

ESCOLA POLITÉCNICA DA UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO
DEPARTAMENTO DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO

TRABALHO DE FORMATURA

***Implantação do Sistema de Custeio ABC
em uma empresa de transportes***

AUTOR: Ederson Munhoz Reis Matos
ORIENTADOR: Israel Brunstein

1997

XF 1997
M 428j

Notas Importantes

- Os valores apresentados neste trabalho foram alterados para se manter o sigilo dos dados reais da empresa.
- As tabelas que, por ventura, não estejam indicadas a fontes, foram elaboradas pelo autor.

AGRADECIMENTOS

Ao meu Orientador Israel Brunstein pelas poucas mas valiosas palavras

À minha mãe e meu pai pela compreensão, amizade e amor

À Marisa pelo auxílio e amor

Ao meu irmão Junior pela ajuda em uma hora de desespero

Ao Ewerson pela amizade

Ao Agostino pela compreensão e pela oportunidade do estágio

SUMÁRIO

CAPÍTULO 1 - INTRODUÇÃO

1.1 - Terminologia	2
1.2 - O ramo de Transportes	6
1.3 - A Empresa	7
1.3.1 - História	7
1.3.2 - Organograma	9
1.4 - O estágio	11
1.5 - Objetivos do trabalho	11

CAPÍTULO 2 - INTRODUÇÃO TEÓRICA

2.1 - Contabilidade Gerencial tradicional: Conceitos e Terminologias	13
2.1.1 - Objeto de Custeio	13
2.1.2 - Acumulação e Alocação de Custos	13
2.1.3 - Custos e despesas	14
2.1.4 - Custos Diretos e Indiretos	14
2.1.5 - "Cost Drivers"	15
2.1.6 - Custos Fixos e Variáveis	15
2.1.7 - Relação Custo-Volume-Lucro	15
2.1.8 - Custeio por Absorção	16
2.1.9 - Custeio Direto ou Variável	19
2.1.10 - Principais influências dos custos na Formação dos Preços ("Pricing")	20
2.2 - Sistemas de Custos Baseados em Atividades - ABC	22
2.2.2 - Limitações dos Sistemas Tradicionais de Custeio	23
2.2.3 - A Idéia do Custeio ABC	24
2.2.4 - Estrutura do Sistema ABC	24
2.2.5 - A Hierarquia de um Modelo ABC	27
2.2.6 - O Tratamento dos Gastos de Recursos de Capacidade	29
2.2.7 - Redução de Custos	31
2.2.8 - Benefícios do ABC	32
2.2.9 - Problemas do Sistema ABC	34
2.2.10 - O ABC em Empresas de Serviços	34

CAPÍTULO 3 - PROCESSOS OPERACIONAIS

3.1 - Sistemas Operacionais	38
3.1.1 - Coleta	38
3.1.2 - Descarregamento e Zoneamento	39
3.1.3 - Carregamento	40
3.1.4 - Transferência	40
3.1.5 - Entrega	41
3.2 - Sistemas Administrativos	42
3.2.1 - Triagem e Digitação	42
3.2.2 - Expedição	43
3.2.3 - Pendência	43
3.2.4 - Administração	44

CAPÍTULO 4 - SISTEMA CONTÁBIL E CUSTOS DA EMPRESA

4.1 - Estrutura Organizacional da Empresa	46
4.2 - Sistema Contábil da Empresa	47
4.2.1 - Natureza e Apropriação dos Custos	47
4.2.2 - Dados sobre a Carga	48
4.2.3 - Sistema Atual de Custos	48
4.2.4 - Cálculo do Frete Cobrado	49
4.2.5 - Imperfeições do Sistema de Frete	50

CAPÍTULO 5 - APLICAÇÃO PRÁTICA DO SISTEMA ABC

5.1 - Introdução	53
5.2 - Metodologia de Desenvolvimento	54
5.3 - Acumulação de Custos	54
5.4 - Custos de Terminais	56
5.4.1 - Custos de Coleta e Entrega	56
5.4.1.1 - Escolha do "Cost Driver"	57
5.4.1.2 - Custos de Mão-de-obra	58

5.4.1.3 - Custo de Coleta e Entrega	59
5.4.2 - Custos de Agentes	59
5.4.3 - Um caso especial: Filial de CP	61
5.4.4 - Custos de Instalações	62
5.4.5 - Custos administrativos de Terminais	63
5.4.6 - Custos de Movimentação dentro dos Terminais	64
5.5 - Custos de Transferência	66
5.5.1 - Conceito de t.km	66
5.5.2 - Filiais de Transbordo	67
5.5.3 - Distâncias reais e de transferências	68
5.5.4 - Custos de Transferências	70
5.5.5 - Filial de Manaus	70
5.6 - Custos de GRIS	71
5.7 - Custos de Vendas	73
5.8 - Custos de Matriz	75
5.8.1 - Atividades	75
5.8.1.1 - Coordenação e Controle de Tráfego	75
5.8.1.2 - Inspeção de Filiais	76
5.8.1.3 - Gerenciamento Comercial	76
5.8.1.4 - Processamento de Dados	77
5.8.1.5 - Recursos Humanos	78
5.8.1.6 - Contabilidade	78
5.8.1.7 - Administração de Riscos	78
5.8.2 - Atividades ou Custos Nível Planta	79
5.9 - Distribuição dos Custos	80
5.9.1 - Exemplo: Linha KP-FO	81
5.9.1.1 - Custo de GRIS	81
5.9.1.2 - Custo de Origem (KP)	81
5.9.1.3 - Custo de Transferências KP-FO	82
5.9.1.4 - Custo de Destino (FO)	83
5.9.1.5 - Custo de Matriz	83
5.9.1.6 - Receita e Lucro Operacional	84
5.10 - Resultado Final	84

