

REDUÇÃO DE CUSTOS EM TEMPOS DE CRISE ECONÔMICA

(desativação ou fechamento de filiais)

A atividade de transporte está submetida ao plano logístico estabelecido pelos clientes embarcadores. O mercado é quem dita as regras; são os clientes que escolhem as transportadoras para executar, com eficiência, o plano de distribuição de suas mercadorias.

A abertura, ou fechamento de filiais da transportadora obedece, de certa forma, às leis do mercado consumidor. Contudo, a decisão de encerrar ou de abrir filiais, não é um procedimento simplista, porque envolve pesquisa de mercado, além de investimentos ou desinvestimentos na infraestrutura instalada.

Quanto ao fechamento de filial, a transportadora se obriga a remanejar ou eliminar recursos da filial desativada. Alguns recursos são transferidos para outras filiais mantidas em atividade. Além do mais, quando da decisão de fechamento da filial, há que se cumprir as obrigações fiscais e legais para que o encerramento das atividades seja autorizado.

A motivação para o encerramento das atividades de determinada filial, normalmente está fundamentada em razões de ordem econômica, isto é, quando os custos superam a receita e a filial opera com prejuízo.

Em tempos de crise econômica e política, é preciso “apertar o cinto”; reduzir custos, entretanto, depois de esgotadas todas as possibilidades de corte de despesas, decide-se pelo encolhimento da estrutura instalada. Às vezes, é preciso dar um passo atrás até que a bolha recessiva desapareça. Quando constatado o baixo potencial de mercado regional por período prolongado, recomenda-se à Empresa de transporte, fechar a filial deficitária. Propõe-se, então, pelo fechamento ou desativação de unidades produtivas – também denominadas filiais. *Entretanto, todo cuidado é pouco, quando se toma a decisão de fechar uma determinada filial.*

As filiais operam de forma interdependente

Sabe-se que, na movimentação de cargas entre filiais, a responsabilidade é compartilhada entre a filial origem – expedidora, e a filial de destino – receptora de cargas.

Muito raramente uma filial tem vida autônoma, quando executa o ciclo operacional completo, ou seja: coleta mercadorias; processa a carga no armazém; carrega caminhões e transfere as mercadorias diretamente aos clientes destinatários. Apenas no caso de “cargas diretas” a filial opera de forma autônoma: com uma “apanha” e uma ou duas entregas, sem a participação de outra filial-polo localizada na região de destino. Porém, é mais comum a existência de transportes de cargas fracionadas destinadas a múltiplos destinatários espalhados em diversos territórios. Neste caso, o plano de distribuição logística requer a instalação de terminais em postos avançados localizados junto ao mercado consumidor.

A tese de que as operações de transportes são compartilhadas entre duas ou mais filiais, pode ser comprovada pela análise do processo operacional, onde parte das atividades desenvolve-se em uma filial e outra parte acontece em outra filial.

Então vejamos como se dá o ciclo produtivo ao longo da sequência operacional.

Os serviços de transportes desenvolvem-se conforme o ciclo operacional abaixo descrito.

Etapas do ciclo operacional:

1ª – Serviços de Coletas (filial origem);¹

2ª – Operações no Armazém (filial origem);²

3ª – Transferências de mercadorias (filial origem / filial destino);³

¹ Captação de cargas no mercado local, onde está instalada a filial. Esta etapa é conhecida como Coleta de mercadorias.

² Descarregamento das mercadorias coletadas no Armazém da transportadora. Incluem as operações: conferência, classificação e triagem das mercadorias; manuseio das cargas e posterior carregamento dos veículos de transferência. A esta etapa denomina-se: operações de armazém.

³ Carregamento de veículos pesados e semipesados que seguem viagem até a filial de destino.

4ª – Operações de Armazém (filial destino);⁴

5ª – Serviços de distribuição, entregas de mercadorias (filial destino)⁵.

A primeira, segunda e terceira etapas do processo operacional são executadas pela filial expedidora das cargas (filial origem). A quarta e quinta etapas do ciclo operacional são executadas pela filial destino, aquela que recepciona as cargas enviadas pela filial origem.

Portanto, o ciclo operacional é partilhado entre a filial origem e a filial de destino. Daí pode-se afirmar que a filial processa tanto as cargas coletadas na sua região, quanto as cargas recepcionadas de outras filiais. Há, entretanto filiais eminentemente expedidoras de cargas, e outras essencialmente processam cargas oriundas de filiais expedidoras.

