

MODELO DE SISTEMA DE CUSTEIO PARA O SEGMENTO DE TRANSPORTE RODOVIÁRIO DE CARGAS

Luiz Carlos Gientorski

Resumo:

No setor de serviços do Brasil, verifica-se um segmento em franca ascensão, que é o Transporte Rodoviário de Cargas, respondendo conforme Marco Aurélio Dias cita em seu livro Transporte e Distribuição Física, por 70 a 80,0% das cargas movimentadas no País. Quando são realizados questionamentos quanto aos resultados dos negócios efetuados, os quais envolvem os custos efetivos dos serviços, verifica-se a inexistência de bibliografia e trabalhos específicos de pesquisa, em razão de suas características e peculiaridades. Neste trabalho procuramos adequar alguns conceitos e sistemática de apropriação de custos a realidade do segmento, adequando-o em função das características particulares, visando a avaliação dos resultados de forma segmentada, seja por cliente, filial, vendedor, rota, veículo, ou ainda outra segmentação específica.

Palavras-chave:

Área temática: Custos de Serviços

MODELO DE SISTEMA DE CUSTEIO PARA O SEGMENTO DE TRANSPORTE RODOVIÁRIO DE CARGAS

Luiz Carlos Gientorski

UNIVERSIDADE DO VALE DO RIO DOS SINOS - UNISINOS - São Leopoldo

Endereço para contato:

Av. Cristóvão Colombo, 1160 cj 202 - Baiiro Floresta - CEP 90.560-001 - Porto Alegre.

F: (051) 222-4920

No setor de serviços do Brasil, verifica-se um segmento em franca ascensão, que é o Transporte Rodoviário de Cargas, respondendo conforme “Marco Aurélio Dias cita em seu livro Transporte e Distribuição Física, por 70 a 80,0% das cargas movimentadas no País”.

Quando são realizados questionamentos quanto aos resultados dos negócios efetuados, os quais envolvem os custos efetivos dos serviços, verifica-se a inexistência de bibliografia e trabalhos específicos de pesquisa, em razão de suas características e peculiaridades.

Neste trabalho procuramos adequar alguns conceitos e sistemática de apropriação de custos a realidade do segmento, adequando-o em função das características particulares, visando a avaliação dos resultados de forma segmentada, seja por cliente, filial, vendedor, rota, veículo, ou ainda outra segmentação específica.

Área Temática:

- Custos de Serviços

MODELO DE SISTEMA DE CUSTEIO PARA O SEGMENTO DE TRANSPORTE RODOVIÁRIO DE CARGAS

1- OBJETIVOS DO TRABALHO

1- A partir de observações e avaliações realizadas no segmento de transportes verificou-se a dificuldade de apropriação dos custos efetivos aos serviços prestados aos clientes, sendo os mesmos normalmente apropriados por critérios que em muitas vezes não espelham a realidade dos negócios efetuados pela empresa a título de resultados.

2- Falta de instrumental básico para a definição de preços e tarifas, onde têm-se dados aleatórios para estas, fugindo da realidade de mercado.

O referencial utilizado por muitas Empresas para a determinação de tarifas e preços está baseado não em seus custos efetivos/ocorridos, mas sim pelo valor pago aos terceiros mais a margem de lucro estimada, mas sem a cientificidade necessária.

3- Dificuldade de avaliação dos resultados dos serviços/negócios prestados/efetuados pelas empresas, ficando muitas vezes de difícil apropriação os custos de apoio/suporte e administrativos aos negócios e clientes, ou seja não sabe-se quanto cada cliente deve pagar pelos serviços utilizados.

4- Como acompanhar os desvios de custos que são constantes em razão das Empresas terem clientes de segmentos diferentes com atividades/serviços prestados diferenciados pelos mesmos.

Este ponto ocorre principalmente em Empresas com número significativo de filiais/agentes, os quais possuem estrutura de apoio muitas vezes ociosa ou sendo utilizada para clientes específicos que na realidade não cobrem todos os custos envolvidos no processo. Possibilidade de identificar e visualizar os custos indiretos que são uma constante neste setor.

5- A concorrência de mercado exige maior agilidade na tomada de decisões com maior precisão, eficiência, eficácia e acertos.

Existência de guerra de preços, sendo necessário a existência de instrumentos de medição para as decisões.

6- Oferecer/definir um modelo de avaliação econômica-financeira bastante centrada nos resultados efetivos, com visão de longo prazo, sendo suporte assim ao planejamento estratégico da Organização.

Propiciar através da avaliação de resultados, ações corretivas em conformidade com as metas estabelecidas, buscando agilidade e flexibilidade.

7- Com a globalização da economia e abertura aos mercados mundiais vimos a necessidade das Empresas de Transporte de Carga aperfeiçoarem-se pois cada vez mais torna-se necessário a agilidade, a segurança, a qualidade de atendimento, mas com efetiva redução de custos.

