

Redução de custos na compra da matéria-prima: Um estudo de caso em uma indústria produtora de papel revestido situada em Arapoti no estado do Paraná

Monaize Marques Ruiz (CESCAGE) mona.m.ruiz@hotmail.com
Márcia Cristina de Mello Kaspczak (CESCAGE) marciakzk@superig.com.br

Resumo:

Este artigo teve por objetivo demonstrar a necessidade de uma negociação bem realizada pelo setor de Compras, focando neste caso a compra de matéria-prima para a redução dos custos do produto acabado em uma empresa de grande porte, que possui por atividade a produção de papel revista, a qual está localizada em Arapoti no estado do Paraná. O trabalho está fundamentado em pesquisas bibliográficas, pesquisa documental e foi realizado também um levantamento de dados e informações através de entrevistas feitas juntamente com as pessoas diretamente envolvidas com a compra de matéria-prima. Com os dados coletados foi realizado um estudo de caso, apontando a influência do departamento de Compras na redução dos custos na aquisição de matéria-prima. Constatou-se que a área de Compras da empresa pesquisada utiliza-se da negociação para a redução dos custos de aquisição de matéria-prima, mas que também, não é o suficiente para que tal redução ocorra. Assim para que possam controlar e diminuir os custos da matéria-prima, a empresa conta com algumas estratégias de compras.

Palavras chave: Redução de Custos. Matéria-prima. Negociação.

Cost reduction in the purchase of raw materials: This study case was about a coated paper industry located in Arapoti city state of Paraná

Abstract

This Article had the objective demonstrate the need for a negotiated well performed by purchasing department, focusing in this case the purchase of raw materials, to reduce the cost of the finished product in a large company, which has a production activity magazine paper, which is located in Arapoti in Parana state. The work is based on library research, desk research, a survey was also conducted of data and information through surveys done with people directly involved with the purchase of raw materials. With the collected data we performed a case study, showing the influence of the purchasing department in reducing costs in the purchase of raw materials. It was found that the purchasing department of the searched company uses negotiation to reduce the acquisition costs of raw materials, but also that it is not enough that this reduction happened. Therefore so they can control and reduce the cost of raw materials, the company has some shopping strategies.

Key-words: Cost Reduction. Raw material. Negotiation.

1. Introdução

Devido à alta concorrência encontrada no mercado, as indústrias trabalham visando um preço atrativo aos consumidores de seu produto, para isso é necessário utilizar de artimanhas para se

alcançar o real objetivo.

Com vista nisso, é que a pesquisadora se propôs a fazer estudos na redução de custos de matéria-prima de uma indústria produtora de papel revista, pois se pode notar que hoje a matéria-prima está entre um dos custos mais elevados desta companhia.

Essa pesquisa irá demonstrar a necessidade de uma negociação bem realizada pelo setor de Compras, focando neste caso a compra de matéria-prima, para a redução dos custos do produto acabado, em uma empresa de grande porte, que possui por atividade a produção de papel revista, além de verificar se neste aspecto a companhia tem alguma necessidade a suprir.

2. Contabilidade de custos

2.1 Conceitos básicos de custos

Em contabilidade de custos muitas palavras podem ser entendidas como sinônimos, como por exemplo: gastos, custos e despesas. Justamente para mostrar a diferença entre essas e outras nomenclaturas é que será conceituada cada uma delas abaixo.

Gasto – Este ocorre no ato da compra de bem ou serviço. Martins (1998, p. 25) conceitua gastos como “Sacrifício financeiro com que a entidade arca para obtenção de um produto ou serviço qualquer, sacrifício esse representado por entrega ou promessa de entrega de ativos (normalmente dinheiro)”.

Gastos seriam as aquisições de bens adquiridos pela empresa independente de sua utilização, podendo citar como gastos a compra de matéria-prima, gastos com mão-de-obra e com a administração, gastos com a compra de imobilizados, entre outros.

Custo – É o gasto destinado aos insumos utilizado na fabricação do produto ou em serviços prestados pela empresa.

Para Bornia (2010, p. 15) “Custo de fabricação é o valor dos insumos usados na fabricação dos produtos da empresa. Exemplos desses insumos são: materiais, trabalho humano, energia elétrica, máquinas e equipamentos, entre outros”.

A diferença entre custo e gasto está no momento em que cada um acontece, ou seja, na aquisição dos insumos ocorre o gasto, enquanto os custos acontecem na efetiva utilização desses insumos.

Os custos de fabricação estão divididos em: matéria-prima (MP), mão-de-obra direta (MOD) e custos indiretos de fabricação (CIF).

Custo de matéria-prima é o custo dos materiais utilizados na fabricação do produto acabado.

