos, e posteriormente registrados no ativo, depreciação ou amortização. A compra de imóveis (terrenos, edifícios), o investimento financeiro e a compra de ações de outras empresas são classificados como despesas de investimento.

Desembolso: Inclui o pagamento de bens ou serviços, independentemente de quando o produto ou serviço é usado (consumido). Não podemos confundir despesa Custo, despesa ou investimento, porque esta é a entrega de dinheiro ou outros ativos antes, durante ou depois de entrar na organização, então é obsoleto. Não é necessário pagar formalmente uma despesa que é considerada uma despesa, e a despesa pode ser feita por meio de outra forma de pagamento, por exemplo, usando outro item denominado câmbio. O fato de não ter entregado dinheiro para custear despesas não significa que não tenha gasto, pois isso é o mesmo que não fazer câmbio, a empresa vai vender seu patrimônio e pagar as despesas recebidas.

Perda: Ao contrário dos custos e despesas, as perdas são involuntárias e anormais, podemos citar custos de mão de obra durante a greve ou deterioração de materiais no estoque da organização, ou ainda perda de produto (danos) por ventos fortes, etc. Não é um sacrifício. Para obter receita como despesa, não para produzir bens ou serviços como custo. (BORBA, 2021).

Custos Diretos: São os custos mensuráveis durante a fabricação do produto como, por exemplo, a quantidade de matéria prima que será utilizada a fará parte do produto final. Exemplo: Para produzir uma roda de um carro utiliza-se 20 kg de aço carbono, sabendo que o quilo do aço é R\$ 2,00 o custo direto de matéria prima neste produto será de R\$ 40,00 para se produzir uma unidade do item.

Custos Indiretos: Estes custos necessitam de alguns cálculos para serem distribuídos aos diferentes produtos fabricados pela empresa, por serem de difícil mensuração são classificados como custos indiretos. Exemplo: Depreciação de equipamentos, aluguel de fábrica, salários dos supervisores de equipe, etc.

Custos Fixos: São os custos que não sofrem alteração de valor independente do volume de produção da empresa. Os exemplos abaixo mantem os valores fixos independentemente se a empresa produziu 1.000 rodas ou 10.000 rodas em um determinado período. Exemplo: Aluguel de fábrica, IPTU da fábrica, seguros da fabrica, etc.

Normalmente os custos fixos são alocados aos produtos por meio de cálculos (rateios), pois a maioria dos custos é indireta.

Custos Variáveis: São os custos onde os valores se alteram em função do volume produzido. Exemplo: Matéria prima consumida, horas extras de produção, mão de obra direta. Estes custos sempre apresentarão variação em função das quantidades produzidas.

As despesas podem se classificar tanto como fixas quanto variáveis, como: venda e distribuição dos produtos. Exemplos de **despesas fixas** são: Aluguel de um escritório de vendas, IPTU de prédio da filial, aluguel de carros dos vendedores, etc. As despesas serão consideradas variáveis quando ocorrem em função do volume de vendas.

Alguns exemplos de **despesas variáveis** são: Comissão dos vendedores, bonificação sobre vendas, frete de entrega dos produtos, pedágios, etc.

Com isso, o custo total é a soma dos custos fixos e variáveis da empresa ou dos custos diretos mais os custos indiretos de fabricação. (ALVES, 2011).

Com um planejamento estratégico estruturado com base na missão e valores da empresa, aliado com uma gestão de custos eficiente, faz com que a empresa se mantenha competitiva no mercado dinâmico que há hoje em dia. (BORBA, 2021).

Os dados encontrados sobre os custos da **Cacau Show** foram a partir de uma franquia. A modelagem dos **custos** dos produtos vendidos e da cobrança de royalties por parte da Cacau Show se dá pela simples porcentagem correspondente de cada custo multiplicada pela receita. No caso do primeiro, 40%, e do segundo, 20%. Em relação às **despesas variáveis**, os anos anteriores apresentaram porcentagens relativas à receita líquida bastante estáveis, de cerca de 20%, com desvios de até 0,2%. Dessa forma, na projeção, foram assumidas despesas variáveis 20% da receita do respectivo ano. As **despesas fixas** foram projetadas como o último valor registrado (relativa ao ano de 2019) corrigida pela estimativa de inflação para o ano. Assim como as estimativas de crescimento do PIB brasileiro, as estimativas para a projeção de inflação foram retiradas da pesquisa Focus de 29

