

**FACULDADE NOSSA SENHORA APARECIDA
CURSO DE ADMINISTRAÇÃO
TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO**

**ANÁLISE DE CUSTOS DE VEÍCULOS DEDICADOS NA
EMPRESA FAVORITA TRANSPORTES – FILIAL
APARECIDA DE GOIÂNIA**

Aluno: Clelson Soares de Sousa

Orientadora: Prof^a Ma. Maria A.R. Rachid

Aparecida de Goiânia, 2017.

**FACULDADE NOSSA SENHORA APARECIDA
CURSO DE ADMINISTRAÇÃO
TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO**

**ANÁLISE DE CUSTOS DE VEÍCULOS DEDICADOS NA
EMPRESA FAVORITA TRANSPORTES – FILIAL
APARECIDA DE GOIÂNIA**

Artigo apresentado em cumprimento às exigências para término do Curso de Administração sob orientação do Prof^a. Ma. Maria A. dos Reis Rachid.

Aparecida de Goiânia, 2017.

**FACULDADE NOSSA SENHORA APARECIDA
CURSO DE ADMINISTRAÇÃO
TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO**

Clelson Soares de Sousa

**ANÁLISE DE CUSTOS DE VEÍCULOS DEDICADOS NA
EMPRESA FAVORITA TRANSPORTES – FILIAL
APARECIDA DE GOIÂNIA**

Artigo apresentado em cumprimento às exigências
para término do Curso de Administração sob
orientação do Prof^a. Ma. Maria A. dos Reis Rachid.

Avaliado em _____ / _____ / _____

Nota Final: () _____

Professora Orientadora Ma. Maria Aparecida dos Reis Rachid.

Professor Examinador

Aparecida de Goiânia, 2017.

RESUMO

Por este artigo, poder-se-á observar o grau de relevância quanto ao correto alinhamento que o processo de cobrança de veículos dedicados de uma organização de transporte de mercadorias deve apresentar. Uma questão que atrai cada vez mais empresários do ramo, pois a falta de entendimento quanto ao assunto estudado pode gerar grandes prejuízos aos administradores envolvidos no sistema logístico das organizações. O pleno aproveitamento desta ferramenta interfere diretamente sobre o faturamento e lucratividade das empresas e sua utilização tem o objetivo de otimizar os resultados das empresas prestadoras de serviços de transporte de produtos fracionados e cargas fechadas. Todos os resultados foram obtidos através de fontes de pesquisa do tipo descritiva quantitativa e qualitativa com coleta de dados por observação participante. Os resultados obtidos buscam uma nova abordagem para este processo e proporcionarão maior clareza na prestação de serviços e consequente melhoria na satisfação dos clientes da empresa estudada. Portanto, o objetivo do artigo conclui-se através de uma reestruturação do processo de cobrança de valores para utilização de veículos exclusivos nas entregas realizadas pela empresa abordada pela utilização de uma equação encontrada no manual de cálculos de transporte rodoviário de cargas disponibilizado pela Decope e adaptada pelo pesquisador.

Palavras Chaves: Veículo dedicado, Transporte, Entregas, Satisfação dos clientes.

ABSTRACT

By this article, it will be possible to observe the degree of relevance as to the correct alignment that the process of levy of dedicated vehicles of a trucking company must present. An issue that attracts more and more entrepreneurs of the field, because the lack of understanding about the subject studied can generate great losses to the administrators involved in the logistics system of the organizations. The full utilization of this tool directly interferes about the billing and profitability of the companies and its use has the objective of optimizing the results of the companies providing fractional cargo transportation services and closed load. All the results were obtained through research quantitative and qualitative descriptive sources with data collection by participant observation. The results obtained seek a new approach to this process and will provide greater clarity in service delivery and consequent improvement in customer satisfaction of the company studied. Therefore, the purpose of the article is concluded through a restructuring of the process of levy of values for utilization of exclusive vehicles in the deliveries made by the company approached by the utilization of an equation found in the road transport calculations manual of loads made available by Decope and adapted by the researcher.

Keywords: Dedicated vehicle, Cargo transportation, Deliveries, Customer satisfaction.

INTRODUÇÃO

A administração dos custos de transporte, no decorrer dos anos, ganhou espaço no ambiente de gestão de custos e se tornou um dos principais itens responsáveis pelo sucesso de uma empresa que presta serviços em transporte e demais áreas de logística. Em geral, a correta definição de todas as etapas e valores envolvidos para a entrega de um produto e/ou serviço proporcionará ao administrador um caminho com mais previsibilidades e certezas no mercado atual.

No modal rodoviário são diversos fatores que influenciam no valor do frete. Entre eles, o tipo de carga a ser transportada, o tipo de veículo que será utilizado, o tipo de serviço (cargas completas, cargas consolidadas ou cargas de retorno), a duração do serviço, o percurso, o volume de cargas e influências externas (greves, interrupções de tráfego, roubos de carga e acidentes). O custo de transporte tem seus valores compostos por fixos e variáveis, despesas indiretas, custos relacionados com o valor da mercadoria e custos que não estão relacionados com o volume do produto transportado (veículo dedicado, ré entregas, estadias).

Este artigo abordará os custos ligados a veículos dedicados, que ocorrem quando existe a necessidade de determinada entrega ser realizada para um cliente que só recebe mercadorias com produtos destinados ao mesmo em um veículo que fique sob plena disposição para recebimento quanto a datas e horários.

Desta forma é necessário que haja o questionamento por parte dos empresários do ramo logístico quanto a esta modalidade de serviço que por vezes passa de maneira despercebida. Quanto isto pode impactar no faturamento e lucratividade da organização? Como lidar de maneira correta com esta situação?