Conceito de carga processada – base para cálculo de custos

Veja a tabela I – Fluxo de cargas entre filiais

Observa-se que o total das toneladas processadas pela empresa, é exatamente o dobro da tonelagem transportada no mês. Isto porque a produção expedida pela filial origem foi manuseada nesta filial e também será manuseada na filial de destino. A soma da tonelagem expedida por todas as filiais compõe a totalidade das cargas transportadas pela empresa durante o mês.

Do ponto de vista de custo e de produção, deve-se considerar a soma da tonelagem recepcionada e a tonelagem expedida, cujo resultado denomina-se – tonelagem processada.

A dotação de recursos técnicos, humanos e de infraestrutura deve, por isso, ser dimensionada de acordo com o volume de produção processado na filial, e adequados ao tipo de mercadoria movimentada. Os custos de infraestrutura – despesas

⁴ Descarregamento e conferência das cargas recepcionadas provenientes da filial origem. As cargas são processadas no terminal da filial de destino.

⁵ Separação das mercadorias, por região geográfica, lugar onde as cargas serão entregues. Caminhões leves e médios são utilizados de acordo com a programação de entregas.

operacionais de armazém e despesas administrativas e comerciais, em sua maioria fixos, incidem sobre toda a carga processada na filial.⁶

Veja as tabelas – IX – Despesas operacionais de armazém.

Veja a tabela – X Despesas administrativas e comerciais.

Sabe-se que as despesas operacionais de armazém e as despesas administrativas e comerciais, consideradas como semifixas, oscilam muito pouco quando há aumento ou diminuição no volume de produção.

A transferência de cargas, de uma filial a outra, gera custos compartilhados e os gastos da viagem são repartidos *igualmente* entre a filial origem e a filial de destino. O mesmo se dá com a receita também compartilhada entre a filial origem e a filial de destino. *O manifesto de cargas é a fonte de apuração de custos e das receitas para a repartição dos valores.*

Veja as tabelas III e IV – Custos de transferência com frota própria e frota de terceiros. Veja também a tabela II – Receita processada.

Conclui-se que parte dos custos, despesas e receitas, são apropriadas à filial origem e outra parte é apropriada na filial de destino.

Veja as tabelas VII e VIII – Coletas e entregas

Estes serviços são custeados pela filial onde as cargas são processadas. Portanto, a filial é responsável pela coleta de mercadorias na sua região e pela entrega de mercadorias recepcionadas de outras filiais. Para tanto, exige-se a disponibilidade de equipamentos (frota própria) assim como eventual contratação de transportadores terceirizados, com capacidade para coletar e entregar as cargas processadas.

Para melhor ilustrar o que descrevemos até aqui, incluímos tabelas obtidas mediante a aplicação de software especializado no cálculo de custos e apuração de receitas. Os documentos-fontes (conhecimentos de transportes e manifestos de cargas), utilizados no processo de cálculo, contêm dados suficientes e necessários para a apuração de receitas e de custos por filial, por percurso e por cliente.

⁶ Carga processada é resultado da soma da tonelage expedida pela filial origem e da tonelage recepcionada na filial origem pela transferência de cargas provenientes de outras filiais.

TABELA I Diagrama de fluxo de cargas entre filiais**PRODUÇÃO - TONELADAS PROCESSADAS**

DE / PARA Filiais Origem	Filiais Destinos				Toneladas Expedidas
	SPO	RJO	BHE	CGE	
SPO	0	982	425	0	1.407
RJO	500		500	405	1.405
BHE	280	780	200	350	1.610
CGE					0
t Recebida	780	1.762	1.125	755	4.422
t.Processada	2.187	3.167	2.735	755	8.844

Leitura da tabela:

- No sentido horizontal – leiam-se cargas expedidas.
- No sentido vertical – leiam-se cargas recepcionadas.

TABELA II RECEITA PROCESSADA - em Reais

Filiais DE / PARA	Receitas Expedidas				Total Receita Expedida
	SPO	RJO	BHE	CGE	
SPO	0	667.760	369.750	0	1.037.510
RJO	355.000	0	395.000	433.350	1.183.350
BHE	252.000	514.800	100.000	346.500	1.213.300
CGE	0	0	0	0	0
R. Recebida	607.000	1.182.560	864.750	779.850	3.434.160
R. Processada	1.644.510	2.365.910	2.078.050	779.850	6.868.320

