FACULDADE DE TECNOLOGIA SENAC CHAPECÓ
Curso de Pós-Graduação *Lato sensu* em Gestão Empresarial Estratégica

Dogberto Sidnei Peres Mendes
Eliane Kirsten
Joseane Cristina de Macedo
Juçara Luiza Calza
Juliane De Marco

SISTEMA DE GESTÃO MATRICIAL DE CUSTOS EM UMA EMPRESA DO SEGMENTO DE TRANSPORTE RODOVIÁRIO DE CARGAS

Concórdia (SC)
2013

Dogberto Sidnei Peres Mendes
Eliane Kirsten
Joseane Cristina de Macedo
Juçara Luiza Calza
Juliane De Marco

SISTEMA DE GESTÃO MATRICIAL DE CUSTOS EM UMA EMPRESA DO SEGMENTO DE TRANSPORTE RODOVIÁRIO DE CARGAS

Projeto Integrador apresentado à Faculdade de Tecnologia Senac Chapecó, como requisito parcial para a obtenção do título de Especialista em Gestão Empresarial Estratégica.

Orientadora: Nádia Grezzana Mascelani

Concórdia (SC)
2013

Dogberto Sidnei Peres Mendes
Eliane Kirsten
Joseane Cristina de Macedo
Juçara Luiza Calza
Juliane De Marco

SISTEMA DE GESTÃO MATRICIAL DE CUSTOS EM UMA EMPRESA NO SEGMENTO DE TRANSPORTE RODOVIÁRIO DE CARGAS

Projeto Integrador apresentado à Faculdade de Tecnologia Senac Chapecó, como requisito parcial para a obtenção do título de Especialista em Gestão Empresarial Estratégica.

Nádia Grezzana Mascelani (Orientadora) – Faculdade de Tecnologia Senac Chapecó

Eli Lopes da Silva – Faculdade de Tecnologia Senac Florianópolis

Concórdia (SC), 18 de outubro 2013

AGRADECIMENTOS

Primeiramente, agradecemos a Deus por nos dar saúde para cumprir mais uma etapa de nossas vidas. Agradecemos aos professores, pelos conhecimentos repassados, aos familiares pela compreensão em nossa ausência e aos sócios proprietários da empresa Sul América Transportes Ltda, pela disponibilização das informações para a realização deste trabalho.

“Se não medimos, não entendemos. Se não entendemos, não controlamos. Se não controlamos, não seremos capazes de aperfeiçoar continuamente os processos empresariais.” (Filosofia Kaizen)

RESUMO

O maior problema enfrentado pelas empresas é a dificuldade de gerenciar e reduzir os custos para melhorar seu resultado e poder se desenvolver e permanecer no mercado por muitos anos. Este problema é enfrentado cada vez mais pelas empresas de transporte, que, com o passar do tempo tiveram seus insumos aumentados e têm que encontrar novas soluções para minimizar seus custos e maximizar sua lucratividade. Administrar o transporte significa tomar decisões sobre um amplo conjunto de aspectos. Estas decisões podem ser classificadas em dois grandes grupos: decisões estratégicas e decisões operacionais. O estudo aborda a análise dos principais custos em uma empresa do ramo de Transporte Rodoviário de Cargas, situada em Concórdia/SC, a qual presta serviços subcontratados a uma Cooperativa de Transporte e uma Sociedade Anônima. O objetivo geral deste trabalho foi elaborar um sistema de gestão matricial de custos. A construção do trabalho foi realizada através das etapas de pesquisa bibliográfica referente ao tema estudado, análise do microambiente da empresa, análise do macroambiente no segmento de atuação, elaboração do diagnóstico da empresa estudada, identificação e análise dos principais custos que impactam diretamente no resultado da organização. Através dessas etapas, elaborou-se então o sistema de gestão matricial de custos, onde se propôs métodos de mensuração e controles para redução dos principais custos identificados. Afirma-se que com as informações geradas pela controladoria atualmente, a empresa tem um crescimento sustentado, com informações mais confiáveis e os dados e relatórios fornecidos através dos controles internos que facilitam sua contínua atividade e a identificação dos pontos que requerem correção rotineira. Estas podem ser alcançadas através de indicadores praticados com a gestão matricial de custos.

Palavras-chave: Custos. Gestão estratégica. Transporte.

ABSTRACT

The biggest problem faced by companies is the difficulty to manage and reduce costs to improve your results and be able to develop and remain in the market for many years. This problem is increasingly faced by transport companies, which over time increased their inputs and must find new solutions to minimize their costs and maximize their profitability. Manage the transportation decision-making in a wide range of aspects . These decisions can be classified into two major groups: strategic decisions and operational decisions. The study deals with the analysis of the main costs of a branch company of Cargo Trucking, located in Concordia / SC, which provides outsourcing services for a transportation cooperative and a corporation . The aim of this study was to develop a model system management costs. The work was conducted through the steps of literature on the subject studied, analysis of the company's microenvironment, segment analysis of the macro environment, making the diagnosis of the studied company, the identification and analysis of the major costs that directly impact the outcome of the organization. Through these measures is designed, then the management costs of the system model that was proposed to measure methods and control methods to reduce main costs. States that the information generated by the controller currently, the company has sustained growth, with more reliable information and data and reports provided by internal controls that facilitate their continued activity and identify areas that need correction so routine. These can be achieved through indicators charged with the management cost model.

Keywords: Costs. Strategic Management. Transportation.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1 – Modificações provocadas pelo planejamento.....21
Figura 2 – Níveis de decisão e tipos de planejamento.....26
Figura 3 - Ciclo básico dos três tipos de planejamento.....31
Figura 4 - Mercado: Fatores Externos e Fatores Internos.....35
Figura 5 - Custos logísticos.....37
Figura 6 - Custos Variáveis Totais 38
Figura 7 - Custos fixos totais.....39
Figura 8 – Representação gráfica do Balanço Patrimonial 43
Figura 9 – Estruturação analítica do projeto integrador.....46
Figura 10 – Organograma Sul América Transporte Ltda.....60
Figura 11 – Cinco Forças de Portes – Transporte Rodoviário de Cargas 63
Figura 12 - Variáveis analisada para o processo de formulação das estratégias.....65
Figura 13 – Processo de formulação das estratégias no ambiente externo.....66
Figura 15 - Mapa de Implantação do Projeto Empresarial PAEX – FDC 68
Quadro 1 – Vantagens e desvantagens do modal rodoviário de cargas 15
Quadro 2 - Diferenças entre planejamento estratégico e planejamento tático 27
Quadro 3 – Demonstração do resultado do exercício (DRE) 40
Quadro 4 - Estrutura organizacional - Divisão do trabalho.....47
Quadro 5 - Análise descritiva do ambiente externo.....52
Quadro 6 – Projeto de Inteligência Competitiva 55
Quadro 7 – Identificação das Vigilâncias 57
Quadro 8 – Análise de SWOT.....64

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

ANTT - Agência Nacional de Transporte Terrestre

CNT - Confederação Nacional do Transporte

DRE - Demonstrativo do Resultado do Exercício

FIESP - Federação das Indústrias do Estado de São Paulo

FIPE - Fundação Instituto de Pesquisas Econômicas

ILOS - Instituto de Logística e Supply Chain

IPEA - Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada

PIB - Produto Interno Bruto

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO 12
1.1 Contextualização do tema e problema 12
1.2 Objetivos 13
1.2.1 Objetivo geral 13
1.2.2 Objetivos específicos.....13
1.3 Justificativa.....14
1.4 Fundamentação teórica.....14
1.4.1 Fundamentos do ramo de transporte 14
1.4.2 Fundamentos da administração 17
1.4.3 Fundamentos da gestão estratégica 19
1.4.3.3.1 Filosofia da satisfação 23
1.4.3.3.2 Filosofia da otimização 23
1.4.3.3.3 Filosofia da adaptação 24
1.4.3.5.1 Planejamento estratégico 26
1.4.3.5.2 Planejamento tático 29
1.4.3.5.3 Planejamento operacional 30
1.4.4 Fundamentos da gestão financeira 33
1.5 Metodologia.....43
1.5.1 Caracterização da pesquisa 43
1.5.2 Procedimentos de coleta de dados 45
1.5.3 Forma e análise dos dados 45
1.5.4 Apresentação da estrutura analítica.....46
1.6 Objeto do estudo 46
1.6.1 Apresentação da empresa 46
2 ANÁLISE 50
2.1 Caracterização do ambiente externo.....50
2.1.1 Macro ambiente externo.....50
2.1.2 Cenário prospectivo 53
2.1.3 MPIC – Modelo de projeto de inteligência competitiva.....55
2.1.4 Matriz de identificação das vigilâncias.....57
2.1.5 Micro ambiente externo 57

2.1.6 Logística integrada 58
2.2 Caracterização do ambiente interno 59
2.2.1 Ambiente organizacional 59
2.2.2 Gestão de pessoas 61
2.2.3 Ambiente de *marketing* e comercialização 62
2.2.4 Ambiente de análise financeira 62
2.3 Análise do ambiente 63
2.3.1 Posição competitiva com base nas 5 Forças de Porter 63
2.3.2 Oportunidades e Ameaças (externas) 64
2.3.3 Pontos Fracos e Fortes (internos) 64
3 FORMULAÇÃO DAS ESTRATÉGIAS 65
3.1 Gestão matricial de custos 68
3.1.1 Parametrização dos custos e definição das metas por contas 70
3.1.2 Acompanhamento mensal de gastos 72
4 CONCLUSÃO 73
4.1 Análise gerencial de viabilidade 73
4.2 Ações estratégicas diferenciais 73
4.3 Resultado operacional 74
REFERÊNCIAS 76
APÊNDICES 80

1 INTRODUÇÃO

Este projeto é um estudo de caso da empresa Sul América Transportes Ltda, que demonstra a situação atual da empresa em todos os processos da gestão de uma organização, contendo análise de dados e informações que subsidiam a formulação de um sistema de gestão matricial de custos.

O objetivo deste sistema é a identificação dos pontos críticos nos custos da instituição e a proposta de métodos de mensuração e controle destes, culminando no desejado aumento do lucro da instituição.

No estudo foram analisados os fatores externos e internos pelos quais a empresa sofre as maiores interferências, panorama do setor e aplicadas algumas teorias da administração, conceitos e métodos para análise do cenário atual. Também foram aplicadas algumas ferramentas de gestão e planejamento estratégico empresarial.

Inicialmente o projeto aborda informações sobre a empresa, sua forma de gestão atual, ambiente que está inserida, posição no mercado, saúde financeira, entre outras. Também traz a teoria e metodologia utilizada no desenvolvimento e análise do objeto de estudo. Após a análise, o projeto traz algumas propostas para mensuração e controle de custos contendo os novos modelos a serem implantados pela organização, se assim desejar.

Para o desenvolvimento do estudo, recorreu-se à pesquisa bibliográfica dos temas e fundamentos específicos que norteiam o assunto, consultas na *Internet* referente aos índices, mercado, economia mundial e nacional, panorama do setor e tendências para subsidiar a definição de referências e tomadas de decisões. Concomitante às pesquisas, efetuou-se conversa informal com os sócios da empresa e obteve-se acesso direto aos arquivos dela, para possibilitar o maior índice de acerto em nossas análises e conclusão.

1.1 Contextualização do tema e problema

O estudo foi desenvolvido em uma empresa de transporte rodoviário de cargas, no município de Concórdia – SC, onde foi elaborado um sistema de gestão matricial de custos, identificando onde se concentram os maiores gastos,

impactando diretamente no resultado da organização. O assunto abordado faz parte dos objetivos estratégicos da empresa.

A empresa foi constituída em 2006, com um veículo e na atualidade conta com uma frota de treze veículos.

A sociedade é composta por duas pessoas, que gostavam desta atividade e já atuavam na área, decidindo unir esforços para sua criação.

O transporte é o principal componente do sistema logístico das empresas, sua importância pode ser medida através de pelo menos três indicadores financeiros: custo, faturamento e lucro.

O maior problema enfrentado pelas empresas é a dificuldade de gerenciar e reduzir os custos para melhorar seu resultado e poder se desenvolver e permanecer no mercado por muitos e muitos anos. Este problema é enfrentado cada vez mais pelas empresas de transporte, onde com o passar do tempo, seus insumos aumentaram, tendo que o empreendedor do ramo, maximizar seu custo e minimizar seu lucro.

Administrar o transporte significa tomar decisões sobre um amplo conjunto de aspectos. Estas decisões podem ser classificadas em dois grandes grupos: decisões estratégicas e decisões operacionais.

Diante do exposto, pergunta-se: como aumentar os lucros, diminuindo os custos operacionais, através da gestão matricial de gastos?

1.2 Objetivos

1.2.1 Objetivo geral

O objetivo geral deste trabalho é elaborar um sistema de gestão matricial de custos em uma empresa de transporte rodoviário de cargas, situada em Concórdia – SC.

1.2.2 Objetivos específicos

- Realizar pesquisa bibliográfica referente aos temas que norteiam o estudo;
- Efetuar análise do microambiente da empresa;

- Fazer análise do macroambiente no segmento de atuação;
- Fazer um diagnóstico da empresa foco do estudo;
- Identificar e analisar os principais custos que impactam diretamente no resultado da organização;
- Elaborar um sistema de gestão matricial de custos;
- Propor métodos de mensuração e controles para redução dos custos principais identificados.

1.3 Justificativa

A escolha do tema ocorreu devido ao grupo trabalhar com empresas ligadas ao ramo de transporte e dentre os quais, a empresa de um dos membros foi a escolhida, por se tratar de empresa de pequeno porte, onde se sentia a necessidade de um melhor controle e gestão dos custos.

Este projeto aponta os custos com maior dispersão de valores, para gerenciar as ações em direção aos objetivos da organização.

Através deste estudo, a empresa poderá visualizar os seus maiores gastos e atuar na otimização dos seus processos, com o objetivo de reduzir os custos e aumentar a lucratividade. Também contribuirá para a tomada de decisões operacionais.

Servirá como fonte de referência para pesquisa e/ou aplicação em outras empresas do ramo.

1.4 Fundamentação teórica

1.4.1 Fundamentos do ramo de transporte

Segundo Rodrigues (2005, p. 17), define-se transporte como “o deslocamento de pessoas e pesos de um ponto a outro”.

O transporte é um dos diversos processos que compõem o gerenciamento de uma cadeia de suprimentos e é o componente mais importante na gestão do fluxo de produtos entre o fornecedor e o cliente e o mais relevante economicamente, pois representa 49% dos custos com Logística das empresas no Brasil, e o transporte

rodoviário de cargas representa em torno de 63% da movimentação de cargas no Brasil, de acordo com o Instituto ILOS (2010).

Em consequência ao surgimento da necessidade de deslocar produtos de forma específica, que atendam ao maior número de requisitos relevantes neste deslocamento, como segurança, velocidade, capacidade, praticidade, custo, etc., surgiram várias modalidades de transporte de cargas, e entre as principais estão à hidroviária, ferroviária, duto viária, aeroviária e rodoviária. As cargas rodoviárias têm por característica menor porte que as cargas ferroviárias, por exemplo, o que evita cargas e descargas entre origem e destino.

A modalidade de transporte rodoviário de cargas apresenta algumas vantagens e desvantagens, as quais estão dispostas no quadro abaixo:

Quadro 1 – Vantagens e desvantagens do modal rodoviário de cargas

VANTAGENS	DESVANTAGENS
Grande malha rodoviária	Provocam desgaste das vias mais rapidamente
Embarques e desembarques mais ágeis	Menor capacidade de cargas
Possibilita o transporte de pequenos lotes para entrega no endereço do cliente	Custo operacional elevado
Maior rapidez na entrega	Aumenta o fluxo nas vias
Fácil substituição do veículo/equipamento em caso de quebra	Maior risco de acidentes com a carga
Possibilidade de atender clientes com demandas distintas sem a necessidade de grandes adaptações nos veículos/equipamentos	

Fonte: Elaborado pelos autores (2013)

O custo e o desempenho são os critérios com maior peso no momento da escolha por uma modalidade de transporte. O desempenho é medido, basicamente, pelo tempo de entrega, variabilidade e perdas ou danos causados à carga. O custo deve ser compatível com o desempenho oferecido.

Em um país de extensões gigantescas e em pleno desenvolvimento como o Brasil, o transporte torna-se um valioso aliado na transformação da estrutura econômica, propiciando a redução de preços com a ampliação da competitividade, possibilitando o alcance de novos mercados e assegurando o envio dos produtos certos no local e tempo certos. Regiões e Nações ficam impossibilitadas de progredir sem um sistema de transporte confiável e eficiente, sendo impossível oferecer serviços adequados, além de incorrer em custos elevados.

“[...] um sistema de transporte eficiente e barato contribui para intensificar a competitividade no mercado, aumentar as economias de escala na produção e reduzir os preços dos produtos em geral” (BALLOU, 2006, p.150).

Atualmente, a necessidade de manter um grande estoque de produtos próximo do cliente está sendo revista, e, aliado à utilização de tecnologias de informação, que permitem a visualização cada vez mais instantânea das necessidades do cliente, exigem o aperfeiçoamento constante dos serviços de transporte de cargas.

“As tecnologias de informação também afetariam os transportes e a consolidação de carregamentos, favorecendo a movimentação econômica de quantidades cada vez menores entre empresas” (FIGUEIREDO; FLEURY; WANKE, 2003, p.34).

Empresas do segmento de bens de consumo duráveis e semiduráveis dão maior ênfase ao serviço do que ao custo do transporte, ao contrário de empresas do segmento de bens não duráveis, pois o valor agregado ao produto é menor neste último caso.

No Brasil ocorre uma situação peculiar no transporte rodoviário de cargas, considerando que há um esforço pela modernização por parte dos transportadores, mas existe deficiência de infra-estrutura e regulamentação por parte do estado. Tais desencontros contribuem para um serviço deficiente e impedem sua melhoria, contribuindo com a informalidade e fragmentação do setor.

Novaes (2007) afirma que a queda na demanda do serviço de transporte de cargas rodoviárias retarda a evolução do setor no Brasil, devido à concorrência, muitas vezes desleal, composta por empresas inexperientes que desvalorizam o serviço prestado o que também favorecem a entrada de empresas internacionais nesta competição.

No último ano, o Governo Federal propiciou a queda nos juros em financiamentos que enquadram as empresas de transporte de cargas, ocasionando um crescimento acelerado da frota, induzindo as empresas a concentrarem seus investimentos à aquisição de um número maior de veículos do que o programado, ocasionando um excesso de capacidade, que resulta em concorrência acirrada e preços inferiores aos custos reais, que se não revertidos, acarretarão um colapso no sistema de transporte rodoviário de cargas.