Considerando a importância de se encontrar respostas para tais questionamentos, propõe-se, para estudo neste artigo os objetivos, geral e específicos:

OBJETIVO GERAL

Estudar o processo de custos extras (veículos dedicados) na filial Favorita Transportes Ltda., unidade Aparecida de Goiânia afim de identificar alternativas para registrar e realizar a cobrança devida sobre tais custos.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Identificar falhas no processo de apuração custos extras da unidade.
- Propor soluções alternativas que contribuam com o processo de cobrança dos serviços dedicados.
- Sugerir novo formato para a prestação dos serviços no modelo dedicado.

METODOLOGIA

Como metodologia, o estudo será desenvolvido e elaborado por meio de pesquisa do tipo descritiva quantitativa e qualitativa, que conforme Oliveira (2016, p.37) é definido “como sendo um processo de reflexão e análise da realidade através da utilização de métodos e técnicas para compreensão detalhada do objeto de estudo em seu contexto histórico e/ou segundo sua estruturação”. Ou seja, o método qualitativo propõe, dentre vários fatores, a compreensão aprofundada da situação problema definindo-a com maior precisão, pois serão verificadas as situações em que a empresa está inserida, buscando estudar e descrever as etapas para a solicitação dos custos extraordinários ao valor inicial de frete. Já a utilização do método quantitativo se dará com a utilização de ferramentas estatísticas que irão mensurar os resultados das análises dos dados e expor isso em números, ou seja, quantificar os resultados e coloca-los em planilhas ou gráficos.

Para a coleta dos dados será utilizado a técnica da observação participante, pois ela possibilita um acompanhamento mais próximo do objeto em questão. Para Gil (2012, p.55), a pesquisa participante se dá “pela interação entre pesquisadores e membros das situações investigadas”.

REFERENCIAL TEÓRICO

Logística

Para a compreensão do tema deste relatório é necessário que se entenda todo o processo anterior à situação problema, iniciando pelo conceito de logística que deve estar bem fundamentado em seus objetivos e necessidades dentro deste cenário de transporte de cargas no país. Para Faria e Costa (2012, p.16), logística é:

logística é a parte do processo da cadeia de suprimentos que planeja, implementa e controla, de forma eficiente e eficaz, a expedição, o fluxo reverso e a armazenagem de bens e serviços, assim como o fluxo de informações relacionadas, entre o ponto de origem e o ponto de consumo, com o propósito de atender as necessidades dos clientes.

Para Caixeta Filho e Martins (2012), a logística não possui uma definição conclusa sobre seu campo de atuação. Porém, abrange diversas áreas da cadeia de suprimentos, a distribuição de materiais e sua administração, a movimentação e armazenagem de mercadorias, o transporte e distribuição de produtos são exemplos trabalhados pela logística com o propósito de facilitar o fluxo de cargas e informações desde a compra até a entrega do produto acabado ao cliente final. Este processo busca a manutenção constante da disponibilidade de produtos e materiais aos compradores, vendedores e consumidores, garantindo rapidez, eficiência e qualidade nos serviços prestados aos solicitantes.

Percebe-se que esta especialidade surgiu com o objetivo de agregar valores a mercadorias e produtos com o menor custo possível. Conceito este que Faria e Costa (2012) citam que a criação de valores para o cliente “tornou-se uma poderosa arma para garantir a vantagem competitiva para as empresas”. As organizações que conseguirem utilizar esta ferramenta de maneira a aproveitar cada espaço criado e aprimorado por esta área, criam diferenciais competitivos que a tornam superiores em nível de serviço em relação a outras que pormenorizam e desvalorizam o aprimoramento e expansão da área e campo de atuação em sua organização. A logística tem então a função de agregar valor as mercadorias e tornar possível a entrega e transporte de mercadorias de um ponto A para um ponto B do nosso país ou entre países do planeta para que ocorra o comércio de produtos e serviços e a economia dos envolvidos sejam movimentadas.

Conforme Rocha (2003, p.19) “a logística tem como objetivo prover o cliente com os níveis de serviço desejados, ao menor custo possível. A meta de nível de serviço logístico é providenciar bens ou serviços corretos, no lugar certo, no tempo exato e na condição desejada ao menor custo possível”.

Tendo em vista o parágrafo anterior, nota-se que a logística é um processo desenvolvido para agregar valores aos produtos entregues aos clientes e ao mesmo tempo apresentar custos menores para o transporte de mercadorias, possibilitando entregas com valor de tempo, lugar e qualidade esperadas pelos destinatários.

Ballou (2010, p.26), complementa a afirmativa anterior com a apresentação de que “a logística agrega valor a produtos e serviços essenciais para a satisfação do consumidor e o aumento das vendas”.

A logística tem o papel principal no processo de ganhar a confiança do cliente e atingir nível de satisfação sobre o esperado, ou seja, a logística é responsável por suprir as expectativas dos clientes.

Transporte

Para Bertaglia (2010. P.15), transporte “corresponde a movimentação física de um produto e pode ser a movimentação direta ao centro de distribuição próprio, movimentação ao ponto de apoio e movimentação a terceiros para retrabalho”.

O transporte é a peça chave em todos os tipos de serviços e mercadorias nacional e internacionalmente, através desta ferramenta ocorre todo o processo de comercialização de produtos e serviços oferecidos.

Já para Rocha (2003, p.25), o transporte é a “atividade mais importante da logística, pois trata-se da atividade responsável pela maior parte de seus custos e cria possibilidades para agregar valores ao produto”.

Através da afirmativa acima, observa-se a participação do transporte em toda a cadeia de suprimentos, e pode se ter que os altos custos se dão através da precariedade da malha rodoviária e segurança disponíveis no país. Devido a estes e outros fatores, os custos são justificados e alavancados dessa forma devido ao grande número de manutenção dos veículos e seguros.

