

COMO REDUZIR CUSTOS DE TRANSPORTES?

Emanuel Varela Cardoso

Maria Valéria Pereira de Araújo

INTRODUÇÃO

É sexta feira, último dia do mês, e novamente aquela correria para alcançar as metas de mercado. Muito esforço empenhado e o objetivo mais uma vez é superado. Entretanto no dia seguinte, algo não saiu conforme planejado. Ao analisar sua planilha de custos, José Alves, Coordenador da Agência do “Mais Cenil” em Serrana, percebeu que os custos com transporte não diminuíram conforme estabelecido na reunião, onde estipulava uma redução gradual de 10% do utilizado no mês anterior. José mais uma vez se pergunta se realmente é possível fazer essa redução.

Como reduzir gastos com deslocamento se o “Mais Cenil” paga um valor dobrado da quilometragem para a gasolina, como forma de compensar a troca de óleo e a manutenção da moto particular dos seus agentes e ainda não é suficiente? A metodologia da empresa diz que o atendimento do agente de microcrédito é porta a porta, antes e após a concessão do crédito, e o mesmo ainda deve realizar atividades de cobrança, eventos e viagens a clientes de municípios vizinhos. Como então reduzir os custos de transporte? O problema se agrava ainda mais quando em dezembro de 2012, os funcionários tiveram conhecimento da noticia que a empresa deseja enxugar seus custos de toda a maneira, e que caso não seja possível pelos gastos operacionais, terá de haver redução de pessoal.

A EMPRESA

A OSCIP “Mais Cenil” operacionaliza um programa de microcrédito produtivo orientado que tem o objetivo de facilitar o acesso do crédito a milhares de empreendedores que desenvolvem atividades relacionadas à produção, à comercialização de bens e à prestação de serviços. Criado em 2001, o Cenil fez do

Banco Geral o primeiro banco público do Brasil a ter um modelo de atuação voltado exclusivamente ao microcrédito.

Desde 2003, o Mais Cenil mantém parceria com o Banco Geral com as premissas do Programa Nacional de Microcrédito Produtivo Orientado (PNMPO) do Governo Federal. O atendimento ao cliente é personalizado, com a presença de Agentes de Crédito no próprio local de atividade do cliente. Além disso, são realizadas visitas de acompanhamento aos clientes, que têm por objetivo a verificação da regularidade da atividade produtiva, da situação financeira do empreendimento e a orientação para a gestão do negócio.

São formados grupos solidários, no qual todos respondem pelo crédito, sendo cada empreendedor avalista do outro. E quem escolhe os componentes do grupo são os próprios empreendedores. A metodologia do aval solidário consolidou o Cenil como o maior programa de microcrédito produtivo orientado do país, garantindo a milhares de empreendedores o fortalecimento de sua atividade e a melhoria da qualidade de vida de sua família.

O programa tem por missão contribuir para o desenvolvimento do setor microempresarial mediante a oferta de serviços financeiros e de orientação empresarial, de forma sustentável, oportuna e de fácil acesso, assegurando novas oportunidades de ocupação e renda no Brasil.

O programa vem conquistando vários títulos de destaque no setor de microfinanças. A OSCIP conquistou prêmios, no ramo de melhor empresa para se trabalhar e, nas que investem mais em treinamento. Desenvolve um sistema de premiação para seus colaboradores por desempenho de metas alcançadas e superadas, além de oferecer possibilidade de ascensão profissional.

Serrana é um cidade do interior do Brasil, situado na região nordeste. É a principal cidade de sua microrregião, possui clima semi-árido, e é distante em 256 km da capital de seu Estado. É o quinto município com maior extensão territorial (1.228.574 km²) e possui uma população de aproximadamente 63.000 habitantes de acordo com o último censo. O município tem um comércio bastante desenvolvido, intenso e diversificado, além de vários destaques produtivos como bonés e bordados. Ela faz divisa com 11 municípios, sendo 9 que abrangem a jurisdição do Cenil. São cidades menores, com população entre 5.000 e 40.000 habitantes, mas

cada um com sua capacidade produtiva semelhante à Serrana, distando assim suas quilometragens contando do centro são: Calacala: 38 km, Vectoria: 50 km, Tapista: 47 km, Pondsmania: 31 km, Valkária: 52,1 km, Deheon: 27,3 km, Kulbar: 18 km, Naria: 22,4 km, Boren: 70 km.