Para um maior esclarecimento, Bornia (2010, p. 15) comenta que “Os custos de matéria-prima (MP) relacionam-se com os principais materiais integrantes do produto que podem ser convenientemente separados em unidades físicas específicas. [...]”.

A mão-de-obra direta representa o salário dos funcionários dos quais trabalham diretamente com a produção do produto. Aqueles que não estão diretamente ligados à produção, como por exemplo, o pessoal administrativo, fará parte da mão-de-obra indireta.

Mão-de-obra Direta é aquela relativa ao pessoal que trabalha diretamente sobre o produto em elaboração, [...], sem necessidade de qualquer apropriação direta ou rateio. (MARTINS, 1998, p. 143).

Os custos indiretos de fabricação são todos os demais custos que integralizam os custos do produto acabado, ou seja, depreciação (equipamentos, imóveis, veículo), energia elétrica,

aluguel, mão-de-obra indireta, entre outros.

Despesa – Despesa são os insumos os quais as empresas utilizam e não estão ligados ao processo produtivo. Martins (1998, p. 26) classifica despesa como “Bem ou serviços consumidos direta ou indiretamente para obtenção de receitas”.

Com isso Bornia (2010) determina que as despesas são diferentes dos custos devido estar relacionadas com a administração e comercialização dos produtos da empresa.

Em resumo, custos são os gastos realizados com os insumos que estão ligados diretamente a elaboração do produto, e despesa os gastos realizados com insumos relacionados aos setores administrativos e a venda do produto acabado.

2.2 Materiais diretos

Entende-se por materiais diretos aqueles os quais compõe todo o processo da elaboração de um produto ou serviço desde sua aquisição até a entrega do produto ou serviço pronto.

Conforme os conceitos de Crepaldi (2002, p. 49) “Material direto é o custo de qualquer material diretamente identificável com o produto e que se torne parte integrante dele. Exemplo: matéria-prima, material secundário, embalagens”.

No entanto, entende-se por custos diretos todo material aplicado no produto em elaboração o qual irá fazer parte do produto acabado.

2.3 Cálculo do custo de compra

Neste cálculo entrarão os gastos decorrentes na aquisição dos materiais ou serviços, Wernke conceitua cálculo do custo de compra como “Todos os esforços despendidos para aquisição das mercadorias, materiais e serviços até o momento de sua utilização participam do Custo”. (2001, p. 128).

A seguir um exemplo numérico de custo de aquisição de mercadoria em uma indústria.

Custo de aquisição da matéria-prima	(\$)
(+) Custo unitário da fatura	150,00
(-) Descontos na fatura (incondicionais)	(2,50)
(+) Fretes/ Seguros/ Outros	5,00
(-) Impostos recuperáveis (IPI e ICMS)	(18,00 + 11,00)
(+) Impostos não recuperáveis	-
(=) Custo de aquisição da matéria-prima	123,50

Fonte: Adaptado de Wernke (2001, p. 129)

Tabela 1 – Custos de aquisição

A partir da tabela 1 tornam-se perceptíveis quais são os valores que devem ser deduzidos e quais devem ser acrescentados ao preço de venda pago pela matéria-prima, mostrando de forma clara o real custo de aquisição de deste produto.

De acordo com a tabela 1, para se encontrar o custo de compra deve-se somar o valor unitário da mercadoria juntamente ao frete decorrente do transporte da mesma, em seguida reduz os descontos conseguidos durante a compra, e por fim, se a empresa possuir direito a crédito dos impostos recuperáveis a mesma deve deduzir estes valores e acrescentar aqueles que não darão direito de crédito a empresa em questão.

2.4 Matéria-prima

2.4.1 Matéria-prima

Matéria-prima é o principal material utilizado na fabricação de um produto, o qual em questão de quantidade irá integrar o produto final em maior parte.

“As matérias-primas em estoques serão aplicadas diretamente no produto e, ao serem transferidas do estoque para o processo produtivo, transformam-se em custos de produção”. (CREPALDI, 2002, p. 50).

Pode-se citar como exemplo de matéria-prima, a madeira para uma indústria de móveis, ou ainda, a farinha na indústria de massas.

2.4.2 Materiais secundários

Materiais secundários são os materiais utilizados em quantidades menores na elaboração de um produto, o qual poderá complementar e/ou finalizar a produção de um determinado produto.

“Materiais secundários: são os materiais que encontram em menor quantidade na fabricação de um produto. Esses materiais são aplicados juntamente com a matéria-prima”. (Ribeiro, 1992, p. 28)

Os materiais secundários utilizados em uma indústria de móveis, por exemplo, são pregos, cola, fechos, entre outros.

