

## OS PORQUÊS DO PREJUÍZO

*Por Fernando Giúdice<sup>1</sup>*

A ocorrência de prejuízo econômico é um desastre, somente comparável à queda de um avião. Eleger apenas um fator como responsável pela queda é uma precipitação.

Ao final de cada mês, ou no final do exercício contábil, o empresário, através das peças de Balanço, toma conhecimento do resultado econômico.

O RRE (relatório de resultado econômico) mostrou prejuízo, fato que vem se repetindo nos últimos meses e no último ano.

O departamento de Controladoria, à vista dos balancetes contábeis, fez análise vertical e horizontal das contas; comparou valores das contas que tiveram variações significativas, buscou explicações, na expectativa de encontrar as causas das variações. Comparou valores do mês corrente com valores do mês anterior; comparou também, valores do mês com valores do mesmo mês do ano anterior; analisou a evolução de cada despesa durante o exercício; estabeleceu (calculou) a participação percentual de cada item de despesa com relação à receita; calculou o custo médio, por tonelada transportada, a fim de conhecer a evolução das despesas fixas e variáveis integrantes na composição do custo por unidade produzida.

### Contabilidade limitada

As análises financeiras contábeis mostraram-se pouco esclarecedoras porque a contabilidade trata os dados econômicos dissociados dos fatores de produtividade (a Controladoria tem dificuldade para separar e identificar as variações de custos, porque ela não consegue associar as despesas com as informações quantitativas de produção).

Sabe-se que, pela análise contábil, é possível detectar a variação de despesas. No entanto, não é fácil esclarecer as causas desta variação, senão daquelas de ordem puramente financeira, como por exemplo: reajuste de preços em contratos; aquisição de produtos ou de serviços com preços corrigidos, cujos aumentos das despesas podem ser comprovados mediante consulta aos documentos fiscais em poder da contabilidade. Aumentos de preços dos insumos e nos contratos de prestação de serviços são de fácil constatação e podem ser percebidos imediatamente; basta consultar as faturas e Notas fiscais a pagar. Contudo, estas correções de preços, nas compras e em investimentos produtivos, podem ser compensadas diante da melhora expressiva nos indicadores de produtividade.

Quando ocorre fraco desempenho nas atividades operacionais e comerciais, os custos por unidade produzida (R\$/t transportada) crescem, ainda que as despesas totais, em valores absolutos, permaneçam as mesmas, sem qualquer alteração.

Tanto o reajuste de preços na compra de insumos quanto à baixa produtividade operacional podem ser responsáveis pelo aumento de custos. Nas despesas diretas aplicadas à produção, os dois fatores são encontrados de forma combinada. A combinação entre estes dois fatores (influência dos preços nas compras e o nível de produtividade) podem mascarar a verdadeira identificação das causas motivadoras para o aumento de custos.

## Causas dos prejuízos

As razões que justificam o prejuízo são múltiplas e variadas. Viu-se que a análise contábil é bastante limitada para esclarecer as causas que levaram a empresa a operar com prejuízo. As causas, motivos e razões são por demais complexas.

Na tentativa de dar maior clareza ao assunto, relacionam-se a seguir uma série de motivos causadores dos prejuízos. Esta lista, entretanto, não esgota o assunto.

### 1. Razões mercadológicas:

- Perda de clientes importantes, no ranking – classe A;
- Prática de descontos condicionados à expansão do volume de cargas transportadas;
- Abertura de mercados distantes dos pontos de apoio – CDA (centro de distribuição avançada);
- Política de preços predatória com o objetivo de vencer a concorrência a qualquer custo;
- Descumprimento de cláusulas contratuais de transportes, que comprometem a qualidade dos serviços prestados;
- Marketing de comunicação: Sistemas deficientes e incompletos de informações, causadores da insatisfação e desconfiança dos clientes;
- Ausência de visitas a clientes, com o objetivo de aferir o grau de satisfação;
- Abertura de novos mercados, fora da área de atuação da empresa, sem a devida instalação de pontos de apoio logístico;

### 2. Razões operacionais:

- Utilização de veículos inapropriados para o transporte de cargas;
- Viagens improdutivas – ocupação insuficiente dos espaços na carroceria e nas carretas;
- Veículos parados, inativos – pelo não aproveitamento dos veículos da frota própria, à disposição do operador logístico;
- Contratação intempestiva e não planejada de transportadores autônomos (carreiros e agregados) a preços inflacionados, acima da cotação do mercado;

- Perda de produtividade da frota, motivada por veículos imobilizados na oficina de manutenção;
- Aumentos nos preços dos insumos operacionais (combustíveis, lubrificantes, pneus, peças de reposição, etc.) sem nenhum repasse destes custos ao preço-frete;
- Mudança no perfil da carga, sem o devido cuidado em aparelhar a empresa, com veículos e equipamentos adequados para a movimentação deste tipo de carga;
- Descumprimento dos prazos de entregas contratadas com os clientes, (geração de multas contratuais com eventual perda de clientes);
- Picos no volume de cargas armazenadas, sem a possibilidade de escoamento por falta de recursos técnicos e humanos;
- Ocorrências de avarias nas cargas manuseadas e transportadas, obrigando ao transportador o pagamento de indenizações, em valores acima dos limites normais;

### 3. Razões econômico-financeiras:

- Elevação das taxas de juros incidentes sobre empréstimo bancário;
- Recessão e retração na economia do país, com reflexos diretos na redução da demanda por serviços de transportes de mercadorias;
- Reajustes de contratos de alugueis e de contratos de prestação de serviços, em valores acima da inflação.