É importante frisar que a empresa paga pelo traslado do agente de crédito até o cliente por meio de duas modalidades: Moto e outros meios de transportes. A importância antes paga para o deslocamento em campo de moto era de R\$ 440,96 e o novo valor limite para quem se desloca de moto é de R\$ 396,86, destinado à realização de todas as visitas aos clientes, seja para renovação, captação e/ou fidelização. E como foi feito o cálculo para concluir que essa quilometragem é suficiente? A sede do Cenil definiu o valor limite para "moto" pagando por quilômetros rodados. Paga R\$ 0,22 por quilometro, destinando assim a diferença para troca de óleo e manutenção. Exemplo: Se a moto de um agente consegue percorrer 26 km para cada litro de gasolina, ao preço médio de R\$ 2,86, então ele percorre em um dia de trabalho o total de 100 km, gastando apenas R\$ 11,00 para atender os clientes em domicílio. Ele então recebe da empresa R\$ 22,00 (R\$ 0,22 por quilometro rodado), para abastecer o tanque da moto com 7,69 litros, e viajar 199,9 km. No final do dia, o agente percorreu os 100 km, e os 99,9km (equivalente a R\$ 10,98) restantes foram destinados em espécie para os gastos com manutenção e desgaste do veículo. Se o mesmo agente sempre percorrer uma média diária de 81 km, totalizando 1782 km em um mês, ele gastará o total de R\$ 392,04, destinados a viagem (R\$ 212,47) e manutenção (R\$179,57). A comprovação do deslocamento é feita com 30 dias do depósito, bastando comprovar com a nota fiscal, os valores gastos com base na quilometragem.

O valor antes destinado para a modalidade "Outros meios de transporte", era pago no máximo o valor de R\$ 275,60. Hoje, com o novo valor de R\$ 248,04, permite que o agente de crédito utilize diariamente, R\$ 11,27 com transporte, para visitar seus clientes, levando em conta os 22 dias úteis que normalmente o mês possui. E como foi feito esse cálculo? Dividiu o novo valor do deslocamento de "outros" por 22 dias úteis. Exemplo: R\$ 248,04 / 22 = R\$ 11,27. Nessa modalidade, não há meios de ressarcimento como a opção moto.

Segue abaixo um resumo em forma de tabela:

MEIO DE TRANSPORTE	VALOR PAGO PELA EMPRESA	VALOR MÁXIMO DISPONÍVEL MENSAL POR ASSESSOR	QUANTIDADE DE COLABORADORES QUE UTILIZAM O TRANSPORTE
MOTO	R\$ 0,22 por quilometro	R\$ 396,86	6 (SEIS)
OUTROS	R\$ 11,27 por dia útil	R\$ 248,04	4 (QUATRO)

A planilha de acompanhamento diário das viagens do agente de crédito, elaborada com o apoio e orientação do coordenador, deve guardar relação direta com:

- O número de renovações e eventos programados para o mês;
- O resultado obtido pelo assessor;
- A realidade da distancia entre as áreas atendidas pelo assessor (considerando o planejamento para otimizar o deslocamento).

Atualizando sua agenda de viagens, conforme a nova orientação da organização, o agente pode assim antecipar-se, solicitando apenas o necessário para o seu trajeto mensal, evitando gastos desnecessários e a insuficiência de saldo, uma vez que o Cenil Sede não mais está autorizando o pagamento de créditos extras. A prioridade é minimizar os custos destas despesas, que de certa forma é um item com maior flexibilidade. Ela deve manter relação direta com as metas da agência, que são:

- Incremento de mercado: Financiar um valor 30% maior do que liberado para os clientes no mês do ano anterior. Exemplo: Janeiro de 2012 foi liberado R\$100.000,00. Janeiro de 2013 tem de ser financiado R\$ 130.000,00.
- Clientes novos: Incrementar 15 (quinze) novos clientes por agente de credito.
- Renovação: Renovar 100% dos clientes previstos para liquidarem seus financiamentos no mês corrente. Como forma de fidelizar, o agente pode oferecer mais de um produto para o cliente, auxiliando no aumento do incremento de mercado.

- Inadimplência: O risco de perda da unidade deve ser abaixo de 1% da sua carteira ativa total.
- Seguros de vida: Devem ser vendidos, por agente de crédito, no mínimo 7 (sete) seguros mensais.

Em reunião de planejamento mensal, surgiram ideias como incrementar substancialmente a quantidade de clientes no percurso, e antecipar as renovações previstas do mês seguinte, como forma de aproveitamento da rota e redução de custos para o próximo mês, colaborando também para o crescimento da meta de incrementar mercado. Todos estão empenhados, pois a sua remuneração variável aumenta quando suas metas são superadas.