2.4.3 Embalagem

São os materiais que acondicionam os produtos acabados antes que saiam da linha de produção. Conforme o entendimento de Crepaldi (2002, p.50) “EMBALAGENS são materiais utilizados para embalagem do produto ou seu acondicionamento para remessa. São materiais diretos devido a fácil identificação com o produto”.

Já nas embalagens temos como exemplos o papelão que irá embalar as peças dos móveis desmontados, as caixas, dentre outros.

2.4.4 Impostos recuperáveis (IPI, ICMS, PIS e COFINS)

Os materiais adquiridos para a fabricação de determinado produto para uma posterior venda, deverão ser deduzidos do valor da compra os impostos que forem recuperáveis. Neste caso estes impostos não deverão compor os custos da aquisição destes materiais, mas deverá ser contabilizada em uma conta específica do ativo.

De acordo com Perez Júnior e Oliveira (2001) as empresas industriais possuem direito a crédito dos tributos indiretos tais como: Impostos sobre Produtos Industrializados (IPI) e Impostos sobre a Circulação de Mercadorias e Prestação de Serviços (ICMS), pois, de acordo com a legislação pertinente, estes tributos que são pagos na aquisição de mercadorias e materiais, serão compensados com os mesmos impostos que serão devidos pela venda das mercadorias ou produtos.

Para completar essa ideia Ribeiro comenta que: “Por outro lado, devem integrar o Custo de aquisição os valores dos impostos e taxas que incidem sobre as compras dos materiais cujos impostos e taxas não sejam recuperáveis no momento da venda dos produtos com eles fabricados.” (1992, p. 71).

IPI: É um imposto de competência federal e é considerado não cumulativo, pois o valor pago referente a este imposto na aquisição da matéria-prima será compensado futuramente nas vendas do produto acabado. (RIBEIRO, 1992).

“[...] , na situação normal, a empresa paga IPI na compra de seus materiais e também tem seus produtos tributados”. (MARTINS, 2003, p. 124).

Para Ribeiro (1992, p. 75) “É considerado imposto por fora, pois o seu cálculo é feito sobre o valor dos produtos e a ele é adicionado”.

É importante ressaltar que para cada tipo de produto existe uma alíquota de IPI diferente a ser cobrado sobre o valor do produto.

ICMS: Este é um imposto de competência estadual, cujo o fato gerador é a circulação da mercadoria. (RIBEIRO, 1992).

“É considerado um Imposto por dentro, porque seu valor está incluído no valor das mercadorias.” (RIBEIRO, 1992, p. 71).

Em seus exemplos, Martins (2003) cita uma alíquota de 18% tanto para a compra, quanto para as vendas, e argumenta que possui uma diferença entre IPI e ICMS, sendo que o IPI é adicionado ao valor da operação onde o ICMS já está incluso no valor da operação.

Em outras palavras Martins explica que: “Cada real pago na compra de materiais representa um adiantamento feito pela empresa, efetuar suas vendas, recebe dos clientes uma parcela a título desse imposto, e, após ressarcir do que havia adiantado, recolhe o excedente ao governo estadual.” (2003, p. 126).

De acordo com a Lei Kandir nº 87 de 13 de setembro de 1996, o ICMS “Dispõe sobre o imposto dos Estados e do Distrito Federal sobre operações relativas à circulação de mercadorias e sobre prestações de serviços de transporte interestadual e intermunicipal e de comunicação, e dá outras providências”. (BRASIL, 1996, NÃO PAGINADO).

Em relação às alíquotas Ribeiro (1992) nos dá um detalhamento maior afirmando que o cálculo do ICMS será feita mediante aplicação uma alíquota sobre o valor do material, a qual poderá variar de acordo com o tipo de mercadoria, sua origem e destinação.

Então se a empresa compra um determinado material direto, cujo vem destacado em sua nota fiscal o IPI e o ICMS, cabe alguém dizer se é ou não recuperável, mas isso será definido através da onde este material será aplicado.

PIS/COFINS: O **PIS** – Programa de Integração Social – e a **COFINS** – Contribuição para o Financiamento da Seguridade Social – são contribuições que incidem sobre o total das receitas obtidas pela pessoa jurídica, ou seja, sobre o faturamento da empresa.

Bergamini et. al (2010, p. 95) determinam a incidência da contribuição PIS e COFINS sobre “a totalidade das receitas auferidas pela pessoa jurídica, sendo irrelevantes o tipo de atividade por ela exercida e a classificação contábil adotada para as receitas”.

“Ambas as contribuições tem como fato gerador o faturamento mensal, assim entendido o total das receitas auferidas pela pessoa jurídica, independente de sua denominação ou classificação contábil”. (PINTO, 2011, p. 250)

No regime não cumulativo adota-se as alíquotas de 1,65% para PIS e 7,6% para COFINS. As alíquotas são aplicadas sobre a base de cálculo para se encontrar os valores respectivos a recuperar ou a recolher. Na aquisição de matéria-prima os percentuais são aplicados sobre o valor dos itens adquiridos.

