

# ADMINISTRAÇÃO DO FRETE



# 1 - Por que Administrar o Frete?

Gerenciar a logística de sua empresa não é uma tarefa fácil, mesmo quando o nível de movimentações é baixo. Contudo, algumas dicas e técnicas podem auxiliar você na hora de gerir seus transportes, remessas e recebimentos, além de reduzir as possibilidades de erros e equívocos em seu dia a dia. Em primeiro lugar, a gestão de fretes é algo que deve receber alguma atenção de qualquer tipo de negócio. Mesmo para empresas que apenas utilizam motoboys ou serviços de courier, uma boa racionalização nos transportes pode evitar gastos desnecessários e também atrasos e problemas no recebimento ou entrega de cargas e volumes.

## Principais tipos de frete

Em primeiro lugar, tente separar seus fretes em duas categorias principais: aqueles pagos em suas compras ou aquisições e aqueles pagos na entrega de produtos e itens para clientes. No mercado, costuma-se referir ao primeiro grupo como fretes “inbound” e ao segundo como “outbound”. A separação facilita alguns cálculos necessários à boa manutenção de seus negócios. Enquanto o primeiro grupo compreende um custo que deve ser associado à manutenção de seu negócio, o segundo grupo na verdade é um custo de venda, e incidirá de forma direta nas margens dos produtos e serviços que você comercializa.

## Refletindo um pouco mais

Uma vez separados os fretes nesses dois grupos principais, é preciso que você defina, em cada um deles, quais os fluxos mais frequentes: fornecedores dos quais você adquire produtos com frequência, clientes habituais, rotas mais usadas de distribuição e operações de entrega mais previsíveis. Tente levantar dados como a distância média para cada um desses fluxos, volume e valor médio dos produtos transportados, bem como a existência de outros custos, como pedágios. Após separar e detalhar cada um dos fluxos, você poderá ver com maior clareza quais as operações que realmente dão lucro ou estão de acordo com um nível aceitável de gastos, e aquelas que causam prejuízos.

## “Dossiês” de transportadoras

Crie relatórios que avaliem o serviço das transportadoras que atendem sua empresa. Relacione todos os dados de contato, operações que foram e serão efetuadas, bem como uma avaliação de cada um dos fretes, tanto em termos de custo quanto em relação ao nível de perdas, atrasos, acomodação geral dos produtos e eficiência e tempos de carga e descarga. Isso evitará que você permaneça com transportadoras que não prestam um bom serviço e, ao mesmo tempo, permitirá a você ver quais são aquelas que realmente estão atuando conforme as expectativas.

## Negociação

Um bom empresário nunca para de negociar. Utilize os dados que você levantou na etapa anterior para exigir melhorias por parte das transportadoras, solicitar descontos ou abatimentos por atrasos ou operações feitas fora das conformidades e até mesmo para renegociar contratos e acordos.

## Tecnologia na gestão de fretes

Não deixe de utilizar controles associados a softwares e bancos de dados em sua organização. Além de facilitar a integração com outras áreas e sistemas de sua empresa, controlando e gerindo transportes por meio de softwares e até mesmo sistemas na nuvem você evita a perda ou extravio de dados e documentos, pode dispor relatórios a todos dentro da empresa e também facilitar a comunicação com as próprias transportadoras e outros prestadores de serviços, como despachantes, contadores, advogados e traders.

## 2 - Metodologias de Definição de Preços

### **Definição**

O que é: A precificação é a arte de imputar preços em produtos de forma que eles correspondam a percepção de valor dos clientes, estejam alinhados aos preços praticados pelos concorrentes, pague os custos diretos de produção do produto e permitam que a empresa chegue ao ponto de equilíbrio, ou seja, consiga uma combinação de margem e volume que pague os custos indiretos, geralmente fixos, e a deixe no zero-a-zero.

Por que atentar à precificação: Definir o preço de venda corretamente é essencial para que seu negócio seja sustentável e tenha futuro. Esse processo é complexo, e deve ser baseado em diversos fatores, como: análise de custos, da concorrência e do comportamento do consumidor. Afinal, o principal objetivo do comércio é gerar renda que cubra os custos do negócio e gere lucro.