Outros problemas que se pode apontar, mas não menos importantes, são a idade média da frota nacional, que ultrapassam os dez anos e o volume crescente de roubos de cargas.

Por experiência, os empresários apontam uma tendência de restrição de oferta de transporte, parte causada pelo derramamento de veículos no mercado, sem um planejamento antecipado e dosado às necessidades atuais, e parte causada pelas empresas usuárias do setor que acabam contratando o essencial e exigem ao máximo dos serviços contratados, em relação à eficácia e custo, o que causa a estabilidade ou baixa evolução do setor.

1.4.2 Fundamentos da administração

Vive-se em uma sociedade onde tudo o que se faz ou se cria, precisa ser planejado, observado, dirigido, sempre controlado por alguém ou um grupo, pois no constante crescimento dos concorrentes, precisa-se de atualização no ramo. É extremamente necessário colocar em prática dentro das organizações para conseguir que a empresa esteja além de simplesmente ter o produto ou o serviço melhor, é preciso buscar por preços melhores que os concorrentes (continuando com a qualidade dos mesmos e sem esquecer que necessita obter um percentual de lucratividade esperado pelos acionistas e ou proprietários), investindo em *marketing*, destacando as vantagens e benefícios dos produtos aos clientes. Atualmente não existe mais aquele cliente fiel que sempre comprava em um mesmo estabelecimento ou um mesmo produto. É comum a troca de marca para produtos similares, exigindo das organizações maior foco em suas necessidades, exigências e expectativas do novo perfil dos consumidores.

Araújo e Garcia (2010) afirmam que antes de pensar em um ambiente organizacional sendo novo ou não, é importante entender o que significa administrar, sendo que, pode-se considerar a administração como uma ciência, pois é capaz de elaborar teorias com objetivo de estudo; uma técnica, na medida em que contempla práticas de gestão; e uma arte, ao considerar o aspecto intuitivo.

> O administrador define estratégias, efetua diagnósticos de situações, dimensiona recursos, planeja sua aplicação, resolve problemas, gera inovação e competitividade, lembrando que o administrador bem-sucedido em uma organização pode não sê-lo em outra (CHIAVENATO, 2003, p. 2).

Kwasnicka (2011) explica que administrar surge nas organizações quando são confrontadas as variáveis existentes dentro de sua estrutura, tais como: recursos materiais e humanos, tecnológicos, restrições ambientais e vários outros. Até mesmo um ambiente familiar requer certo grau de administração. Administrar tem múltiplos significados como criar, dirigir, manter, operar e controlar uma organização em amplos aspectos.

Os administradores precisam estar cientes que simplesmente criar uma organização sem uma boa administração, é improvável que esta organização consiga sobreviver e alcançar o sucesso desejado. Afinal, qual o administrador que dentro de uma organização não busca o crescimento e a lucratividade da mesma?

Deve-se lembrar que sem um bom posicionamento frente aos concorrentes, dificilmente os objetivos serão atingidos.

É fundamental que o negócio seja analisado tanto interno como externamente, buscando medir como está a saúde financeira da organização para aumentar a lucratividade e permanência no mercado.

A empresa em estudo é administrada pelos próprios sócios proprietários conforme já citado, sendo classificada no enquadramento fiscal como empresa de pequeno porte (EPP), onde, segundo o autor Oliveira (2007), uma pequena empresa caracteriza-se por ser operacionalizada pelo proprietário, possui poucos funcionários, possui baixo capital de giro, baixa margem de lucro, pequena área de atuação, conhecimento limitado em tecnologia da informação e possui sistemas de informações manuais.

Considera-se empresa de pequeno porte (EPP) segundo SEBRAE (Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas) como sendo “um

empreendimento com faturamento bruto anual entre R$ R$ 360 mil e R$ 3,6 milhões".

Administrar uma empresa requer algumas habilidades por parte do administrador, onde ele deve avaliar o momento certo para a tomada de decisões, encontrar o ponto de equilíbrio entre os resultados empresariais e os princípios pessoais, desenvolver uma equipe focada nos objetivos para assim chegar aos resultados desejados.

1.4.3 Fundamentos da gestão estratégica

> As escolhas de posicionamento determinam não apenas as atividades que uma companhia vai desempenhar e como ela vai configurar as atividades individuais, mas também como essas atividades se relacionam umas com as outras. Enquanto a eficácia operacional discorre sobre atingir excelência em atividades individuais ou funções, a estratégia discorre sobre combinar atividades (MINTZBERG, 2006, p. 37).

1.4.3.1 Planejamento estratégico

"O planejamento é definido pelo dicionário Aurélio como o ato ou efeito de planejar, ou seja, estabelecer ou definir ações visando o acolhimento de objetivos vindouros de curto, médio e longo prazo" (OLIVEIRA, 2003, p. 3).

Existe certa dificuldade, quando da conceituação da função do planejamento nas empresas, de estabelecer sua real amplitude e abrangência.

Para tanto, Steiner (citado por KICH; PEREIRA, 2011, p. 11) estabeleceu as cinco dimensões do planejamento, cujos aspectos básicos são apresentados a seguir:

A primeira dimensão do planejamento corresponde ao assunto abordado, que pode ser produção, pesquisas, novos produtos, finanças, *marketing*, instalações, recursos humanos, etc., portanto, esta dimensão está correlacionada às funções desempenhadas pelas empresas.

Outra dimensão corresponde aos elementos do planejamento, entre os quais podem ser citados propósitos, objetivos, estratégias, políticas, programas, orçamentos, normas e procedimentos, entre outros.

Uma terceira dimensão corresponde à dimensão de tempo do planejamento, que pode ser, por exemplo, de longo, médio ou curto prazo.

Outra dimensão corresponde às unidades organizacionais onde o planejamento é elaborado, e, nesse caso, pode-se ter planejamento corporativo, de unidades estratégicas de negócios, de subsidiárias, de grupos funcionais, de divisões, de departamentos, de produtos, etc.

Uma quinta dimensão corresponde às características do planejamento que podem ser representadas por complexidade ou simplicidade, qualidade ou quantidade, planejamento estratégico ou tático, confidencial ou público, formal ou informal, econômico ou caro.

Segundo Steiner, “os aspectos das dimensões não são mutuamente exclusivos e nem apresentam linhas demarcatórias muito claras, o que pode conduzir a análise com algum nível de subjetividade” (STEINER, 1969, p. 12 citado por KICH; PEREIRA, 2011, p. 11).

Devido ao ambiente altamente dinâmico que as organizações vêm enfrentando, de acordo com Ackoff (1983), “as mais aptas a sobreviverem neste meio são as empresas que possuem planejamento”. Para o autor, “planejamento é a definição de um futuro desejado e de meios eficazes de alcançá-los”, o que significa pensamento futuro e controle desse futuro (ACKOFF, 1983, p. 1).

“O conceito moderno de planejamento está vinculado aos princípios transparentes que chegam a influenciar o ser humano em um âmbito além da simples complexidade de suas tarefas”. (PEREIRA, 2010, p. 7)

Segundo Chiavenato (2004, p. 194) “[...] o planejamento consiste na tomada antecipada de decisão, pois trata de decidir agora o que fazer antes da ocorrência da ação necessária”. Desse modo, para o autor o ato de planejar está presente em todas as áreas dos relacionamentos humanos.

De tal modo, Oliveira define o planejamento como:

> Planejamento pode ser definido como desenvolvimento de processos, técnicas e atitudes administrativas, as quais proporcionam uma situação viável de avaliar as implicações futuras e decisões presentes em função dos objetivos empresariais que facilitação a tomada de decisão no futuro, de modo mais rápido, coerente, eficiente e eficaz (OLIVEIRA, 2006, p. 36).

Um bom planejamento direciona de maneira sólida as ações para os objetivos, potencializando os esforços, impedindo anormalidades, reduzindo perdas, otimizando os recursos e norteando os colaboradores na realização das ações indispensáveis para o desenvolvimento da empresa.

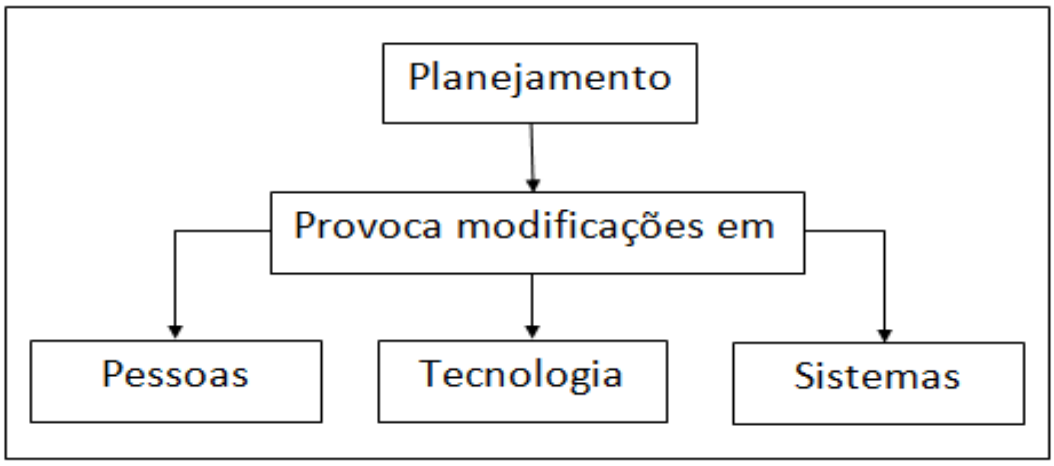
1.4.3.2 Princípios do planejamento

O planejamento dentro das empresas deve respeitar alguns princípios para que os resultados de sua operacionalização sejam os esperados. Podem-se separar esses princípios em gerais e específicos.

São quatro os princípios gerais para os quais os executivos devem estar atentos:

> O princípio da contribuição aos objetivos e, nesse aspecto, o planejamento deve, sempre, visar aos objetivos máximos da empresa. O princípio da precedência do planejamento, correspondendo a uma função administrativa que vem antes das outras (organização, gestão de pessoas, direção e controle). O princípio das maiores influencia e abrangência, pois o planejamento pode provocar uma série de modificações nas características e atividades da empresa. O princípio das maiores eficiência, eficácia e efetividade: o planejamento deve procurar maximizar os resultados e minimizar as deficiências apresentadas pelas empresas (OLIVEIRA, 2011, p. 6).

Figura 1 – Modificações provocadas pelo planejamento



Fonte: Oliveira (2011, p. 7)

Através desses aspectos, o planejamento procura proporcionar à empresa uma situação de eficiência, eficácia e efetividade.

Também são quatro os princípios específicos do planejamento, seguem:

> Planejamento participativo: O principal benefício do planejamento não é o seu produto, ou seja, o plano, mas o processo envolvido. Nesse sentido, o papel do responsável pelo planejamento não é, simplesmente elabora-lo, mas facilitar o processo de sua elaboração pela própria empresa e deve ser

> realizada pelas áreas pertinentes ao processo; Planejamento coordenado: Todos os aspectos envolvidos devem ser projetados de forma que atuem interdependentemente, pois nenhuma parte ou aspecto de uma empresa pode ser planejado eficientemente se o for de maneira independente de qualquer outra parte ou aspecto; Planejamento Integrado: Os vários escalões de uma empresa - de porte médio ou grande – devem ter seus planejamentos integrados. Nas empresas voltadas para o ambiente, nas quais os objetivos empresariais dominam os de seus membros, geralmente os objetivos são escolhidos de cima para baixo e os meios para atingi-los, de baixo para cima, sendo este último fluxo usualmente invertido em uma empresa cuja função primária é servir a seus membros; Planejamento permanente: essa condição é exigida pela própria turbulência do ambiente, pois nenhum plano mantém seu valor com o tempo (ACKOFF, 1974, p. 28 citado por OLIVEIRA, 2011, p. 10).

No processo de desenvolvimento da gestão estratégica depara-se com inúmeros desafios, como por exemplo, as mudanças constantes do ambiente, quebras de paradigmas por envolver não somente a alta direção da organização, mas também todas as unidades de negócios, departamentos, divisões, seções e equipe operacional.

Partindo do princípio de que todos os esforços deverão caminhar para um único objetivo, que é o sucesso da organização, deve-se encontrar o correto posicionamento, as escolhas e o melhor desenvolvimento das estratégias que visem proporcionar uma eficaz administração estratégica de uma organização.

O segredo do sucesso não é prever o futuro, mas criar uma organização que prosperará em um futuro que não pode ser previsto.

1.4.3.3 Filosofias do planejamento

Quanto às filosofias de planejamento, segundo Ackoff (1983), há três pontos de vista dominantes, apresentados aqui em sua forma pura, a saber: satisfação, otimização e adaptação. Na realidade, quase todos os processos de planejamento são formados por uma mistura das três filosofias, sendo que uma delas prevalece sobre as outras duas.

A filosofia mais utilizada é a satisfação, que se resume em fazer bastante bem e não, necessariamente, fazer o melhor possível. Basta que satisfaça o tomador de decisões.

O planejamento elaborado nesses moldes inicia-se com a definição de objetivos ‘satisfatórios’, ou seja, que sejam tanto desejáveis quanto viáveis. O planejador que adota essa filosofia, diz Ackoff (1983, p. 5), está preso à ideia de que

“se não se pode medir aquilo que se queira, deve-se então querer aquilo que se possa medir ou então aquilo que não se queira medir”.

Estabelecidos os objetivos, o planejador desse tipo de filosofia, mais uma vez, opta por meios satisfatórios de atingir suas metas, ele não busca o melhor meio de atingi-las. Além disso, tais metas serão revistas apenas se e quando passarem a ser inviáveis.

O planejamento, dentro da filosofia da satisfação, trabalha com a ‘arte do possível’, procurando maximizar a viabilidade.

1.4.3.3.1 Filosofia da satisfação

Os planos elaborados, nos termos dos planejadores da filosofia de satisfação, costumam ser pouco flexíveis, sendo reduzidos a previsões de um futuro, que acreditam certo de acontecer. Não lidam com probabilidades e se crêem capazes de controlar situações inesperadas, caso ocorram. Considerado isso, um sistema de controle de execução do plano torna-se completamente desnecessário.

O forte argumento de defesa, nesse caso, é melhor ter um plano viável que não é ótimo do que um plano ótimo que não é viável. Desconsideram a possibilidade de associar a ideia de viabilidade à de melhorias.

Ackoff (1983, p. 6) acrescenta que os adeptos da satisfação se esquecem de que “a execução incompleta de um plano ótimo pode ser melhor que a execução completa de um plano que é apenas satisfatório”.

1.4.3.3.2 Filosofia da otimização

A segunda filosofia de planejamento mais utilizada é a otimização. Nesse caso, procura-se planejar mais do que bastante bem, tenta-se fazer o melhor possível. Esta filosofia evoluiu muito graças a conceitos e modelos matemáticos de sistemas que permitiram a realização de simulações capazes de economizar tempo e dinheiro nas tomadas de decisão.

O otimizador procura formular os objetivos em termos quantitativos e reuni-los em uma única medida de desempenho empresarial. Isso pode ser vantajoso, uma vez que o planejador pode conseguir traduzir elementos qualitativos vagos em

termos quantitativos mais definidos. Por outro lado, também pode não conseguir quantificar alguns elementos, distorcendo os resultados de seu trabalho.

Nesse caso, vale considerar a capacidade analítica e decisória dos gestores. Os planejadores otimizantes procuram minimizar os recursos necessários para obter o desempenho desejado; maximizar o desempenho que possa ser obtido com os recursos disponíveis; ou atingir os melhores resultados balanceando custos e benefícios.

Um problema grave que o otimizador pode enfrentar é considerar a organização como se ela fosse totalmente programada, não levando em conta a disposição de todos os envolvidos no processo de planejamento. A falta de motivação de alguns indivíduos pode atrasar ou impedir o desenvolvimento das estratégias determinadas. Compete ao planejador promover o ambiente propício ao desenvolvimento do planejamento.

Conclui-se que um processo de planejamento capaz de envolver otimização quantitativa e satisfação qualitativa deverá ser mais eficaz que processos apenas otimizantes ou satisfatórios.

1.4.3.3.3 Filosofia da adaptação

A terceira filosofia identificada por Ackoff (1983) é a adaptação, ponto de vista menos utilizado que os demais por não ter sido ainda claramente conceituado e sistematizado.

O planejamento de adaptação é divido em três partes principais. A primeira refere-se à crença de que o valor do planejamento está em seu processo e não em seu produto. O planejamento eficaz deve ser feito *pelos* gestores da organização e não *para* a organização. A segunda questão é desenvolver uma organização e um sistema eficaz de administrá-la que evite as constantes correções de deficiências passadas, concentrando-se no planejamento ‘prospectivo’, definido por Ackoff como aquele que é voltado para a criação do futuro desejado. A terceira parte consiste no conhecimento do futuro e nas reações do planejamento. Segundo Ackoff (1983), o conhecimento do futuro pode ser dividido em certeza, incerteza e ignorância, e as reações podem ser compromisso, contingência e adaptação. A certeza significa estar praticamente certo sobre algumas questões, situações que podem ser

antecipadas e, para isso, há o planejamento de compromissos, que estarão prontos para serem assumidos caso se confirmem as expectativas.

A incerteza refere-se a situações que certamente irão mudar e para as quais se podem apontar possíveis direções. Nesse caso, prepara-se com o planejamento de contingências e, uma vez definidos os acontecimentos, podendo ser explorado melhor as oportunidades. O caso da ignorância refere-se a situações que não podem ser antecipadas, como catástrofes naturais. Para essas circunstâncias, há o planejamento adaptativo, que consiste em inserir adaptabilidade e flexibilidade em uma organização.

1.4.3.4 Partes do planejamento

Segundo Oliveira (2011, p. 14), “o planejamento é um processo contínuo que envolve um conjunto complexo de decisões inter-relacionadas que podem ser separadas de formas diferentes”.

Nesse sentido, Ackoff apresenta o planejamento de forma separada em cinco partes distintas:

> Planejamento dos fins: especificação do que se quer alcançar, ou seja, definição da visão, missão, valores e objetivos da empresa; Planejamento dos meios: definição de caminhos para chegar ao futuro desejado pela empresa. Pode ser através de melhorias em processos e procedimentos ou definição de novas estratégias; Planejamento organizacional: esquematização da empresa definindo a estrutura estratégica; Planejamento dos recursos: dimensionamento do uso de recursos humanos, tecnológicos e materiais necessários para alcançar o futuro desejado; Planejamento da implantação e do controle: consiste em acompanhar o processo de implantação do planejamento, bem como, avaliar os resultados apresentados (ACKOFF, 1983, p. 4).

Após a empresa finalizar o processo de implantação do planejamento é fundamental que essas cinco partes do planejamento sejam revistas ao longo do tempo, para a definição de um novo futuro desejado.