Temos como principais problemas:

1. Encontrar uma solução de redução de custos adequada para a rota e manutenção do veículo;
2. A meta do semestre, que apesar de já batida, necessita ser superada para aumentar sua receita consideravelmente;
3. A dificuldade de conciliar as visitas de pré-crédito e pós-crédito com os valores de deslocamento;
4. A área geográfica a ser percorrida, uma vez que o deslocamento fixa valores, e não a quilometragem;
5. A dificuldade de implantar um sistema de acompanhamento da rota, já que os veículos utilizados são as motos pessoais dos agentes, que percorrem a jurisdição que abrange a agência.

José coça mais uma vez sua cabeça e pergunta se existe a possibilidade de reduzir custos, e como?

NOTAS DE ENSINO

RESUMO

Esse caso aborda uma situação comum em várias empresas, mas que trata em especial de uma instituição financeira com o problema de logística no planejamento da rota. Trata-se da redução de custos com deslocamento dos agentes de crédito, sem a perda da qualidade do serviço e satisfação dos colaboradores. Foram utilizadas técnicas de observação e entrevistas com funcionários da empresa, para melhor explicar a situação dos custos e se há prejuízos para os funcionários.

FONTE DE DADOS

Este caso relata uma situação real, iniciada entre dezembro do ano de 2012 a fevereiro de 2013, em uma Organização da Sociedade Civil de Interesse Público. As situações apresentadas são fiéis à realidade pesquisada. As informações coletadas são de caráter primário, sendo utilizadas técnicas de observação, e entrevistas com os colaboradores. Para garantir a fidelidade das informações, os gestores foram consultados, autorizando a publicação.

OBJETIVO DE APRENDIZAGEM

O caso enfatiza as principais dificuldades do gerenciamento de rotas em uma organização, com sede em várias cidades do Nordeste, que prestam serviços de natureza social por meio do financiamento de microcrédito produtivo. Sua principal dificuldade está na abrangência de cada jurisdição da agência, na forma de calcular o custo de transporte, no planejamento de rotas e na análise custo x benefício. O caso pode ser aplicado na graduação nas disciplinas de logística e de custos, nos cursos de administração e contabilidade, além disso, sugere-se ainda a sua utilização em cursos de pós-graduação em contabilidade, logística e gestão de negócios.

ALTERNATIVAS PARA ANÁLISE DO CASO

Uma vez que o correto gerenciamento dos custos de transportes alavancará a oferta de produtos em mercados cada vez mais distantes, tomemos como base algumas fórmulas envolvendo custos com transportes para melhor compreendermos a situação.

Inicialmente, tomemos como base os cálculos para calcular os custos fixos, que são gastos que independem da quantidade produzida e ou vendida. Vejamos:

QUADRO 1 – CUSTOS FIXOS

CUSTOS FIXOS	ITEM DE CUSTO	FÓRMULA
	DEPRECIAÇÃO	$C_{dep} = \frac{(V_{aquisição} - V_{residual})}{N^{\circ} \text{ de meses}}$
	REMUNERAÇÃO DO CAPITAL	$C_{r.capital} = V_{aquisição} \times ({}^{12}\sqrt{1+TAXA_{anual}} - 1)$
	CUSTOS ADMINISTRATIVOS	$C_{administrativo} = \frac{\text{Custo Administrativo Total}}{N^{\circ} \text{ de veículos}}$
	IPVA/SEGUROS	$C_{SEG/IPVA} = \frac{\text{Valor Anual}}{N^{\circ} \text{ de veículos}}$

Os custos variáveis flutuam em relação à quantidade produzida e ou vendida:

QUADRO 2 – CUSTOS VARIÁVEIS

CUSTOS VARIÁVEIS	ITEM DE CUSTO	FÓRMULA
	PNEU	$C_{pneu} = \frac{N_{PNEU} \times (P1 + N_{PNEUS} \times P2)}{\text{Vida útil do Pneu P/ recapagem}}$
	ÓLEO	$ÓLEO = \frac{\text{Preço} \times \text{Capacidade}}{\text{intervalo entre trocas}}$
	LAVAGEM / LUBRIFICAÇÃO	$C_{Lub} = \frac{\text{Preço da lubrificação}}{\text{Intervalo entre trocas}}$
	COMBUSTÍVEL	$C_{Comb.} = \frac{\text{Preço por litro}}{\text{Rendimento}}$
	MANUTENÇÃO	Custo estimado por Quilometro
	PEDÁGIO	Custo estimado por Quilometro