de maio de 2020, produzida pelo Banco Central do Brasil junto a participantes do mercado financeiro. Assim como aconteceu com as projeções do PIB, as projeções de inflação foram feitas apenas até 2023, porém, se estabilizaram nos dois últimos anos em 3,5%. Portanto, a estimativa de inflação para 2024 foi mantida em 3,5%. A depreciação e a amortização foram projetadas seguindo a estrutura de despesas fixas, sendo corrigidas pela inflação projetada a partir da pesquisa Focus. Após o desconto dos itens mencionados na receita, chegando ao lucro antes do imposto de renda (LAIR), foi aplicada uma alíquota de imposto de 7,3%, já que a empresa é aderida do Simples Nacional, regime de tributação para micro e pequenas empresas. Como a receita da unidade se encontra na segunda faixa de preços da tabela do programa, a alíquota cobrada é de 7,3%, e são descontados R\$5.940,00 do valor recolhido, como compensação pelo aumento da taxa ao trocar de faixa de receita. (SIMÕES, 2020).

3.2.2 ANÁLISE DO PONTO DE EQUILÍBRIO

Análise de investimento

Payback Simples

Avaliação através do payback simples determina o tempo necessário para recuperar o capital investido, a partir do fluxo de caixa estimado do projeto sem aplicar taxa mínima de retorno. Conforme planilha (*Anexo 3*) o tempo necessário para determinar o retorno do capital é de 1,79 anos.

Payback Descontado

Avaliação através do Payback descontado determina o tempo necessário para recuperar o capital investido, a partir do fluxo de caixa estimado do projeto com aplicação de taxa mínima de retorno. Conforme planilha (*Anexo4*) o tempo necessário para determinar o retorno do capital, considerando a uma taxa mínima de retorno de 34,50% a.a. é de 2,75 anos.

Composição da taxa mínima:

Taxa Selic.....	14,00%
Inflação.....	5,00%
Custo Capital.....	15,50%
Taxa final.....	34,50%

Valor Presente Líquido – VPL

É o método de avaliação que mostra a contribuição do projeto de investimento no aumento do valor da empresa, a uma taxa requerida de retorno do investimento de 34,50% a.a.. Conforme planilha abaixo, verifica-se que o projeto gera um valor extra de R\$ 45.758,78 descontado o investimento inicial depois de recuperar e remunerar o investimento com a taxa de juros 34,50% a.a.. Conforme planilha

Taxa de Desconto	34,50%
Invest. Inicial	-R\$ 70.000
Anos	Capitais
R\$ 0,00	R\$ 18,014.23
R\$ 1,00	R\$ 25,331.28
R\$ 2,00	R\$ 33,916.13
R\$ 3,00	R\$ 43,954.44
R\$ 4,00	R\$ 55,657,37
R\$ 5,00	R\$ 69,265.09

R\$ 6,00	R\$ 85,050.55
R\$ 7,00	R\$ 103,323.89
R\$ 8,00	R\$ 124,437.43
R\$ 9,00	R\$ 148,791.22
VPL	R\$ 115,758.78
VPL - Investimento Inicial	R\$ 45,758.78

Taxa Interna de Retorno

A taxa interna de retorno – TIR de um investimento é a taxa de juros que zera o VPL do fluxo de caixa. Conforme planilha abaixo verificou se que a taxa mínima requerida no projeto pode ser de até 50,12% deixando o VPL maior ou igual a zero. Conforme apresentado na planilha

Taxa de Desconto	34,50%
Investimento	
Inicial	-R\$ 70.000,00
Anos	Capitais
0	R\$ 18,014.23
1	R\$ 25,331.28

2	R\$ 33,916.13
3	R\$ 43,954.44
4	R\$ 55,657.37
5	R\$ 69,265.09
6	R\$ 85,050.55
7	R\$ 103,323.89
8	R\$ 124,437.43
9	R\$ 148,791.22
TIR	50,12%

4. CONCLUSÃO

Demonstramos que o resultado obtido através dos cálculos e análises foi satisfatório, podendo ser observado no payback simples e no payback descontado, onde o capital investido retorna em 1,79 e 2,75 anos respectivamente, ou seja, no segundo ano de operação é possível pagar o investimento inicial sem a necessidade de recorrer a nenhum tipo de empréstimo. Isto tomamos como base elementar o Payback descontado, visto que é o mais adequado devido ao calculado utilizar uma taxa mínima de retorno de 34,50 % a.a. que corrige o dinheiro no tempo.