1.4.3.5 Tipos de planejamento

Conforme Oliveira (2011), considerando os grandes níveis hierárquicos, o planejamento pode ser dividido em três tipos: planejamento estratégico, planejamento tático e planejamento operacional.

Os três tipos de planejamento relacionam-se aos níveis de decisão através de uma pirâmide organizacional, apresentada na figura 2:

Figura 2 – Níveis de decisão e tipos de planejamento

Fonte: Oliveira (2011, p. 15)

<u>1.4.3.5.1 Planejamento estratégico</u>

Para Oliveira (2001), planejamento estratégico está relacionado aos objetivos de toda a empresa, com diversas maneiras e estratégias de conquistá-los em longo prazo é considerado um processo gerencial que facilita o dia a dia do executivo, no cumprimento das metas planejadas pela organização.

Ainda nesta mesma linha de considerações, Oliveira (2003), relata que, o planejamento estratégico desenvolve ações para alcançar os objetivos em longo prazo e está presente em toda a organização, no entanto, dentro do planejamento tático os objetivos são em curto prazo e abrange apenas partes da organização. O planejamento operacional atribui aos planos de ação com intensidade mais restrita e menores riscos.

O quadro 2, apresenta as diferenças básicas entre planejamento estratégico e planejamento tático:

Quadro 2: Diferenças entre planejamento estratégico e planejamento tático

Discriminação	Planejamento Estratégico	Planejamento Tático
Prazo	Mais longo	Mais curto
Amplitude	Mais ampla	Mais restrita
Riscos	Maiores	Menores
Atividades	Fins e meios	Meios
Flexibilidade	Menor	Maior

Fonte: Oliveira (2003, p. 49).

De acordo com Oliveira (2003, p. 50), analisando o quadro 2, é possível verificar que o planejamento estratégico em relação ao tático é: prazo mais longo, pois considera um conjunto de planejamento tático, e sua soma deve provocar um período de tempo maior para sua conclusão; amplitude maior, pois considera a empresa como um todo, enquanto o planejamento tático considera apenas uma parte dela; risco maior, por sua maior amplitude e maior prazo de execução em relação ao planejamento tático; relacionado às atividades fins e meios da empresa, enquanto os planejamentos táticos são mais relacionados as atividade-meio (não em sua totalidade); e de flexibilidade menor, por considerar toda a empresa, bem como sua situação e posição em seu ambiente.

Com isso, pode-se dizer que, o planejamento estratégico deve ser desenvolvido com muita cautela, pois seu processo é lento e necessita abranger toda a organização.

O planejamento estratégico é considerado uma excelente ferramenta, que auxilia o administrador a estabelecer a direção a ser seguida pela empresa, visando obter resultados positivos na relação da entidade com o seu ambiente interno e externo.

De acordo com Fischmann e Almeida:

> [...] planejamento estratégico é uma técnica administrativa que, através da análise do ambiente de uma organização, cria a consciência das suas oportunidades e ameaças dos seus pontos fortes e fracos para o cumprimento da sua missão e, através desta consciência, estabelece o propósito de direção que a organização deverá seguir para aproveitar as oportunidades e evitar riscos (FISCHMANN; ALMEIDA, 1991, p. 25).

No entanto, o planejamento desenvolvido dentro das organizações é considerado uma nova ferramenta de gestão, que visa facilitar a administração dos negócios, pois através dele o gestor traça suas metas, objetivando um melhor desempenho nos processos, como também um maior aproveitamento no tempo, e recursos da empresa.

Segundo Maximiano (2000), o planejamento estratégico, é de responsabilidade dos executivos dos níveis mais altos da organização e está associado às tomadas de decisões sobre produtos e serviços que a organização pretende oferecer, como também os clientes e mercados que pretende atingir.

Assim, planejamento estratégico pode ser considerado como a melhor forma de transmitir para a organização, mais segurança e uma maior capacidade de enfrentar futuras situações que possam surgir, como também, auxiliar no alcance de metas e objetivos desejados pela organização.

Conforme Oliveira (2003, p. 47), “planejamento estratégico é o processo administrativo que proporciona sustentação metodológica para se estabelecer a melhor direção a ser seguida pela empresa, atuando de forma inovadora e diferenciada”.

Para Chiavenato (2000), o planejamento estratégico é a melhor opção para as empresas, que buscam aplicar determinadas estratégias, com o objetivo de alcançar suas metas, através de um planejamento global e a longo prazo.

O planejamento estratégico deve estar presente nas organizações que buscam a excelência como também no desenvolvimento dos seus produtos e serviços, sendo que é preciso estar sempre se atualizando, devido as grandes mudanças que vem surgindo no mercado.

Segundo Sampaio:

> O planejamento estratégico consiste num grande processo de aprendizagem justamente a partir de sua implementação, como um contínuo processo de *feedback* em todas as suas etapas, guiado para alcançar resultados. Estes são subsidiados nas oportunidades e ameaças existentes, examinadas através dos pontos fortes e fracos da organização e são elas que estabelecem e corrigem cursos de ação a longo prazo (SAMPAIO, 2000, p.29).

A partir disso, pode-se concluir que, desenvolver uma boa estratégia é uma das melhores maneiras da organização controlar seus processos, nas atividades operacionais e táticas, visando alcançar os objetivos esperados.

1.4.3.5.2 Planejamento tático

Diferenciando-se do planejamento estratégico, tem-se o planejamento tático que ocorre apenas em determinados setores, e não na empresa toda, porém é desenvolvido através de objetivos estabelecidos no planejamento estratégico.

Segundo Chiavenato (2000), planejamento tático abrange determinados setores da organização é definido no nível intermediário, geralmente é projetado para o médio prazo, e apresenta uma grande preocupação em atingir os objetivos departamentais.

Conforme Oliveira (2001), o planejamento tático é criado em níveis organizacionais inferiores com a finalidade de usar recursos disponíveis para alcançar os objetivos esperados.

De acordo com Fernandes e Berton (2005), o planejamento tático, caracteriza-se por um impacto de médio prazo e abrange determinados setores da organização, normalmente acontece no nível gerencial, com a finalidade de decidir e operacionalizar as grandes decisões estratégicas tomadas pela alta administração.

Outro aspecto levantado por Oliveira, é que:

> O planejamento tático é desenvolvido em níveis organizacionais inferiores, tendo como principal finalidade a utilização eficiente dos recursos disponíveis para a consecução dos objetivos previamente fixados, segundo uma estratégia predeterminada, bem como as políticas orientativas para o processo decisório da empresa (OLIVEIRA, 2003, p. 48).

Portanto, pode-se observar que planejamento tático é desenvolvido em níveis intermediários da organização, e sua principal finalidade a utilização eficiente de recursos disponíveis para alcançar os objetivos fixados, bem como as políticas determinadas para o processo decisório da empresa.

1.4.3.5.3 Planejamento operacional

Conforme Oliveira (2001), o planejamento operacional apresenta uma formulação por meio de documentos escritos, metodologias e implantação. Representa a união de algumas partes do planejamento tático, com um detalhamento maior, em um menor prazo de acontecimento.

Para Fernandes e Berton (2005), as decisões operacionais, são decisões do cotidiano das organizações, que estabelece uma ligação entre decisões táticas e estratégicas e seu impacto se dá no curto prazo, afetando apenas determinados setores ou áreas específicas.

Segundo Chiavenato (2000), planejamento operacional abrange tarefas ou atividades específicas, projetadas no curto prazo, a fim de alcançar as metas impostas pela organização.

Contudo, os três níveis de planejamento são estabelecidos para que as organizações possam seguir uma metodologia de trabalho e tenham a capacidade de desenvolver seus processos de forma organizada na busca da otimização dos resultados diante de muita competitividade, objetivando sempre a melhoria contínua.

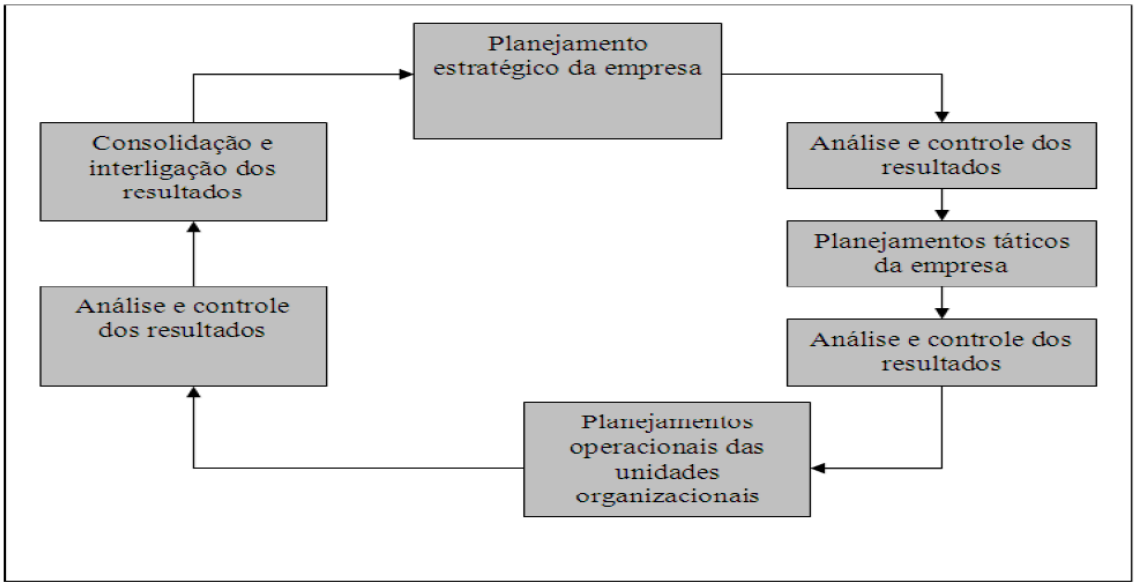
Em outro modelo, Oliveira (2003, p. 49), afirma que, “o planejamento operacional pode ser considerado como a formalização, principalmente através de documentos escritos, das metodologias de desenvolvimento e implantação estabelecidas”.

O planejamento operacional geralmente é desenvolvido no curto prazo pelos níveis organizacional inferiores, com foco básico nas atividades do dia a dia da empresa.

Os planejamentos operacionais correspondem a um conjunto de partes homogêneas do planejamento tático. Segundo Oliveira (2003, p. 49), cada um dos planejamentos operacionais deve conter com detalhes: os recursos necessários para seu desenvolvimento e implantação; os procedimentos básicos serem adotados; os produtos ou resultados finais esperados; os prazos estabelecidos; e os responsáveis por sua execução e implantação.

A figura 3 apresenta o ciclo básico dos três tipos de planejamento.

Figura 3 - Ciclo básico dos três tipos de planejamento



Fonte: Oliveira (2003, p.47)

Na figura 3, Oliveira (2003) demonstra uma maneira de planejamento, onde vários escalões da empresa encontram-se de forma integrada, demonstrando que o planejamento estratégico de forma isolada é considerado insuficiente, bem como seu alcance, por ser de longo prazo, resulta numa situação nebulosa, pois não existem ações mais imediatas que podem operacionalizá-lo.

1.4.3.6 Como implantar planejamento estratégico nas empresas

Todas as empresas podem desenvolver e implantar um planejamento estratégico, mas antes, é importante que a empresa conheça seus pontos fortes e fracos, suas ameaças e oportunidades no ambiente externo. Além disso, também é fundamental que a empresa tenha em mente quais as expectativas, os caminhos a serem seguidos para alcançar os resultados esperados.

Conforme Oliveira (2011), após definir estes pontos o planejamento estratégico deverá ser capaz de auxiliar no direcionamento dos esforços buscando resultados comuns para os sócios, além de proporcionar maior compreensão da missão, visão e valores por parte de todos os funcionários e membros da direção.

Para iniciar a implantação do planejamento estratégico, a empresa deve definir uma área de coordenação para orientar e distribuir as tarefas. Em seguida,

deve-se elaborar um plano de ação que contenha todas as ações necessárias para o desenvolvimento do planejamento estratégico.

O próximo passo será a elaboração dos projetos estratégicos e financeiros, ou seja, definir quais serão as estratégias utilizadas e o custo financeiro necessário para desenvolver cada estratégia.

Após definir as estratégias e ter o planejamento aprovado, é fundamental que as ações sejam divulgadas a todos os níveis hierárquicos para garantir o compromisso de todos nas ações propostas. Nesse sentido, é importante realizar reuniões frequentes a fim de acompanhar o projeto.

Por fim, devem-se medir os resultados alcançados e reestruturar o planejamento, pois este depende da sintonia da empresa com seus funcionários e com o ambiente competitivo.

1.4.3.7 Importância do planejamento estratégico

O planejamento estratégico envolve uma criteriosa análise do passado e do presente para identificar quais os melhores caminhos a serem seguidos para o alcance dos objetivos desejados no futuro.

O planejamento estratégico também se mostra importante, por apresentar uma visão do futuro, isso faz com que a empresa identifique e aproveite oportunidades que surgem no mercado.

Porém, o planejamento estratégico somente será importante para a empresa se for realizado de forma sistêmica e contínua. Pois, quando não se tem um planejamento estratégico contínuo fica difícil identificar as forças que a empresa possui para se manter-se viva no mercado competitivo atual.

Nesse sentido, Zanquetto Filho e Figueiredo (1999) afirmam que as organizações necessitam de estruturas, políticas e diretrizes organizacionais que as capacitem a identificar as novas oportunidades de negócio e as mudanças internas necessárias ao aproveitamento destas. Neste novo cenário, o planejamento estratégico deve ser realizado em um processo contínuo e flexível, pois ao longo de sua implantação existem respostas do mercado, dos processos, que vão requerer uma espécie de reavaliação e as modificações devem ser efetuadas alinhando o planejamento estratégico a realidade mercadológica vivida pela organização, tais

adequações se fazem necessárias para que haja o cumprimento dos objetivos propostos.

Diante disso, pode-se dizer que o planejamento estratégico auxilia no desenvolvimento de ações que levarão a empresa a alcançar seus objetivos, além de proporcionar um conhecimento maior do negócio.

1.4.4 Fundamentos da gestão financeira

As empresas enfrentam constantemente mudanças e novos desafios no mercado competitivo, exigindo delas preços cada vez menores e indiscutivelmente um produto com qualidade, esperam mais benefícios do produto/serviço por um valor menor, ou seja, quem determina o preço de seu produto/serviço é o mercado.

Para cada empresa existe um custo que requer muito mais controle, planejamento e acompanhamento que outros, no estudo em questão por se tratar de uma empresa que atua no ramo de transportes pode-se citar: o custo de impostos, o custo de combustível e o que mais esta se tornando preocupante entre os demais custos é o custo da mão de obra, que se apresenta cada vez mais escassa e cara.

1.4.4.1 Fundamentos de custos

O custo está inserido na vida de todo indivíduo desde o seu nascimento até sua morte, isto porque todos os bens e serviços necessários utilizados no decorrer de sua vida possuem um custo (DUTRA, 2010, p.16).

Bruni e Famá (2002, p. 6) definem que “custos são essencialmente medidas monetárias dos sacrifícios com os quais uma organização tem que arcar a fim de atingir seus objetivos”. É difícil não aliar a palavra custo com controle, saber identificar, controlar, mensurar e calcular custos de produtos e serviços é algo indispensável para qualquer empresa que almeja o sucesso.

Grande parte das decisões de uma empresa, independente de seu ramo de atividade, está baseada ou envolve algum tipo de custo, podendo ele ser de aplicação contábil, custo de planejamento, custo de gestão econômico-financeira, custo mercadológico e ou custo de controle.

Para a formulação do custo total do transporte rodoviário de carga a FUNDAÇÃO INSTITUTO DE PESQUISAS ECONÔMICAS (FIPE) traz a fórmula abaixo:

Custo total = Custo peso+ Custo valor + Gris + Impostos

Custo peso seria calculado por A + B.X + C , sendo ele o custo relacionado ao peso da mercadoria, onde:

A= [(CF/H).TCD] / CAP; É o custo do tempo gasto para carregar, descarregar e esperar carga.

B ={ [CF / (H.V)] + CV } / CAP; É o custo relacionada à transferência da mercadoria que deve ser multiplicada por X, que é a distância percorrida.

C = c . (DAT / TEXP); São as despesas indiretas da transportadora (despesas administrativas e de terminais).

Onde:

CF = custo fixo (R$)

H = numero de horas trabalhadas por mês (h)

TCD = tempo gasto para carregar, descarregar e esperar carga (h)

CAP = capacidade média de carga efetiva (t)

V = velocidade média do veículo (km / h)

CV = Custo variável (R$ / km)

DAT = despesas administrativas e de terminais (R$)

TEXP = tonelagem expedida (t)

c = coeficiente do uso de terminais

Sendo despesas indiretas da transportadora (despesas administrativas e de terminais).

No entanto, essas fórmulas sofrem algumas ressalvas: no transporte de carga de lotação, não aplica-se a variável c, pois a carga não passa pelos terminais da empresa e as despesas indiretas são chamadas apenas de despesas administrativas; na operação urbana, os custos referentes a impostos, gerenciamento de riscos, custo valor e despesas indiretas já estão computados nos custos de transferência, portando não entram na fórmula.

No transporte rodoviário de cargas, pode-se apontar dois fatores geradores de custos como os principais, sendo um deles os altos impostos sobre a formação dos preços de produtos e serviços, já o outro fator são os altos custos gerados pela

deficiente e precária infraestrutura logística. O Brasil possui uma frota com idade média de 16 anos (CNT, 2013).

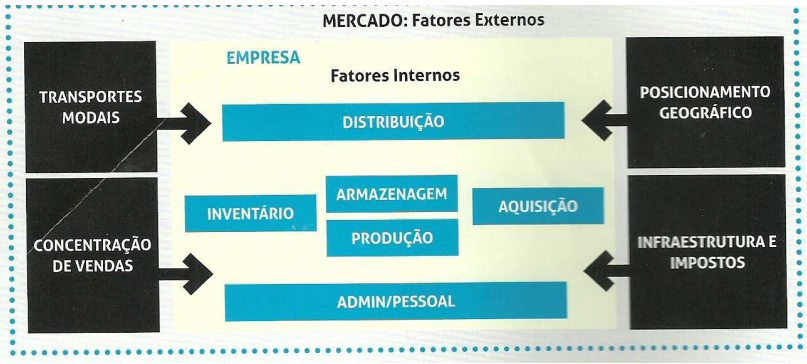
Já, em se tratando da malha rodoviária brasileira onde 66% de todos os embarques no Brasil são transportados pelo modal rodoviário conforme nos traz a Revista Mundo Logístico - edição nº 33, a qual destaca que encontram-se muitas rodovias em mau estado de conservação, assim como, estradas que nem sequer estão asfaltadas. Trajetos com altos custos de pedágio, rodovias perigosas com altos índices de roubos que elevam ainda mais o custo dos transportes .