8- Indicar, identificar e acompanhar os custos na sua origem, buscando a sua rastreabilidade reforçando atividades que agregam valor de atividades que geram desperdícios e não agregam valor aos serviços prestados

9- Estabelecimento de medidas de desempenho, identificando custos em diferentes níveis de serviços oferecidos/prestados

10. Crescimento acentuado no número de empresas prestadoras de serviços em transporte de cargas e a possibilidade de entrada no mercado de grandes grupos mundiais que atuam no segmento, pois este é um termômetro da economia, sendo reflexo do crescimento econômico do País.

2- CARACTERÍSTICAS DOS SERVIÇOS DE TRANSPORTES:

- O serviço de transporte pode ser consumido mas não possuído como os produtos ou mercadorias.
- O serviço em algumas situações não poderá ser estocado para consumo futuro, mas ele somente estará completamente realizado quando concluído na “casa” do cliente.
- O conceito de valor do serviço é um bem intangível, ou de difícil apropriação
- Nem sempre a quantidade de carga expedida é igual a recebida, gerando fluxos e volumes diferenciados.
- Os custos concentram-se em pessoas, equipamentos e estrutura física
- Os custos de produção/operação variam de empresa para empresa, conforme itens como:
 - capacidade instalada
 - equipe e produtividade
 - tipo de serviço e cliente
 - área de atendimento
 - sazonalidade - ligado a oferta e procura de serviços conforme época do ano/período
 - fluxo de circulação de mercadorias e serviços
 - estudo de logística e rotas de transporte
 - gestão empresarial
- Baixo nível de tecnologia de controle, gerenciamento e controle das empresas de transporte de cargas.
- Baixo nível de rentabilidade, com poucos investimentos nos setores de pesquisa e desenvolvimento.

3- CARACTERÍSTICAS DAS EMPRESAS DE TRANSPORTE DE CARGAS:

- Empresas com estrutura familiar
- Sociedade de capital fechado
- Centralização das decisões
- Muitos dados, mas poucas informações, com processo de informatização lento.
- Falta de direcionamento para objetivos mais claros no longo prazo. Planejamento onde quer chegar com objetivos e metas claros e explicitados a todos da organização
- Movimentação e armazenagem de materiais são realizadas muitas vezes com processos manuais, com custo mais elevado e baixa produtividade.
- Vulnerabilidade no momento da formação do preço de venda(tarifa).
- Alto volume de papéis que circulam internamente, com necessidade de maior racionalização.
- Despreparo / desqualificação gerencial
- Necessidade de treinamento de pessoal, desde admissão até reciclagens periódicas.
- O nascimento das Empresas esta ligado muitas vezes ao proprietário ter começado as atividades como motorista de caminhão
- Criação de estruturas com custos fixos além do necessário, exemplo de depósitos (caso frete internacional). O cliente enxerga, em certas ocasiões, como seu depósito virtual para determinados negócios efetuados.
- Gestão esta baseada no resultado dos balanços e não nos resultados dos negócios efetivos, onde muitas vezes avalia-se somente o que um caminhão apresenta de resultados e não a composição dos clientes da Empresa

4- MERCADO DE ATUAÇÃO:

O mercado de atuação para estas Empresas depende da amplitude no atendimento que se busca fornecer aos clientes atendidos, mas as mesmas poderão apresentar características como as seguintes:

- Regional - atendimento em determinado mercado
- Nacional - atendimento em todas as praças nacionais
- Internacional - além do suporte nacional poderá ter atendimento além fronteiras nacionais, fornecendo neste modal - transporte rodoviário - serviços aos seus clientes.

5- LINHAS DE ATUAÇÃO:

Na avaliação do segmento de transporte de cargas, do mercado brasileiro, pode-se identificar várias linhas de atuação tais como:

- Carga geral
 - completa - produto específico
 - fracionada - vários produtos ou mercadorias
- Encomendas
- Cargas sólidas a granel - minérios, cereais
- Cargas líquidas a granel
- Cargas sólidas ensacadas - cereais
- Veículos
- Cargas em containers
- Cargas perecíveis em veículos refrigerados(especiais)
- Cargas aquecidas
- Madeiras - em pranchas ou toras
- Produtos siderúrgicos e produtos especiais em aço
- Bebidas - engarrafados com líquidos
- Vasilhame
- Pneus
- Cargas perigosas
- Animais vivos
- Mudanças
- Valores
- Cargas excepcionais e indivisíveis - transformador para usinas, máquinas especiais
- Enfim cargas específicas conforme as necessidades dos Clientes/Empresas

Ainda encontram-se algumas Empresas que apresentam a prestação de serviços em transportes para dar suporte para as atividades/objetivos principais da própria Empresa, ou seja montam-se estruturas de apoio com transporte sendo utilizado de forma intensa tanto internamente como também prestando serviços a clientes terceiros.