Para Razzolini (2007, p. 66), o “transporte pode ser compreendido como todas as atividades, os recursos e as demais facilidades (armazéns, depósitos, recursos de movimentação etc.) que se relacionam à capacidade de movimentação de bens numa determinada economia”.

Entretanto, Ballou (2010) afirma que o transporte representa o elemento de maior relevância na logística, absorvendo de um a dois terços dos custos logísticos necessitando de um operador com grande conhecimento na área. Tendo que observar

a importância do transporte em toda a cadeia de suprimentos, torna-se imprescindível a análise criteriosa dos custos logísticos neste processo.

Neste cenário, Razzolini (2007) aponta os modais de transporte existentes no sistema logístico atual:

- Modal Rodoviário que ocorre por meio de malhas rodoviárias (estradas) e é o meio mais utilizado no Brasil com cerca de 20% de ocupação em todo o território brasileiro, atendendo origem e destino porta a porta, tem disponibilidade e apresenta maior velocidade em entregas de produtos fracionados e de pequenas cargas.
- Modal Ferroviário é um meio de transporte lento e de baixo valor indicado para transportes de longas distâncias e produtos maiores e com baixo valor agregado.
- O modal dutoviário é realizado através de dutos ou tubulações para a movimentação de produtos líquidos e gasosos, geralmente este modal vem acrescido de grande investimento na implantação e manutenção dos equipamentos.
- Modal aquaviário é representado pelo transporte de bens por meio hidroviário e pode ser realizado por lagos, rios e mares (respectivamente meio lacustre, fluvial e marítimo).
- O transporte aeroviário, ou modal aéreo que movimenta pessoas e produtos pelo ar com ajuda de aviões, helicópteros e outros. Este modal torna-se essencial para transporte de pequenas cargas e alto valor agregado com prioridades na entrega.

Segundo Ballou (2010), o modal rodoviário é o meio mais eficaz para entregas numa nação em desenvolvimento. Desta forma, o transporte rodoviário é o meio que produtos semiacabados ou acabados são entregues e sua linha de alcance médio é de 717 milhas para cargas fracionadas.

Terceirização

Conforme Giosa (1997, p.14), terceirização é “um processo de gestão pela qual se repassam algumas atividades para parceiros com os quais se estabelece uma relação de parceria”.

Através da afirmação anterior com foco na atuação da área de transportes, tem-se que a terceirização quando realizada com sucesso trará inúmeros benefícios a organização, sendo que a empresa poderá focar no que realmente é sua área de atuação.

Já Bertaglia (2010), complementa que terceirização pode ser uma estratégia para orientação da organização com o intuito de reduzir ciclos, melhorar sua performance na tomada de decisões.

Através desta referência, pode-se concluir que uma empresa de transportes que procura ter sua frota de entregas terceirizada busca tanto diversificação nas formas de contratação de serviços, quanto redução de custos e agilidade nos processos.

Custos Logísticos

Os custos de logística no contexto de transporte de mercadorias tem ganhado total importância no atual momento do país, onde existem incertezas e bastante competição neste mercado. A gestão de todo custo envolvido torna-se peça chave na manutenção da competitividade das empresas no ranking de preferência dos clientes. Conforme descrito na obra de Faria e Costa (2012), a gestão do custo logístico é item básico que sustenta a análise de todo o macroprocesso logístico e auxilia o gestor na tomada de decisões.

De acordo com Caixeta Filho e Martins (2012, p.154), custos “está relacionado diretamente à execução de um serviço”.

Conforme afirmativa acima, verifica-se que para toda execução e/ou prestação de serviços surge um custo, ou seja, não há serviço prestado sem que haja um valor agregado.

Silva Junior (2000) vem de encontro a afirmativa ao Caixeta quando menciona custos como sendo referente aos gastos realizados na confecção de bens ou prestação de serviços.

De acordo com as fundamentações expostas sobre gestão de custos logísticos, entende-se que onde existirem serviços prestados sempre haverá custos.

Atualmente as empresas trabalham todo o seu efetivo de planejamento organizacional com base nos custos gerados através de todos os serviços prestados, sejam em mercadorias, transporte e outros. As organizações que pormenorizam esta nova fase de planejamento podem não alcançar resultados a altura de suas empresas ou até resultados acima do esperado ao fim da programação estratégica da companhia.

Custos Fixos

Para Faria e Costa (2012, p.71), os custos fixos são:

os custos estruturais que ocorrem período após período, sem alterações, ou cujas alterações não se verificam como consequência de variação no volume de atividade em iguais períodos. Na logística, podem ser citados custos com armazenagem própria, contemplando a depreciação dos ativos logísticos, os gastos com a mão de obra mensalista e outros gastos gerais.

Já Martins (2010), exemplifica o conceito acima na seguinte situação em que o aluguel de um espaço que possa servir para a utilização de uma fábrica ou centro de distribuição independe de aumentos ou reduções de venda ou movimentação de mercadorias naquele local locado.

Finaliza-se a fundamentação quanto a custos fixos com a afirmação elaborada na obra de Wernke (2001), que prega que estes custos são aqueles que tendem a não se alterar caso haja alteração no fluxo de produção de bens ou serviços da organização. Portanto, este montante não possui vínculo com as oscilações de atividade.

Desta forma, verifica-se que os custos fixos não irão variar conforme demanda de fluxo de produção de bens e serviços da empresa, mais terão seus valores vinculados a contratos de locais de armazenagem, financiamentos de veículos, bens imóveis, salário de funcionários, entre outros.

Custos Variáveis

Por custos variáveis, entende-se que são gastos ligados ao volume de produtos e/serviços gerados em uma organização. Estes valores estarão ligados diretamente a quantidade produzida, quanto mais produzir maiores serão os custos.