### 4. Razões ligadas ao planejamento de Recursos Humanos:

- Aumento do quadro de funcionários, em quantidade desproporcional ao aumento da produção e da receita;
- Reajuste de salários, sem a cobertura e compensação pelo crescimento da receita em valor equivalente;
- Política de pessoal equivocada – substituição de funcionários próprios por mão-de-obra terceirizada em atividades fins;
- Ociosidade da mão-de-obra nas operações de carga e descarga (armazém), ou nos serviços de coleta e de entrega de mercadorias.

## Falta conversa

Fica claro que, para encontrar as verdadeiras razões do surgimento de prejuízos, será necessário aparelhar a empresa com softwares de ponta, perfeitamente integrados uns com os outros, num sistema ERP que permita o cruzamento de informações entre as diversas áreas da empresa. Sistemas interativos permitem o cotejamento de dados e informações, tanto de natureza financeira, quanto de ordem produtiva.

As empresas de transportes normalmente possuem sistemas especializados no processamento de dados, como por exemplo:

- Controle de pneus;
- Rendimento e desempenho da frota própria;
- Controle de manutenção, combustíveis e lubrificantes;
- Administração de tráfego;
- Sistema contábil e gestão financeira;
- Administração de vendas e de marketing;
- Rastreamento e monitoramento do veículo e da carga;
- Controle de estoque de materiais e de insumos;
- Gestão e controle de pessoal (RH);
- Emissão de conhecimentos, N. Fiscais e manifestos de carga;
- Sistemas de comunicação – interface com clientes.

Estes sistemas contêm informações específicas e cumprem muito bem o papel de análise setorial. Infelizmente, atendem apenas aos requisitos de controle e gestão departamental. Portanto, as análises ficam restritas e confinadas no âmbito do departamento.

O problema é que estes sistemas, apesar de muito bem desenhados, não “conversam” entre si e não permitem integração e interação com o usuário. Resta, pois, ao usuário segregar e segmentar os dados de cada sistema específico, para tirar as suas conclusões no momento em que deseja analisar custos relacionados ao nível de produtividade. Esta condição obriga o usuário dos sistemas, a compor em planilhas os dados necessários para a elaboração de análises cruzadas.

Quando se trabalha com múltiplos sistemas, é natural que cada um deles tenha os mesmos dados cadastrais repetidos e redundantes. A inclusão de dados nos sistemas é um trabalho repetitivo e desnecessário, e pode gerar uma série de erros e inconsistências.

Seria desejável que os sistemas operassem de forma automática; que sinalizassem os desvios e as distorções (tanto monetárias, quanto quantitativas) e que medissem o afastamento dos padrões e parâmetros previamente cadastrados no sistema. A análise, então, tornar-se-ia fácil e objetiva.

## Causas combinadas

A ocorrência de prejuízo econômico é um desastre, somente comparado à queda de um avião. No desastre aéreo, investigam-se as causas da queda do avião. Durante a investigação, a perícia técnica tem afirmado, com frequência, que a queda do avião foi motivada por vários fatores combinados. Dentre eles, estão os seguintes elementos causadores: falha humana, falha técnica, condições meteorológicas adversas, impactos no avião – colisão de aves ou objetos externos, etc. Eleger apenas um destes fatores como responsável pela queda de um avião é uma precipitação; o mais provável é que houve a combinação de mais de uma causa motivadora para esta ocorrência.

Resultado econômico desastroso, assim como a queda de um avião, deve ser analisado considerando-se todos os fatores e razões listados neste ensaio. Vários fatores combinados podem ser responsáveis pelo surgimento de prejuízo econômico.

<sup>1</sup> **Fernando Giúdice** é Consultor de Organização de Empresa, desde 1972.

*Bacharel em Administração e pós-graduado em Gerenciamento Empresarial.*

*Ex professor das Faculdades Oswaldo Cruz, ministrou cursos de Marketing e O.S.M ( Organização, Sistemas e Métodos).*

*Promoveu treinamento de Consultores quando na função de Diretor Técnico da Paes de Barros Associados, Engenheiros e Consultores. Nesta oportunidade, coordenou equipe de consultores para a elaboração de Manuais Técnicos que foram publicados pela Barroslearn Produções Didáticas Ltda.*

*No cargo de Gerente Executivo da NTC – Associação Nacional dos Transportes e Logística, foi palestrante em Convenções, Congressos e Seminários.*

*Em 1982, dirigiu e coordenou a Pesquisa do Setor (TRC), que culminou com a publicação do primeiro Manual do Sistema Tarifário, com bases técnicas e científicas.*

*Como articulista, colaborou na redação da Revista BR com artigos sobre organização de empresas, além da abordagem de temas relacionados às técnicas de custos e formação de preços.*

*Atuou como Consultor em diversas empresas do Setor de Transportes Rodoviário de Cargas, desenvolvendo Projetos nas áreas de Organização, Economia e Finanças.*