CAPÍTULO 6 - ANÁLISE DE RESULTADOS E CONCLUSÕES

6.1 - Mudança de Conceitos	86
6.1.1 - Ocupação do Veículo	86
6.1.2 - Produtividade em Peso	87
6.1.3 - Linhas de Transferências	88
6.2 - Análise dos Resultados	89
6.3 - Propostas de Redução de Custos	92
6.3.1 - Custo de Nível Planta	93
6.3.2 - Balanceamento do Fluxo de Carga	93
6.3.3 - Alteração no Sistema de Cálculo de Fretes	95
6.3.4 - Melhoria de Produtividade das Filiais	95
6.3.5 - Conclusões	97

BIBLIOGRAFIA

98

Capítulo 1

Introdução

1 - INTRODUÇÃO

1.1 - Terminologia

Neste trabalho que iremos apresentar encontram-se inúmeras terminologias próprias do setor de transportes, ou mesmo da empresa em que se realizou. Então faz-se necessário a apresentação desta terminologia ao leitor, para uma melhor compreensão e legibilidade do trabalho.

Agentes: são outros transportadores que tem acordos comerciais para coletar e entregar mercadorias em determinadas localidades.

Arrumador: é o funcionário responsável pela arrumação da carga no interior das carretas ou baús. Esta arrumação é fundamental para não ocorrer um desbalanceamento da carga que dificultaria a dirigibilidade e acarreta uma sobrecarga em algum dos eixos, fato este passível de multa e retenção do veículo até que se corrija a falha.

Baú: denominação dada às carretas ou carrocerias protegidas com chapas de alumínio.

Box: área de acumulação de carga de um mesmo destino (filial ou entrega local) para carregamento dos veículos.

Carreta: é o baú com estrutura própria (eixos, rodas etc.) independente do cavalo mecânico, que é apenas a força-motriz do conjunto.

Carreteiro: Apesar do nome lembrar carreta, ele se refere a todos os motoristas dos veículos (qualquer que seja) contratados para realizar os transportes das cargas.

Cavalo Mecânico: é o veículo que, acoplado à carreta, proporciona a força-motriz para levá-las ao seu destino. Comparado a um trem, ele é a locomotiva e a carreta o vagão.

Conferente: é o funcionário responsável pela conferência da carga que sai ou entra em um veículo.

Cubagem : é o método de se corrigir o peso de determinadas cargas que ocupam muito espaço para pouco peso, ou seja, apresenta densidade baixa. Neste caso se adota um peso de 300 kg para cada m^3 da carga. Existe duas maneiras de cubagem: a primeira é a cubagem da carga, onde se corrige o peso para depois se calcular o frete, e a segunda é a cubagem do frete, quando se calcula o frete pelo peso real para depois se corrigir o valor. A escolha de um desses dois depende de acordos comerciais.

Encarregado: é o funcionário que controla e fiscaliza todo carregamento, descarregamento e movimentação da carga dentro dos terminais.

Filial: Este termo é auto explicativo, não necessitando de maiores informações. O que precisa ser esclarecido é o significado das siglas das filiais, assim como mostra a tabela abaixo.

Sigla	Cidade - Estado
BH	Belo Horizonte - MG
BL	Blumenau - SC
BM	Belém - PA
BU	Bauru - SP
CP	Campo Grande - MT
CT	Curitiba - PR
CX	Caxias do Sul - RS
DF	Brasília - DF
FO	Fortaleza - CE
GV	Governador Valadares - MG
IA	Goiânia - GO
JF	Juiz de Fora - MG
KP	Campinas - SP
LO	Londrina - PR
MK	Montes Claros - MG
MN	Manaus - AM
MO	Maceió - AL
OC	Osasco - SP
PA	Porto Alegre - RS
PE	Ribeirão Preto - SP
RF	Recife - PE
RJ	Rio de Janeiro - RJ
RX	São José do Rio Preto - SP
RZ	Resende - RJ
SV	Salvador - BA
UL	Uberlândia - MG
VC	Vitória da Conquista - BA
VJ	Varginha - MG
VX	Vitória - ES

Frete carreteiro: é o frete pago ao carreteiro pela realização de uma viagem de entrega, coleta ou transferência.

Frete: é o valor pago pelo cliente para o transporte de suas mercadorias. Esta pode se CIF, no caso da origem pagar o frete, ou FOB, onde o destinatário paga.

GRIS: é uma sigla que significa gerenciamento de risco, ou, em outras palavras, são todos os esforços dispendidos para a segurança e proteção da carga, como:

Rastreamento, escolta, seguro de carga e indenizações por danos e extravios das mercadorias transportadas.

HUB's: filiais concentradoras de carga para um melhor aproveitamento do veículos de transferências.

Pool Operacional: consiste, basicamente, em um acordo entre empresas transportadoras, que possibilita o trabalho conjunto no transporte de suas mercadorias. Assim, caso duas ou mais empresas tenham carga para uma determinada região do país, e o montante de carga possa ser embarcado em uma carreta, apenas uma carreta saíra levando a carga destas empresas, o que diminui os custos operacionais e eleva o nível de atendimento, ao aumentar a frequência das rotas de transferência.