A transferência de mercadorias/produtos poderá ser feita de algumas formas a seguir:

PRODUÇÃO -----> DEPÓSITO -----> DISTRIBUIÇÃO --- = CARGA COMPLETA

PRODUÇÃO -----> DEPÓSITO -----> DISTRIBUIÇÃO --- = CARGA
FRACIONADA

PRODUÇÃO -----> DISTRIBUIÇÃO

COLETA -----> DEPÓSITO -----> DEPÓSITO -----> ENTREGA
TRANSPORTADORA TRANSP.

COLETA -----> DEPÓSITO -----> ENTREGA
TRANSPORTADORA

Em função destas linhas de atuação é que as Empresas de transportes normalmente estruturam-se, buscando sua otimização operacional, mas apresentando muitas vezes problemas na ordem de Gestão de Resultados, gerando questionamentos tais como:

- A linha X -----> Y traz resultados para a Empresa ?
- Vale a pena manter determinada linha em funcionamento ?
- A filial WA apresenta resultados ?
- Como apropriar os custos fixos da estrutura administrativa na tarifa cobrada do frete ?
- Quais custos fixos devem ser reduzidos ?
- Vale a pena continuar atendendo o Cliente WQ ?
- Como apropriar os custos das filiais aos clientes/serviços prestados ?
- Qual o custo efetivo/real dos serviços prestados para cada conhecimento emitido?

6- OBJETOS DE CUSTOS

O funcionamento do segmento de transportes de cargas depende dos objetos de custos definidos de forma direta e indireta apresentados a seguir:

CONHECIMENTOS DE FRETES

No segmento de Transportes para avaliação da Receita dos negócios(Receita obtida e impostos gerados pela Receita) efetuados trabalha-se normalmente com a emissão de documentos geradores desta Receita que se chamam de CONHECIMENTOS DE FRETES = Notas Fiscais

Ítems obtidos a partir dos Conhecimentos

- Receita dos Fretes por Negócio/Cliente/Serviço
- Impostos s/ a Receita - ICMS, PIS/COFINS

MANIFESTOS DE CARGAS

- Já para formação dos custos diretos envolvidos com a movimentação das cargas os documentos utilizados são os MANIFESTOS DE CARGAS = Ordem(s) de Serviço(s).

É importante estes dois conceitos na avaliação dos custos de transportes pelo seguinte:

- Por exemplo realizarmos avaliação de um carregamento em um caminhão não devemos esquecer que se o mesmo tem características de transportar cargas fracionadas deverá ter em sua carreta/baú normalmente produtos/mercadorias de vários clientes, ou seja terá vários CONHECIMENTOS DE FRETES, pois para cada um dos clientes foi emitido um Conhecimento que gerará a receita individualmente, mas em contrapartida a Ordem de serviço para este caminhão trabalhar será somente uma respaldada no

MANIFESTO DE CARGA, então teremos um custo deste veículo que deverá ser apropriado a vários clientes se quisermos saber qual a Margem de contribuição de cada negócio/cliente.

A formação dos custos diretos está então vinculada a uma estruturação operacional das Empresas com características de:

- Transferência de produtos/mercadorias
- Apanho e Coleta
- Entrega e distribuição

Este custo direto envolvendo o transporte na sua essência poderá ser feito com veículos próprios ou de terceiros - estes com características - leves, médios ou pesados.

Ítems obtidos a partir dos Manifestos

- Custos com fretes - veículos frota própria ou de terceiros

Quando se fala dos veículos da frota própria, pressupõem-se que a Empresa tenha um controle efetivo de seus custos por km rodado, tonelada transportada, unidade de frota, ou seja conhecimento e controle efetivo sobre estes custos diretos

- Seguros sobre as cargas transportadas
- Custo financeiro - quando utilizar terceiros/carreiros
- IAPAS s/ carreiro

Parâmetros das Cargas e principais elementos a considerar (segundo Antônio Galvão Novaes e Antônio C. Alvarenga) no dimensionamento/apropriação dos custos diretos e também do melhor aproveitamento do veículos - logística interna da empresa:

- Peso e volume
- Densidade média
- Dimensões da carga
- Dimensões do veículo
- Grau de fragilidade da carga
- Grau de perecibilidade
- nível de periculosidade
- Estado físico
- Assimetria
- Compatibilidade entre cargas diversas

Após a identificação e apropriação dos custos diretos aos conhecimentos transportados pode-se chegar ao resultado parcial por cliente/negócio efetuado.