Pode-se ver claramente que nossas infraestruturas logísticas são geradoras de altos custo em uma comparação nos dados fornecidos pelo Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada (IPEA) divulgado pelo *site* da CNT em 5/9/2013 onde os dados apontam que o custo logístico brasileiro chega a 6,7 % de nosso Produto interno Bruto (PIB), onde para os Estados Unidos este custo está para aproximadamente 4% apenas, no entanto o investimento feito no setor de transporte no Brasil é de 0,6% do PIB, o que para os Estados Unidos esse mesmo investimento chega a representar 7,7% do PIB.

Nas empresas de transportes pode-se identificar custos influenciados pelos fatores externos e custos relacionados por fatores internos. Dentre os fatores externos possuímos a malha rodoviária e a questão dos altos impostos que já foram citados acima, bem como o custo da mão de obra, custos maiores com a utilização de um único modal e também o custo de inventário.

Na figura 4, pode-se verificar os fatores externos e os fatores internos, podendo assim identificar qual custo pode estar representando o gargalo de uma empresa e a partir daí, controlá-lo ou eliminá-lo.

Figura 4 - Mercado: Fatores Externos e Fatores Internos



Fonte: Tarallo (2013, p. 34)

Quanto aos custos relacionados aos fatores internos, aparentemente estes são mais fáceis de serem controlados e de serem tomadas ações sobre eles, pode-se apontar dentre estes custos seis que possuem maior relevância.

O primeiro deles é o custo de armazenagem, pois ao mesmo tempo em que a armazenagem torna-se algo indispensável para as empresas, possui-se um alto custo de inventário associado a esta armazenagem. O que se nota de mais comum nas empresas em questão de armazenagem é que estas estão optando por terceirizar o serviço de armazenagem e suas operações, o que para algumas empresas ainda causa receio pela falta de controle, e os altos custos que o processo de armazenagem requer.

Outro é o custo de inventário, em virtude de que o seu controle é importante para que a empresa tenha saúde financeira. Os produtos podem ter suas demandas alteradas pelos fatores de mercado tanto em seu crescimento, mas muito mais em sua queda de vendas que transforma o estoque em obsoleto acumulando um enorme custo de inventário.

O custo de distribuição pode compor o custo de distribuição com vários fatores: produtividade da frota, formulação de rotas, otimização de ativos e medição de tempo produtivo. Todos esses itens devem trabalhar sempre juntos e serem revisados de tempos em tempos, pois assim como as rotas sofrem alterações constantes, os produtos podem sofrer alterações de embalagem e os veículos não comportaram mais a mesma produtividade de antes, elevando todos os custos agregados ao processo.

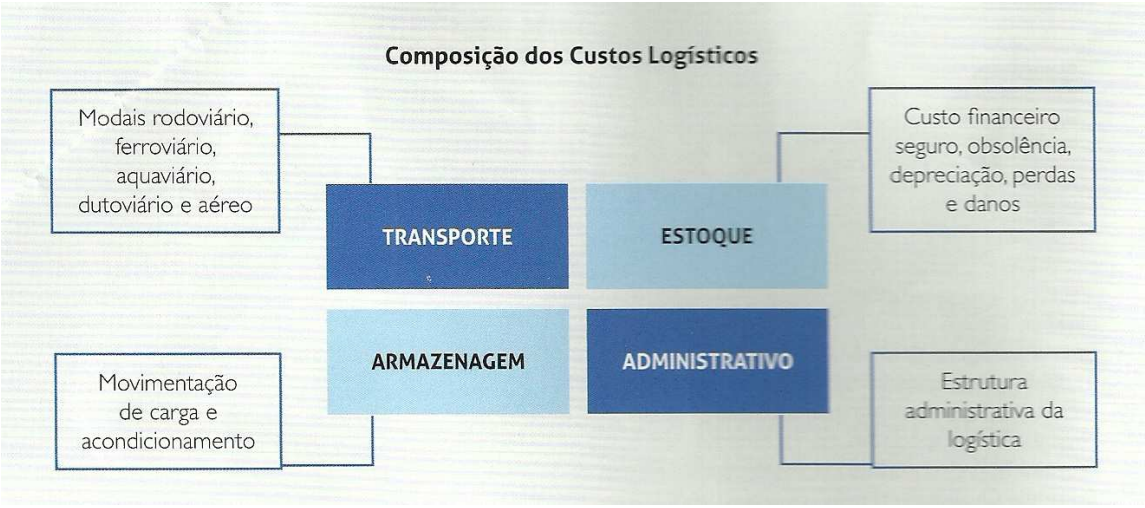
Já o custo com pessoal / administrativo – segundo dados da FIESP trazidos pela revista Mundo Logístico, de junho de 2011, o Brasil é o país líder de custos com encargos trabalhistas, o que estão fazendo com que as empresas fiquem cada vez mais enxutas e exijam mais flexibilidade e disponibilidade de seus funcionários. Já algumas empresas em tempos anteriores em busca de diminuir este custo acabavam terceirizando a mão de obra.

O custo de produção deve-se basear em escalas e volumes de venda tendo sempre em vista estudos de mercados e históricos de vendas.

Analisando o custo de aquisição, é o mesmo que oportunidade, aonde vai além de uma boa compra e abrange diferentes modelos de processos internos, terceirização da produção, assim como modelos de gerenciamento e controle .

Na figura abaixo, pode-se notar a composição dos custos logísticos, onde no Brasil a maior parte dos custos logísticos é representada pelos custos de transportes e o custo de estoque. No estudo apresentado, a empresa como acima citado é responsável pela movimentação de cargas e está inserida e afetada diretamente no custo de transporte, sendo assim abaixo será especificado e detalhado o que compõe o custo de transporte no modal rodoviário, conforme apresentação do Instituto ILOS (Instituto de Logística e Supply Chain), no Seminário Internacional de Logística/2013.

Figura 5 - Custos logísticos



Fonte: Ornelas (2013, p.30)

Além da classificação de custos externos e internos, quanto à apuração de um custo ele pode ser um custo direto ou indireto e quanto à formação, ele pode ser um custo fixo ou um custo variável.

Segundo Beulke (2006), custos diretos são os custos relativos à aquisição da mercadoria ou relativos ao emprego de material direto no processamento industrial dos bens.

Dutra conceitua apropriadamente os custos indiretos:

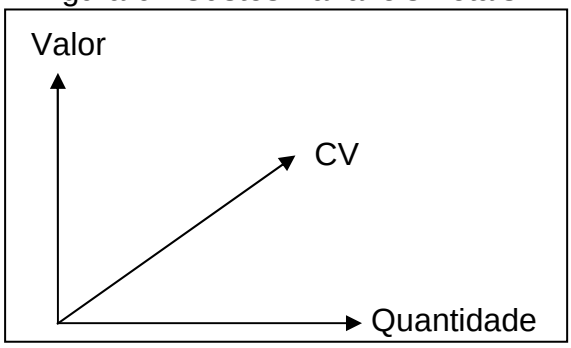
> Indireto é o custo que não se pode apropriar diretamente a cada tipo de bem ou função de custo no momento de sua ocorrência. Os custos indiretos ocorrem genericamente em um grupo de atividades ou órgãos, ou na empresa em geral, sem possibilidade de apropriação direta a cada uma das funções de acumulação de custos no momento de sua ocorrência [...] (DUTRA, 2010, p. 27).

Um dos custos que representa impacto na composição do custo de transporte é sem dúvida o custo com combustíveis, que em média chega a atingir 35 % do custo total de uma empresa do ramo, este por sua vez é considerado em sua classificação um custo variável.

Para Ballou (2006), os custos variáveis incluem normalmente os gastos com combustível [...], equipamentos de manutenção, manuseio e coleta e entrega.

Dutra (2010) define custos variáveis como os custos que variam em função da variação do volume de atividade, ou seja, da variação da quantidade produzida no período.

Figura 6 - Custos Variáveis Totais



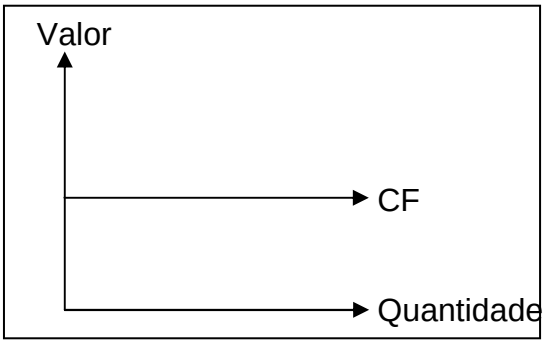
Fonte: Dutra (2010, p. 34)

Dentre outros custos variáveis no transporte, podem-se citar os custos com manutenção, os custos com lavagem e lubrificação, o custo com pneus e recapagens. Além do fator de produção do veículo, que faz com que os custos variáveis aumentem, um fator já citado anteriormente tem participação no aumento desses custos, sendo ele a deficiente malha rodoviária brasileira segundo a Confederação Nacional do Transporte (CNT), esse acréscimo pode chegar a 23%.

Os custos fixos, não menos importantes que os custos variáveis, no transporte rodoviário de cargas, representam uma parcela menor no custo total.

Segundo Dutra (2010), os custos fixos não são consequência de variações do volume de atividade em períodos iguais.

Figura 7 - Custos fixos totais



Fonte: Dutra (2010, p. 34)

Ballou define custos fixos como:

> Aqueles que não variam com a distância percorrida pelo veículo num determinado tempo. Incluem: seguro do veículo, juros sobre o montante investido na sua compra, taxas de licenciamento, amortização do equipamento e despesas relacionadas com garagem/armazenagem (BALLOU, 2006, p. 181).

Os custos fixos do transporte rodoviário representam os custos mais baixos dentre os demais modais, isto se deve ao fato de que o equipamento de transporte e o equipamento dos terminais rodoviários não serem muito dispendiosos (COSTA; DIAS; GODINHO, 2010, p. 88).

Ballou (2006) afirma que custos fixos são os de aquisição e manutenção de direito de tráfego, instalações de terminais, equipamentos de transporte e administrativos. São custos fixos, por exemplo: **s**alário do motorista, licenciamento, seguro do veículo, despesas administrativas, depreciação e remuneração do capital.

Após a definição de todos os custos é preciso trabalhar detalhadamente cada um deles, para assim mantê-los controlados e juntos prezar pela boa saúde da empresa.

1.4.4.2 Fundamentos de despesas

É comum se tratar os custos e as despesas como se fossem as mesmas coisas, porém para efetuar o controle financeiro de uma empresa é preciso defini-los e saber identificá-los.

Ferrari traz a seguinte definição:

> Na realidade, as Despesas são caracterizadas por gastos no consumo de bens ou utilização de serviços, fora da área de produção de outros bens ou serviços, tais como os gastos na administração da entidade. Assim as despesas não podem ser consideradas custos de produção (FERRARI, 2008, p. 114).

Sendo assim, pode-se considerar como exemplos de despesas: o aluguel, o seguro, os encargos sociais, água, luz entre outros, pois estes não afetam diretamente a receita da empresa. Despesas "são variações negativas do patrimônio líquido. Entre outras formas tem origem no consumo de bens e na utilização de serviços" (FERRARI, 2008, p. 86).

Em contrapartida, como já citado acima, os custos afetam diretamente a receita da empresa, tem-se como exemplo o custo com combustível e o custo de manutenção que se caracterizam por gastos gerados de acordo com a produção.

Assim como o custo requer um controle constante, as despesas também requerem cuidados especiais, pois de maneira sintética estes oscilam de acordo com o sacrifício que é empregado para obter a receita e os custos representarão o preço pelo qual se obtém o bem ou serviço.

1.4.4.3 Fundamentos de DRE (Relatórios Contábil / Financeiro)

A demonstração do resultado do exercício é um resumo ordenado das receitas e despesas da empresa em determinado período, normalmente 12 meses (MARION, 2007, p. 91).

Ribeiro (2012) afirma que essa demonstração evidencia o resultado que a empresa obteve (Lucro ou Prejuízo) no desenvolvimento de suas atividades durante um determinado período, geralmente igual há um ano.

Para obter-se uma Demonstração do Resultado do Exercício (DRE) é necessário que se reúna as contas de despesas e as contas de receitas para que de tal forma elas sejam alocadas conforme ilustra figura abaixo:

Quadro 3 – Demonstração do resultado do exercício (DRE)

	Julho		Acumulado	
DESCRIÇÃO	Realizado	AV	Realizado	AV
Receita Bruta	18.525,32		18.525,32	
Transporte (Nacional, Internacional e Distribuição)	18.525,32	100,0%	18.525,32	100,0%
Frota	18.525,32	100,0%	18.525,32	100,0%

Terceiros	-	0,0%	-	0,0%
Outras Receitas	-	0,0%	-	0,0%
(-) Pedágio Destacado no CTRC	-	0,0%	-	0,0%
(-) Impostos S/ Vendas ou Serviços	**1.743,62**	**9,4%**	**1.743,62**	**9,4%**
ICMS		0,0%	-	0,0%
ISS	335,70	1,8%	335,70	1,8%
PIS 1,65%		0,0%	-	0,00%
COFINS 7,60	1.407,92	7,6%	1.407,92	7,6%
(=) Receita Líquida	**16.781,70**	**90,6%**	**16.781,70**	**90,6%**
(-) Custos de Sub-Contratação	**-**	**0,0%**	**-**	**0,0%**
Custo com Subcontratação com Transporte - RPA	-	0,0%	-	0,0%
Custo com Subcontratação		0,0%	-	0,0%
(-) Custos	**-**	**0,0%**	**-**	**0,0%**
Custos com a Frota	-	0,0%	-	0,0%
Pedágios	-	0,0%	-	0,0%
Combustível e Lubrificantes		0,0%	-	0,0%
Recapagens		0,0%	-	0,0%
Mecânica Carreta		0,0%	-	0,0%
Gerenciamento de Risco		0,0%	-	0,0%
Borracharia		0,0%	-	0,0%
Lubrificantes		0,0%	-	0,0%
Acessórios		0,0%	-	0,0%
Recapagens		0,0%	-	0,0%
INSS Patronal S/Fretes PF		0,0%	-	0,0%
Custo com Sinistro- Carreta		0,0%	-	0,0%
Gastos Variáveis	-	0,0%	-	0,0%
Custo Indedutível de IRPJ	-	0,0%	-	0,0%
Custos Operacionais	-	0,0%	-	0,0%
Custos com Locação	-	0,0%	-	0,0%
Comunicação	-	0,0%	-	0,0%
Comunicação		0,0%	-	0,0%
(=) Margem de Contribuição	**16.781,70**	**90,6%**	**16.781,70**	**90,6%**
(-) Gastos com Pessoal Centro de Receita	**-**	**0,0%**	**-**	**0,0%**
(=) Resultado Operacional Centros de Receita	**16.781,70**	**90,6%**	**16.781,70**	**90,6%**
(-) Despesas (fixas desembolsáveis)	**-**	**0,0%**	**-**	**0,0%**
Outras Despesas Administrativas	-	0,0%	-	0,0%
Comunicação	-	0,0%	-	0,0%
Comunicação de Dados	-	0,0%	-	0,0%
Expediente	-	0,0%	-	0,0%
Impressos e Material de Expediente	-	0,0%	-	0,0%
(=) EBITDA (Resultado antes da Depreciação e Amort)	**16.781,70**	**90,6%**	**16.781,70**	**90,6%**
Total Depreciação/Amortização	-	0,0%	-	0,0%
Depreciação		0,0%	-	0,0%
Amortização	-	0,0%	-	0,0%
(=) EBIT	**16.781,70**	90,6%	**16.781,70**	**90,6%**
(+/-) Receitas/Despesas Financeiras	**-**	0,0%	**-**	**0,0%**
Receitas Financeiras	-	0,0%	-	0,0%
(+) Juros Recebidos de Duplicatas	-	0,0%	-	0,0%

(+) Descontos de Fornecedores	-	0,0%	-	0,0%
Despesas Financeiras	-	0,0%	-	0,0%
Desconto a Clientes	-	0,0%	-	0,0%
Juros de Empréstimos	-	0,0%	-	0,0%
(+/-) Resultados não Operacionais	**-**	0,0%	**-**	**0,0%**
Provisão de IRPJ e CSLL	-	0,0%	-	0,0%
Provisão para IRPJ	-	0,0%	-	0,0%
Provisão para CSLL	-	0,0%	-	0,0%
(=) Resultado Antes das Alocações	**16.781,70**	90,6%	**16.781,70**	**90,6%**
(-) Total Alocações Corporativas	**-**	0,0%	**-**	**0,0%**
Matriz	-	0,0%	-	0,0%
(=) Resultado Após as Alocações	**16.781,70**	90,6%	**16.781,70**	**90,6%**
(-) Distribuição de Resultados	**-**	0,0%	**-**	**0,0%**
Distribuição de Resultado	-	0,0%	-	0,0%
Participação Sobre Resultados	-	0,0%	-	0,0%
(=) Lucro Líquido	**16.781,70**	90,6%	**16.781,70**	**90,6%**

Fonte: Elaborado pelos autores (2013)

Podem-se encontrar dois tipos de DRE, sendo elas: DRE simples para micro ou pequenas empresa que não requerem dados detalhados para a tomada de decisão. Devendo-se destacar o total de despesas deduzido da receita para assim obter-se o lucro. A outra é a DRE completa, que é exigida por lei e fornece detalhadamente os grupos de despesas, os tipos de lucros, detalhes de impostos (MARION, 2007, p. 91).

Algumas empresas como as S.A. (Sociedade Anônima) ou Companhias, devem publicar no diário oficial sua DRE.

Além da DRE, existem outros tipos de relatórios contábeis, podendo ser entre os mais comuns, o Balancete de Verificação e o Balanço Patrimonial.

Padoveze define Balancete de Verificação da seguinte forma:

> O Balancete de Verificação é o primeiro relatório contábil extraído do plano de contas contábil e é considerado um relatório de trabalho interno do contador. Ele apenas lista as contas contábeis e seus saldos. Não é uma demonstração contábil acabada e não é preparada para usuários externos. A partir do Balancete de Verificação é que se elaboram as demonstrações contábeis para usuários externos (PADOVEZE, 2012, p. 65).

O Balanço Patrimonial é um dos mais importantes relatórios, o mesmo é gerado pela contabilidade e através dele pode-se identificar a situação/saúde da empresa tanto econômica quanto financeira em qualquer período prefixado.

Marion (2007) afirma que o Balanço Patrimonial é dividido em duas colunas: a do lado esquerdo é denominado Ativo, a do lado direto, Passivo. O ideal seria denominar a segunda coluna *Passivo* e *Patrimônio Líquido*. [...]