Para atividades em geral Pinto (2011, p. 255) confirma que “Para determinação do valor da COFINS aplicar-se-á sobre a base de cálculo a alíquota de 7,6%, e para o PIS, alíquota de 1.65%”.

No regime não cumulativo será tomado crédito de todo material que esteja ligado diretamente

com a fabricação (produção do produto final) que podemos considerar como produtos indiretos.

2.4.5 Drawback

O regime especial de drawback serve de incentivo a compra de produtos importados, pois irá suspender ou isentar os impostos decorrentes de produtos importados, o site do Ministério da Fazenda trás a seguinte explicação referente ao drawback.

O regime aduaneiro especial de drawback, instituído em 1966 pelo Decreto Lei nº 37, de 21/11/66, consiste na suspensão ou eliminação de tributos incidentes sobre insumos importados para utilização em produto exportado. O mecanismo funciona como um incentivo às exportações, pois reduz os custos de produção de produtos exportáveis, tornando-os mais competitivos no mercado internacional. (2013, NÃO PAGINADO).

Conforme encontrado no site do Ministério da fazenda, o drawback possui três modalidades sendo elas: Isenção, suspensão e restituição de produtos.

A primeira modalidade consiste na isenção dos tributos incidentes na importação de mercadoria, em quantidade e qualidade equivalentes, destinada à reposição de outra importada anteriormente, com pagamento de tributos, e utilizada na industrialização de produto exportado. A segunda, na suspensão dos tributos incidentes na importação de mercadoria a ser utilizada na industrialização de produto que deve ser exportado. A terceira trata da restituição de tributos pagos na importação de insumo importado utilizado em produto exportado. (2013, NÃO PAGINADO).

Na isenção primeiramente exportar-se o produto acabado, e ao importar a matéria-prima os impostos serão isentos. Já na suspensão, os impostos serão suspensos no momento da importação de matéria-prima, mas a empresa deve-se comprometer a exportar (a mesma quantidade que importou), de seu produto final.

Então é evidente que Drawback reduz os custos de produção, pois ele irá isentar ou suspender os impostos decorrentes da importação.

3. Negociação

Com o passar do tempo o tema negociação vem se firmando cada vez mais em nosso cotidiano visando a necessidade de uma melhoria em seu desenvolvimento.

A negociação serve para que se possam suprir as necessidades de forma satisfatória, seja essa necessidade de compra ou venda. Campos (1996, p. 44) estima que “a negociação só existe em função das necessidades que temos em ter, conquistar, comprar ou vender qualquer coisa. O grau de valorização, do que queremos está ligado diretamente na facilidade ou dificuldade de obtê-lo”.

Conforme Wanderley (1998) a negociação pode ser classificada de três formas: Ganha-ganha, que é onde ambos procuram encontrar um ganho comum por mais difícil que seja, possui também o ganha-perde onde o negociador pensa apenas em seus próprios interesses, independente se irá causar danos ao outro lado, e o perde-perde ocorre onde ambos os lados fazem acordos nocivos a fim de chegar a impasses prejudiciais.

No passado a mentalidade era em atender apenas aos interesses próprios sem levar em consideração as necessidades do outro lado. Completando esta ideia Martinelli e Almeida (2011) argumentam que este tipo de negociação pode ser classificado como ganha-perde, o qual não é conveniente as partes envolvidas.

Neste sentido Martinelli e Almeida (2011) declaram que quando se pensa em ambos ganharem, o melhor é que se identifiquem as necessidades de cada uma das partes e que se possa atendê-las, pois nem sempre essas necessidades são conflitantes, podendo inclusive ser

complementares.

Nesta definição nota-se que o autor se preocupa não somente com interesses próprios, mas também com o que se diz respeito à outra parte envolvida, possuindo como propósito, atingir um acordo agradável sobre diferentes ideias e necessidades.

Para isso a estratégia é utilizada como um plano geral de abordagem em uma negociação, a qual se for mal elaborada pode-se fechar um negócio não muito propício aos interessados.

“Negociação é um processo de alcançar objetivos. Se os objetivos forem equivocados, a capacidade de negociar apenas fará com que se feche com competência um mau negócio”. (WANDERLEY, 1998, p. 160).

Estratégias para Martinelli, Nielsen e Martins (2010, p. 143) “Englobam a identificação correta das questões consideradas prioritárias e o esforço a ser despendido na defesa de cada uma delas”. Ou seja, identifica os assuntos importantes, o que é necessário para que os mesmos sejam realizados, e trabalhar em função deles.