7- ESTRUTURA FUNCIONAL DAS EMPRESAS DE TRANSPORTE DE CARGAS

Normalmente as Empresas de Transporte possuem estrutura operacional, comercial, apoio e administrativa definidas da seguinte forma:

- Filiais comerciais - são filiais com estrutura para comercialização de serviços
- Filiais comerciais e operacionais - filiais que além de realizarem a comercialização também operacionalizam as cargas.
- Filiais operacionais - são filiais estritamente de apoio operacional, normalmente estas situam-se em locais estratégicos para a Empresa

- Agentes - são nomeados representantes das Empresas e os mesmos poderão fornecer suporte operacional e comercial.
- Administração e Matriz - mesmo as filiais tendo pequena estrutura administrativa, existe a estrutura central onde concentra-se a Administração, Contabilidade, Financeiro, Diretoria, Logística, enfim atividades de suporte para a comercialização e operação.

8- ANÁLISE DE RESULTADOS

- TRADICIONAL / USUAL:

Usualmente as Empresas realizam a avaliação de resultados em razão da receita X custos dos veículos, ou seja quanto que cada veículo deixa de margem, expresso na seguinte equação:

RECEITA DO VEÍCULO (Total dos conhecimentos carregados no veículo)

(-) IMPOSTOS
ICMS; PIS; COFINS

(-) CUSTOS DO VEÍCULO

(-) OUTROS CUSTOS DIRETOS COM CARREGAMENTO DO VEÍCULO

(-) PARCELA DE CUSTOS ADMINISTRATIVOS E COMERCIAIS

= RESULTADO DO VEÍCULO

- SUGESTÃO DE ANÁLISE:

A partir dos objetivos propostos inicialmente verifica-se a necessidade de mudança de alguns conceitos se desejarmos conhecer a realidade de custos e resultados destas Empresas, enfocando detalhamento dos mesmos de maneira mais analítica possível.

Apresentamos a seguir esquema de avaliação de resultados para uma empresa de transporte de cargas, a qual possui dados formados a partir das atividades operacionais, fornecendo instrumentos para o gerenciamento e tomada de decisões.

A- RECEITAS

CONHECIMENTOS

- CLIENTES
- FILIAIS
- VENDEDORES
- COMERCIAL

B- (-) IMPOSTOS

- I.C.M.S; P.I.S.; COFINS

C- (-) CUSTOS DIRETOS

MANIFESTOS

- FRETES
- FROTA PRÓPRIA
- TERCEIROS/CARRETEIRO
- CUSTO FINANCEIRO
- IAPAS

- SEGUROS
- OUTRAS DESPESAS DIRETAS

D- = MARGEM DE CONTRIBUIÇÃO

- POR CLIENTE
- POR FILIAL
- POR VENDEDOR
- POR ROTA
- POR VEÍCULO

E-(-) CUSTOS DAS FILIAIS

F-(-) CUSTO DA ADMINISTRAÇÃO CENTRAL/MATRIZ

G- = RESULTADO

- POR CLIENTE
- POR FILIAL
- POR VENDEDOR
- POR ROTA
- POR VEÍCULO

C.1. CUSTOS COM FROTA

Caso a Empresa possua frota própria deverá ser realizado um controle e acompanhamento dos custos da mesma com a estrutura a seguir, buscando fornecer o custo efetivo dos veículos para ser lançado/apropriado nos resultados apresentados anteriormente.

1. CUSTOS VARIÁVEIS

- PNEUS
- COMBUSTÍVEIS
- ÓLEOS E LUBRIFICANTES
- LAVAGEM/LUBRIFICAÇÃO
- PEÇAS DE REPOSIÇÃO
- MANUTENÇÃO

2. CUSTOS FIXOS E INDIRETOS

- MOTORISTAS
- MECÂNICOS/ADM. OFICINA
- DEPRECIAÇÕES
- LICENCIAMENTO/SEGUROS

3. CUSTO TOTAL DO FROTA(S) (1+2)

- POR UNIDADE DE FROTA
- POR KM RODADO
- NÍVEL DE OCIOSIDADE
- POR TONELADA TRANSPORTADA
- POR KM/TON

E.1. CUSTOS OPERACIONAIS FILIAIS

Este grupo de custos é que apresenta os maiores questionamentos quando avalia-se negócio efetuado, cliente atendido, serviço prestado, caminhão carregado, no gerenciamento de resultados, ficando assim várias perguntas tais como:

- De que forma apropria-se o custo de comunicações ao "Frete cobrado" ?
- Como apropriar a empilhadeira aos fretes ?
- De que forma apropria-se os custos com pessoal colocado à disposição na filial ?

Abaixo temos grupos de custos tanto para as funções operacionais quanto administrativas.