Rastreamento: é o monitoramento das viagens dos veículos que realizam coletas, entregas e transferências, através de um equipamento de localização via satélite.

Rota de Coleta: é um itinerário seguido por um veículo para se coletar carga em diversos clientes e voltar à filial em questão.

Rota de Entrega: segue o mesmo raciocínio da rota de coleta só que para a realização da entrega.

Rota de Transferência: é a rota utilizada para se transferir mercadorias de uma filial para outra.

Veículo: como será chamado toda vez que nos referirmos a qualquer um dos veículos de carga da empresa: Carreta (25 ou 18 ton.), Truck (12 ton.), Toco (7,5 ton.), Médio (3,5 ton.), Traffic (1,5 ton.) e Kombi (1 ton.).

1.2 - O Ramo de Transportes

Há algum tempo, se alguma empresa concorresse com produtos importados, ela fatalmente ganharia a concorrência. Naquela época o custo de se transportar grandes quantidades de mercadorias por longas distâncias era muito elevado devido à falta de equipamentos e infra-estrutura adequados. Assim, se algum produto estrangeiro era vendido no mercado interno, normalmente se destinava às classes de poder aquisitivo mais elevado em relação à média da população.

Outro elemento explicativo desta realidade, são as políticas protecionistas de governos de diversos países contra o poder predatório das grandes corporações internacionais. Assim, muitos governos aumentavam suas taxas de importações, ou até proibiam as importações de determinadas mercadorias, diminuindo o comércio internacional.

Ora o raciocínio é simples: como grande parte da produção estava estabelecida próximos aos mercados consumidores, as áreas de atuação das empresas eram bem restritas, e, quando muito, só vendiam para o mercado nacional (que no caso do Brasil, apesar do imenso território, o mercado se concentrava na região sul e sudeste), a importância dos transportes e distribuição era pequena (comparado aos dias atuais) e seus custos elevados.

Com a crescente onda de globalização e de formação de blocos comerciais, grande empresas começaram a controlar o mercado, e passaram a vender seus produtos para o mundo inteiro, isto é, aumentaram suas áreas de atuação para além das fronteiras nacionais. Com isso, a importância estratégica dos transportes e de toda logística, passou a ter extrema importância para a sobrevivência das empresas.

Neste contexto, as empresas de transportes têm fundamental importância na logística empresarial, servindo como ponte entre o produtor e o consumidor, diminuindo barreiras de distâncias, levando as mercadorias onde elas forem necessárias, cumprindo os prazos de entrega e garantindo a integridade das mercadorias transportadas.

1.3 - A Empresa

1.3.1 - História¹

A empresa onde foi desenvolvido este trabalho atua no mercado de transporte de bens de consumo, priorizando o transporte de cargas fracionadas, como pacotes ou caixas facilmente manipuláveis por uma pessoa, sem auxílio de equipamento.

Ela foi fundada em 1960, na cidade de São Paulo, por três ex-funcionários de uma transportadora aérea. Essa nova empresa tinha uma visão e uma proposta arrojada para a época: o transporte de carga fracionada, porta-a-porta, com prazos de entrega reduzidos e, o que era mais inusitado, garantidos.

Não demorou muito para que a empresa descobrisse na distribuição de medicamentos, o seu principal nicho de mercado. Além disso, três acontecimentos, sem qualquer conexão entre si, tiveram importância decisiva no desenvolvimento inicial da empresa: o primeiro deles foi a eliminação, pelo DAC, das linhas aéreas regionais de curta distância, como Rio/Santos/Rio, que eram muito utilizadas pela Indústria Farmacêutica para o transporte de seus produtos do Rio para a Baixada Santista. Em função disto, a empresa começou operando no eixo São Paulo/Santos, levando as mercadorias trazidas por avião até São Paulo para o seu destino final. Não demorou muito para que se expandisse, também, para outros pólos importantes no interior do Estado.

O segundo foi a substituição do antigo Imposto de Vendas e Consignação pelo ICM, com uma concepção completamente diferente. A partir dessa modificação tributária, os laboratórios farmacêuticos foram, paulatinamente, fechando seus depósitos regionais, e passando a demandar o transporte direto do ponto de produção, ao ponto de venda. A medida evitava a antecipação da obrigação tributária, fazendo com o que o prestador deste serviço tivesse suas próprias bases de tributação, dando origem, assim, ao transporte “itinerante”, que se firmou como uma importante especialização da atividade transportadora.

¹ Adaptado de material da empresa

Sobreveio, por fim, a obrigatoriedade da venda *CIF* (frete pago pela origem) dos medicamentos em geral, como forma de garantir ao consumidor o preço único desses produtos em todo o território nacional. Com isso, a decisão sobre transportes passou a ser das indústrias farmacêuticas, grande parte delas situadas em São Paulo, onde a empresa já estava estruturada e, com uma estratégia comercial voltada para o mercado *CIF*, ao contrário de seus principais concorrentes de então, quase todos eles concentrados no transporte de cargas *FOB* (frete pago pelo destinatário).

Não tardou, então, que a empresa se especializasse em transporte de medicamentos, sendo identificada por muito tempo como tal.

Nos primeiros anos da década de 60, já havia filiais no Rio de Janeiro, no interior do Estado de São Paulo e no sul do país. Logo depois, foi o Estado de Minas Gerais, através da associação com uma empresa congênere, com sede em Belo Horizonte, pela compra de 80% de seu capital social.