Lewicki et. al. (1996, p. 54 apud MARTINELLI; ALMEIDA, 2011) explica que quando se trata de estratégias de negociação devem-se considerar dois aspectos, a importância do relacionamento e a relevância dos resultados.

Então é preciso manter um bom relacionamento com a outra parte, e também é necessário saber qual é o tamanho dos benefícios esperados a partir de tal negociação.

Acompanhando os dois pontos abordados, Martinelli e Almeida (1997, p. 117 apud MARTINELLI; ALMEIDA, 2011) sugerem cinco estratégias básicas a serem utilizadas em um processo de negociação, sendo elas a Estratégia de evitar, a Estratégia de acomodação, Estratégia competitiva, Estratégia colaborativas e a Estratégia de compromisso.

Algumas dessas estratégias podem não ser vantajosas, pois conforme Martinelli e Almeida (1997, p. 117 apud MARTINELLI; ALMEIDA, 2011), a Estratégia de evitar tende a ter um resultado perde-perde, já que não existem esforços de nenhuma das partes, visto que seu aspecto não é tão importante. Quanto às Estratégias acomodação e a competitiva podem ser encaradas como perde-ganha, já que uma das partes abre mão de seus interesses para preservar o bom relacionamento, e na outra estratégia um negociador não se preocupa com a outra parte a não ser com seu próprio interesse.

Por outro lado existem a Estratégia colaborativa e a Estratégia do compromisso, que são as quais prezam pelo resultado ganha-ganha, que de acordo com Martinelli e Almeida (1997, p. 117 apud MARTINELLI; ALMEIDA, 2011) a Colaborativa valoriza tanto o bom resultado quanto o relacionameto entre as partes, e na Estratégia de compromisso trata-se de um enfoque combinado, onde pode ser citada como exemplo a situação em que as partes não conseguem atingir boa colaboração, mas ainda pretendem atingir alguns resultados e/ou preservar o relacionamento.

Wanderley (1998) aponta três estratégias bem diferentes das citadas por Martinelli e Almeida (2011), as quais também podem ser realizadas em um processo de negociação sendo elas: a estratégia de informação, a de tempo e a de poder.

Conforme Wanderley “A estratégia de informação visa identificar quais informações devemos obter, quais devemos dar e quais devemos negar” (1998, p. 161) quanto a de poder visa “Identificar o balanço de poder entre as partes e saber usar, da melhor maneira possível.” (1998, p. 165).

Para Wanderley (1998), a estratégia de tempo está ligada ao momento certo em que as coisas devem acontecer, respeitando a perspectiva de tempo dos dois lados, pois conforme ele, há

um tempo para plantar e um tempo para colher.

Então é visível que as estratégias podem trazer um resultado ganha-ganha, desde que visem o bom resultado e o bom relacionamento entre as partes, o que trará por consequência o alcance dos objetivos em comum.

4. Estudo de caso

4.1 Histórico da empresa

As informações a seguir, conforme a solicitação da empresa, serão transcritas sem que ocorra nenhuma alteração no texto devido aos procedimentos e normas internas que a mesma possui.

A empresa objeto do estudo de caso está buscando repensar, a nível mundial, a indústria de biomateriais, de embalagens, papel e produtos de madeira. Nós buscamos sempre repensar o existente com o objetivo de oferecer aos nossos clientes soluções inovadoras baseadas em materiais renováveis.

O Grupo possui 30 000 funcionários em mais de 35 países espalhados pelo mundo e tem suas ações negociadas nas Bolsas de Helsinque e Estocolmo. Nossos clientes incluem editoras, gráficas e distribuidores de papel, bem como os setores de embalagem, marcenaria e construção civil.

A capacidade de produção anual da empresa é de 4,9 milhões de toneladas de celulose, 11,8 milhões de toneladas de papel e cartão, 1,3 bilhões de metros quadrados de embalagens corrugadas e 6,0 milhões de metros cúbicos de produtos de madeira serrada, dos quais 3,1 milhões metros cúbicos com valor agregado. Nossas vendas em 2011 foram de 11,0 bilhões de euros, com um EBIT (Lucro Antes dos Juros e Impostos) operacional de 866,7 milhões de euros.

A missão desta empresa é usar e desenvolver seu conhecimento sobre produtos renováveis para atender as necessidades de seus clientes e muitos dos desafios globais associados às matérias primas. Nossos produtos são uma alternativa menos prejudicial ao clima e com menor pegada de carbono, para muitos dos produtos feitos com materiais concorrentes não renováveis. Soluções baseadas no uso da madeira proporcionam amplos benefícios para nós, como empresa, para as pessoas e para o planeta. A Responsabilidade Global – entendida como responsabilidade econômica, social e ambiental – é o fundamento do modo de pensar e agir em relação a cada aspecto das atividades da empresa.