1. FIXOS E INDIRETOS

- PESSOAL
 - SALÁRIOS/ENCARGOS
- ALUGUEL DE IMÓVEIS
- DESPESAS COM COMUNICAÇÕES
- DEPRECIAÇÃO EQUIPAMENTOS
- SEGUROS
- ENERGIA/ÁGUA
- OUTROS

2. VARIÁVEIS

- EQUIPAMENTOS DE TERCEIROS
- PESSOAL CARGA/DESCARGA
- OUTROS

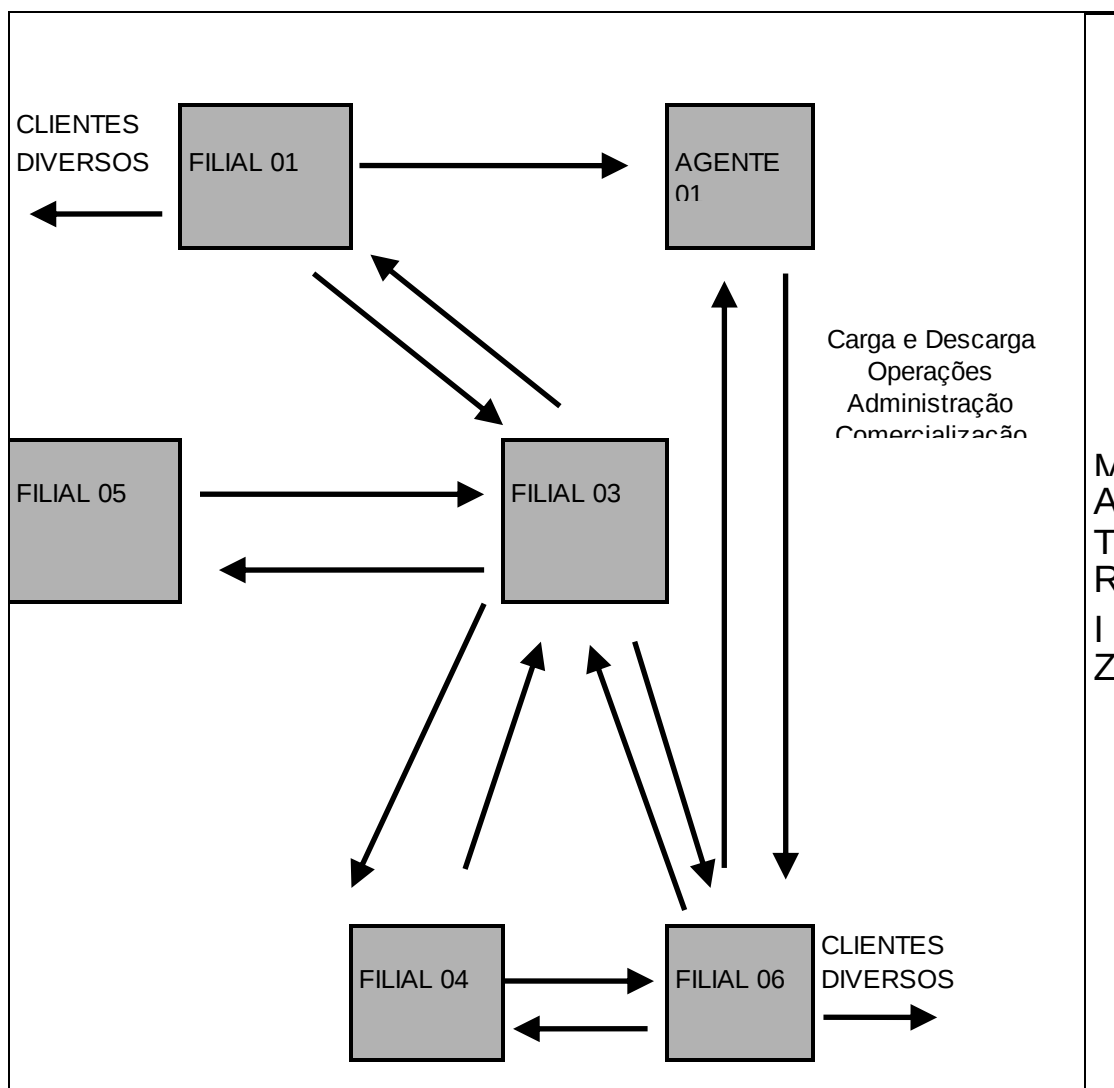
3. CUSTO TOTAL OPERACIONAL DA FILIAL (1+2)

F.1. CUSTO DA ADMINISTRAÇÃO / MATRIZ / COMERCIAL

1. FIXOS E INDIRETOS

- PESSOAL
 - SALÁRIOS/ENCARGOS
- ALUGUEL DE IMÓVEIS
- DESPESAS COM COMUNICAÇÕES
- DEPRECIAÇÃO EQUIPAMENTOS
- SEGUROS
- ENERGIA/ÁGUA
- OUTROS

9- FLUXO DE CUSTOS:



Quadro da Estrutura de fluxo de custos com identificação das atividades

No fluxo apresentado verifica-se a existência de filiais ditas comerciais, operacionais e administrativas e também filiais de apoio, conforme o conceito mencionado anteriormente. Da mesma forma que pode-se ter filiais as Empresas também poderão manter em determinados locais as atividades com Agentes/Representantes contratados. Também têm-se Administração Central ou Matriz.