### **Percepção de Valor**

À primeira coisa que você precisa entender é o quanto você atende as demandas do seu público-alvo em relação ao valor que ele atribui às características do produto ideal. Parece algo complexo, mas na realidade é bastante simples. Apenas tentar mapear o que os clientes mais valorizam naquele mercado, como atendimento, prazo, qualidade, preço, dentre outros, e analisar quem entrega melhor aquilo que o cliente precisa.

Uma forma fácil de fazê-lo é utilizando uma curva de valor. Nessa curva você irá colocar seus principais concorrentes e atribuir notas a você e a eles para as principais necessidades do público:

1) Sou melhor que meus concorrentes nos principais atributos – isso significa que eu atendo melhor o público do que a concorrência, ou seja, eles não se importariam em pagar um pouco mais para consumir meus produtos.

2) Não há muitas diferenças entre eu e meus concorrentes – nesse caso, o mercado define o preço. Se eu precificar acima da concorrência, venderei menos. Se precificar abaixo, venderei mais. A minha estrutura de gastos me falará a faixa de preços que conseguirei praticar.

3) Meus concorrentes são melhores do que eu nos principais atributos – o negócio só será viável se eu conseguir praticar preços abaixo da concorrência ou se eu conseguir melhorar rapidamente nesses atributos.

## **Análise da Concorrência**

O segundo passo na sua definição de preços é analisar a concorrência e verificar se você está alinhado com eles, segundo a percepção de valor que já foi verificada. Essa atividade nada mais é que fazer um bom trabalho de cotação de preços.

Nesse momento você se pergunta: “mas eu vou ter que cotar preços de todos os meus produtos na concorrência? Um comércio pode ter milhares de produtos!”

Não... não é necessário. Para fazer esse trabalho, eu sugiro que você siga um método parecido com o que é feito no cálculo da inflação no Brasil. Em linhas gerais, os principais índices são calculados a partir da criação de cestas de produtos amplamente consumidos.

Para que você comece esse exercício, pense "quais são os carros-chefe do meu comércio? Os 20% de produtos que trazem 80% do meu faturamento" e desenvolva este exercício analisando estes campeões de vendas. A partir desse ponto, você pode comparar e ter algo parecido com este relatório no seu resultado:

## **Análise da Concorrência**

O segundo passo na sua definição de preços é analisar a concorrência e verificar se você está alinhado com eles, segundo a percepção de valor que já foi verificada. Essa atividade nada mais é que fazer um bom trabalho de cotação de preços.

Nesse momento você se pergunta: "mas eu vou ter que cotar preços de todos os meus produtos na concorrência? Um comércio pode ter milhares de produtos!"

Não... não é necessário. Para fazer esse trabalho, eu sugiro que você siga um método parecido com o que é feito no cálculo da inflação no Brasil. Em linhas gerais, os principais índices são calculados a partir da criação de cestas de produtos amplamente consumidos.

Para que você comece esse exercício, pense "quais são os carros-chefe do meu comércio? Os 20% de produtos que trazem 80% do meu faturamento" e desenvolva este exercício analisando estes campeões de vendas.

É importante se atentar também para o posicionamento do seu concorrente. Se você quer ter preços baixos como diferencial e perceber que seu preço é mais alto do que concorrentes, algo está errado na sua estratégia ou na sua gestão de custos.

## **Gestão de Custos**

Uma vez que você percebeu que você tem uma estratégia forte e está alinhado aos preços do mercado, chegou a hora de ver se a sua estrutura de custos está adequada e planejar mudanças. Você pode começar também o seu trabalho de precificação por esse passo, tendo em mente que você terá que planejar cortes de gastos profundos, caso sua estratégia e o mercado não comportem o preço desejado.

Para começar a fazer esta análise, você deve classificar os custos em duas categorias, fixos e variáveis, e definir um período para análise, sugerimos o prazo de um mês. Todas as despesas que tenham sido originadas pela empresa devem ser analisadas:

### **Custos Variáveis ou Diretos**

São diretamente proporcionais a quantidade de produtos vendidos, ou seja, quanto maior o volume de vendas, maior será o percentual de participação por produto. São eles: matéria-prima, tributos sobre vendas, comissões de vendas, comissões sobre formas de pagamento, etc.