A companhia se concentrará ainda mais nos mercados em crescimento na China e América Latina, em embalagens feitas de cartão, em celulose proveniente de plantações e em papéis de qualidades específicas. As embalagens de cartão oferecem um crescimento estável em longo prazo na maior parte dos segmentos e possui um grande potencial de inovação, oferecendo novas soluções sustentáveis para nossos clientes. A celulose proveniente de plantações permite obter fibra de baixo custo para a produção.

Na América Latina a empresa tem operações florestais no Uruguai e Rio Grande do Sul. Uma unidade fabril em parceria com o Grupo Fibria, chamada Veracel, localizada em Eunápolis e outra na região sul, no estado do Paraná, que trata-se da fábrica de Arapoti, localizada a 1150km de Brasília e 450 km de São Paulo.

Esta indústria iniciou sua operação em 28 de agosto de 1992, e em 01 de setembro de 2006 foi adquirida pelo grupo Stora Enso.

4.2 Caracterizações da empresa objeto de estudo de caso

A empresa em questão é uma indústria multinacional, cujo ramo em que atua é do setor papelero, onde produz principalmente o papel Light Weight Coated (LWC), tendo como

clientes: editoras, gráficas e distribuidores de papéis.

Atualmente ela possui por volta de 350 colaboradores na unidade de Arapoti, onde trabalha com 5 turnos em um processo produtivo contínuo.

Trata-se de uma empresa de grande porte que vende tanto para o mercado interno quanto para externo, possuindo uma média de venda de 90% para o mercado doméstico e de 10% para o mercado externo.

A fábrica de Arapoti desde 1994 possui certificação ISO 9001:2008 que garante a qualidade do papel, em 2007 foi certificada na OHSAS 18001:2007 que garante uma gestão da Segurança e Saúde do Trabalho e em 2008 foi certificada pelo CERFLOR, sendo esta certificação substituída em 2010 pelo PEFC, e também certificada no FSC (certificações internacionais) os quais garantem a origem da madeira e celulose que se é utilizado na fabricação do papel, ainda em 2010 a empresa foi certificada pela ISO 14001, que garante o controle sobre os impactos ambientais gerados na indústria.

A companhia possui informação sobre todos os custos de produção, apresentando como um de seus maiores custos a matéria-prima, destacando entre os materiais utilizados no processo produtivo a madeira, a celulose e os produtos químicos tais como: ligantes, alvejantes e pigmentos.

Neste estudo de caso será analisado, como o departamento de Compras contribui para a redução dos custos da matéria-prima, em especial, qual é a importância desta área para que essa redução seja efetivamente realizada.

4.2.1 Processo de compra da matéria-prima

O processo de compra resume-se basicamente em seis etapas, sendo eles: requisição, cotação, teste laboratorial e/ou planta, negociação, equalização e emissão do pedido de compra.

A requisição de compras (RC) é a solicitação feita por um usuário ou por uma programação automática do sistema para aquisição de matérias-primas. Através delas são realizadas cotações com diversos fornecedores, buscando qualidade e bons preços, que serão registradas por propostas comerciais.

Quando trata-se especificamente de matéria-prima, podendo ser a compra de novos produtos e/ou com novos fornecedores, inicia-se o processo de testes laboratoriais. Esses testes visam a análise do produto referente aos seus parâmetros de qualidade.

Tendo um resultado favorável quanto a qualidade, o produto passará por testes no processo, diretamente na máquina de papel, que é chamado de testes de planta. Neste caso, o objetivo também é a qualidade efetiva do produto no processo. Sendo positivo esse teste o produto poderá ser homologado.

Os produtos que atenderem as especificações de qualidade passarão por um processo de negociação, onde irá determinar o melhor preço, prazo de pagamento e as melhores condições que irão beneficiar ambos os lados.

Após a realização da negociação junto aos fornecedores, é feito a equalização das propostas recebidas, onde serão analisadas as condições anteriormente negociadas, rendimento dos produtos, entre outros fatores os quais determinará qual trará o menor custo para a empresa ao final do processo.

As RC's emitidas por usuários após cotação deverão ser aprovadas conforme política de aprovação da empresa. Com a RC aprovada, o departamento de compra irá emitir a ordem de compra.

O pedido de compra, que é um acordo formal referente ao que foi negociado entre a empresa e o fornecedor, devendo representar fielmente todas as condições e características da compra aí estabelecidas.

4.2.2 Influência do departamento de Compras na redução do custo da matéria-prima.

O departamento de Compras da empresa estudada contribui para a redução de custos da matéria-prima, através da identificação de novos fornecedores (buscando ao menos dois fornecedores por produto) com uma posterior equalização, onde irá comprar daquele que possuir as melhores condições financeiras juntamente com um aumento no prazo de pagamento.