Na década de 70, a empresa se expandiu para o Norte, Nordeste e Centroeste, com a implantação de filiais nas principais capitais. Foi nesta época, também, que a empresa construiu sua Matriz e um terminal de cargas em Osasco, e diversificou suas atividades, entrando em outros nichos de mercados emergentes como eletroeletrônicos, confecções, calçados etc., que possuíam estrutura de comercialização e distribuição semelhantes às das Indústrias Farmacêuticas, ou seja, um sistema de transporte rápido, eficiente e capilarizado, cobrindo praticamente todo o território nacional.

Os anos 80 foram caracterizados pela forte recessão. Em virtude disso a empresa iniciou um vigoroso programa de ajuste interno, com a terceirização de inúmeros serviços, como a utilização de cavalos-mecânicos terceirizados, sendo que apenas as carretas, em sua maioria, são de sua propriedade.

Nos últimos anos, a empresa investiu em outros modais, que não o rodoviário, criando uma nova empresa para a operação de transportes aéreos; participou da privatização das linhas férreas estatais em associação com outras empresas nacionais e internacionais; e apresenta forte interesse na utilização de transporte fluvial e de cabotagem. Além disso, criou outras empresas, como uma Operadora Logística e uma especializada em rastreamento de veículos por rádio-frequência. Todas essas empresas formam hoje um conglomerado com grande poder financeiro.

A empresa tem investido muito em novas tecnologias a fim de proporcionar a seus clientes um serviço mais rápido e seguro, como o rastreamento de veículos via satélite, sistemas de identificação por código de barras, transferência de dados via EDI, e roteirização (em vias de estudo).

1.3.2 - Organograma

O organograma da empresa teve uma grande mudança no início deste ano (1997), como parte de sua reestruturação, que vem acontecendo desde 1995, quando houve uma mudança no controle acionário. Assim, a administração ficou organizada da seguinte maneira:

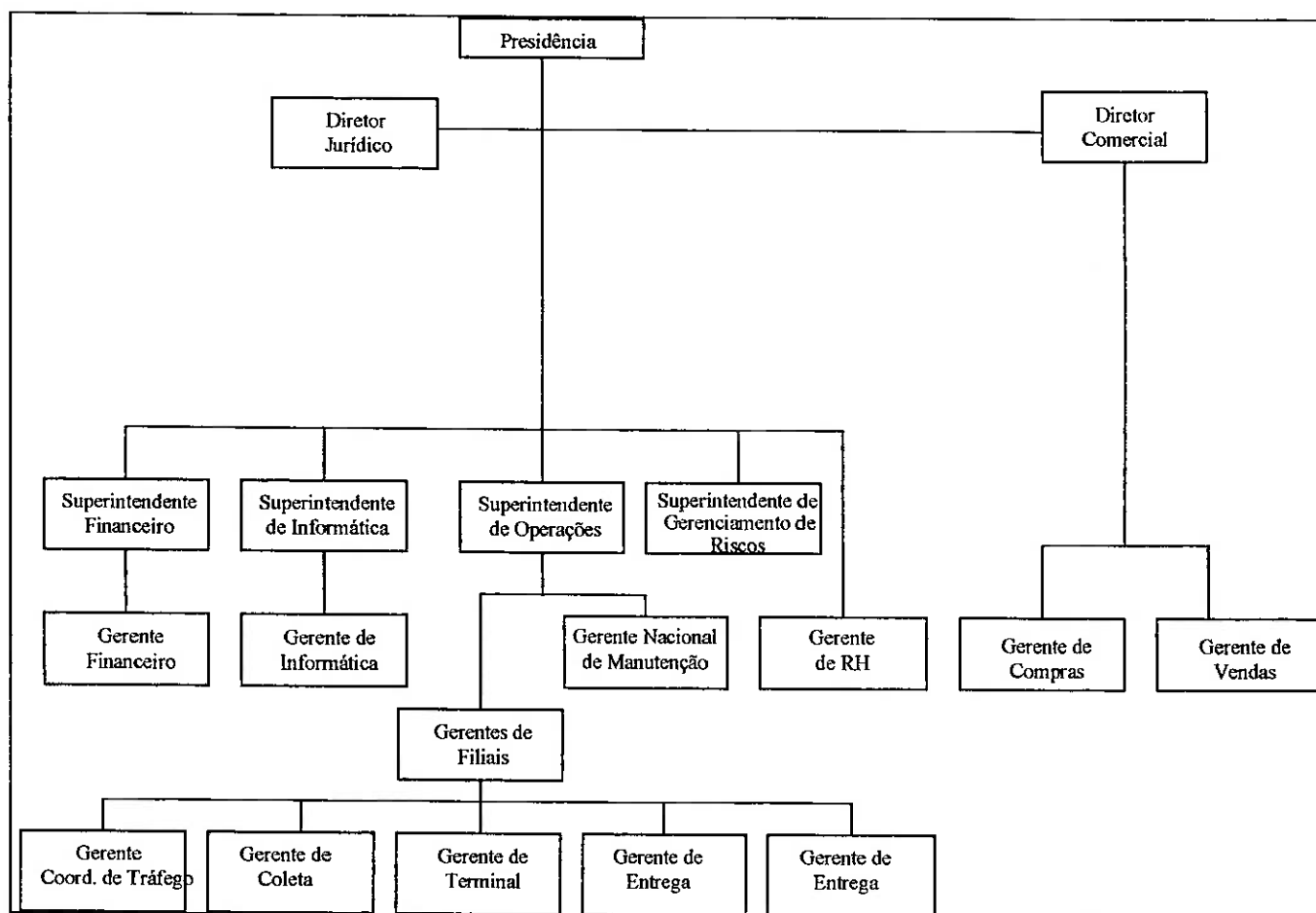


fig 1.3.2 - Organograma simplificado da empresa (adaptado de materiais da empresa)

A Diretoria Comercial atua basicamente na elaboração dos preços de fretes cobrados e aquisição de mercadorias e equipamentos, através de suas gerências subordinadas. A Diretoria Jurídica é responsável por todos os trâmites jurídicos que possam por ventura acontecer. Essas duas diretorias são formadas por acionistas da empresa, compondo com o presidente a totalidade das ações.