É uma das ideias descritas por Wernke (2001, p.14) quando cita que custos variáveis são “os que estão diretamente relacionados com o volume de produção ou venda. Quanto maior for o volume de produção, maiores serão os custos variáveis”.

Martins (2010, p.52) complementa a afirmativa anterior quando informa que os custos fixos e variáveis “são uma classificação aplicável também as despesas, enquanto diretos e indiretos são uma classificação aplicável só a custos”.

Desta forma, observa-se que é de suma importância a correta definição dos custos que se tem entre fixos e variáveis, podendo gerir com mais eficiência todas as entradas e saídas e elaborando um planejamento estratégico eficaz do melhor investimento a ser realizado.

Fatores que determinam o valor de frete

No contexto brasileiro, são muitas variáveis responsáveis pela formação do valor de frete, deve-se levar em consideração o elevado nível de competitividade no modal de transporte rodoviário.

Diante da atual situação de mercado, os fatores que mais influenciam na determinação frete de prestação de serviços de transporte segundo estudo do Serviço Social de Transporte (SEST) e Serviço Nacional de Aprendizagem do Transporte (SENAT) no ano de 2016 são: Percurso, tipos de carga, tipo de veículo utilizado, tipo de serviço, duração do serviço, volume de carga e Influências externas.

Percurso: Este fator influência diretamente no cálculo de frete. Pois quanto maior a distância a ser percorrida, maior o valor de frete, nesta variável são considerados itens que se desgastam na medida em que são utilizados como o combustíveis, lubrificantes e desgaste do veículo.

A empresa prestadora do serviço de transporte deve observar ainda se o percurso para realização do frete é acidentado (serras, subidas e descidas longas), se o trajeto é seguro ou possui índice de roubos e acidentes e ainda deve-se saber as condições de pavimentação da via a ser utilizada.

Tipos de carga: Esta variável determina o nível de ocupação automóvel e determina os equipamentos que deverão ser utilizados para a movimentação da mercadoria a ser transportada.

O transportador deve atentar-se a cargas de alto valor agregado e seus riscos na operação de serviços de ponta a ponta. Pois estas cargas representam grande perigo de sinistro nas transferências.

Tipo de veículo utilizado: O veículo utilizado é um fator crucial à formação do frete. Quanto maior a capacidade de transporte, maior será a quantidade de carga transportada, propiciando ao embarcador o ratear o valor de frete entre todas os produtos transportados.

Tipo de serviço: A formação do frete está diretamente vinculada a esta etapa, o tipo de serviço de transporte indicará o grau de aproveitamento do veículo que será utilizado. No contexto para transporte de produtos, utilizam-se a seguinte classificação para tipos de serviço:

- Carga completa: quando o contratante tem carga suficiente para lotar o veículo.
- Cargas consolidadas: quando há necessidade de compartilhar o veículo de cargas com outros contratantes.
- Cargas de retorno: quando há ocorrência de carga de retorno a unidade de origem ou não. Se não existir esta carga, incorrerá no aumento do valor negociado pelo fato de o veículo retornar vazio.

Duração do serviço: Quanto maior o tempo para prestação do serviço, maior o valor de frete, onde deve-se considerar situações de carga/descarga de mercadorias e mão de obra adequada para as atividades de todo o processo. Enfim, todas as etapas, desde a coleta no remetente até o destinatário devem ser consideradas e analisadas na formação do valor de frete.

Volume de carga: Outra variável é determinada quanto ao volume e frequência de embarques do remetente, caso se tenha segurança por parte do transportador quanto a estes itens e demandas, o negociador poderá aplicar descontos ao fim da análise do valor de frete negociado.

Influências externas: Este fator não está diretamente ligado ao transporte de mercadorias, mais a sua manifestação eleva o valor de frete por situações de aumento de tempo, aumento de percurso e roubos. Ocorrências de greve, interrupções de trânsito, roubos de carga em determinada via ou região e acidentes contribuem na análise de todo este processo.

Tendo em vista todos estes fatores, deve-se analisar todas estas etapas de modo criterioso para definição de valores para a prestação de serviços de forma competitiva com capacidade real de lucro aos empresários e demais acionistas envolvidos no processo empresarial.

Após a formação do frete de transferência e entrega dos produtos transportados, cabe ainda os custos posteriores que podem ser desconhecidos dos remetentes, mas que são solicitados pelos clientes destino, são as taxas e generalidades dos destinatários.

Taxa de Dificuldade na Entrega (TDE)

Conforme descrito no manual disponibilizado pela Decope (Departamento de Custos Operacionais da NTC) atualizado em 2014, a TDE (Taxa de Dificuldade na Entrega) é destinada ao ressarcimento ao transportador por custos adicionais quando a entrega for dificultada por um ou mais dos seguintes fatores a seguir, sendo que sua negociação é livre desde que se inicie com valores a partir de um piso de 20% sobre o frete e um valor mínimo de R\$ 20,00. Esta taxa aplica-se indistintamente a carga fracionada e a cargas completas e sua utilização não exclui a cobrança de veículo dedicado, pois suas finalidades são diferentes.

- Recusa da mão-de-obra da transportadora;
- Solicitação de agendamento prévio;
- Recebimento por ordem de chegada, independentemente da quantidade;
- Recebimento precário, que gere longas filas e tempo excessivo na descarga;
- Exigência de separação de itens no recebimento;
- Exigência de tripulação superior à do veículo para realização dos serviços;
- Disposições contratuais que agravem o custo operacional.

Esta taxa deve ser utilizada sempre que ocasionar um dos serviços acima informados, ou seja, todas as situações que dificultam de alguma forma a entrega da mercadoria pela obrigatoriedade de informações e serviços extras que aumentam o custo do transportador na realização dos serviços contratados.