Abaixo segue representação gráfica do Balanço Patrimonial:

Figura 8 – Representação gráfica do Balanço Patrimonial

BALANÇO PATRIMONIAL	
Ativo	Passivo e Patrimônio Líquido
Lado Esquerdo	Lado Direito

Fonte: MARION (2007, p. 52)

O DRE e o Balanço Patrimonial, da mesma forma que são considerados relatórios contábeis, também podem ser considerados relatórios financeiros, para tanto existem outros tipos de relatórios financeiros e contábeis aos quais não serão abordados neste estudo, mas que são de suma importância para a gestão financeira da empresa.

1.5 Metodologia

1.5.1 Caracterização da pesquisa

A pesquisa científica é uma forma de obter conhecimento da realidade empírica, e se distingue de outra modalidade qualquer de pesquisa pelo método, pelas técnicas, por estar voltada para a realidade empírica e pela forma de comunicar o conhecimento obtido. O método é uma condição necessária para realizar a pesquisa científica, sendo o caminho a ser percorrido, demarcado do começo ao fim por fases ou etapas (RUDIO, 1986).

A pesquisa foi desenvolvida considerando-se o contexto da utilização da informação no meio empresarial de uma empresa do ramo de transporte rodoviário de cargas, visto que, a informação é um dos princípios básicos para que qualquer empresa consiga alcançar com êxito seus objetivos.

De acordo com a abordagem e instrumentos utilizados, as pesquisas de mercado podem ser quantitativas ou qualitativas. Para desenvolver este trabalho foi considerada a abordagem quantitativa, para tornar possível a quantificação do mercado, gerando medidas confiáveis capazes de permitir uma análise estatística.

De acordo com Roesch (1999, p. 130), “[...] o enfoque da pesquisa quantitativa é utilizar o melhor meio possível de controlar o delineamento da pesquisa para garantir uma boa interpretação dos dados”.

Além disso, com o intuito de descrever situações ímpares, o estudo também utilizou práticas da abordagem qualitativa, onde se buscou colher particularidades e interpretações individuais capazes de conduzir a novos raciocínios, ideias e novas descobertas.

Tal característica pode ser comprovada através das palavras de Richardson (1999, p. 80), que afirma:

> Os estudos que empregam uma metodologia qualitativa podem descrever a complexidade de determinado problema, analisar a interação de certas variáveis, compreender e classificar processos dinâmicos vividos por grupos sociais, contribuir no processo de mudança de determinado grupo e possibilitar em maior nível de profundidade o entendimento das particularidades do comportamento dos indivíduos.

É importante ressaltar que a abordagem qualitativa ficou direcionada a analisar a importância da gestão matricial de custos focada em uma empresa de Transporte Rodoviário de Cargas, enquanto que a abordagem quantitativa buscou traduzir em números, quantificando os dados para demonstração dos objetivos elencados no estudo.

Este projeto é um estudo de caso realizado com a contribuição da observação participante e com a utilização da metodologia de pesquisa descritiva e qualitativa de caráter exploratório, mediante conversa informal com os sócios da empresa e pesquisa documental, financeira e administrativa na sede da empresa. De maneira complementar a interpretação qualitativa, utilizou-se uma avaliação quantitativa no levantamento de dados especificamente ligados a custos.

Os procedimentos técnicos utilizados foram a pesquisa bibliográfica e levantamento.

Para Gil (2002, p. 44), “a pesquisa bibliográfica é desenvolvida com base em material já elaborado, constituído principalmente de livros e artigos científicos, [...]”.

Lakatos e Marconi (2001, p. 43) apresentam que, “[...] sua finalidade é colocar o pesquisador em contato direto com aquilo que foi escrito sobre determinado assunto [...]”.

Nesse sentido, a pesquisa bibliográfica foi de fundamental importância no desenvolvimento deste estudo, pois através dela foi possível conhecer melhor o tema contextualizado. Para isso, foram utilizados pensamentos de diversos autores da área e estudos publicados em livros, artigos e revistas especializadas.

1.5.2 Procedimentos de coleta de dados

A coleta de dados não é um processo acumulativo e linear. Os dados são colhidos, interativamente, num processo de idas e voltas, nas diversas etapas da pesquisa e na interação com seus sujeitos. No desenvolvimento da pesquisa os dados são constantemente avaliados e analisados.

Para Rudio (1986, p. 114), “um instrumento de pesquisa é válido quando mede o que pretende medir e fidedigno quando aplicado à mesma amostra, oferece os mesmos resultados”.

Com relação aos tipos de dados utilizados na pesquisa optou-se por dados primários, ou seja, aqueles nunca antes coletados.

Os dados primários foram obtidos no período compreendido entre agosto de 2012 a agosto de 2013.

Quanto aos instrumentos utilizados para a coleta dos dados optou-se pela utilização de conversa informal com os sócios e acesso aos dados do sistema da empresa.

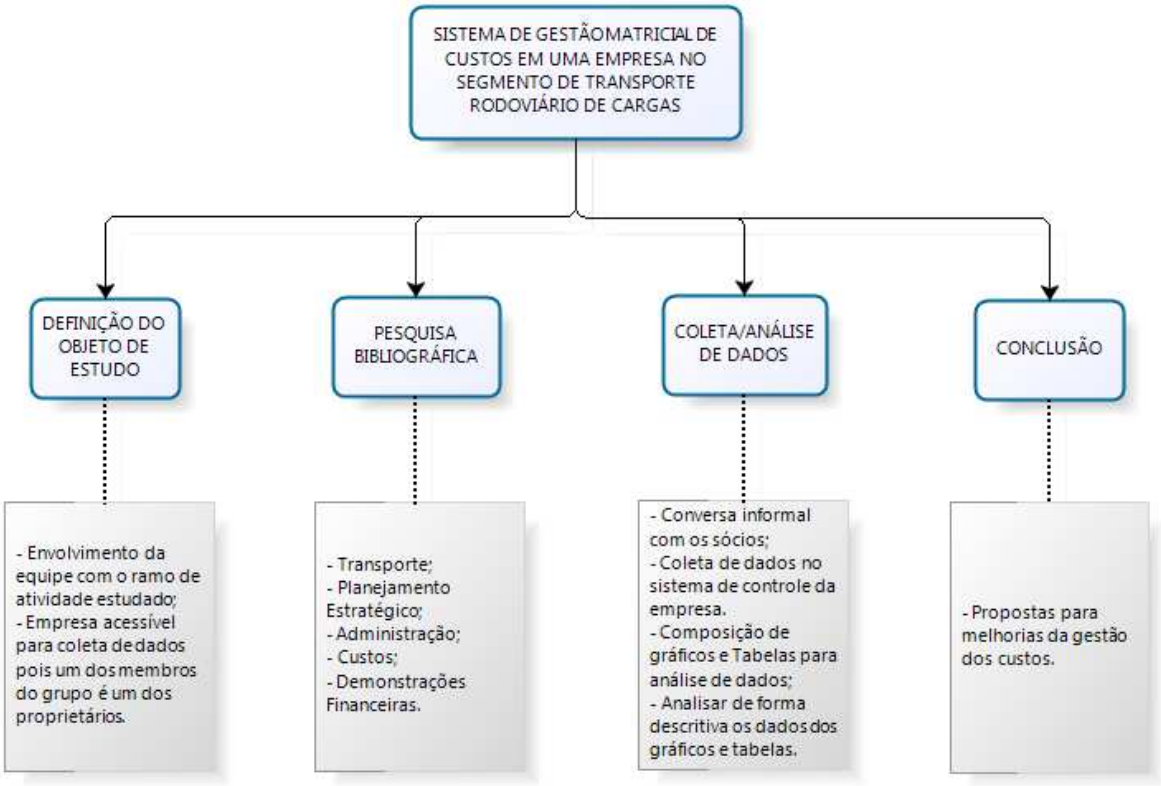
1.5.3 Forma e análise dos dados

A análise de dados foi realizada através de tabelas, onde servirá como base para a elaboração da matriz de gestão de custos. Os dados também foram analisados de forma descritiva.

De acordo com Vergara (1998, p. 56), “o tratamento dos dados refere-se aquela seção na qual se explicita para o leitor como se pretende tratar os dados a coletar, justificando porque tal tratamento é adequado aos propósitos do projeto.”

1.5.4 Apresentação da estrutura analítica

Figura 9 – Estruturação analítica do projeto integrador



Fonte: Elaborado pelos autores (2013)

1.6 Objeto do estudo

1.6.1 Apresentação da empresa

O objeto do estudo é a empresa Sul América Transportes Ltda, com sede na cidade de Concórdia, estado de Santa Catarina.

A Sul América Transportes Ltda é uma empresa de Pequeno Porte, prestadora de serviços, com organização formal funcional e de estrutura horizontal, enquadrada no regime tributário do Simples Nacional.

A empresa presta serviços subcontratados para uma Cooperativa e uma Sociedade Anônima no segmento de Transporte Rodoviário de Cargas atuando principalmente nas regiões Sul e Sudeste.

Possui frota própria composta por nove cavalos mecânicos e quatro semi reboques, e também com uma frota alugada composta por dois semi reboques.

Os tipos de cargas transportadas atualmente são Cargas Secas em geral, como laminados de MDF e Açúcar, Cargas Secas com Silos a Granel, como farinha e polietileno e Transporte de Contêineres com conteúdos diversos através da movimentação portuária.

A administração é direta e centralizada, sem especialização específica, com assessoria informal especializada.

A divisão dos trabalhos é efetuada da seguinte forma:

- Área 1: Administrativo; RH; Financeiro; Operacional
- Área 2: Operacional; Frota
- Área 3: Operacional

Quadro 4 - Estrutura organizacional - Divisão do trabalho

Área 1	Administrativo	Representante Legal, faturamento e organização com as empresas parceiras
	RH	Contratação/demissão de motoristas, folhas de pagamentos, folgas, férias, uniformes, benefícios e outras atividades correlacionadas
	Financeiro	Financiamentos, fluxo de caixa, contas a pagar e receber, bancos e outras atividades correlacionadas
	Operacional	Negociação/Contratação de fornecedores, gestão operacional dos motoristas e controle operacional com software e outras atividades correlacionadas
Área 2	Operacional	Gestão operacional dos motoristas, substituição de motoristas nas folgas
	Frota	Controle de pneus, manutenção e negociação com fornecedores (mecânico-combustíveis)

Área 3	Operacional	Gestão da unidade móvel: controle de horário de trabalho, controle da manutenção preventiva e corretiva, abastecimentos, condução do veículo e outras atividades correlacionadas

Fonte: Elaborado pelos autores (2013)

1.6.1.1 Missão

Prestar serviços no ramo de transporte rodoviário de cargas oferecendo aos clientes soluções inteligentes, atendendo suas expectativas através do transporte ágil, seguro e qualificado, tendo em vista o cumprimento do objetivo do cliente e da empresa, visando à lucratividade da mesma.

1.6.1.2 Visão

Ser referência de eficácia e conformidade entre as empresas do ramo de transporte onde atua, com reconhecimento dos seus clientes e aumentar em cem por cento a sua frota até 2018.

1.6.1.3 Valores

- Honestidade;
- Seriedade;
- Profissionalismo;
- Eficácia;
- Comprometimento;
- Valorização profissional dos colaboradores;
- Responsabilidade social, econômica e ambiental.

1.6.1.4 Perfil do Cliente

A Sul América Transportes Ltda não possui clientes diretos.

A empresa presta serviços para diversos clientes indiretamente, através de subcontratação de uma Cooperativa de Transportes de Cargas e uma Sociedade Anônima, que atuam no ramo de transportes.

Clientes diretos: Cooperativa e Sociedade Anônima;

Clientes indiretos: Bimbo do Brasil S.A. ; Bunge S.A; Moinho Anaconda; Aliança Navegação.

2 ANÁLISE

2.1 Caracterização do ambiente externo

2.1.1 Macro ambiente externo

Tabela 1 - Avaliação da importância das variáveis no ambiente externo

A) Fatores ambientais	Variáveis / Condicionantes	B) Importância (de 0 a 10)	C) Incerteza (de 0 a 10)	D) AVALIAÇÃO
Contexto Legal	Incentivo fiscal (ICMS)	3	4	12
	Lei da intermodalidade	5	2	10
	Lei 12.619 da Regulamentação Jornada de Trabalho	7	1	7
	Reforma Tributária	2	6	12
	Licença Ambiental	4	1	4
Contexto Político	Intervenção Sindical	2	1	2
	Abertura de mercado externo e protecionismo	3	5	15
	Aumento da Importação	3	5	15
	Manutenção das vias	4	3	12
	Finames	6	4	24

	Alto custo do Diesel fixado pelo governo	9	8	72
Contexto Ecológico	Mudanças Climáticas	1	8	8
Contexto Tecnológico	Rastreamento de cargas	8	2	16
	Carência de GPS específico para Transporte Rodoviário de Cargas	3	2	6
	Ponto eletrônico para controle da jornada dos motoristas.	2	1	2
Contexto Social	Roubos de Cargas e Veículos	7	2	14
	Mão de Obra	8	8	64
	Crescimento de Vendas pela *Internet*	5	1	5
	Crescimento do Consumo	9	2	18
Contexto Econômico	Redução de taxas de juros	6	4	24

Fonte: Elaborado pelos autores (2013)

Quadro 5 - Análise descritiva do ambiente externo

Contexto	Ótimo	Provável	Pessimista
Contexto Legal	Regulamentação do Setor de Transporte de Cargas	Morosidade para a regulamentação da lei no Transporte rodoviário de cargas	Inexistência da regulamentação do setor de Transporte de cargas
Contexto Político	Redução do custo com produtos e insumos do setor e evolução do mercado internacional	Custos com produtos e insumos mantêm-se estáveis, assim como as relações com o mercado internacional.	Barreiras comerciais Internacionais e liberação do preço dos insumos na fonte
Contexto Ecológico	Clima estável em todas as estações do ano, sem interferência em qualquer cultivo e nenhum impedimento de tráfego.	Interferências climáticas sazonais, eventuais bloqueios causados por eventos naturais.	Desequilíbrio climático, altas perdas na produção agrícola e frequentes interferências naturais bloqueando o tráfego.
Contexto Tecnológico	Grande avanço no monitoramento da frota com tecnologia de alta precisão, segurança e com baixo custo.	Pequenas melhorias na tecnologia e custo levemente alterado.	Nenhuma novidade tecnológica em rastreamento de frota, custo elevado dos equipamentos e serviços de comunicação.
Contexto Social	Criação de escolas profissionalizantes para o setor de	Procura por cargo de Motorista por pessoas com baixo	Falta de profissionais capacitados ao

	Transporte de Rodoviário Cargas e grande oferta de mão de obra.	grau de instrução e sem colocação em outros mercados de trabalho.	cargo de motoristas e nenhum investimento em escolas de capacitação destes profissionais.
Contexto Econômico	Redução das taxas de juros em financiamentos de Veículos do Transporte Rodoviário de Cargas.	Pequeno aumento nos juros em financiamentos de Veículos de Cargas.	Juros elevados em financiamentos de Veículos de Cargas.

Fonte: Elaborado pelos autores (2013)

2.1.2 Cenário prospectivo

2.1.2.1 Sombra e água fresca na boleia - Cenário otimista

No cenário geral, ocorre um crescimento considerável na economia e na geração de riquezas no Brasil, possibilitando a redução dos custos dos produtos e insumos utilizados no setor de Transporte de Cargas, despertando o interesse internacional pela ampliação das relações comerciais com o nosso país.

Percebendo a importância do transporte rodoviário de cargas na manutenção do crescimento econômico brasileiro, o Governo cria novas condições de financiamentos de veículos com baixas taxas de juros e regulamenta o setor com vantagens e incentivos determinados em conjunto com as entidades representativas da classe.

No Brasil não há interferências climáticas, contribuindo com a prestação do serviço ininterruptamente.

Com o crescimento no setor de Transportes Rodoviários de Cargas, mais empresas de tecnologia investem na criação de equipamentos de rastreamento mais precisos e seguros, com custos reduzidos devido à utilização de tecnologia nacional e ao aumento da concorrência.

A implantação desta tecnologia e a necessidade de profissionais capacitados para conduzir os veículos exige a criação de centros de treinamento e capacitação, incentivados pelo governo federal, para atender as transportadoras e aos profissionais ligados ao setor.

2.1.2.2 Devagar se vai ao longe, mas demora um tempão! - Cenário realizável

No cenário geral, ocorre um crescimento moderado na economia e na geração de riquezas no Brasil, causando a estagnação dos custos dos produtos e insumos utilizados no setor de Transporte de Cargas, sem maiores avanços nas relações comerciais internacionais.

O Governo fala em regulamentação do setor, porém, não realiza ações efetivas, o que se transforma em um processo moroso e pouco evolutivo. Com a economia estável, os juros dos financiamentos de veículos aumentam lentamente.

No Brasil, ocorrem desequilíbrios climáticos sazonais, os quais causam interferências que podem ser cotornadas e absorvidas pelos prestadores deste serviço.

O moderado crescimento no setor faz com que não ocorram grandes investimentos em tecnologia para rastreamento de cargas, o que mantém o seu custo alto pois não há inovações devido à baixa concorrência e ao elevado custo de produção.

Sem previsão de melhorias e valorização do segmento, ocorre a manutenção de algumas unidades da iniciativa privada para a capacitação de profissionais ligados ao setor.

2.1.2.3 Motor Fervido - Cenário pessimista

No cenário geral, ocorre uma desaceleração econômica e redução na geração de riquezas no Brasil, causando aumento acelerado nos custos dos produtos e insumos utilizados no setor de Transporte Rodoviário de Cargas.

Com as dificuldades econômicas, os parceiros internacionais consideram arriscado manter relações comerciais em grandes proporções.

Devido à baixa do setor com a involução econômica, o Governo entende que a regulamentação do segmento de Transporte Rodoviário de Cargas não é relevante e não efetua nenhuma medida para tal, sem proporcionar incentivos e subsídios, e ainda, amplia expressivamente as taxas de juros em financiamentos de veículos de cargas.

No Brasil, ocorrem frequentes desastres naturais, causando grande impacto nos fretes, redução de cargas e desperdício de cargas perecíveis devido à demora nas entregas.

Com a baixa do setor, nenhuma tecnologia nova é criada, levando algumas empresas de rastreamento à extinção, diminuindo a concorrência e consequentemente a segurança no controle das cargas.

A redução no faturamento com o transporte de Cargas Rodoviárias faz com que a remuneração aos motoristas seja reduzida, culminando em um acelerado processo de abandono da profissão, o que causa a falta de mão de obra e o desinteresse em investimentos na capacitação da categoria.