De acordo com o problema, o caso para ensino aborda planejamento dos custos logísticos de transportes, e verifica-se que o agente realmente está sendo ressarcido pelo desgaste de sua moto, já que ela é própria, e como planejar, junto ao coordenador, meios de economia. Pegando o exemplo do agente que percorreu uma distancia de 100 km em um dia de trabalho, vamos verificar se realmente houve ressarcimento do desgaste da moto:

- | | |
|---|---|
| • <u>Distancia percorrida na viagem:</u>
100 km | • <u>IPVA:</u> R\$ 1,36 |
| • <u>Preço da gasolina:</u> R\$ 2,86 | • <u>Aquisição da moto:</u> R\$ 6.500,00 |
| • <u>Lavagem da moto no mês:</u> R\$ 8,00 | • <u>Depreciação da moto por dia:</u>
R\$ 3,61 |
| • <u>Número de veículos:</u> Uma moto | • <u>Tempo de vida:</u> 5 anos |
| • <u>Consumo médio:</u> 26 km/l | • <u>Manutenção mensal na oficina:</u>
R\$ 90,00 |
| • <u>Horas disponíveis por veículo / motorista:</u> 8 horas diárias | |

Com base nas informações hipotéticas acima, não levando em consideração o fator salário, temos que o custo total unitário desse dia de trabalho do assessor, custou o total de R\$ 8,37. Nesse cálculo, a manutenção da moto e a lavagem da mesma foi dividido por 30 dias, pois entende-se que o assessor utilizará seu veículo em dias não trabalhados. Dessa forma, os R\$ 0,22 pagos quilometragem é suficiente para pagar os custos com manutenção do veículo, pois, com um valor de R\$ 22,00, o agente abastece o tanque da moto com R\$ 11,02, e com o custo diário de R\$ 8,37, ainda restará R\$ 2,61, dos R\$ 22,00 pagos pela empresa, para gastos eventuais.

Entretanto, possa ser que o agente percorra uma quilometragem acima do que o saldo comporta, tendo que solicitar mais recursos para deslocar-se. Como alternativa para contornar isso, temos:

- O coordenador poderia formular uma agenda com os gastos envolvidos com deslocamento, que servirão de parâmetros para o agente entender melhor os

custos do veículo. Dessa forma, na agenda de viagens, deve estar discriminado a distancia percorrida da sexta e da segunda feira, indagando pela diferença de quilometragem percorrida no fim de semana (caso houver).

- Outra alternativa, seria o planejamento semanal da rota, junto com o coordenador, evitando que o agente percorra uma distancia acima do valor limite permitido.
- O agente poderia rever a frequência de viagens a municípios vizinhos, diminuindo de acordo com a demanda. Isso ajudaria a reduzir os valores destinados para os agentes.

O propósito deste trabalho foi apresentar um caso de ensino com base em uma história real, vivida diariamente em uma empresa. O problema em questão envolve a viabilidade de valores pagos para os assessores utilizarem suas motos próprias para trabalhar, uma vez que diminui as distancias, são econômicas e agilizam os processos.

Entretanto, como vimos no caso acima, o custo pode ser superior ao efetivamente pago pela empresa, caso a região de atuação do agente tenha preços mais elevados, como geralmente ocorre em algumas cidades do Brasil. Essa é uma análise subjetiva onde o leitor deve considerar o custo de sua área de atuação.

QUESTÕES PARA DISCUSSÃO

- 1) Com base no ambiente onde a empresa está inserida, que estratégias de logística devem ser adotadas?
- 2) Relacione as alternativas de ação de logística para contornar o problema.
- 3) Como a literatura sobre logística contempla os problemas apresentados no caso?
- 4) Como a empresa poderá estipular um valor de gastos com deslocamento, se é um mesmo valor destinado para vários estados com preços e áreas geográficas diferentes?
- 5) Seria viável a empresa adquirir uma frota própria ou continuar com ressarcindo os colaboradores pela utilização de seus veículos?

REFERÊNCIAS

FARIA, Ana Cristina; COSTA, Maria de Fatima Gameiro. **Gestão de custos logísticos**. São Paulo: Atlas, 2005.

WANKE, Peter F. **Logística para micro e pequenas empresas**. São Paulo: Atlas, 2012.

NOGUEIRA, Amarildo de Souza. **Logística: uma visão local com pensamento globalizado**. São Paulo: Atlas, 2012.

WANKE, Peter F. **Logística e transporte de cargas no Brasil: produtividade e eficiência no Século XXI**. São Paulo: Atlas, 2010.