As Superintendências financeira e informática são auto-explicativas, não necessitando de maiores esclarecimentos, assim como suas gerências.

A Superintendência de Gerenciamento de Risco é responsável por todas as ações que vise à segurança da carga, em todo o território nacional. São exemplos dessas ações:

- Rastreamento, seja urbano ou em rodovias;
- Escolta;
- Segurança Patrimonial.

A Superintendência de Operações ou Operacional é a área da empresa onde se controla todo o fluxo nacional de mercadorias, desde a retirada da mercadoria no cliente até a entrega em seu destinatário. Estão subordinadas à ela todos os gerentes de Filiais e o Gerente Nacional de Manutenção.

A gerência de Coordenação de Tráfego elabora e controla todo o trajeto dos veículos entre as filiais.

À Gerência de Coleta compete a recepção dos pedidos de coleta e sua realização, indo buscar a mercadoria nas empresas solicitantes, colocando-a a disposição da Gerência de Terminal, responsável por toda a movimentação de materiais dentro do Terminal de Carga, desde a chegada do caminhão pela portaria, até a saída dos carros carregados.

A Gerência de Entrega tem basicamente a mesma função da Gerência de Coleta, só que aplicada à entrega de mercadorias aos seus destinatários.

A Gerência administrativa é responsável por toda a tramitação administrativa do terminal, como:

- Cálculo e pagamento dos fretes carreteiros;
- Resolução de problemas de extravios e danos às mercadorias transportadas;
- Controles operacionais;
- etc.

1.4 - O Estágio

O estágio foi iniciado em outubro de 1996, no departamento de Logística. Esta área fora reestruturada como parte das mudanças já citadas anteriormente, para se implantar programas de desenvolvimento em todas as áreas da empresa, com o intuito de modernização técnica e tecnológica como: Sistema de identificação por código de barras, documentação e otimização de todas as operações executadas na empresa, estudo da malha rodoviária de coleta, entrega e transferência etc.

Com o intuito de se otimizar a malha rodoviária de transferência e o processo produtivo, fizemos um estudo do sistema de custeio da empresa, para pesquisar e coletar dados relevantes aos nossos objetivos. Nossa surpresa foi que o sistema de custos apresentado era totalmente ineficaz e mal estruturado, frustrando nossas esperanças de realização desta otimização.

A partir deste momento, ficou priorizada uma reestruturação do sistema de custeio, antes de se desenvolver outros projetos.

1.5 - Objetivos do trabalho

Um sistema de custos apropriado dos produtos e processo de uma empresa é fundamental para sua atuação no mercado, pois afeta questões vitais, como a elaboração dos preços de vendas, tomadas de decisões e avaliação da produtividade, qualidade e, com isso, avaliação de novos projetos de melhorias nessas áreas.

O presente trabalho objetiva aplicar o modelo do sistema de custeio baseado em atividades (ABC), para executar o mapeamento dos custos do processo e também para obter os custos das diferenciadas linhas de transportes. Então analisaremos a estrutura atual de fretes cobrados, e se seus componentes são apropriados para ressarcir os custos do processo com lucros para a empresa.

Capítulo 2

Introdução Teórica

2 - INTRODUÇÃO TEÓRICA

Neste capítulo, faremos uma introdução aos conceitos e definições de sistemas de contabilidade gerencial tradicional e baseado em atividades.

Não objetivamos, contudo, discorrer profundamente sobre as teorias e conceitos, mas introduzi-los para uma melhor compreensão do conteúdo do trabalho. Nesse sentido, é aconselhável uma pesquisa mais especializada, para uma apreciação mais rigorosa do tema.

2.1- Contabilidade Gerencial Tradicional: Conceitos e Terminologia

2.1.1 - Objeto de custeio

O objeto de custeio é algo cujo custo desejamos obter, ou conhecer, e sem a qual, esta palavra (custo) não apresenta sentido algum. Assim, objetos de custeios podem ser produtos, serviços, componentes, atividades, projetos ou departamentos.

A escolha dos objetos de custeios visa facilitar e auxiliar o processo de administração da empresa.

2.1.2 - Acumulação e Alocação de custos

São dois estágios básicos de um sistema de custos: a acumulação de custos é o agrupamento, em um determinado período, de todos os custos em contas (mão-de-obra, matéria-prima, etc.), de acordo com a sua natureza; a alocação, ou apropriação, *“significa a atribuição de um ou mais itens de custo a uma ou mais partes de uma organização; de acordo com os benefícios recebidos, serviços utilizados ou algum ou método lógico de identificação”*¹. Em outras palavras, consiste na identificação e distribuição dos custos acumulados aos objetos de custeio.