Imobilização do veículo

Ainda voltado ao manual de cálculos de transporte rodoviário de cargas disponibilizado pela Decope (2014), quando o destinatário permitir ajudantes enviados pelo transportador para o auxílio da descarga e disponibilização dos produtos existem limites de tempo para início e término dos serviços de entrega de mercadoria com a utilização de mais de um entregador, devendo obedecer às informações a seguir:

Uma observação a ser feita será quando for enviado mais de um entregador, o limite por minuto deverá ser aumentado proporcionalmente.

- Tempo de espera para início e término da operação: 20 minutos
- Tempo de carga para operação com um ajudante: 10 minutos (até 50 k)
- Tempo de descarga para operação com um ajudante: 10 minutos (até 50 kg)
- Tempo de espera e carregamento para carga não paletizada (lotação): 3 h
- Tempo de espera e descarregamento para carga não paletizada (lotação): 3 h
- Tempo de espera e carregamento para carga paletizada (lotação): 1h 30
- Tempo de espera e descarregamento para carga paletizada (lotação): 1h 30

É definido que quando veículo ficar parado com prazo maior aos prazos acima, deve-se cobrar uma taxa adicional para o ressarcimento dos custos.

O cálculo das horas que o veículo ficará parado tratado como *CHP*, deve ser elaborado através do custo mensal do veículo que será denominado *CFM* dividido pelas horas trabalhadas mensalmente nos veículos (média de 230 horas/mês) e após, multiplicar o resultado à divisão de 1 pela taxa de administração e remuneração pelo serviço (taxa fixada pela Decope de 0,8), têm-se a fórmula abaixo:

Quadro 1 Fórmula Imobilização de veículo

$$CHP = \frac{CFM}{230} \times \frac{1}{0,8}$$

Fonte: DECOPE, 2016.

Para melhor entendimento quanto a contabilização dos valores apurados pelo departamento de custos da NTS, vide apêndice 1.

Veículo Dedicado

Conforme Hino e Hashimoto (2012), “os veículos da frota dedicada são utilizados em entregas únicas devido à estratégia da empresa, pois entregas pequenas possuem negociação diferente, com veículos fracionados e transits points, além de grande parte do volume ser única entrega”.

De acordo com o DECOPE:

Nos casos de solicitação de entregas com veículos exclusivos em que o cliente não aceita o compartilhamento da sua carga com a de outras empresas, ou nas situações onde a transportadora não pode esperar a consolidação da carga, devido à urgência imposta para a realização da entrega, o solicitante deve arcar com o frete lotação do veículo utilizado na entrega, mesmo que a carga não ocupe a totalidade da capacidade do mesmo.

Através de pesquisa de mercado realizada em empresas que trabalham com frota 100% dedicadas, o modelo de transporte de carro dedicado atende a empresas que precisam de um veículo exclusivo para o processo de entrega somente para determinadas empresas. O transporte com carro exclusivo ou transporte dedicado é utilizado para atendimentos emergenciais ou com particularidades, o qual necessita de mais agilidade, pontualidade e atendimento dessas particularidades. Sendo esse tipo de serviço com carro exclusivo ou transporte dedicado indicado para empresas que necessitam integralmente do veículo, contratando o serviço de transporte dedicado ou carro exclusivo por um dia ou por um período.

Tendo em vista afirmativa acima, a abordagem quanto a veículos dedicados ou entregas exclusivas foi criada através da necessidade que determinados clientes possuíam. Pode-se perceber que para este tipo de entrega, o veículo destacado para

realização do procedimento fica totalmente a disposição do recebedor que poderá receber a mercadoria no momento da apresentação da documentação dos produtos a serem recebidos ou poderá ficar mais tempo na unidade de entrega.

Observou-se também que veículos dedicados podem ser utilizados para situações emergências, onde o cliente necessita da mercadoria de imediato e em locais de difícil acesso.

As entregas dedicadas têm então o objetivo de atender a expectativa dos clientes e alcançar a satisfação na prestação dos serviços contratados inicialmente. Desta forma, as empresas de transportes que utilizam este tipo de entrega buscam a total excelência dos serviços prestados aos envolvidos.

RESULTADOS

O estudo realizado está ligado diretamente ao departamento operacional da empresa, onde se realiza toda a parte de roteirização e distribuição de entregas na região, bem como agendamentos, gerenciamento de risco e tratativas para pendências administrativas e operacionais.

A área em questão é formada por colaboradores administrativos e operacionais. No que tange à parte administrativa, tem-se o gestor de operações que é responsável pelo gerenciamento de entregas, dois colaboradores responsáveis pela tratativa de pendências operacionais e administrativas da unidade e uma pessoa responsável por realizar agendamentos de clientes dedicados. Na área operacional a empresa conta com 01 supervisor, o qual supervisiona o trabalho realizado pelos conferentes e auxiliares de carga e descarga.

A Favorita transportes atua principalmente com entregas de cargas fracionadas do tipo e-commerce, que trata de compras realizadas através de plataformas eletrônicas, bem como, atua também na entrega de peças para automóveis e entregas em redes atacadistas.