TABELA III**CUSTO DE TRANSFERÊNCIA DE CARGAS com Frota própria**

Percurso Origem/Destino	toneladas Exped/ veic	Distância km	Custo variável mensal / Veic.	Custo fixo p/ veículo	Custo/mês por Veículo	Custo por tonelada
SPO/RJO	306	410	25.789	18.000,00	43.789	143,10
SPO/BHE	252	620	32.116	18.000,00	50.116	198,87
RJO/SPO	306	410	25.789	18.000,00	43.789	143,10
RJO/BHE	270	620	34.410	18.000,00	52.410	194,11
RJO/CGE	108	1600	35.520	18.000,00	53.520	495,56
BHE/SPO	252	620	32.116	18.000,00	50.116	198,87

BHE/RJO	270	600	33.300	18.000,00	51.300	190,00
BHE/BHE	180	10	370	18.000,00	18.370	102,06
BHE/CGE	90	1560	28.860	18.000,00	46.860	520,67
TOTAIS	2.034				410.270	

TABELA IV
CUSTO DE TRANSFERÊNCIA DE CARGAS com **Frota de terceiros**

Percurso Origem/Destino	toneladas Expedidas	Custo por Viagem	Número de Viag./ mês	Custo Mensal
SPO/RJO	80	2.200,00	4	8.800
SPO/BHE				
RJO/SPO	60	2.600,00	3	7.800
RJO/BHE				
RJO/CGE	180	8.200,00	9	73.800
BHE/SPO				
BHE/RJO	180	3.180,00	9	28.620
BHE/BHE				
BHE/CGE	100	8.000,00	5	40.000
TOTAIS	600		30	159.020

TABELA V
CUSTO DE TRANSFERÊNCIA com base em toneladas processadas

Filiais DE / PARA	Custo toneladas expedidas				Custo t Expedida
	SPO	RJO	BHE	CGE	
SPO		137.877	84.521		222.398
RJO	70.765		97.056	274.500	442.320
BHE	55.684	142.620	20.411	170.167	388.882
CGE					0
Custo t receb.	126.449	280.497	201.988	444.667	1.053.601

Custo t proces	348.847	722.818	590.870	444.667	2.107.202
----------------	---------	---------	---------	---------	-----------

Custo p/ filial	174.424	361.409	295.435	222.333	1.053.601
-----------------	---------	---------	---------	---------	-----------

TABELA VI

Custo de transferência de cargas - Frota própria

Percurso Origem/Destino	toneladas Expedidas	Custo/t Origem	Custo Total
SPO/RJO	902	143,10	129.077
SPO/BHE	425	198,87	84.521
RJO/SPO	440	143,10	62.965
RJO/BHE	500	194,11	97.056
RJO/CGE	405	495,56	200.700
BHE/SPO	280	198,87	55.684
BHE/RJO	600	190,00	114.000
BHE/BHE	200	102,06	20.411
BHE/CGE	250	520,67	130.167
TOTAIS	4.002		894.581

TABELA VII**Custos com Coletas**

FILIAIS ORIGEM	toneladas Expedidas	Custo/t Origem	Custo Total
SPO	1.407	86,00	121.002
RJO	1.405	112,00	157.360
BHE	1.610	98,00	157.780
CGE	0	87,00	0
Total	4.422		436.142

TABELA VIII**Custos com Entregas**

FILIAIS ORIGEM	toneladas Recebidas	Custo/t Origem	Custo Total
SPO	780	140,00	109.200
RJO	1.762	130,00	229.060
BHE	1.125	100,00	112.500
CGE	755	99,00	74.745
Total	4.422		525.505

TABELA IX**DESPESAS OPERACIONAIS DE ARMAZÉM**

FILIAIS	Despesas Operacion.	toneladas process.	Custo por tonelada
SPO	230.000	2.187	105,17
RJO	205.000	3.167	64,73
BHE	300.000	2.735	109,69
CGE	98.000	755	129,80
TOTAIS	833.000	8.844	94,19

TABELA X**DESPESAS ADMINISTRATIVAS**

FILIAIS	Despesas	T. process	Custo por t
SPO	165.000	2.187	75,45
RJO	140.000	3.167	44,21
BHE	110.000	2.735	40,22
CGE	85.000	755	112,58
TOTAIS	500.000	8.844	56,54

TABELA XII APURAÇÃO DE RESULTADO ECONÔMICO em R\$ por tonelada

Discriminação	SPO	RJO	BHE	CGE	MÉDIA
Receita	752	747	760	1.033	777
Custos com coletas	111	99	115	0	99
Custos de transferência	160	228	216	589	238
Custo com entregas	100	145	82	198	119
Total custo de transportes	370	472	414	787	456
Margem de contribuição	382	275	346	246	321
Desp. Operac. De Armazém	210	129	219	260	188
Desp. Admin. De Filiais	151	88	80	225	113
Total Custos de Estrutura	361	218	300	485	301
CUSTO TOTAL	731	690	714	1.272	757
Resultado econômico	21	57	46	-239	19
Resultado econômico %	2,8%	7,6%	6,1%	-23,1%	2,5%
Toneladas process / 2	1.094	1.584	1.368	378	4.422