O VPL mostra que além da taxa esperada de remuneração de 34,50% a.a., projeta-se um retorno de R \$45.758,78 já descontado o investimento inicial. A TIR consolida este resultado mostrando que o capital investido será remunerado a uma taxa de 50,12% a.a.

Caso as premissas sejam seguidas o resultado do fluxo de caixa livre, mostrará já no primeiro ano um resultado positivo sem a necessidade da realização de empréstimos, ou investimento por capital próprio.

Assim, demonstramos a viabilidade para a montagem desse projeto, a abertura de uma loja de Chocolates Finos.

REFERÊNCIAS

ALVES, F. **Classificação de custos e despesas na formação de preço de venda de um produto.** Administradores, nov. 2011. Disponível em: <https://administradores.com.br/artigos/classificacao-de-custos-e-despesas-na-formacao-de-preco-de-venda-de-um-produto>. Acesso em: 22/09/2021.

BORBA, M. F. A. **Contabilidade de custos em negócios empresariais.** Administradores, fev. 2021. Disponível em: <https://administradores.com.br/artigos/contabilidade-de-custos-em-neg%C3%B3cios-empresariais>. Acesso em: 21/09/2021.

CONSULTACNPJ. **Cacau Comercio Eletronico LTDA.** S.d. Acesso em: 20/09/2021. Disponível em: <https://consultacnpj.com/cnpj/cacau-comercio-eletronico-ltda--32143933000124>.

CONSULTAS.PLUS. **Cacau Comercio Eletronico LTDA.** S.d. Acesso em: 20/09/2021. Disponível em: <https://consultas.plus/lista-de-empresas/sao-paulo/itapevi/32143933000124-cacau-comercio-eletronico-ltda/>.

EPRCONSULTORIA. **Cadeia de valor: o que é e quais são seus elementos.** UFRGS, Rio Grande do Sul, s.d. Disponível em: <https://eprconsultoria.com.br/cadeia-de-valor/>. Acesso em: 21/09/2021.

LIZ, I. **Planejamento e controle de produção.** Administradores, abr. 2019. Disponível em: <https://administradores.com.br/artigos/planejamento-e-controle-de-producao>. Acesso em: 22/09/2021.

MONTEIRO, J. **Cacau Show usa solução voz em área logística e aumenta produtividade de equipe.** IpNews, set. 2019. Disponível em: <https://ipnews.com.br/cacau-show-usa-solucao-voz-em-area-logistica-e-aumenta-produtividade-de-equipe/>. Acesso em: 22/09/2021.

ROSALLES, L. **Cacau Show gere logística com Lincros.** Baguete, abr. 2020. Disponível em:

<https://www.baguete.com.br/noticias/15/04/2020/cacau-show-gere-logistica-com-lincros>.
Acesso em: 21/09/2021.

SIMÕES, H. S. **Determinação do valor econômico de uma franquia do setor de chocolates.** Escola Politécnica da Universidade de São Paulo. São Paulo, 2020. Disponível em:
<https://repositorio.usp.br/directbitstream/87db9c90-cb74-4378-861f-ed3125a70503/HenriqueSannomiyaSimoes%20TCCPRO20.pdf>. Acesso em: 22/09/2021.