¹HORNGREEN, Charles. T. *Contabilidade de custos: um enfoque administrativo*.

2.1.3 - Custos e Despesas

Segundo Martins², “os gastos relativos ao processo de produção são custos, e os relativos à administração, às vendas e aos financiamentos são despesas”³. Na prática, esta separação não é tão simples assim. Normalmente, existem diversos gastos que se confundem entre custos e despesas e “só devem ser rateados e ter uma parte atribuída aos custos de produção e outra às despesas do período, os valores relevantes que visivelmente contêm ambos os elementos e podem, por critérios não excessivamente arbitrários, ser divididos nos dois grupos”⁴. Entendemos como critérios excessivamente arbitrários aqueles baseados no “acho que” ou “deve ser”, que implicam em interpretações de determinadas pessoas, nem sempre condizentes com a realidade.

2.1.4 - Custos Diretos e Indiretos

Após identificados, os custos de produção podem ser classificados como diretos e indiretos. Os custos diretos são aqueles que “podem ser diretamente apropriados aos produtos⁵, bastando haver uma medida de consumo (quilogramas de materiais de consumidos, embalagens utilizadas, horas de mão-de-obra)”⁶. Já os custos indiretos “não oferecem condições de uma medida objetiva e qualquer tentativa de alocação tem de ser feita de maneira estimada e muitas vezes arbitrária (como o aluguel, a supervisão, as chefias etc.)”⁷.

Esta classificação dependerá do objeto de custeio escolhido, ou, em outras palavras, um custo que pode ser associado a mais de um objeto de custeio poderá ser direto em um caso e indireto em outro.

Devemos lembrar também que as medições responsáveis pelo rateio dos custos diretos devem ser economicamente viáveis, isto é, que o sistema de custeio não deve ser muito dispendioso em relação aos benefícios esperados, configurando, desta maneira, indiretos os custos que poderiam ser rateados entre os objetos de custeio, e cujas despesas para gerar estas informações, necessárias para esse rateio, são muito elevadas.

² MARTINS, Eliseu. *Contabilidade de custos*.

³ MARTINS, Eliseu. *Op. Cit.*, p. 40.

⁴ MARTINS, Eliseu. *Op. Cit.*, p. 41.

⁵ Entendemos por produtos, citados nas definições, como objetos de custeio.

⁶ MARTINS, Eliseu. *Op. Cit.*, p. 47.

⁷ MARTINS, Eliseu. *Op. Cit.*, p. 48.

2.1.5 - “Cost Drivers”

Um “cost driver” é qualquer fator quantitativo cuja variação provoca uma alteração no custo total do objeto de custeio associado. Citamos como exemplo de “cost driver” a quantidade produzida e horas de “set-up” para a produção, a distância para a distribuição etc.

2.1.6 - Custos Fixos e Variáveis

Esta é a divisão que leva em conta o comportamento dos custos de um determinado objeto de custeio, em função da variação do “cost driver” (ou volume de saída para a contabilidade gerencial tradicional), nesta relação, o custo variável se altera diretamente proporcional ao “cost driver”, enquanto o custo fixo se mantém constante.

A separação entre custos fixos e variáveis apresenta algumas condições a serem observadas:

- *intervalo relevante*: definido por HORNGREEN⁸ como a faixa dentro da qual a relação específica entre custos e “cost driver” é válida. O limite superior corresponde à capacidade instalada atual, e o inferior ao volume de produção suportável sem redução de estrutura.

- E, como lembra KAPLAN, a “*classificação em custos fixos e variáveis é relativa ao período de tempo adotado*”⁹. Assim, após um período suficientemente longo, todos os custos são variáveis, e a um período muito curto, todos os custos são fixos.

2.1.7 - Relação Custo/Volume/Lucro

Muitas decisões necessitam de cuidados especiais da administração, uma vez que apenas os custos variáveis são afetados pelo aumento de produção. Assim, são levados em conta, nas decisões, alguns fatores, entre eles: o ponto de equilíbrio e a margem de contribuição.

A margem de contribuição “*é a diferença entre a receita e os custos variáveis de cada produto; é o valor que cada unidade efetivamente traz à empresa*”¹⁰

⁸HORNGREEN, Charles T. *Op. Cit.*

⁹KAPLAN, Robert S.; ATKINSON, Anthony A. *Advanced management accounting*.

¹⁰MARTINS, Eliseu. *Op. Cit.*, p. 159.

$$\text{Margem de contribuição} = \text{Receita} - \text{Custos Variáveis}$$

$$\text{Margem de Contribuição unitária} = \text{Margem de contribuição/qtde. produzida}$$

O ponto de equilíbrio corresponde ao volume de produção (ou vendas) para o qual as receitas igualam os gastos, e o lucro líquido é zero.

$$\text{Ponto de Equilíbrio} = \text{Gastos Fixos/Margem de Contribuição Unitária}$$

Este modelo custo/volume/lucro apresenta limitações e imprecisões decorridas de certos fatores, ou pressupostos, como:

- O comportamento dos custos e receitas é confiavelmente determinado, e é linear dentro do intervalo de significância, o que não leva em consideração fatores externos e imprevistos como: variações do preço de venda, variações dos preços dos fatores dos custos, e não há variação de eficiência e produtividade;
- Considera o mix de produção constante, ou que só exista um produto. Fator que não corresponde à realidade na maioria das empresas;
- A divisão entre custos fixos e variáveis nem sempre é precisa e, como citado no item anterior, esta divisão depende do período de tempo que se deseja analisar.
- Este método considera como único "cost driver" o volume de produção, o que na realidade nem sempre é verdade.