A empresa acredita que a negociação é fundamental para a redução de custos, afinal é umas das formas de se obter redução nos custos. Porém a existência da concorrência direta é um dos fatores que mais influenciam as reduções.

Os principais gastos decorrentes da aquisição da matéria-prima os quais são contabilizados como custos são: Valor da fatura, fretes, seguro como fretes, armazenagem, despesa com estadia de caminhões, imposto de importação, gastos com despachos aduaneiros, despesa com adicional sobre o frete para a renovação da marinha mercante.

Os impostos recuperáveis tais como IPI, ICMS, PIS e COFINS também interferem nos custos, pois os mesmos serão deduzidos do valor total das mercadorias quando ocorrer o seu registro na contabilidade.

Por exemplo: a empresa possui dois fornecedores para um determinado produto, sendo eles o fornecedor A e o fornecedor B. O fornecedor A possui um valor de venda superior ao do fornecedor B com uma alíquota de ICMS de 18% incluso no valor da mercadoria, e B possui uma alíquota de ICMS de 12% em seu valor de venda, onde ambos possuem a incidência de PIS (1,65%) e COFINS (7,60%).

Pode ser que ao equalizar o valor de ambos os fornecedores, a empresa A apresente um custo menor que custo do fornecedor B. Para isso é necessário se encontrar a carga tributária decorrentes das alíquotas dos impostos.

A carga tributária pode ser encontrada a partir de fórmulas simples utilizadas pelo departamento a fim de apontar o custo real da matéria-prima, tais como as apresentadas na tabela 2:

Item	Quantidade	Percentual
Exemplo 01	$1 - (\text{Alíq. PIS} + \text{Alíq. COFINS} + \text{Alíq. ICMS} / 100) =$ $1 - (1,65 + 7,60 + 18 / 100) =$	0,7275
Exemplo 02	$(\text{Alíq. PIS} + \text{Alíq. COFINS} + \text{Alíq. ICMS} - 100) / 100 =$ $(1,65 + 7,60 + 12 - 100) / 100 =$	0,7875

Fonte: Autoria própria (2012)

Tabela 2 – Exemplos de cálculos de carga tributária por dentro

Ao multiplicar o valor do produto pela carga tributária, encontra-se o real custo da matéria-prima. Veja abaixo um exemplo para se encontrar os custos:

	Fornecedor A	Fornecedor B
Valor de venda	\$ 530,00	\$ 500,00
Alíquota de ICMS	18%	12%
Alíquota PIS	1,65%	1,65%
Alíquota COFINS	7,60%	7,60%
Carga Tributária	0,7275	0,7875
Custo Matéria-prima	\$ 385,58	\$ 393,75

Fonte: Autoria própria (2012)

Tabela 3 – Cálculo de Carga Tributária

A tabela 3 apresenta a aplicação da carga tributária no valor de venda e o custo de cada produto sem o efeito dos impostos, tornando desta forma fácil a comparação apenas do real custo dos produtos.

A princípio o produto fornecido pela empresa B apresentava um menor valor de aquisição, mas ao deduzirmos os impostos recuperáveis, percebe-se que a empresa A possui um menor custo de aquisição.

Há outras formas as quais o setor de Compras utiliza para contribuir para diminuição dos custos na aquisição da matéria-prima. Os mais utilizados são através de planejamentos estratégicos, como por exemplo, negociar um volume maior para conseguir menor preço, provisionar custos através do conhecimento da variação de preço da matéria-prima, utilização de regimes especiais como o drawback (na aquisição de algumas matérias-primas importadas), utilizam de sinergias da compra em conjunto com demais fábricas do grupo (compra corporativa), entre outros métodos que contribuam para a redução dos custos na aquisição da mercadoria.

A empresa objeto deste estudo de caso busca também uma negociação de estratégia ganha-ganha, pois eles buscam a satisfação de ambos os lados e alternativas que tragam um ganho comum.

Além de uma negociação ganha-ganha, o grupo procura ter um bom relacionamento com os fornecedores, para que se torne mais fácil formar parcerias e assim ter por consequência a obtenção de bons resultados no objetivo da empresa.

A empresa possui ainda alguns pontos a serem melhorados na compra das matérias-primas, buscando colaborar na redução dos custos. Entre eles encontram-se:

- Busca por concorrentes no mercado externo, pois para alguns produtos não existem concorrentes nacionais;
- Aumentar a quantidade de testes dos produtos;
- Desenvolver produtos alternativos e novas tecnologias de processo
- Explorar fornecedores de mercados emergentes.
- Assim torna-se visível, o quanto é importante a área de Compras na empresa e o quanto ele pode interferir na redução de custos de uma companhia.