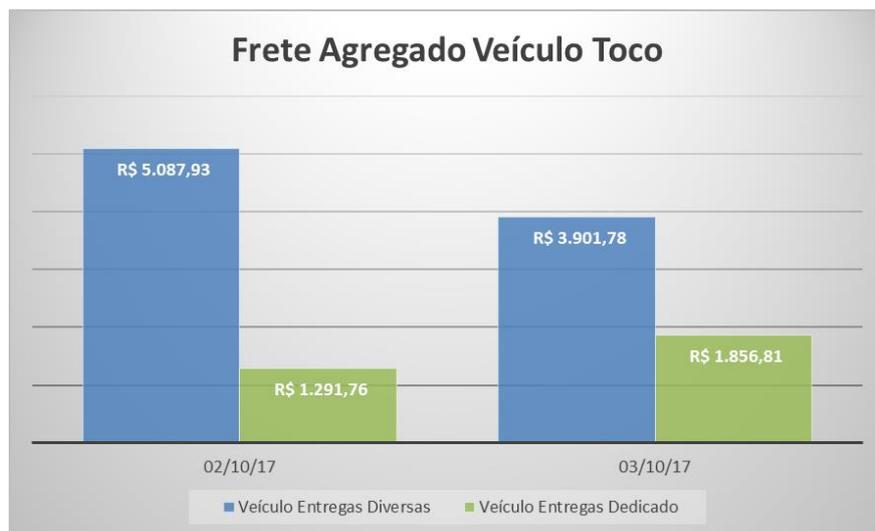
A empresa em estudo trabalha com frota própria e terceirizada, sendo que os veículos terceirizados tem seu contrato de serviço estabelecido por diárias de serviço, ou seja, o veículo terá direito a diária mediante realização de entregas durante o dia. Os veículos de frota trabalham nas entregas de e-commerce, enquanto que os

veículos terceirizados ficam por conta das entregas de peças automobilísticas e entregas dedicadas.

Devido ao tema de estudo, o foco incidirá sob a frota terceirizada que fica responsável pelas entregas dedicadas da unidade. Os veículos contratados são do tipo Toco, Truck e Carreta.

Conforme demonstrado abaixo, os valores de frete de entregas dedicadas por vezes não trazem a lucratividade esperada ao fim das entregas por haver uma série de custos anteriores e que por exigência do cliente destino não podem ser carregadas com entregas de outros destinatários e para tanto, incorrem na necessidade deste adicional de frete para veículo dedicado para que a organização tenha o mínimo de lucro no transporte deste tipo de entrega de mercadorias.

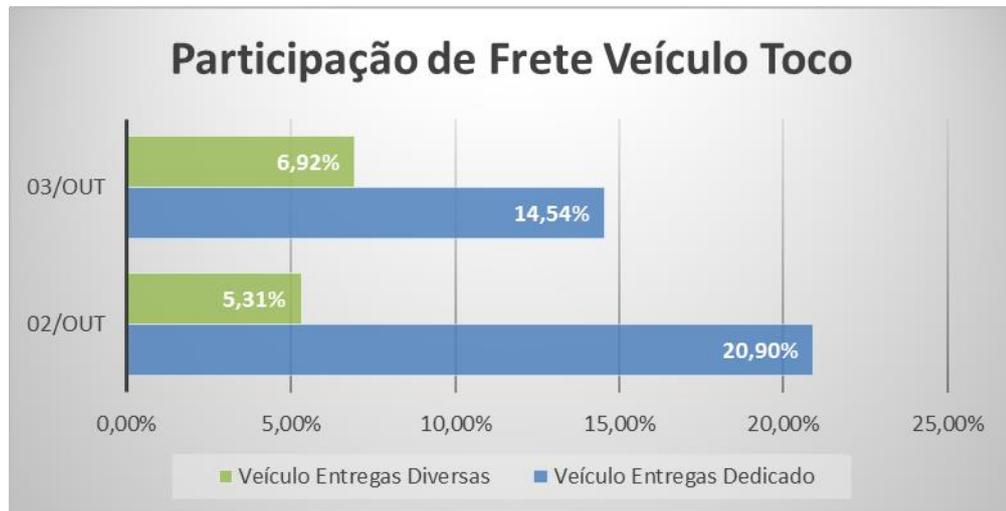
Gráfico 1 Frete entregas dedicadas versus entregas diversas



Fonte: Favorita Transportes, 2017.

Através do gráfico de frete de entregas fracionadas e dedicadas gerado através de informações retiradas do sistema da empresa onde se tem o mesmo tipo de veículo e mesmo sistema de contrato de trabalho, observa-se o exposto anteriormente quanto ao valor de frete agregado. Valor de frete da mercadoria que necessita de veículo dedicado fica relativamente baixo e tendo em vista todos os custos envolvidos entre a coleta até a entrega ao cliente destino, a empresa não cobrando o valor adicional acaba por ter prejuízo e finaliza perdendo seu foco como organização que é de gerar lucros aos seus acionistas e investidores.

Gráfico 2 Participação de fretes Fracionado versus Dedicado



Fonte: Favorita Transportes, 2017.

Por este gráfico, visualiza-se a participação das entregas fracionadas e com veículos dedicados, onde as entregas de e-commerce atingem uma porcentagem menor no valor de frete no qual estão finalizando entregas, enquanto que por esta base, o veículo dedicado tem sua participação sempre acima. Os parâmetros de cálculo para definição da participação do valor apurado do frete são conforme abaixo:

Tem-se o valor de frete no qual o motorista terceiro irá realizar entregas dividido pela diária paga ao mesmo vezes a importância de 100% conforme exemplo utilizado no gráfico acima que foi definido conforme veremos a seguir.

Determinada entrega para diversos clientes que não exigem veículo exclusivo onde serão realizadas por um veículo do tipo Toco e tem sua diária fixada em R\$ 270,00 agrega valor de frete em todas as mercadorias carregadas em R\$ 5.087,93

$$\frac{270,00}{5087,93} * 100 \% = 5,31\%$$

teremos então a seguinte equação: , da mesma forma a

$$\frac{270,00}{1291,76} * 100 \% = 20,90\%$$

entrega com a necessidade de veículo exclusivo:

Tendo em vista as informações analisadas acima, conclui-se que os adicionais moldam-se como complementos de frete para que a transportadora não

tenha prejuízos com entregas de clientes que necessitam de atendimentos especiais e também de disponibilidade dos veículos de entrega.