TABELA XI APURAÇÃO DE RESULTADO ECONÔMICO EM VALORES ABSOLUTOS

Discriminação	SPO	RJO	BHE	CGE	TOTAL	
Receita Líquida	822.255	1.182.955	1.039.025	389.925	3.434.160	100,0%
Custos com coletas	121.002	157.360	157.780	0	436.142	12,7%
Custos de transferência	174.424	361.409	295.435	222.333	1.053.601	30,7%
Custo com entregas	109.200	229.060	112.500	74.745	525.505	15,3%
Total custo de transportes	404.626	747.829	565.715	297.078	2.015.248	58,7%
Margem de contribuição	417.629	435.126	473.310	92.847	1.418.912	41,3%
Desp. oper. De armazém	230.000	205.000	300.000	98.000	833.000	24,3%
Desp. adm. De filiais	165.000	140.000	110.000	85.000	500.000	14,6%
Total custos de Estrutura	395.000	345.000	410.000	183.000	1.333.000	38,8%
CUSTO TOTAL	799.626	1.092.829	975.715	480.078	3.348.248	97,5%
Resultado econômico	22.629	90.126	63.310	-90.153	85.912	2,5%
Resultado econômico %	2,8%	7,6%	6,1%	-23,1%	2,5%	
Toneladas processadas / 2	1.094	1.584	1.368	378	4.422	
Receita R\$ por tonelada	751,95	747,05	759,80	1.032,91	776,61	
Custo por tonelada	731,25	690,13	713,50	1.271,73	757,18	

Comentários finais:

Observa-se, com frequência, menor rentabilidade nas filiais localizadas muito próximas umas das outras, quando estas transferem e recebem cargas entre si. Na transferência de cargas, em pequenas e médias distâncias, a margem de contribuição, em valores monetários, é menor e insuficiente para cobrir as despesas fixas. No transporte de mercadorias em viagens de longa distância, a receita tende a ser maior e por consequência a participação percentual das despesas fixas, calculada sobre a receita gerada, tende a ser bem menor.

Diante dessa divisão de responsabilidade operacional, torna-se bastante difícil decidir-se pelo fechamento de uma filial sem considerar os reflexos econômicos e mercadológicos sobre outra, ou outras filiais, as quais mantém vinculação com a filial desativada. Arriscamos, até dizer, que às vezes a lucratividade de uma filial depende da participação de outra filial ainda que opere com prejuízo.

Para maior segurança no processo de tomada de decisão, aconselha-se ensaiar o fechamento de uma filial por meio de simulação virtual⁷, recurso eletrônico que permite melhor medir os reflexos e consequências sobre a eliminação de receitas, redução de custos e de despesas e o impacto na lucratividade geral da empresa. Desta forma, eliminam-se os riscos, surpresas e possível arrependimento pela decisão tomada.

Filiais distribuidoras, que não negociam, nem vende frete, porque não há demanda por produtos ou serviços no mercado local, mesmo assim, desempenham papel importante na complementação dos serviços de transportes. Sem a atuação delas, as receitas geradas pelas filiais de origem, seriam anuladas. A simples desativação destas filiais (distribuidoras) certamente comprometeria o resultado econômico das filiais que remetem cargas para a região onde atuava a filial desativada. De outro lado, a desativação da filial deficitária com o objetivo de se eliminar custos, implica na redução de receitas nas filiais que remetem cargas à filial desativada. Veja a Apuração de custos

⁷ Basta “deletar” a produção expedida e recepcionada pela filial escolhida, para que haja, automaticamente a recomposição de custos e receitas. Assim, uma nova situação econômica será demonstrada.

(tabelas II e V). Com a suposta desativação da filial CGE, as filiais expedidoras – RJO e BHE perderiam receitas, ainda que os custos de transferência, relacionados às viagens nestes percursos, tenham sido suprimidos. As despesas de infraestrutura (operacionais e administrativas) da filial desativada seriam eliminadas.

Um novo quadro de Receitas, Custos e Resultado seria apresentado no relatório Apuração de Resultado Econômico (TABELA XI). Atenção especial deve ser dada à mudança nos valores da Contribuição Marginal, se suficiente para cobrir as Despesas Operacionais e Administrativas.

Finalmente compete às Gerências e à Diretoria da empresa, medir as consequências e implicações mercadológicas diante do ato de fechamento de uma filial.

Fernando Giúdice

***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.