5. Considerações Finais

Com base nos resultados obtidos e a partir das pesquisas realizadas junto a empresa, é perceptível que o departamento de Compras tem uma grande influência nos custos de uma empresa.

Há evidências de que uma negociação bem realizada interfere nos resultados dos custos de aquisição de uma matéria-prima, pois com a negociação é possível conseguir um maior prazo de pagamento, adquirir um desconto, entre outros benefícios decorrentes principalmente de parcerias geradas com o fornecedor.

Foi percebido, que por mais que haja uma boa negociação se torna indispensável a utilização de outras estratégias ou de um ótimo planejamento ao se realizar a compra desses materiais. Muitas dessas estratégias são realizadas a partir das aberturas que a legislação oferece para se reduzir, isentar ou recuperar impostos, o que por consequência trás uma diminuição nos custos desses produtos.

Outra estratégia identificada utilizada pelo setor de Compras, é a procura por novos fornecedores de um mesmo material e a identificação de novos produtos, os quais não interfiram na qualidade do produto e que tragam um ganho seja ele no valor ou no rendimento do consumo na utilização desta matéria-prima.

Por mais, que a empresa trabalhe com o desenvolvimento de novos fornecedores e identificação de novos produtos, foram encontradas algumas melhorias que a empresa pretende realizar com relação a estes aspectos, tais como: a busca por concorrentes no mercado externo, pois para alguns produtos não existem concorrentes nacionais, aumentar a quantidade de testes dos produtos, desenvolver produtos alternativos e novas tecnologias de processo e explorar fornecedores de mercados emergentes.

Assim, fica evidente que o departamento de Compras pode sim colaborar com a redução dos custos do produto a ser fabricado com a realização da negociação, mas também deve contar com o apoio de outras estratégias as quais tem por objetivo reduzir o custo de aquisição.

Referências

- BERGAMINI, Adolpho; et al. **PIS e COFINS na teoria e na prática:** Uma abordagem completa dos Regimes Cumulativo e Não Cumulativo. 2 ed. São Paulo: MP, 2010.
- BORNIA, Antonio Cezar. **Análise gerencial de custos:** Aplicação em Empresas Modernas. 3 ed. São Paulo: Atlas, 2010.
- BRASIL. Lei Complementar nº 87. Disponível em: <http://www.legalmatic.com.br/index.asp?login=16898&chamada=>>. Acesso em: 01 set. 2012.
- CAMPOS, Ailton H. M. **Como negociar com arte & técnica.** 3 ed. São Paulo: Elimar, 1996.
- CREPALDI, Silvio Aparecido. **Curso básico de contabilidade de custos.** 2 ed. São Paulo: Atlas, 2002.
- DRAWBACK. Disponível em: <http://www.receita.fazenda.gov.br/Aduana/Drawback/regime.htm>. Acesso em: 26 jun. 2013
- HISTÓRICO Stora Enso. Disponível em: <https://about-us.weshare.storaenso.com/Mills/arapoti-mill/historicodaempresa/Pages/default.aspx>. Acesso em: 14 jun. 2013.
- MARTINELLI, Dante P.; ALMEIDA, Ana Paula de. **Negociação e solução de conflitos:** do impasse ao ganha-ganha através do melhor estilo. São Paulo: Atlas, 2011.
- MARTINELLI, Dante P.; NIELSEN, Flavia Angeli Ghisi; MARTINS, Talita Mauad. **Negociação:** Conceitos e aplicações práticas. 2 ed. São Paulo: Saraiva, 2010.
- MARTINS, Eliseu. **Contabilidade de custos.** 9 ed. São Paulo: Atlas, 2003.
- MARTINS, Eliseu. **Contabilidade de custos:** inclui o ABC. 6 ed. São Paulo: Atlas, 1998.
- PEREZ JÚNIOR, José Hernandez; OLIVEIRA, Luís Martins de; COSTA, Rogério Guedes. **Gestão estratégica de custos.** 2 ed. São Paulo: Atlas, 2001.
- PINTO, João Roberto Domingues. **Imposto de renda:** contribuições administradas pela Secretaria da Receita Federal e sistema simples. 19 ed. Rio Grande do Sul: Pallotti, 2011.
- RIBEIRO, Osni Moura. **Contabilidade de custos.** São Paulo: Saraiva, 1992.
- WANDERLEY, José Augusto. **Negociação total:** encontrando soluções, vencendo resistências, obtendo resultados. 16 ed. São Paulo: Gente, 1998.
- WERNKE, Rodney. **Gestão de custos:** Uma abordagem prática. São Paulo: Atlas, 2001.