KAPLAN enfatiza que *"a análise CVL será mais útil quando aplicada para prognósticos e decisões de custos e lucros a curto prazo"*¹¹, isto porque, a curto prazo, flutuações e variações do mix não alteram custos normalmente classificados como fixos, mas que variam com a diversidade e a complexidade da produção.

2.1.8 - Custeio por Absorção

Segundo MARTINS, *"custeio significa método de apropriação de custos"* e *"Custeio por Absorção é o método derivado da aplicação dos princípios da contabilidade geralmente aceitos...Consiste na apropriação de todos os custos de produção aos bens elaborados, e só os de produção; todos os gastos relativos ao*

¹¹KAPLAN, Robert S.; ATKINSON, Anthony A. *Op. Cit.*

esforço de fabricação são distribuídos para todos os produtos feitos...É ainda adotado pela Contabilidade Financeira, portanto válido tanto para fins de Balanço Patrimonial e Demonstração de Resultados como também, na maioria dos países, para Balanço e Lucro fiscais.”¹².

A departamentalização se torna necessária para uma distribuição lógica e racional dos custos indiretos de fabricação, sendo que cada departamento pode possuir mais de um centro de custos.

O esquema básico do custeio pode ser resumido nas operações abaixo:

- Separação entre Custos e Despesas;
- Apropriação dos Custos Diretos diretamente aos produtos;
- Apropriação dos custos indiretos que pertencem, visivelmente, aos departamentos, agrupando, à parte, os comuns;
- Rateio dos custos indiretos comuns e dos da Administração Geral da produção aos diversos Departamentos, quer de Produção quer de Serviços;
- Escolha da sequência de rateio dos Custos acumulados nos Departamentos de Serviços e sua distribuição aos demais departamentos.
- Atribuição dos Custos Indiretos que agora só estão nos Departamentos de Produção aos produtos segundo critérios fixados.

¹²MARTINS, Eliseu. *Op. Cit.*, p. 38.

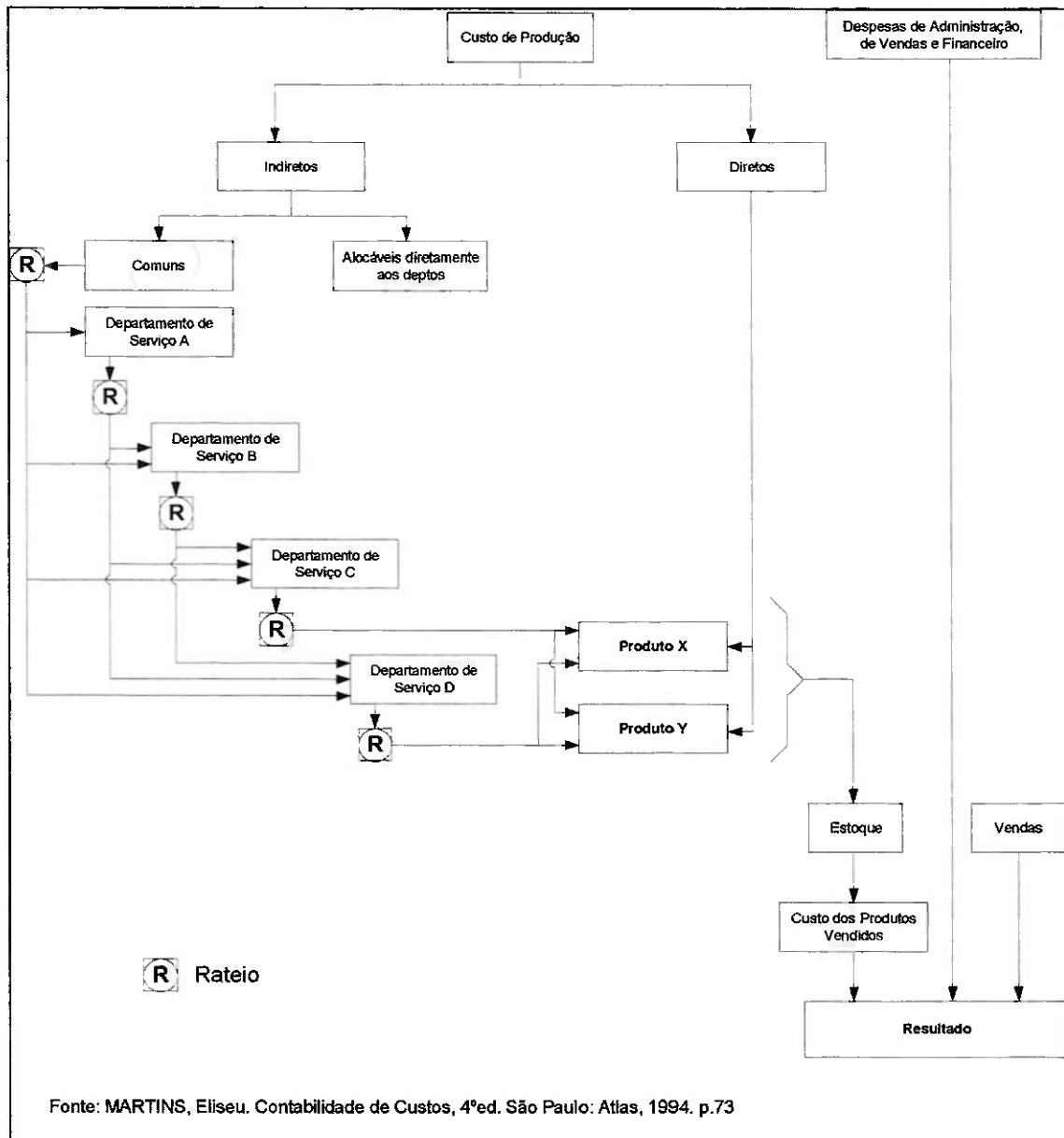


Fig 2.1.8 - Esquema de Rateio dos Custos Indiretos

Na demonstração do resultado o custeio por absorção apresenta a seguinte configuração:

