

Estudo de caso 9

Introdução à Controladoria, 20 Junho 2018

Conceitos: Divisional Performance

Descrição geral

Continuando o caso anterior da Zara, uma das sugestões para organização de unidades na empresa envolve a criação de centros de custo.

Tratando apenas das lojas nacionais, 40% das peças comercializadas vêm de fornecedores nacionais, e 60% são importadas. Um grande problema enfrentado pela Zara recentemente foi o uso de fornecedores que não pagavam direitos trabalhistas ([exemplo de reportagem](#)). Para rastrear eventuais violações e preservar a marca, a Zara contratou no Brasil auditoria para analisar as práticas de seus fornecedores.

A implementação do catálogo e a compra de peças compradas percorrem diversos setores até chegar às lojas. A cadeia pode ser resumida da seguinte forma: (i) setores de seleção de fornecedores (U1), (ii) compra de peças (U2), (iii) recepção de peças (aqui começa circular fisicamente mercadoria) (U3), (iv) distribuição das peças nas unidades de venda (U4), (v) disposição de mercadorias, venda e retorno de sobras, feito nas 56 unidades de venda no Brasil (U5). Com já mencionado, esse fluxo opera em *just-in-time*.

Cada etapa na cadeia agrega valor no processo. Todas elas têm despesas bem definidas (folha de pagamento, sistemas eletrônicos especializados, alugueis de espaço físico, etc).

Fornecedores (custo unitário) > U1 > U2 > U3 > U4 > U5's > Cliente final (preço à vista)

Pergunta-se:

- 1) Como estabelecer o preço de Transferência entre as unidades? Qual fórmula adotar? Como calcular?
- 2) Quem paga pela auditoria contratada para rastreamento dos fornecedores?