Avaliando a Estrutura das Empresas sob o enfoque dos Resultados verifica-se uma das formas de obter estes é sob o aspecto de UNIDADES DE NEGÓCIOS, a qual normalmente parte da apropriação dos custos das Filiais (operacionais e de apoio) e Administração da Empresa a todos os negócios representados pelos clientes.

10- QUESTIONAMENTOS EM RAZÃO DA APROPRIAÇÃO DOS CUSTOS :

- Como apropriar o custo das filiais envolvidas aos conhecimentos/clientes/negócios?
- Qual será o resultado final do cliente ou da filial, em função que a Empresa tem características com filiais de apoio, administração e matriz que consomem recursos que deverão ser pagos de forma diferenciada.
- Os clientes estão buscando uma redução nas tarifas/preços dos fretes, como a Empresa poderá realizar este cálculo de forma a maximizar o seu resultado
- O investimento e os custos de abertura de uma nova Filial que não tem faturamento ainda como deverá ser apropriado aos negócios e de que forma ficará o Resultado dos Negócios nestas situações ?
- Como tratar as filiais que possuem características diferentes, tais como, somente recebedoras, ou expendedoras, ou ambas, ou ainda filiais estratégicas.
- Durante o tempo de maturação de um novo negócio - abertura de filial - o ônus será de quem, de que forma serão apropriados os custos e resultados quando avaliados na unidade do negócio.
- Como reduzir custos mantendo a mesma qualidade dos serviços prestados, com agilidade, prazo de entrega, baixo nível de avarias e reclamações, diminuição de extravios de mercadorias.

11- ESCOLHA DO CUSTEIO POR ATIVIDADES:

Em muitas Empresas o questionamento é resolvido pela forma de rateios dos Custos das filiais Operacionais, de Apoio e Administrativas, sejam estes(rateios) com base na Receita, Tonelagem ou Total dos Custos das Filiais Operacionais obtida pelas Filiais/Clientes/ Negócios/Vendedores.

Após questionamentos e avaliações do processo de funcionamento do segmento de transportes, considerando suas características optou-se por realizar e direcionar os esforços para o sistema de custeio por atividades, pois consegue-se identificar uma atividade para um processo ou serviço para os quais a equipe gerencial necessite de informações mais precisas para a tomada de decisões. No processo avalia-se todas as tarefas e operações sistemáticas ou não que contribuem para a formação da cadeia de valor do serviço prestado.

Em função desta definição deverá ser seguido alguns passos como sugere (Hicks),:

- 1- Identificar e definir atividades relevantes
- 2- Organizar atividades por centros de custos
- 3- Determinar as relações entre as atividades e custos
- 4- Identificar os direcionadores de custos
- 5- Estabelecer o(s) padrão(ões) de fluxo de custos
- 6- Selecionar a ferramenta apropriada para efetivar o padrão de fluxo de custo
- 7- Planejar o modelo de acumulação de custos
- 8- Estabelecer o modelo de acumulação para desenvolver as taxas de custeio

Em razão destas e outras atividades apresentadas e desenvolvidas nas Filiais iremos reuni-lás em grandes grupos que mantém certa similaridade os quais denominaremos inicialmente de funções como a seguir:

- Carga e Descarga
- Operações
- Administração
- Comercialização

CARGA E DESCARGA

São funções ligadas diretamente as atividades de carregamento e descarregamento dos veículos da Empresa, sejam no momento da coleta como também de entrega das mercadorias, algumas atividades que podem se descritas neste item são as seguintes:

- Aluguel de empilhadeiras ou outro bem utilizado na carga e descarga
- Utilização de empilhadeiras, guindastes internos
- Despesas de veículos de coleta e entrega
- Serviços de mão-de-obra especializada
- Número de carregamentos
- Número de descargas
- Número de coletas
- Manipulação interna da Carga em depósito

OPERAÇÕES

Neste grupo estão relacionadas as atividades de administração e controle das operações, podendo controlar as filiais, bem como também atividades vinculadas ou relacionadas com os veículos de frota da empresa. Neste grupo poderão ser descritas atividades como as seguintes:

- Conservações de prédios equipamentos
- Número de manifestos emitidos nas operações
- Viagens relacionadas as operações
- Pessoas envolvidas
- Avaliação de desempenho da frota
- Índice de sinistros - avarias, faltas e sobras
- Índice de produtividade dos armazéns e pessoal da Empresa
- Número de ligações telefônicas relacionadas as operações
- Contratação de veículos de terceiros
- Despacho de veículos

ADMINISTRAÇÃO

A função da Administração apresenta a particularidade de organizar a participação das demais funções, direcionando-as aos objetivos principais da Organização, as atividades que constam normalmente desta função podem ser relacionadas a seguir como:

- Normas de funcionamento das filiais
- Planejamento comercial, operacional, econômico e financeiro
- Determinação das políticas e estratégias gerais e locais
- Racionalização e controle das atividades
- Número de Contratos diversos - manutenções, serviços especiais, ..
- Política de pessoal
- Treinamento de equipes
- Lotação/alocação do pessoal
- Controle e avaliação de desempenho
- Cobranças efetuadas dos conhecimentos
- Alternativas de investimentos
- Prazo médio de cobrança/recebimento e pagamentos
- Número de lançamentos da contabilidade
- Contatos com instituições financeiras

COMERCIALIZAÇÃO

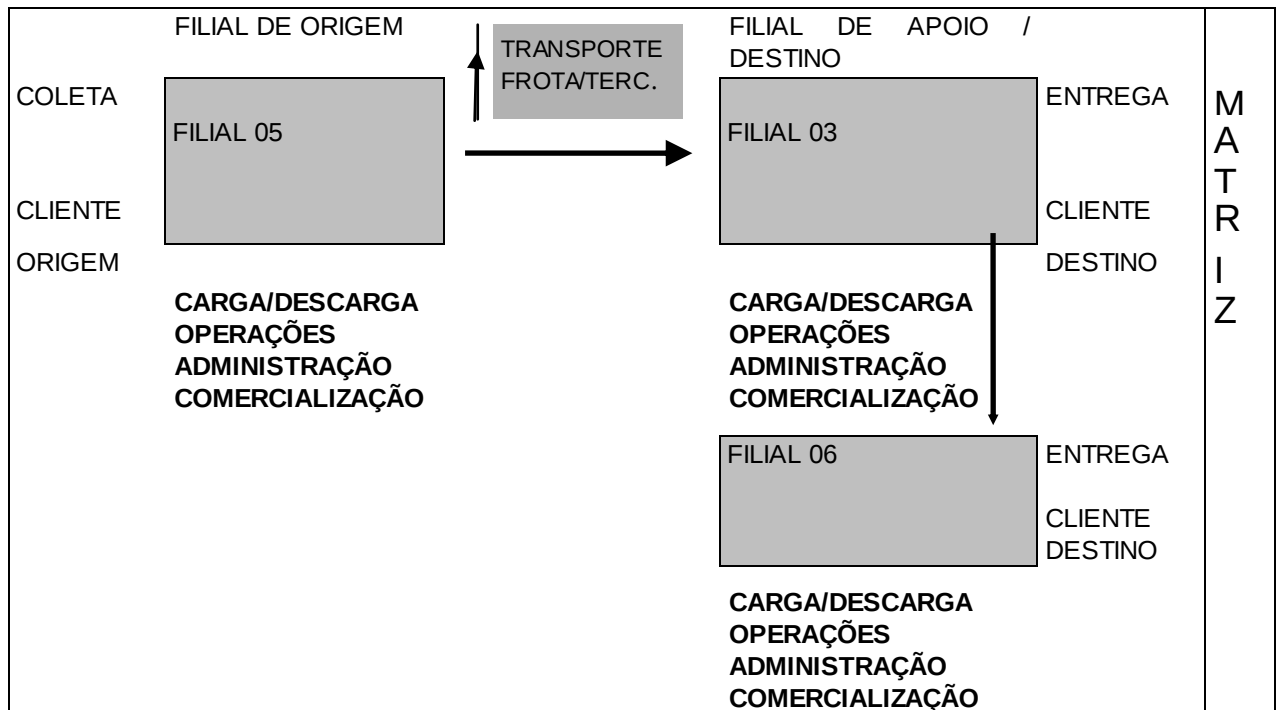
Engloba as atividades que estão vinculadas com a empresa e o Mercado consumidor, estas relacionam-se a localização estratégica da filial, planejamento de mercado, e é composta dos seguintes itens de atividades:

- Número de conhecimentos emitidos por unidade de negócio
- Visitas aos clientes
- Número de ligações telefônicas
- Atendimento de reclamações
- Pesquisa de mercado em regiões potenciais

- Política de vendas e preços
- Divulgação da imagem da empresa
- Treinamento pessoal de vendas e comercialização

12- FORMAÇÃO DOS CUSTOS:

Se observarmos os custos indiretos ou fixos nas filiais e estrutura da Empresa de Transporte eles normalmente poderão ser expressos na agregação dos valores, muitas vezes difíceis de alocar a um determinado cliente ou serviço prestado, conforme fluxo operacional simplificado a seguir:



Procedimentos usuais:

- 1- Cliente contrata os serviços de transporte de um local a outro
- 2- Para cada cliente que emite-se um Conhecimento de Frete - fator gerador de Receita -
- 3- A filial de origem do carregamento tem custos de operações diretas com os carregamentos, desde a coleta no cliente e manuseio em seu Depósito
- 4- A filial de origem também têm custos de apoio nas operações, administração e comercialização, que fazem parte na formação dos custos no processo
- 5- O carregamento poderá ser enviado diretamente para :
 - A filial de Destino
 - Filial de Apoio, que remeterá ao Destino
 - O Cliente - entrega direta ao cliente
- 6- Conforme a característica da carga(tipo, volume, dimensões, fração, ...) será definido qual o veículo e logística emprega, se não for carregamento normal e usual, o qual poderá ser próprio ou de terceiros/carreteiros.
- 7- Após a definição do tipo de transporte e composição do carregamento do veículo será emitido o Manifesto de Carga(carregamento com diversos conhecimentos/clientes).