2.1.3 MPIC – Modelo de projeto de inteligência competitiva

Quadro 6 – Projeto de Inteligência Competitiva

MPIC	Modelo de Projeto de IC
Responsáveis: Dogberto; Eliane; Joseane; Juçara; Juliane;	Data:20/04/13
Cliente:	Sul América Transportes LTDA
O quê?	Gestão de custos
Por quê?	Reduzir os principais gastos fixos e variáveis para aumentar a lucratividade da empresa.
	- Oportunidades: Novos fornecedores; Novas marcas; Novas tecnologias. - Ameaças: Má conservação das vias;

	Fiscalização dos pneus importados; Roubos; Escassez de Mão de Obra; Monopólio de fornecedores de combustível; Carga tributária. - Pontos Fortes: Recapagem dos pneus; Peso de carga por capacidade do veículo; Manutenção preventiva; Controle da jornada de trabalho; Sistema de gerenciamento de risco; - Pontos Fracos: Falta Sistema Gerencial; Falta de manutenção dos pneus; Baixa renovação da frota; Mão de obra desqualificada;
Como?	Desenvolvendo um processo de IC para gerenciar os principais custos fixos e variáveis da empresa
Quem?	Coordenadora:Joseane de Macedo Líder:Juçara Calza Equipe: Dogberto, Eliane e Juliane
Onde?	Nos veículos e na sede da empresa
Quanto?	R$ 15.000,00
Início/Fim do Projeto	Início: 20/04/2013 Término: 20/04/2014
Produtos Finais	Relatórios dos principais gastos fixos e variáveis.
Observações:	

Fonte: Elaborado pelos autores (2013)

2.1.4 Matriz de identificação das vigilâncias

Quadro 7 – Identificação das Vigilâncias

Vigilâncias	Assuntos de Interesse
ECONÔMICA	Incentivo Fiscal; Desenvolvimento econômico da Região, com novos fornecedores; Negociação pelo menor preço com produtos de qualidade e inovação.
SOCIAL	Perfil de Fornecedores; Perfil dos motoristas; Análise da área de atuação das operações.
POLÍTICA / LEGAL	Legislação ambiental; Legislação do consumidor; Fiscalização dos pneus importados; Nova Lei 12.619.
TECNOLÓGICA	Produtos que melhoram o desempenho da operação; Ferramenta de software para controle interno; Gerenciamento de risco.

Fonte: Elaborado pelos autores (2013)

2.1.5 Micro ambiente externo

A Sul América Transportes Ltda conta com um quadro administrativo conciso, onde cabe a um único administrador e gestão de pessoal, administrativa e financeira e a um segundo administrador a gestão de frota e gestão operacional, os quais interagem em tomadas de decisões de grande relevância.

A empresa possui uma gama de fornecedores distribuídos nas principais regiões de atuação, os quais compreendem principalmente os Postos de Combustíveis, Revendas de Pneus, Mecânicas, Seguradoras e Concessionárias.

Entre os principais fornecedores estão as empresas: Scania Latin América Ltda, Auto Posto Redentor Ltda, Posto Aldo Cubatão Ltda, Posto Farol, Associação

Concórdia Logística, Nicosa Tatuí Comércio de Peças Ltda, Cantu Pneus Comércio de Pneumáticos Ltda e Itaruban Comércio e Tecnopneus Ltda.

Os fornecedores são um elo importante em um sistema de gestão matricial de custos, pois o aumento dos custos dos suprimentos afetam diretamente o resultado da empresa.

Na fase atual, a empresa não possui concorrentes diretos, pois atua em parceria, como associada em uma cooperativa de transporte rodoviário de cargas e como agregada em uma sociedade anônima, onde presta serviços como subcontratada, as quais são responsáveis pela manutenção dos contratos de fretes.

Os clientes atendidos pela empresa são grandes corporações, podendo citar como principais: Bimbo do Brasil, Bunge S.A., Moinho Anaconda e Aliança Navegação.

Existe a possibilidade da Sul América Transportes Ltda atender novos clientes em potencial, que necessitam movimentar mercadorias em tanques silo rodoviários, contêineres, graneleiras ou simplesmente no aluguel de cavalos mecânicos para rebocar seu próprio implemento.

Atualmente a empresa necessita de terceiros para alugar alguns implementos para suprir sua demanda na movimentação portuária.

No que se trata de conformidade legal, a empresa mantém seus registros atualizados em todos os órgãos de fiscalização federais e perante a ANTT - Agência Nacional de Transportes Terrestres, órgão regulador da atividade.

2.1.6 Logística integrada

A movimentação dos bens produzidos em um país é a razão da existência da logística integrada, a qual está compreendida em um contexto mais amplo que é a cadeia de suprimentos onde estes bens serão movimentados, acondicionados, manipulados, etc.

> A logística é em essência uma orientação e uma estrutura de planejamento que visam criar um único plano para o fluxo de produtos e informações por meio de um negócio. A gestão da cadeia de suprimentos baseia-se nessa estrutura e busca conquistar articulação e coordenação entre os processos de outras entidades em consideração, ou seja, fornecedores, clientes e a organização em si (CHRISTOPHER, 2011, p. 3).

A Sul América Transportes atua basicamente em três regiões distintas, as quais estão distribuídas nos estados do Paraná, São Paulo e Rio de Janeiro.

No Paraná, efetua o transporte de farinha de trigo dos moinhos LCA de Sertanópolis/PR e Moinho Anaconda de Curitiba/PR para a empresa Panco Lua Nova Indústria e Comércio Produtos Alimentícios Ltda localizada em Cambará/PR, onde as viagens são feitas de forma intercalada.

Em São Paulo, atua na movimentação portuária no Porto Santos Brasil localizado na cidade de Santos/SP, distribuindo os contêineres, principalmente, para o estado de São Paulo e Minas Gerais.

No Rio de Janeiro, transporta farinha de trigo do moinho Bunge Alimentos S.A. em Gamboá/RJ para a empresa Bimbo do Brasil, localizada na cidade de Inhaúma/RJ.

2.2 Caracterização do ambiente interno

2.2.1 Ambiente organizacional

a) Análise da cultura

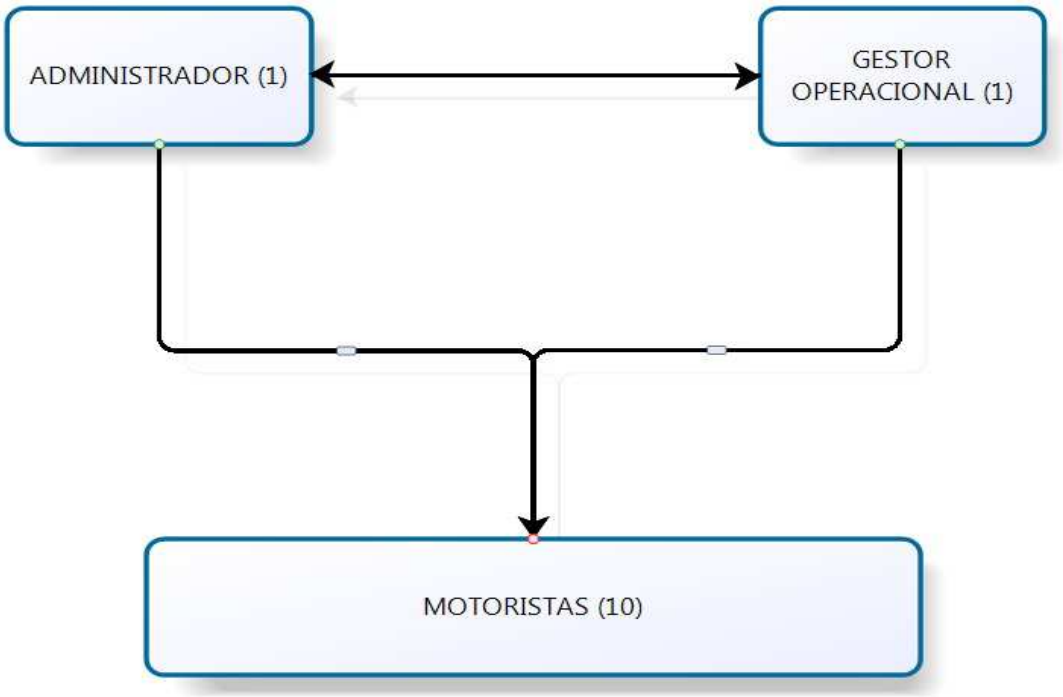
Trata-se de uma empresa familiar, localizada no Oeste de Santa Catarina. É administrada pelos sócios que possuem conhecimento administrativo e operacional. Estes prezam pelos valores éticos, morais em todas as suas relações internas e comerciais.

b) Poder

A empresa utiliza o poder como parte primordial no processo, pelo qual, através das suas práticas, constitui a sua realidade social.

c) Organograma organizacional

Figura 10 – Organograma Sul América Transporte Ltda



Fonte: Elaborado pelos autores (2013)

d) Investimento tecnológico

A empresa investe constantemente na renovação da frota e equipamentos para gerenciamento de risco.

e) Estrutura física

A estrutura física administrativa da empresa é cedida por um dos sócios e a estrutura física operacional é terceirizada.

f) Gestão informacional

A comunicação organizacional na empresa ocorre de forma clara e objetiva, buscando sempre a disseminação das informações para garantir a satisfação dos clientes internos e externos.

2.2.2 Gestão de pessoas

A Sul América Transportes Ltda efetua a seleção e contratação apenas de profissionais para atuação direta nas operações, pois a mão de obra administrativa é composta somente pelos sócios da empresa.

O processo de seleção inicia-se basicamente por indicação, onde as primeiras referências pessoais e profissionais do candidato são conhecidas, posteriormente, o responsável pelos processos operacionais efetua uma conversa informal para identificar a real capacidade do candidato em assumir o cargo, baseado em qualidades como: comprometimento, experiência, receptividade, comportamento, organização, entre outras características que o identifiquem como um profissional íntegro e dedicado ao compromisso assumido.

Caso candidato for de interesse em um segundo momento ocorre a negociação salarial e após finalizar o acordo entre as partes, o profissional é contratado.

Devido a empresa ser de pequeno porte e as funções serem exercidas apenas por dois administradores e motoristas, não comporta a existência de um plano de cargos e salários.

A capacitação dos profissionais é efetuada pela FABET - Fundação Adolpho Bósio de Educação no Transporte e também por fornecedores parceiros onde os colaboradores são encaminhados para treinamentos nas áreas afins.

As empresas do ramo de transporte rodoviário de cargas estão enfrentando grande dificuldade na obtenção de mão de obra, fato já confirmado em pesquisa realizada pela NTC & Logística (Associação Nacional do Transporte de Carga e Logística) em 2011.

Segundo a pesquisa, os motivos mais relevantes que causam o déficit de motoristas são: a severidade e as dificuldades da profissão e a baixa remuneração da profissão, sendo 31% e 26%, respectivamente (Por Evelyn Haas da Redação do Portal Brasil Caminhoneiro).

A capacidade de retenção de mão de obra é limitada, considerando que a oferta de vagas é muito superior ao número de candidatos disponíveis.

O Denatran divulgou estatística feita entre junho de 2006 e janeiro de 2012 que o número de emplacamentos versos confecções de carteiras de habilitação

demonstrou que em 4 anos e oito meses o nº de motoristas com novas habilitações aumentaram em 5% enquanto o número de caminhões aumentou em 14% em apenas dois anos.

Além da oferta de emprego estar saturada, existe outros agravantes que preocupam o setor, como a falta de qualificação profissional, a falta de comprometimento, a lei 12.619 que restringe os horários de operação, as reclamatórias trabalhistas, entre outros.

A empresa estuda a possibilidade de aplicar melhorias no relacionamento e reconhecimento aos profissionais para retê-los por um período cada vez maior em seu quadro de funcionários, como: contratação de plano de saúde; pagamento de vale alimentação; pagamento de vale transporte e bonificações por desempenho.

2.2.3 Ambiente de *marketing* e comercialização

A Sul América Transportes Ltda não possui um plano de marketing. Seus relacionamentos de *marketing* relacionamento é uma ferramenta importante na implantação da gestão estratégica empresarial, pois é um componente que dá suporte e detalha as ações que a empresa deve adotar para alcançar seus objetivos de vendas e relacionamento com os clientes, contratações e negociações, ou seja, todos os contatos diretos são efetuados pelas contratadas, a Cooperativa de Transporte de Cargas e a Sociedade Anônima.

2.2.4 Ambiente de análise financeira

Os investimentos em novas tecnologias, veículos e implementos são propiciados por investidores financeiros, especificamente os bancos e por recursos próprios. A empresa objeto deste estudo possui certa estabilidade financeira que dispensa a necessidade de antecipação de receitas e de capital de giro.

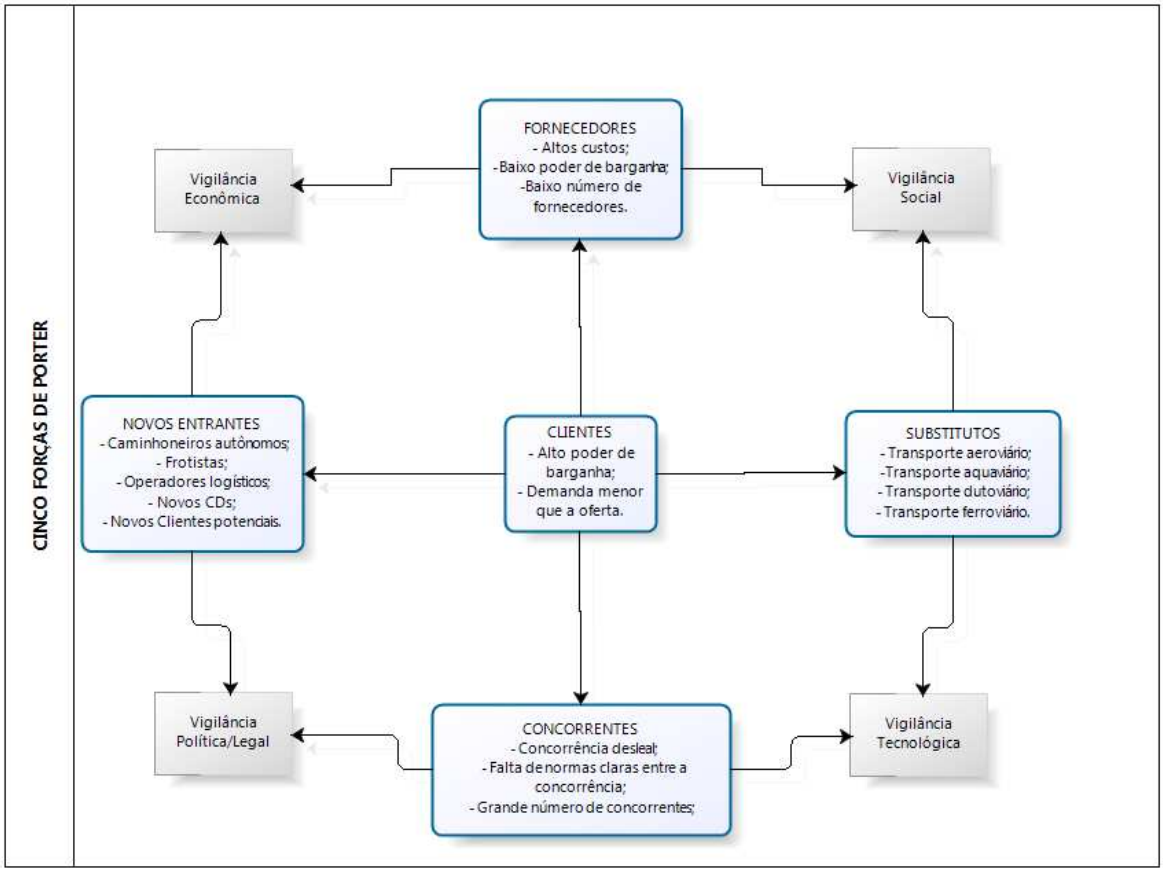
A empresa utiliza um banco de dados para registrar todas as receitas recebidas e a receber e também as contas pagas e contas a pagar, bem como, efetua o acompanhamento do fluxo financeiro via gerenciadores das instituições financeiras onde possui conta corrente.

A estruturação dos custos operacionais para a formação do preço dos serviços não é efetuada pela empresa, pois todos os contratos são negociados diretamente com as contratadas.