O problema se identifica nos valores cobrados pelo serviço prestado, não há um padrão de valores quanto ao que será cobrado. Cada cliente tem um valor negociado e não há uma equação elaborada para a formação destes valores. Ocorre também um equívoco em definição em relação ao que é o veículo dedicado que por vezes é confundido como a taxa de TDE e por isso não incorre na cobrança do outro serviço de entrega exclusiva.

Tem-se ainda que a área responsável pela cobrança e lançamento das solicitações de custos extras trata também de todas as tratativas de pendências administrativas da unidade, de modo que sua atividade principal não trata diretamente de custos e se dispersa entre outras atividades. Os custos extras são tratados de forma secundária e por diversas vezes não tem sua atenção voltada prioritariamente ao processo, o que não gera o aproveitamento que um colaborador dedicado a esta função poderia apurar em todo o processo.

Desta forma, ocorre que a situação onde as solicitações de custos são enviadas aos pagadores de frete e não há acompanhamento adequado quanto a efetividade das cobranças realizadas pela filial.

Procurando demonstrar quanto a falha desta etapa acarreta em perdas para a unidade de Aparecida de Goiânia, analisou-se arquivos de cobranças referentes ao ano de 2016 e seus respectivos retornos para a unidade conforme segue:

Tabela 1 Custos cobrados e creditados na filial de Aparecida de Goiânia

| SITUAÇÃO | Valor R\$ | |
|-----------------|------------------|------------|
| Valor cobrado | R\$ | 268.152,00 |
| Valor creditado | R\$ | 164.880,80 |
| Perdas | R\$ | 103.271,20 |

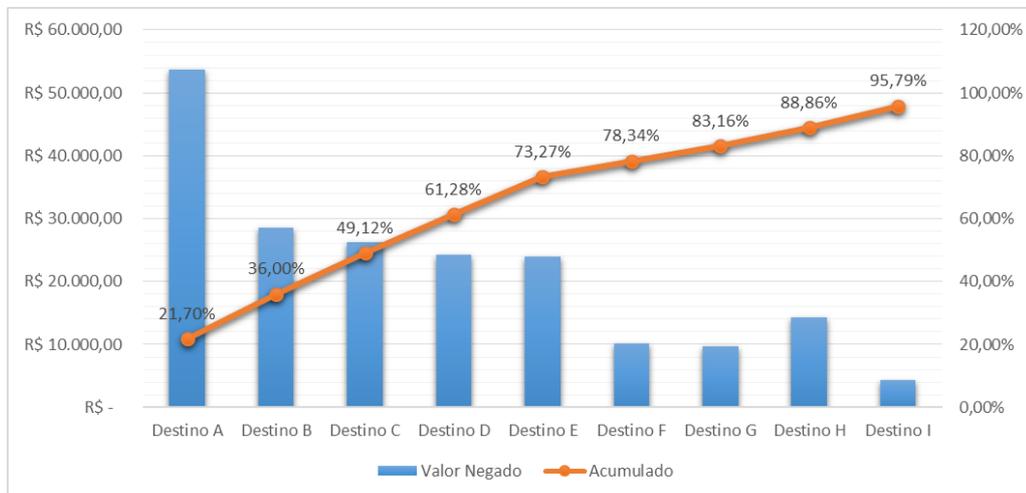
Fonte: Favorita Transportes, 2017.

Conforme indicado acima, observa-se que há grande diferença entre o que é solicitado pela Favorita Transportes filial Aparecida de Goiânia e o que foi creditado

pela sua matriz. E através dos valores negados a unidade procurou-se elucidar os motivos pelos quais não foram validados pelos clientes da empresa, a principal informação foi que os destinatários não constavam em seu book de clientes especiais, ou seja, a filial deveria absorver estes custos.

Mais além, verificou-se dentre os valores cobrados e não acatados para cobrança os destinatários em que a empresa tem recorrência de não pagamento de custos adicionais e verificou-se através do diagrama de Pareto que os principais destinos são:

Gráfico 3 Destinos sem aprovação para dedicado



Fonte: Favorita Transportes, 2017.

Observa-se através do diagrama de Pareto acima que mais de 20% dos destinatários que a empresa em estudo realiza entregas dedicadas não constaram com aprovação do tomador de serviços pelo fato de não constarem no livro de clientes que necessitavam de entrega especial no ano de 2016.

PROPOSTA DE MELHORIAS

A proposta para cobrança dos valores de veículo dedicado se dará através da inovação quanto a padronização dos valores que são devidos e repassados ao cliente pagador dos fretes. Observando ainda que cabe a todos os envolvidos neste processo reafirmar a definição de todas as taxas e valores que são inseridos e trabalhados na operação de transportes de cargas no transporte rodoviário.

A sugestão incorrerá na reformulação da cobrança do serviço de veículo dedicado e padronização na forma em que o valor será definido, será proposto a equação de imobilização de veículos acrescida de 50% a 60% do valor pago de diária do veículo utilizado. A fórmula seguirá conforme abaixo:

CE = Será o custo total da entrega.

CHP = Representará o custo da hora que veículo ficará à disposição do cliente.

CFM = Representará o custo fixo mensal que se tem com o veículo utilizado.

Neste caso, devido a utilização de frota terceirizada, considerar 20 dias úteis de serviço e pagamento. Caso a empresa utilizar frota própria, deverá somar o custo fixo total/ mês.

HTV = Horas trabalhadas por mês pelo veículo.

Para frota terceira, considerar 220 horas trabalhadas ao mês. Caso frota própria, verificar média mensal de horas trabalhadas do mês anterior.

TA = Representa a taxa remuneração do serviço.

Deverá ser informada pela empresa, regra geral do manual de transporte rodoviário de cargas define 25%.

MTV = Margem de 50 a 60% da diária do veículo utilizado na entrega.

Valor sugerido mediante simulações realizadas em entregas já realizadas.

H = Será a quantidade de horas que o veículo ficou parado no local de entrega.