8- Chegando na Filial de Apoio ou de Destino os diferentes Conhecimentos / Clientes poderão ou não ter custos nestas Filiais que deverão constar na composição dos custos das operações.

9- Em função da utilização operacional é que deverão ser apropriados os custos envolvidos neste processo, definindo-se os Direcionadores de Custos (*Cost Drivers*)

“À análise dos direcionadores de custos leva à compreensão de como as atividades consomem recursos e como os produtos, cliente ou serviços consomem atividades.”(Robles - Custos da Qualidade - 1994)

10- Os custos da Administração/Matriz também deverá seguir os mesmos critérios dos Direcionadores de Custos para uma melhor apropriação dos custos aos Conhecimentos e Clientes.

13- SUGESTÃO DE APROPRIAÇÃO DOS CUSTOS:

CUSTOS DIRETOS

- FRETES
 - FROTA PRÓPRIA
 - TERCEIROS/CARRETEIRO
- CUSTO FINANCEIRO
- IAPAS
- SEGUROS
- OUTRAS DESPESAS

CUSTOS DAS FILIAIS

(conforme funções e atividades)

- CARGA/DESCARGA
- OPERAÇÕES
- ADMINISTRAÇÃO
- COMERCIALIZAÇÃO

CUSTO DA ADMINISTRAÇÃO CENTRAL/MATRIZ

- ADMINISTRAÇÃO
- COMERCIALIZAÇÃO

CUSTO TOTAL DO SERVIÇO

- POR CLIENTE
- POR FILIAL
- POR VENDEDOR
- POR ROTA
- POR VEÍCULO

14- CONCLUSÕES:

Inicialmente queremos dizer que este trabalho não está concluído, sendo um instrumento de estudo com aplicações em algumas Organizações, mas que esta sendo aprofundado, buscando inclusões, correções de desvio e aperfeiçoamentos.

Com o objetivo de gestão estratégica de custos e resultados as Empresas deste segmento necessitam de instrumentos que forneçam medidas de desempenho mais acuradas, e se trabalharmos com o sistema de Custeio por Atividades teremos mais chances de conhecermos os custos com maior precisão.

É necessário também que estas Empresas analisem seus custos conforme a acumulação dos mesmos e com maior transparência dos eventos que agreguem valor ou não aos serviços.

Verifica-se que na implementação do sistema de Custeio por Atividades e na busca da qualidade total de serviços há uma necessidade de envolvimento de todos os níveis da organização, pois o processo de informações deverá estar totalmente integrado.

A informatização e automação de processos se faz necessária nestas Organizações com urgência visando agilização, redução de custos e maior competitividade neste mercado de concorrência acirrada.

Para a efetividade de apropriação dos custos indiretos destas Empresas aos negócios efetuados verificamos que os controles gerenciais deverão ser mais precisos e dinâmicos com possibilidade de utilização como direcionadores de custos.

BIBLIOGRAFIA:

BERLINER, C. & BRIMSON, J. A. Gerenciamento de Custos em Indústrias Avançadas, São Paulo, T.A. Queiroz, 1992

BRIMSON, J. A. Contabilidade por Atividades, São Paulo, Atlas, 1996

DIAS, Marco Aurélio P. Transportes e Distribuição Física, São Paulo, Atlas, 1987

MARTINS, Eliseu Contabilidade de Custos, São Paulo, Atlas, 1996.

NOVAES, A. G. & ALVARENGA, A. C. Logística Aplicada, São Paulo, Pioneira, 1994

OSTRENGA; OZAN; McILHATTAN & HARWOOD, Guia da Ernest Young para Gestão Total dos Custos, Rio de Janeiro, Record, 1993

PARREIRAS, R. & MENDONÇA, D. F. Marketing de Transporte de Cargas - Conceitos, estratégias e Táticas, São Paulo, McGraw Hill, 1990

ROBLES, Antônio. Custos da Qualidade, São Paulo, Atlas, 1994

SCHLÜTER, G. H. Gestão da Empresa de Transporte Rodoviário de Bens, vol I ell, Porto Alegre, Heka, 1973.

SHANK & GOVINDARAJAN, Gestão Estratégica de Custos, Rio de Janeiro, Campus, 1995