Nesse caso, o preço do seu produto deve pagar integralmente os valores unitários desses custos. Aliás, a soma deles define o seu preço mínimo, sem margem para quitar os custos fixos e gerar o lucro da operação.

Após saber os seus custos variáveis unitários, ou seja, custos diretos de cada unidade vendida, você deve entender o conceito de custo fixo unitário. Cada unidade vendida de produto vendida é composta de: 1) custos diretos; 2) margem de contribuição. A margem de contribuição é o que sobra para pagar os outros custos da empresa, que geralmente são fixos ou sofrem pequenas variações.

A regra dos custos fixos é bastante simples. Você tem que estar sempre calculando o valor do seu ponto de equilíbrio, ou seja, o número de unidades que precisa vender para ficar no mínimo no zero-a-zero.

Se o seu produto custa em média R\$100 e os custos diretos somam R\$40, você tem uma margem de contribuição de R\$60. Se os seus custos fixos somam R\$6.000 por mês, você precisa vender  $R\$6.000/R\$60 = 100$  unidades para atingir seu ponto de equilíbrio.

A questão que pode fazer toda a diferença é que, como esses custos não variam muito, vender mais significa que o seu custo fixo unitário, ou seja, os custos fixos divididos pela quantidade de vendas, será menor. Imagine que você está analisando um produto que custe R\$100 e ele responde por 50% do seu faturamento de R\$10.000. Fazendo o cálculo, percebo que eu vendo cerca de 50 unidades por mês.

É normal esperar que ele arque com 50% dos custos fixos da empresa, já que ele trás 50% da receita. Supondo que os custos fixos totalizem R\$5.000, eu espero que este produto pague R\$2.500 de custo fixo. O custo fixo unitário dele é de  $R\$2.500/50 = R\$50$ . Se a margem de contribuição dele é de 50% (R\$50), estou no zero-a-zero com ele. Se for maior, significa lucro, e menor, prejuízo.

Agora vamos supor que com a mesma estrutura de custos fixos (R\$5.000) eu aumentei a venda dele para 100 unidades por mês. Agora o meu faturamento passou para R\$15.000 e ele representa 66% do faturamento (R\$10.000). Se eu quiser que ele passe a pagar 66% dos custos fixos, encontro o valor de R\$3.333,33 que divididos pelas 100 unidades vendidas, encontro R\$33,33 de custo fixo unitário. Número bem menor do que os R\$50 que eu precisava de margem para sair no zero-a-zero.

# 3 - Classificações de Custos e seus Componentes

## PRINCIPAIS MÉTODOS DE CUSTEIO

Cada método tem suas vantagens e desvantagens, mas, para efeitos contábeis, somente o custeio por absorção é admissível. O custo padrão pode ser adotado na contabilidade, desde que as variações ocorridas sejam ajustadas em períodos mínimos trimestrais.

### CUSTEIO POR ABSORÇÃO

Custeio por Absorção (também chamado “custeio integral”) é o método derivado da aplicação dos Princípios Fundamentais de Contabilidade. Consiste na apropriação de todos os custos (diretos e indiretos, fixos e variáveis) causados pelo uso de recursos da produção aos bens elaborados, e só os de produção, isto dentro do ciclo operacional interno. Todos os gastos relativos ao esforço de fabricação são distribuídos para todos os produtos feitos.

A aquisição de bens de consumo eventual cujo valor não exceda a 5% do custo total dos produtos vendidos no período de apuração anterior poderá ser registrada diretamente como custo (RIR/1999, art. 290, parágrafo único).

### CUSTEIO VARIÁVEL

O Método de Custeio Direto, ou Variável, atribui para cada custo uma classificação específica, na forma de custo fixos ou custos variável. O custo final do produto (ou serviço) será a soma do custo variável, dividido pela produção correspondente, sendo os custos fixos considerados



diretamente no resultado do exercício. Gerencialmente, é um método muito utilizado, mas, por sua restrição fiscal e legal, sua utilização implica na exigência de 2 sistemas de custos:

O sistema de custo contábil (absorção ou integral) e

Uma sistemática de apuração paralela, segregando-se custos fixos e variáveis.