2.3 Análise do ambiente

2.3.1 Posição competitiva com base nas 5 Forças de Porter

Figura 11 – Cinco Forças de Porter – Transporte Rodoviário de Cargas

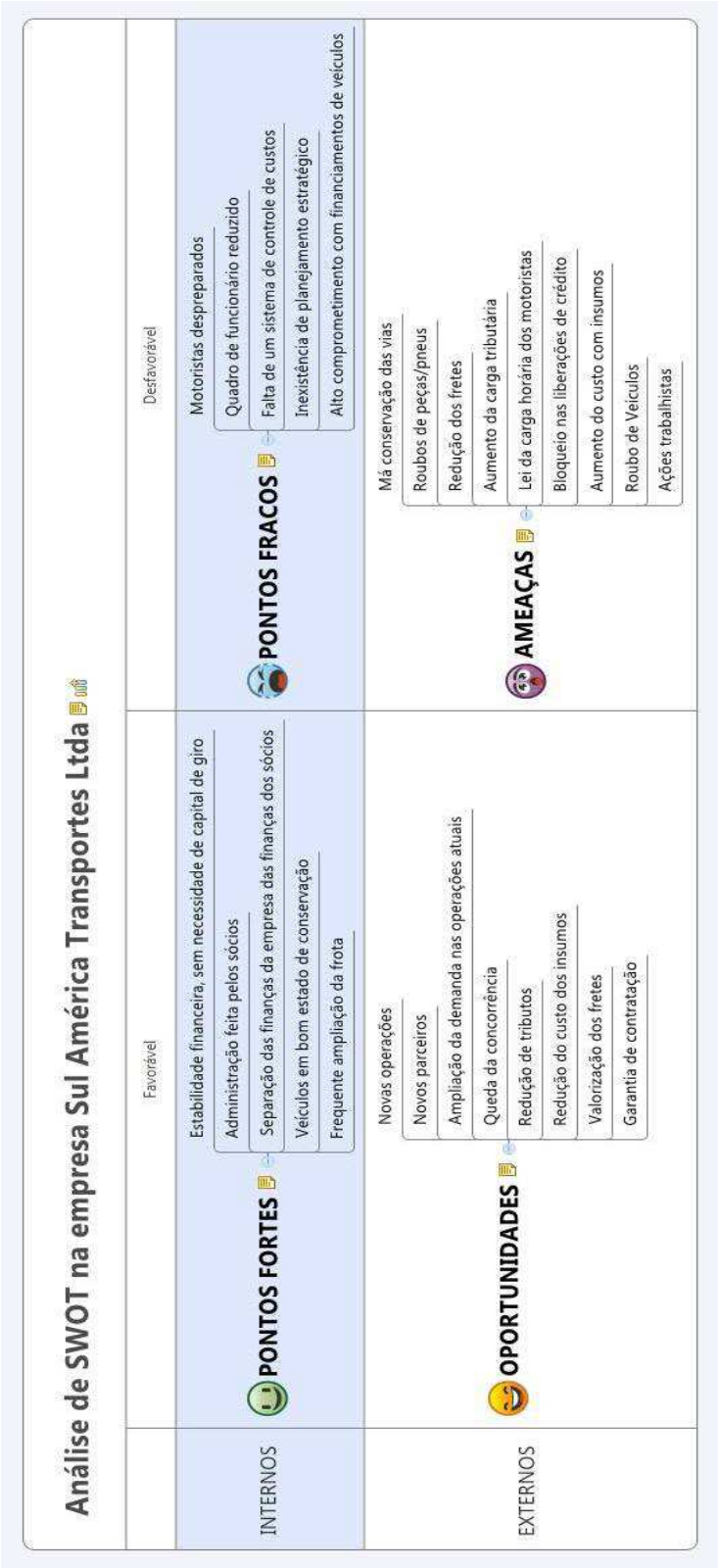


Fonte: Elaborado pelos autores (2013)

2.3.2 Oportunidades e Ameaças (externas)

2.3.3 Pontos Fracos e Fortes (internos)

Quadro 8 – Análise de SWOT



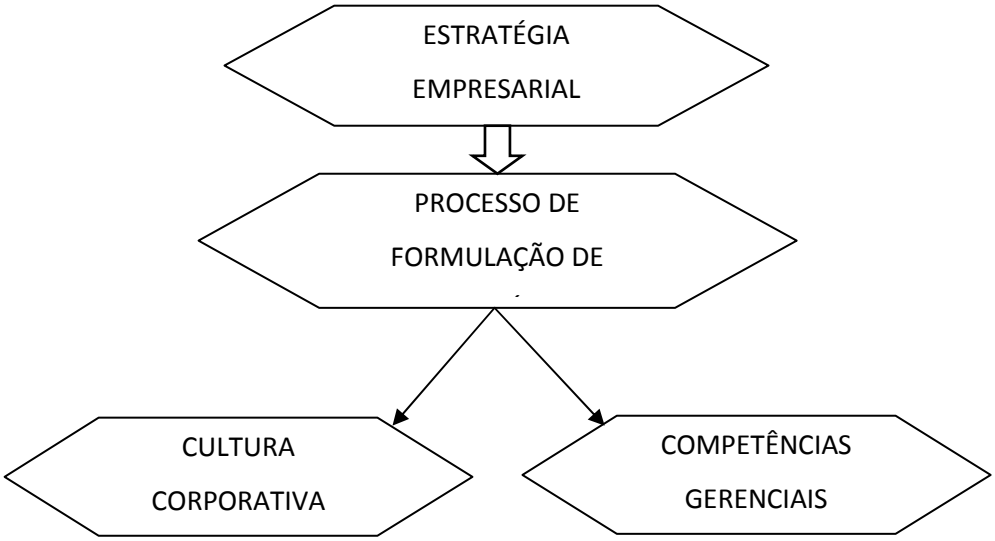
Fonte: Elaborado pelos autores (2013)

3 FORMULAÇÃO DAS ESTRATÉGIAS

Na medida em que as empresas necessitam acompanhar o mercado competitivo em que estão inseridas, é necessário que se adote princípios constantes nos processos estratégicos e decisórios. Ribeiro (2012 p.48) define a estratégia empresarial onde “é a determinação da futura postura da empresa, com especial referência ao produto-mercado, lucratividade, tamanho, grau de inovação, suas relações com executivos, seus empregados e instituições externas”

Através da análise do ambiente externo e interno da empresa foi possível elencar algumas variáveis conforme esquema abaixo e de acordo com estas formular as estratégias.

Figura 12 - Variáveis analisada para o processo de formulação das estratégias



Fonte: Elaborado pelos autores (2013)

Para se formular uma gestão estratégica é necessário analisar alguns componentes do ambiente externo e ambiente interno da empresa:

Ambiente – oportunidades visualizadas no mercado;

Análise Ambiental – análise das variáveis ambientais, desafios e oportunidades;

Empresa – recursos que a empresa possui, pontos fortes e fracos;

Análise organizacional – análise das potencialidades e limitações

Adequação entre ambos – postura da empresa diante dos objetivos, limitações, extraindo o máximo das oportunidades e expor-se o mínimo às ameaças.

Na figura abaixo pode-se visualizar de forma ilustrativa como ocorre a análise no ambiente externo da empresa e todas as variáveis que neste ambiente se pode encontrar.

Figura 13 – Processo de formulação das estratégias no ambiente externo

Fonte: Elaborado pelos autores (2013)

Segundo Ribeiro (citado por James Collins e Jerry Porras, 2012, p.49) apresenta no artigo “Construindo a visão da empresa” onde fazem referência ao entendimento da visão da empresa articulada a missão, onde apresenta três aspectos:

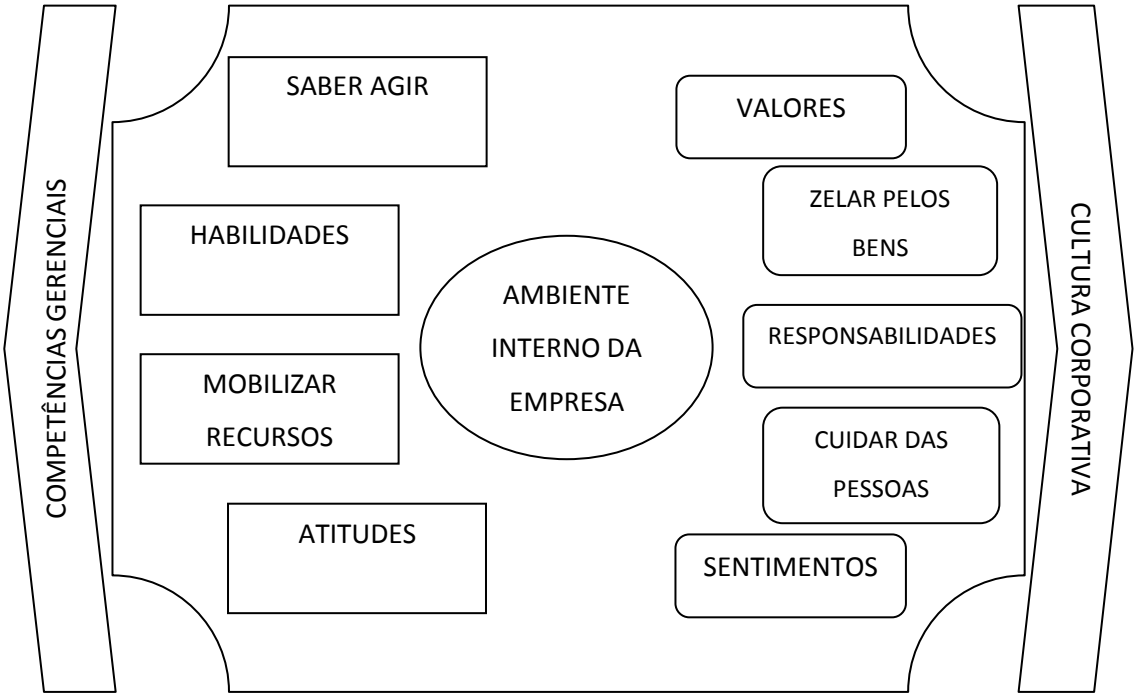
Valores básicos sobre as quais a firma é comprometida;

Finalidade básica da firma;

Visualização do futuro que irá possibilitar à firma cumprir sua missão.

A figura abaixo faz referência às variáveis do ambiente interno da empresa, onde levou-se em consideração os valores, as crenças para que se possa chegar aos objetivos da empresa.

Figura 14 – Formulação das estratégias no ambiente interno



Fonte: Elaborado pelos autores (2013)

A Sul América Transportes Ltda pretende alcançar um nível de organização comparado às grandes empresas do setor, com atuação cautelosa, mas ao mesmo tempo empreendedora. Para tal necessitará ampliar sua estrutura organizacional tanto em recursos intelectuais, como físicos, tecnológicos e operacionais.

A empresa procura constantemente a ampliação de parcerias, de mercado, de conhecimento e de referência em prestar bons serviços com seriedade e eficiência.

A busca pelas melhorias em processos e por decisões e atitudes assertivas são constantes e essa melhoria só é possível com o envolvimento de todos os componentes da empresa, com respeito mútuo, valorização e responsabilidade.

Em um futuro breve, a empresa pretende estar entre as principais parceiras de grandes operadoras logísticas do Brasil.

3.1 Gestão matricial de custos

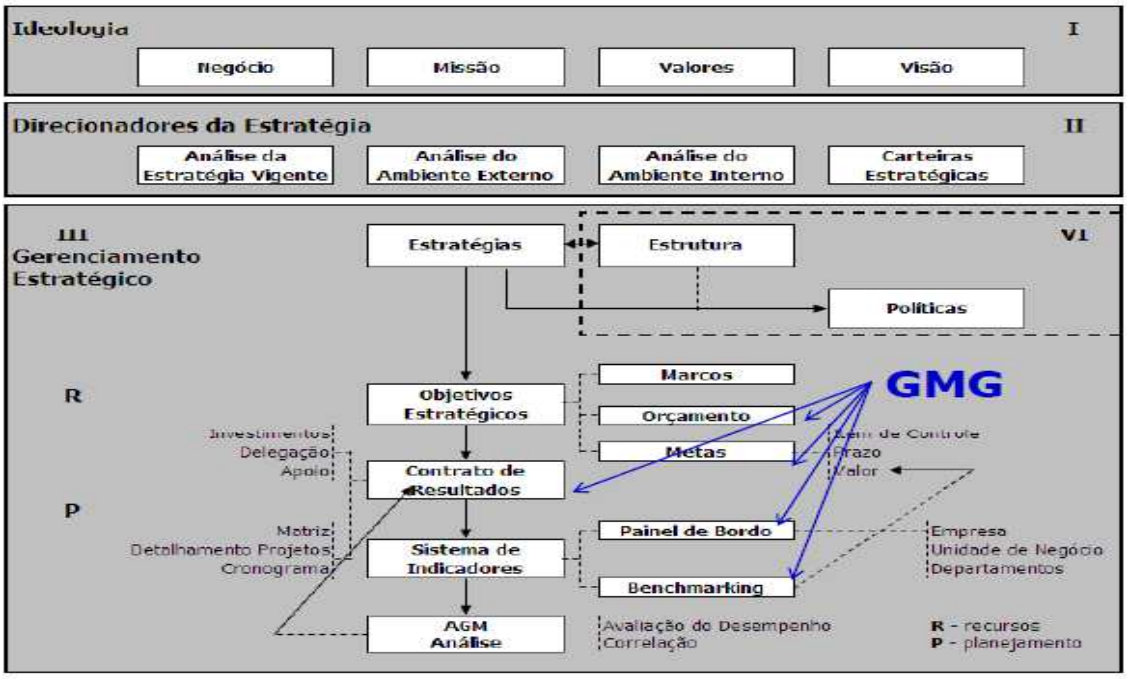
A gestão matricial de custos é uma ferramenta utilizada pelas organizações com o objetivo de reduzir custos através de uma solução integrada, identificando os pacotes com maior gasto, onde é trabalhado e colocado metas para redução de valor. Esta redução proporcionará uma lucratividade maior para a empresa.

O objeto do estudo é uma empresa do ramo de transporte, onde primeiramente através de consulta aos controles de gastos da empresa, identificaram-se os maiores custos como combustível, salário, seguro facultativo, pneus e manutenção.

Cada um deles foram identificadas e analisadas juntamente com os sócios, onde se elaborou modelos de planilhas para controle dos gastos citados, após alimentou-se as planilhas com informações de valores baseados em três meses. A análise foi realizada em conjunto com o grupo de estudo, juntamente com os sócios da empresa, onde se definiu as metas de redução de cada conta, que está identificada nas planilhas em apêndice.

Abaixo, segue demonstrativo da Gestão Matricial de Custos proposta na empresa estudada, onde todas as etapas contempla o estudo realizado.

Figura 15 - Mapa de Implantação do Projeto Empresarial PAEX – FDC



Fonte: Lobão (2006, p. 17)

Neste estudo, foram passadas algumas informações aos gestores, mostrando alguns benefícios que esta gestão matricial de custos poderá proporcionar à empresa:

Aumento do nível de controle orçamentário;

Responsabilidade compartilhada com todos os sócios da empresa;

Identificação e tratamento amplo dos desvios orçamentários – atuação efetiva sobre a causa;

Benchmarking Interno: comparação de custos similares de períodos diferentes com os atuais;

Define metas desafiadoras envolvendo toda a estrutura gerencial.

Estimula iniciativas para redução de gastos e incremento de produtividade.

Desenvolve e interioriza uma cultura orientada a “resolver problemas” e “alcançar metas”.

Os custos se tornam “flexíveis” a variações de volume.

Obtenção de resultados superiores aos programados (ganho por compressão).

Os informes contábeis se tornam mais confiáveis.

A gerência libera tempo para atender a temas estratégicos.

Através do estudo realizado para elaboração da gestão matricial de custos, propuseram-se as seguintes etapas para a empresa foco do estudo:

1º Elaboração do modelo de gestão: Definição para gestão dos gastos.

<u>Como:</u>

Definindo os papéis e responsabilidades;

Definindo a sistemática de controle: fazendo reuniões periódicas entre os sócios, de qual será o nível de tolerância da empresa para desvios das metas de redução estabelecidas, quais os tipos de relatórios que serão apresentados com resultados, anomalias, etc.

2º Elaboração do orçamento: Definição da estrutura e valores do orçamento;

<u>Como:</u>

Preparando as bases orçamentárias;

Preparando para a definição das metas;

Definindo preliminares das metas pré-estabelecidas pela empresa estudada;

Negociação e consolidação do orçamento com os sócios.

3º Controle Orçamentário: Aplicação das regras de gestão do orçamento (rotina).

Como:

Implantando as rotinas de gestão orçamentária;

Acompanhamento dos custos (orçado x realizado);

Identificando e tratando os desvios encontrados;

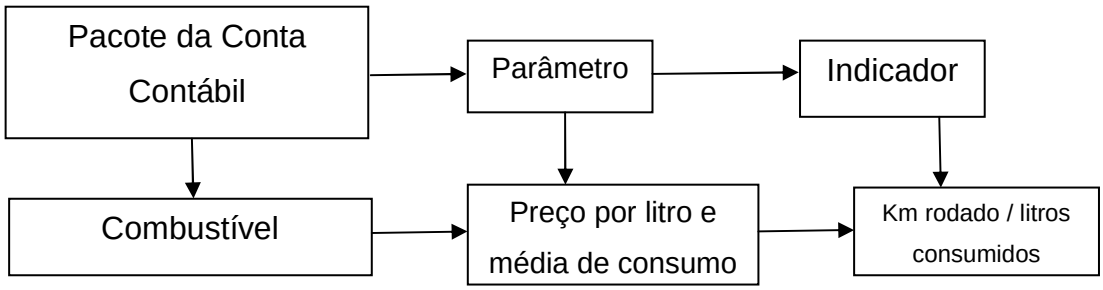
Elaborando o relatório das anomalias dos desvios;

Benchmarking interno: melhores práticas.

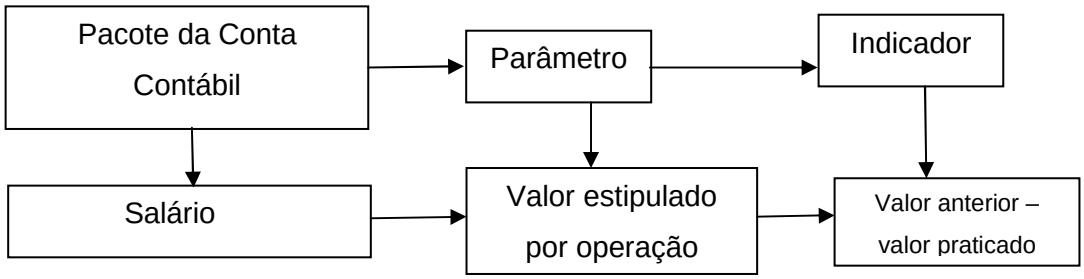
3.1.1 Parametrização dos custos e definição das metas por contas

A parametrização dos custos foi realizada juntamente com os sócios da empresa, após identificação dos maiores custos existentes na empresa. Segue abaixo:

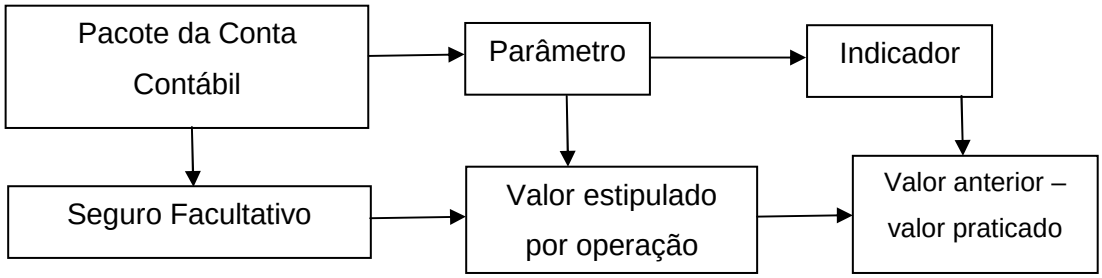
Combustível:



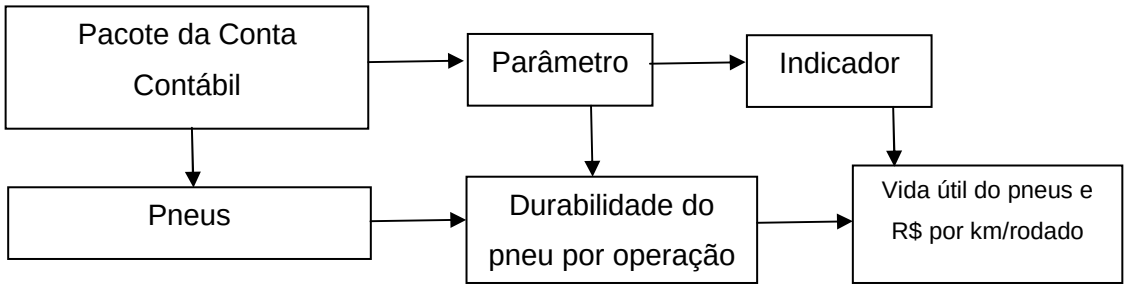
Salário:



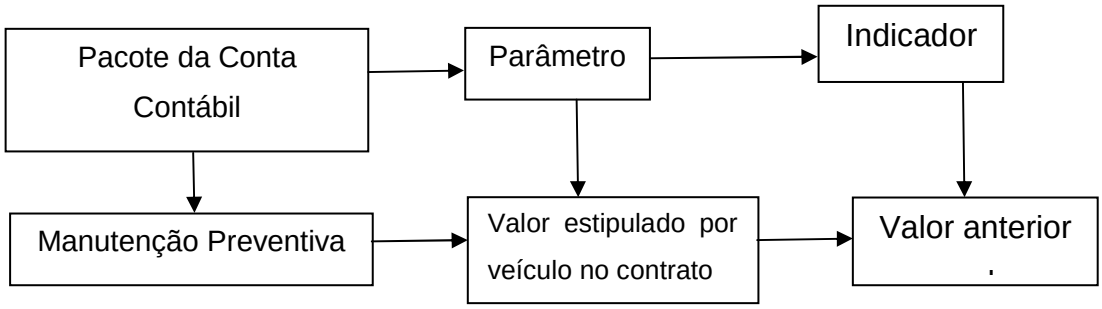
Seguro Facultativo:



Pneus:



Manutenção Preventiva:



Os indicadores estipulados em cada conta (custo) deverão ser medidos e acompanhados através do plano de ação, onde deverá ser controlado no sistema PDCA. Estas ferramentas evidenciarão os trabalhos realizados no atingimento das metas pré-estabelecidas em reunião entre os sócios proprietários.