Quadro 2: Equação Imobilização de veículo

$$CE = \left(\frac{CFM}{HTV} * \frac{1}{TA} \right) * H = CHP + MTV =$$

Fonte: Adaptado pelo aluno, 2017.

Quando enviado ajudantes para o auxílio das entregas, deve ser cobrado também o tempo adicional destes colaboradores envolvidos na operação e que não estão computados no custo fixo do veículo.

É importante afirmar que esta fórmula abrangerá não apenas as entregas atualmente consideradas como exclusivas, mas também todas as entregas com taxa de dificuldade na entrega (TDE). O que findará pelo empenho dos clientes remetentes em pressionar o cliente destino a receber os produtos o quanto antes, pois a redução nos valores pagos com serviço extra será trabalhada de acordo com a permanência do veículo no local de entrega.

Quanto ao acompanhamento destes valores e resultados, a sugestão seguirá na forma de trabalhar com uma pessoa dedicada a esta função. Acreditando que os ganhos se darão não apenas monetariamente mais em satisfação e credibilidade frente a seus clientes.

Ocorrerá que tanto cliente quanto transportador ganharão com este método, se dará em aproveitamento do veículo que poderá ser utilizado em outras entregas, a depender do horário de saída das entregas acima citadas e quanto ao grau de satisfação dos clientes remetentes que terão a ciência de estar pagando pelo que realmente fora utilizado dos serviços do transportador.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Conforme observado no decorrer deste artigo, identificou-se que a cobrança de custos extras é uma nova ferramenta que a empresa está utilizando para redução dos custos da unidade de Aparecida de Goiânia, para a matriz sediada em São Paulo e para as demais unidades espalhadas pelo Brasil e que já vem trazendo alguns resultados à organização.

A redução de perdas para as organizações tem sido alvo de pesquisas e buscas de alternativas que contemple tanto a necessidade das organizações bem como a necessidade dos tomadores de serviços de se reduzir os custos tanto quanto possível. Sendo a cobrança de custos extras, uma forma de manter a lucratividade e mais uma ferramenta para a redução das perdas na unidade.

Através deste estudo fica evidente que o método para realização desta atividade ainda não se encontra em total aproveitamento, sendo que a proposta tem o intuito de aproveitar o máximo possível de todas as questões relacionadas a veículos exclusivos/dedicados e abrangendo também as entregas com taxa TDE (Taxa de Dificuldade na Entrega).

Utilizando-se de informações consolidadas e claras de todas as etapas trabalhadas para a realização das entregas da empresa (desde a coleta até a entrega no cliente final), buscou-se uma forma que pudesse solucionar deficiências na formulação de valores e cobranças dos serviços prestados e proporcionar benefícios tanto a empresa de transportes quanto a seus clientes e possibilitar o aumento em sua efetividade de cobranças e satisfação dos clientes em relação aos serviços prestados pela organização.

REFERÊNCIAS

BALLOU, Ronald H. **Gerenciamento da Cadeia de Suprimentos/ Logística empresarial**. 6..ed. Porto Alegre.2010.

BERTAGLIA, Paulo R. **Logística de Gerenciamento da Cadeia de Abastecimento**. São Paulo. Saraiva, 2010.

CAIXETA FILHO, José Vicente; MARTINS, Ricardo Silveira. **Gestão Logística do Transporte de Cargas**. São Paulo. Atlas. 2012.

DECOPE. **Manual de Cálculos de custos e for mação de preços do transporte rodoviário de cargas**. São Paulo. 2014.

FARIA, Ana Cristina; COSTA, Maria de Fátima Gameiro. **Gestão de Custos Logísticos**. São Paulo. Atlas. 2012.

GIL, Antônio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2012.

GIOSA, Lívio Antonio. **Terceirização: Uma abordagem estratégica**. São Paulo. Pioneira.1997.

HINO Celso, HASHIMOTO Fernanda. **Avaliação do uso de frotas dedicadas versus transporte spot para distribuição no varejo**. Tecnológica online, São Paulo, 26 de outubro de 2012. Disponível em <http://www.tecnologica.com.br/portal/artigos>. Acesso em 21 maio 2017.

MARTINS, Eliseu. **Contabilidade de Custos**. 10.ed. São Paulo. Atlas. 2010.

OLIVEIRA, Maria. **Como fazer Pesquisa Qualitativa**. Petrópolis: Vozes, 2016.

RANZZOLINI FILHO, Edelvino. **Transporte e Modais com Suporte de TI e SI**. 20.ed. Curitiba. Editora Ibpex. 2007.

ROCHA, Paulo Cesar Alves. **Logística & Aduana**. 2.ed. São Paulo: Aduaneiras. 2003.

SEST/SENAT. **Custos e nível de Serviço**. Brasília. 2016.

SILVA JUNIOR, José Barbosa da. **Custos/** Ferramentas de Gestão. São Paulo. Editora Atlas. 2000.

WERNKE, Rodney. **Gestão de Custos/** Uma abordagem prática. São Paulo. Editora Atlas. 2001.

Apêndice 1

| Custo to da hora parada | | |
|---------------------------------------|------------------------|-----------------|
| Veículo | Capacidade (kg) | R\$/hora |
| Furgão leve | 1.500 | 20,00 |
| Caminhão leve | 3.500 | 20,95 |
| Caminhão médio toco | 6.000 | 25,02 |
| Caminhão médio trucado | 12.000 | 26,74 |
| Caminhão semi-pesado trucado | 14.000 | 30,49 |
| Carreta dois eixos | 20.000 | 36,90 |
| Carreta três eixos | 25.000 | 56,68 |
| Baseada nos custos fixos de dez/03 | | |
| Horas trabalhadas por mês: 230 | | |
| Taxa de administração e de lucro: 25% | | |