## **CUSTEIO PADRÃO**

O custo-padrão é um custo pré-atribuído, tomado como base para o registro da produção antes da determinação do custo efetivo. Em sua concepção gerencial, o custo-padrão indica um "custo ideal" que deverá ser perseguido, servindo de base para a administração mediar e eficiência da produção e conhecer as variações de custo.

Esse custo ideal seria aquele que deveria ser obtido pela indústria nas condições de plena eficiência e máximo rendimento. A Resolução CFC nº 750/93 fixou os Princípios Fundamentais de Contabilidade, dentre os quais aparece o Princípio do Registro pelo Valor Original que determina a avaliação dos componentes do patrimônio pelos valores originais das transações com o mundo exterior a valor presente em moeda nacional, sendo mantidos na avaliação das variações patrimoniais posteriores, o que descarta a utilização do custo-padrão para fins de avaliação dos estoques e dos custos dos produtos vendidos, posto que este pode divergir da transação efetiva.

## 4 - Exemplos de Formação do Valor do Frete

### **PREÇO DO FRETE (SERVIÇO DE TRANSPORTE)**

#### **O que é?**

Preço cobrado para executar o serviço de transporte de mercadorias, serviço que engloba as atividades de: coleta, transporte e entrega da carga.

#### **Para que serve?**

O seu cálculo é importante para remunerar de forma justa o serviço de transporte rodoviário de carga.

#### **Como se calcula?**

Deve-se iniciar o cálculo escolhendo o veículo ou uma categoria de veículo. Levanta-se o tempo de uso deste veículo, em horas ou dias, por mês, a participação das despesas administrativas no faturamento da empresa e o percentual de impostos pagos, além, são claro, da quilometragem rodada na viagem ou serviço. Veja o exemplo:

Com os valores: da diária e do quilômetro, calcula-se a maioria dos preços de transporte.

#### **Exemplo 1**

Uma viagem São Paulo-Itú-São Paulo, onde o caminhão médio, cuja capacidade líquida é de 14 toneladas, que roda 220 km, demora 1,5

dias na execução do serviço e gasta com despesas de viagem R\$ 180,00. Quanto se deve cobrar?

São Paulo-Itú-São Paulo = (Diária X Tempo Serviço + Quilômetro X Km rodado + Despesas de Viagem) X Markup

São Paulo-Itú-São Paulo =  $(216,90 \times 1,5 + 0,9202 \times 220 + 180,00)$   
1,593625

São Paulo-Itú-São Paulo = R\$ 814,64 por viagem ou R\$ 58,19 por tonelada (814,64/14)

## **Exemplo 2**

Um serviço que utilizará 3 veículos médios durante 5 dias que deverão rodar 4.200 km. Qual o preço deste serviço?

Preço do serviço =  $(3 \times 136,10 \times 5 + 4.200 \times 0,9202)$  1,593625

Preço do serviço = R\$ 11.322,45 (sendo R\$ 1.132,24 de lucro, ou 10%)

Como se nota, com as planilhas de custo operacional, que se encontram na seção de Economia do site Guia do Transportador pode-se calcular facilmente vários custos e preços da atividade de transporte. Veja também outros arquivos relacionados ao assunto.

**NOTA: Os cálculos acima tomaram como base os dados abaixo:**

Veículo: média dos Caminhões Médios

Custo fixo mensal = R\$ 3.266,53

Custo variável por km = R\$ 0,5774

Dias trabalhados por mês = 24 dias

Percentual de participação das despesas administrativas = 10%

Total de impostos incidentes = 12,25%

Margem de lucro = 15%

#### CÁLCULO DO MARK UP

Markup =  $1 / [1 - (\text{Total de impostos incidentes} + \% \text{ participação Desp. Adm.} + \text{Margem de Lucro})]$

Markup =  $1 / [1 - (12,25\% + 10\% + 15\%)]$

Markup = 1,593625