Nas planilhas de controle deverá constar o valor (custo) antigo praticado, fazendo um comparativo de redução com o novo valor praticado, evidenciando a economia realizada (meta estipulada x redução alcançada).

A definição das metas sempre será realizada com os sócios proprietários, onde identificarão oportunidades de redução de valores nas contas apresentadas.

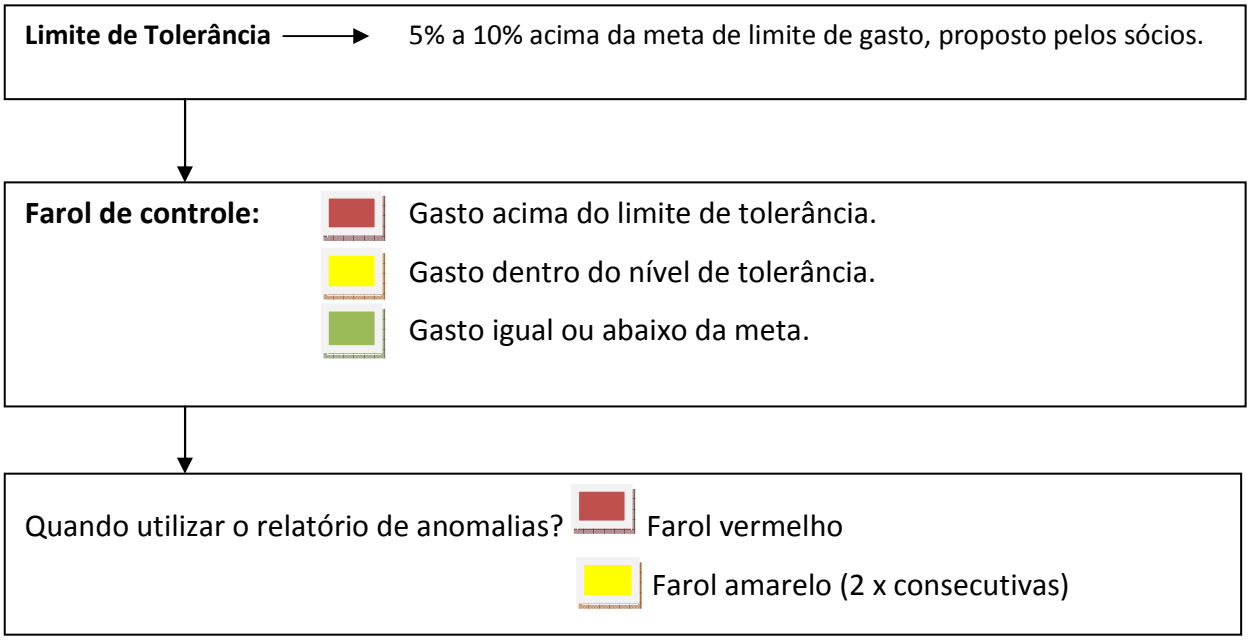
Após, esta meta será fixada e deverá ser mantida por um longo período, após revisão orçamentária para o próximo ano, rever as metas estabelecidas no ano anterior.

Para se obter o sucesso na aplicação da gestão matricial de custos, é necessário um acompanhamento mensal dos gastos, efetuando auditoria das práticas executadas dentro da empresa.

O acompanhamento acontecerá através de um farol de medição, onde identificará as metas estabelecidas e se o resultado ficou dentro do esperado. Esta ação é para agir corretivamente e alcançar os objetivos traçados.

3.1.2 Acompanhamento mensal de gastos

Quando atuar corretivamente?



Para que a gestão matricial seja efetiva, é necessário que a empresa efetue o levantamento e acompanhamento dos gastos de forma constante. Desta forma, garante-se a estabilidade do indicador e possibilita uma ação corretiva mais ágil, evitando a fuga dos limites de tolerância estabelecidos.

4 CONCLUSÃO

4.1 Análise gerencial de viabilidade

Após apresentação da ferramenta, os gestores da empresa repassaram a informação de que esta poderá trazer muitas vantagens, pois permite que se tenha uma visão ampla dos gastos, analisando-os mensalmente e efetuando as correções necessárias, aumentando assim o resultado da empresa, que é o propósito de sua existência. Também possibilita um acompanhamento das metas propostas, de forma que qualquer desvio observado seja objeto de uma ação corretiva.

Assim, esta ferramenta deverá apresentar diversos benefícios à empresa como: estímulo às pessoas atingirem o máximo de eficiência; melhor controle e medição dos resultados; visão do detalhamento dos gastos; avaliação do desempenho de cada área; estabelecimento de metas desafiadoras sendo monitoradas pelos sócios e assim culminando no foco principal que é a melhoria da qualidade da base de dados para a tomada de decisão.

4.2 Ações estratégicas diferenciais

O desafio da redução dos custos é o grande diferencial para as empresas atualmente, pois, quando apresentado no mercado de atuação das organizações, pode torná-las competitivas ou não.

Neste estudo, acreditou-se que, com a implantação da gestão matricial de custos, é possível observar as contas com maior gasto dentro da empresa, onde através desta ferramenta, se aplicada, estará buscando uma redução significativa dos custos, e no final do processo, poderá impactar diretamente na lucratividade da organização.

Conclui-se que um planejamento estratégico adequado faz a diferença entre as empresas que dominam o mercado, a partir de um crescimento sólido e planejado, de forma que elas possam atingir seus objetivos e metas e serem cada vez mais competitivas.

4.3 Resultado operacional

As empresas em geral têm dado grande importância ao tema estudado, especialmente pelo fato deste estar representando uma verdadeira arma na guerra que representa a manutenção dos níveis mínimos de competitividade, medidos através dos níveis de serviços repassados aos clientes. Um dos maiores desafios na gestão de empresas de transportes, é que seus custos sejam calculados de forma efetiva e competitiva.

Diversos são os fatores que afetam a efetividade do transporte no Brasil e no mundo. Entretanto o planejamento e a coordenação das atividades ao longo dos ciclos de suplementos, produção e distribuição de forma eficiente e eficaz, pela logística, pode garantir a oferta de produtos no tempo desejado, e com preços mais competitivos, para assim garantir a qualidade dos serviços. Porém, para alcançar tal objetivo é importante manter uma grande interação entre a logística e as áreas financeira, comercial e ter uma boa gestão estratégica dentro da organização.

Na complexidade do mundo empresarial, o desenvolvimento das empresas acontece no meio de modificações contínuas, com maior ou menor intensidade. Para enfrentar tais circunstâncias, as empresas precisam utilizar alguns conceitos e técnicas que possibilitem o controle de seu desempenho.

A gestão matricial de gastos é uma forma de controlar os custos fixos e variáveis, realizada através do levantamento de oportunidades via parametrização, com realização de *benchmark* interno e definição de metas por indicador. Pode-se afirmar que esta ferramenta auxilia na gestão eficiente no que se refere a esses gastos controlados.

O objetivo geral deste trabalho foi elaborar um sistema de gestão matricial de custos em uma empresa de transporte rodoviário de cargas, situada em Concórdia – SC. Conclui-se que todas as etapas foram cumpridas, onde se realizou a pesquisa bibliográfica referente aos temas que norteiam o estudo, efetuou-se a análise do microambiente da empresa, fez-se a análise do macroambiente no segmento de atuação, fez-se um diagnóstico da empresa foco do estudo, identificou e analisaram-se os principais custos que impactam diretamente no resultado da organização, elaborou-se um sistema de gestão matricial de custos e propôs-se métodos de mensuração e controles para redução dos custos principais identificados.

Após o estudo realizado, o grupo apresentou o trabalho para os sócios proprietários da empresa, onde concluíram que o estudo foi de grande valia para a organização, onde possibilitou uma visão ampla dos principais custos que impactam o resultado hoje na empresa e onde será possível reduzi-los e medi-los através dos indicadores propostos. Estudarão a viabilidade de implantação desta ferramenta.

A empresa sendo de pequeno porte, adotando as estratégias organizacionais apresentadas, com certeza darão um grande passo para o seu crescimento de forma organizada e controlada através da gestão matricial de gastos.

Afirma-se que com as informações geradas pela controladoria atualmente, a empresa tem um crescimento sustentado, com informações mais confiáveis e os dados e relatórios fornecidos através dos controles internos facilitam sua contínua atividade e a identificação dos pontos que requerem correção rotineira.

Espera-se que através dessas propostas apresentadas, a empresa envolva-se como um todo no cumprimento das metas estabelecidas e que tenha um controle maior dos custos, para assim atingir a redução aos níveis desejados.

Também se recomenda que a empresa deva melhorar no que se refere aos sistemas de informações, principalmente adquirindo *softwares* nas áreas de finanças e controladoria.

Este estudo poderá servir como consulta para as empresas que ainda não estabeleceram meios de controle e acompanhamento de custos, podendo também servir como estímulo e incentivo a interessados no estudo das áreas relacionadas a controladoria e custos, qualidade e gestão empresarial.

Para os futuros estudiosos da área, recomenda-se, que seja realizado um estudo de caso, implantado as ferramentas em uma organização e medido através de análise quantitativa, medindo o resultado que a organização estudada alcançará, utilizando das ferramentas apresentadas neste estudo.

REFERÊNCIAS

ACKOFF, Russell Lincoln. **Planejamento empresarial**. Rio de Janeiro: LTC, 1983.

ARAUJO, João Guilherme. Transporte rodoviário de cargas no Brasil: mercado atual e próximas tendências. **ILOS – Instituto de Logística e Suplly Chain**. Jan. 2010. Disponível em: <http://www.ilos.com.br/web/index.php?option=com_content&task=view&id=1755&Itemid=74&lang=br>. Acesso em: 19 jun. 2013.

ARAUJO, Luis César Gonçalves de; GARCIA, Adriana Amadeu. **Teoria geral da administração:** orientação para uma escolha de um caminho profissional. São Paulo: Atlas, 2010.

ASSOCIAÇÃO NACIONAL DO TRANSPORTE DE CARGAS (NTC). Manual de cálculo de custos e formação de preços do transporte rodoviário de cargas. Disponível em: <http://www.guiadotrc.com.br/pdfiles/MANUAL.pdf>. Acesso em: 19 set. 2013.

BALLOU, Ronald H. **Gerenciamento da cadeia de suprimentos/logística empresarial.** 5. ed. Porto Alegre: Bookman, 2006.

BALLOU, Ronald H. **Revista Mundo Logístico**, Curitiba, n. 22, Ano IV, maio./jun. 2011.

BEULKE, Rolando. **Gestão de custos**. São Paulo: Saraiva, 2006.

BRUNI, Adriano Leal; FAMÁ, Rubens. **Gestão de custos e formação de preços**. São Paulo: Atlas, 2002.

CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução à teoria geral da administração.** 6. ed. Rio de Janeiro: Campus, 2000.

CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução à teoria geral da administração:** uma visão abrangente da moderna administração das organizações. 7. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.

CHIAVENATO, Idalberto. **Administração nos novos tempos.** 2. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

CHISTOPHER, Martin. **Logística e gerenciamento na cadeia de suprimentos**. São Paulo: Cengage Learning, 2011.

COSTA, João Paulo; DIAS, Joana Matos; GODINHO, Pedro. Logística. Disponível em: http://books.google.com.br/books?id=w_yr53GC2JMC&pg=PA88&dq=custos+fixos+no+transporte+rodovi%C3%A1rio&hl=pt-BR&sa=X&ei=N0ITUu-

sN7in4AOy4YCQAg&ved=0CDIQ6wEwAA%20-%20v=onepage&q=custos%20fixos%20no%20transporte%20rodovi%C3%A1rio&f=false#v=snippet&q=custos%20fixos%20no%20transporte%20rodovi%C3%A1rio&f=false>. Acesso em: 7 out. 2013.

DUTRA, René Gomes. **Custos:** uma abordagem prática. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

FERNANDES, Bruno Henrique Rocha; BERTON, Luiz, Hamilton. **Administração estratégica:** da competência empreendedora à avaliação de desempenho. São Paulo: Saraiva, 2005.

FERRARI, Ed Luiz. **Contabilidade geral:** provas e concursos. 8. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2008.

FIGUEIREDO, Kleber Fossati; FLEURY, Paulo Fernando; WANKE, Peter. **Logística e gerenciamento da cadeia de suprimentos:** planejamento do fluxo de produtos e dos recursos. 1. ed. São Paulo: Atlas, 2003.

FISCHMANN, Adalberto Américo; ALMEIDA, Martinho Isnard Ribeiro de. **Planejamento estratégico na prática.** 2. ed. São Paulo: Atlas, 1991.

FUNDAÇÃO INSTITUTO DE PESQUISAS ECONÔMICAS (FIPE). Como são apurados os custos do transporte rodoviário de carga?. Disponível em: http://www.fipe.org.br/web/index.asp?c=7&aspx=/web/indices/inct/index.aspx. Acesso em: 3 set. 2013.

GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa.** São Paulo: Atlas, 2002.

HAAS, Evelyn. Dados revelam descompasso no transporte de cargas. [2012]. Disponível em: <http://www.brasilcaminhoneiro.com.br/v4/comportamento/dados-revelam-descompasso-no-transporte-de-cargas/>. Acesso em: 10 mar. 2013.

KICH, Juliane Ines Di Francesco; PEREIRA, Mauricio Fernandes. **Planejamento estratégico:** os pressupostos básicos para uma implementação eficaz. São Paulo: Atlas, 2011.

KWASNICKA, Eunice Lacava. **Introdução à administração**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2011.

LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Marina de Andrade**. Fundamentos de metodologia cientifica.** São Paulo: Atlas, 2001.

LOBAO, Luis Augusto Mendes. **Projeto empresarial:** como construir estratégias eficazes e identificar os caminhos da lucratividade e do crescimento. São Paulo: Saraiva, 2006.

MARION, José Carlos. **Contabilidade básica.** 8. ed. São Paulo: Atlas, 2007.

MAXIMIANO, Antonio Cezar Amaru. **Teoria geral da administração:** da escola cientifica à competitividade na economia globalizada. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2000.

MINTZBERG, Henry *et al*. **O processo da estratégia:** conceitos, contextos e casos selecionados. 4. ed. Porto Alegre: Bookman, 2006.

NEVES, Marco Antonio O. Estudos de malha logística. **Revista Mundo Logístico**, Curitiba, n. 33, Ano VI, mar./abr. 2013.

NOVAES, Antônio Galvão**. Logística e gerenciamento da cadeia de distribuição**. 3. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2007.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Planejamento estratégico:** conceitos de metodologia e prática. 22. ed. São Paulo: Atlas, 2006.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Planejamento estratégico.** 29. ed. São Paulo: Atlas, 2011.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Estratégia empresarial e vantagem competitiva:** como estabelecer, implementar e avaliar. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2001.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Planejamento estratégico:** conceitos de metodologia e prática. 19. ed. São Paulo: Atlas, 2003.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Sistemas de informações gerenciais:** estratégias, táticas, operacionais**.** 11. ed. São Paulo: Atlas, 2007.

ORNELAS, Antonio J. O que pode alavancar sua carreira. **Revista Mundo Logístico**, Curitiba, n. 33, ano VI, mar./abr. 2013.

PADOVEZE, Clóvis Luis. **Contabilidade empresarial e societária.** Curitiba: IESDE, 2012.

PEREIRA, Mauricio Fernandes. **Planejamento estratégico:** teorias, modelos e processos. São Paulo: Atlas, 2010.

PIANEGONDA, Natália. Brasil perde competitividade por problemas na infraestrutura. CNT – Confederação Nacional do Transporte. Set. 2013. Disponível em: <http://www.cnt.org.br/paginas/Agencia_Noticia.aspx?noticia=transporte-cargas-infraestrutrutura-competitividade-congresso-abtc-05092013>. Acesso em: 25 set. 2013.

RIBEIRO, Osni Moura. **Contabilidade básica.** 28. ed. São Paulo: Saraiva, 2012.

RIBEIRO, Renato Vieira. **Estratégia empresarial.** Curitiba: IESDE, 2012.

RICHARDSON, R. J. **Pesquisa social:** métodos e técnicas. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

RODRIGUES, P. **Introdução aos sistemas de transporte no Brasil e à logística internacional.** 3. ed. São Paulo: Aduaneiras, 2005.

ROESCH, Sylvia Maria Azevedo. **Projeto de estágio e de pesquisa em administração. 2**. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

RUDIO, F. V. **Introdução ao projeto de pesquisa cientifica**. 10. Ed. Petrópolis: Vozes, 1986.

SAMPAIO, Carlo Alberto Cioce. **Gestão organizacional estratégica para o desenvolvimento sustentável.** Itajaí: Univale, 2000.

SEBRAE – Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas. **Boletim estatístico de micro e pequenas empresas.** 2005.

TARALLO, Décio. Oportunidades de redução de custos da cadeia de suprimentos. **Revista Mundo Logístico**, Curitiba, n. 33, ano VI, mar./abr. 2013.

VERGARA, S. C. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. São Paulo: Atlas, 1998.

ZANQUETTO FILHO, H; FIGUEIREDO, L. A. O modelo de análise estratégica de Austin aplicado ao setor de confecções. In: Encontro nacional de engenharia de produção – ENEGEP, 1999. Disponível em: <http://www.cyta.com.ar/ta0105/v01-05art01/v01-05art01.htm>. Acesso em: 15 set. 2013.

APÊNDICES