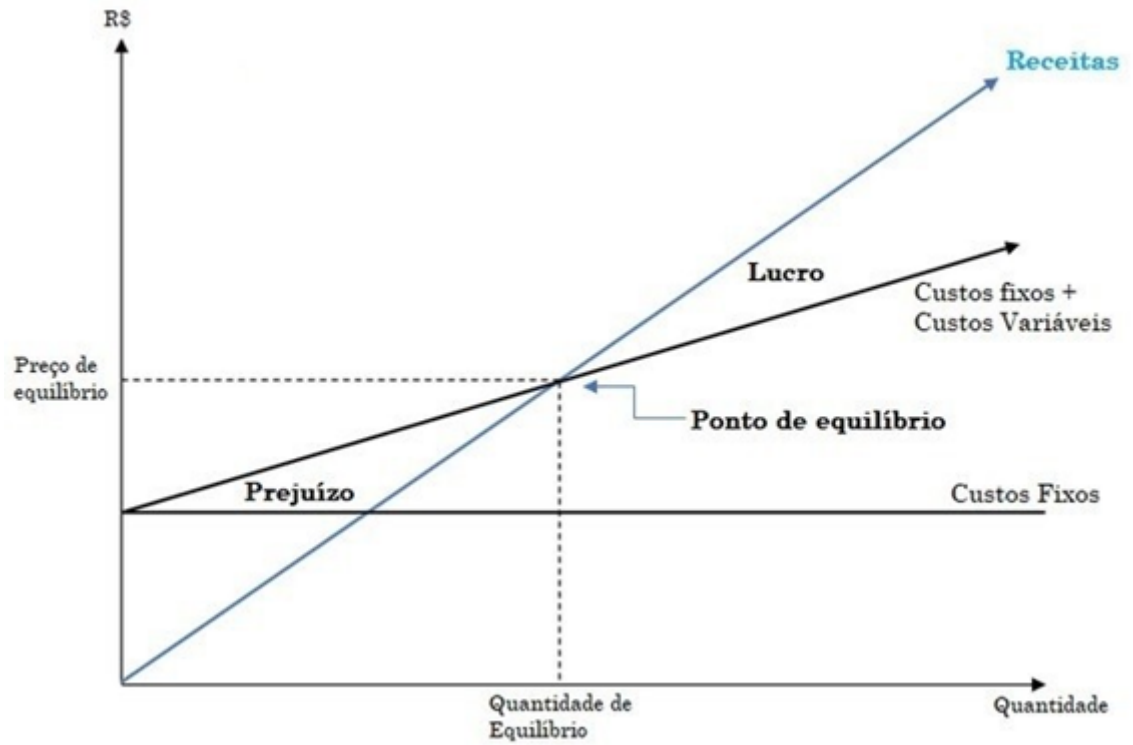
<https://meusuccesso.com/artigos/inovacao-e-tecnologia/cacau-show-e-os-seus-pilares-de-crescimento-afetividade-inovacoes-e-competitividade-1481/> acesso em 20/09/2021 a 26/09/2021

<https://www.suafranquia.com/franquias/alimentacao/doces-e-salgados/franquia-cacau-show/>
acesso em 21/09/2021 a 26/09/2021

<https://www.suafranquia.com/noticias/alimentacao/2009/07/cacau-show-rede-de-chocolates-finos-investe-em-marketing-sensorial-em-suas-unidades/#:~:text=Rede%20cria%20a%20R%C3%A1dio%20Cacau,lojas%20da%20rede%20no%20Pa%C3%ADs>. acesso em 20/09/2021 a 26/09/2021

ANEXOS

Anexo 1



Premissas

Valor total dos custos fixos anual;

Margem de contribuição percentual.

Anexo 2

Planilha Cálculo Ponto de Equilíbrio

(em R\$)

Custos Fixos	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9
Total	93,739. 80	100,950. 77	108,782.5 9	117,295 .12	126,554.6 3	136,634.4 7	147,615. 96	159,58 9.26	172,654 .43	186,922. 58

Margem Contribuição = Preço venda - custo da mercadoria vendida - Despesas variáveis.

Margem contribuição = = 100% - (37,27%+14,39%+7%) - (14,5%+2%+2%+2,91%)

Margem Contribuição = 19,93%

Ponto Equilíbrio = Custo Fixo / Margem Contribuição

Ponto de Equilíbrio	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9
(Valor Vendas R\$)	470,34 521	506,52 671	545,,8 2333	588,53 549	634,99 562	685,57 185	740,67 214	800,74 890	866,33 0419	937,89 554

Anexo 4

Método do Payback Simples

Anos	Capitais	saldo do Projeto	Detecção do PBS
0	(\$51,986)	(\$51,986)	
1	\$25,331	(\$26,654)	
2	\$33,916	\$7,262	
3	\$43,954	\$51,216	
4	\$55,657	\$106,873	
5	\$69,265	\$176,139	
6	\$85,051	\$261,189	
7	\$103,324	\$364,513	
8	\$124,437	\$488,950	
9	\$148,791	\$637,742	
			PBS = 1,79

Anexo 5

**Método do Payback
Descontado**

			Saldo do	Deteccão
Anos	Capitais	Juros	Projeto	PBS
0	(\$51,986)	\$0	(\$51,986)	do PBS
1	\$25,331	(\$17,935)	(\$44,590)	
2	\$33,916	(\$15,383)	(\$26,057)	2,745
3	\$43,954	(\$8,990)	\$8,908	
4	\$55,657	\$3,073	\$67,639	
5	\$69,265	\$23,335	\$160,239	
6	\$85,051	\$55,282	\$300,572	
7	\$103,324	\$103,697	\$507,593	
8	\$124,437	\$175,120	\$807,150	
9	\$148,791	\$278,467	\$1,234,408	
				PBD = 2,75