Vendas
(-) Custos de Produção das mercadorias vendidas
Materiais diretos
Mão-de-obra direta
Custos de overhead
(=) Lucro Bruto
(-) Despesas de Vendas
(-) Despesas Administrativas
(=) Lucro Operacional

2.1.9 - Custeio Direto ou Variável

Há um consenso dentro da Contabilidade Gerencial Tradicional de que o custeio por absorção, apesar de ser útil na avaliação de estoques e Balanço Patrimonial, não é tão eficiente quando se leva em consideração as tomadas de decisões, principalmente de curto prazo. Isto se deve por não separar os custos em seus componentes fixos e variáveis. Segundo MARTINS¹³, estas afirmações leva em conta três fatores:

- Os custos fixos existem, independentes de variações e oscilações (dentro de certos limites) no volume de produção, sendo muito mais um encargo para que a empresa possa ter condições de produção do que sacrifícios para a fabricação específica.

- Por não dizerem respeito a este ou aquele produto ou a esta ou aquela unidade, os custos fixos são distribuídos à base de critérios de rateio, que contém, em maior ou menor grau, arbitrariedades. Para efeito de estoques, este rateio pode ser uma maneira de se minimizar injustiças, mas para tomada de decisão, mais confunde do que auxilia.

- O valor dos custos fixos por unidade depende do volume de produção;

Resumindo, o custeio direto parte do princípio que, na falta de certeza, é melhor não fazer o rateio. Sua principal ferramenta de análise é a margem de contribuição, que é a diferença entre a receita e os custos e despesas variáveis. Assim, quanto maior a margem de contribuição, maior sua capacidade de cobrir os custos fixos e gerar lucro, o que possibilita identificar quais produtos são mais vantajosos para a empresa.

Os defensores desse método não sustentam que os custos fixos sejam irrelevantes ou pouco importantes, apenas enfatizam que a distribuição dos custos é fundamental para certas tomadas de decisões, como, por exemplo, a de aceitar um pedido especial de venda, quais clientes ou produtos enfatizar ou eliminar¹⁴ etc.

¹³MARTINS, Eliseu. *Op. Cit.*, p. 177.

¹⁴Convém lembrar que esta análise não é suficiente para tomadas de decisões otimizantes. Pesquisadores da *Teoria das Restrições* mostram procedimentos para se identificar produtos ou pedidos mais vantajosos, quando são considerados os gargalos dos processos, assumindo uma margem de contribuição por unidade do recurso limitante (gargalo) consumida. Este método privilegia produtos (ou pedidos) que não consomem, ou pouco consomem, os recursos limitantes e penalizam os que consomem.

Na demonstração do resultado o custeio direto apresenta a seguinte configuração:

Vendas
(-) Custos Variáveis
Materiais diretos
Mão-de-obra direta
Custos indiretos de produção variáveis
Despesas Administrativas variáveis
(=) Margem de Contribuição
(-) Gastos Fixos
Produção
Vendas
Administração
(=) Lucro Operacional

Entretanto, convém citar algumas limitações das tomadas de decisões baseadas no enfoque da Margem de Contribuição, ou custeio direto: em primeiro lugar, este método depende de uma análise custo-volume para classificação dos custos em fixos e variáveis, normalmente além dos procedimentos contábeis.

Em segundo lugar, os opositores argumentam que a ênfase à margem de contribuição pode levar a decisões exclusivamente de curto prazo, prejudicando os resultados de longo prazo, uma vez que não é enfatizada a importância dos custos fixos.

E, finalmente, uma limitação deste método é o fato dele estar centrado na distinção dos custos fixos e variáveis tendo como único "cost driver" o volume de saída. A realidade tem mostrado que muitos custos são direcionados pela diversidade e complexidade do mix de produtos, número de clientes e outros fatores.

2.1.10-Principais influências dos custos na Formação dos Preços ("Pricing")

A formação de preços tem se tornado um grande problema dos tempos atuais, sendo amplamente analisado em literaturas de Economia e Marketing.

É comum muitos profissionais utilizarem o sistema de custo mais lucro, calculando-se seus custos unitários médios e imputando uma margem de lucro "justa" que lhes dê um retorno adequado aos investimentos. Este raciocínio implica em um efeito cíclico, pois os preços, que influenciam as vendas, dependem dos custos que, por

sua vez, dependem em parte do volume de vendas. HORNGREEN¹⁵ enfatiza ainda que o “mais” na relação do custo e lucro, raramente é rígido, e sim flexível, dependendo do comportamento da concorrência e dos clientes.

HORNGREEN¹⁶ cita três grandes influências na formação dos preços: clientes, concorrentes e custos.

- *Clientes*: O empresário deve sempre examinar seus problemas de preços através dos olhos de seus clientes. Um aumento dos preços pode levar os clientes a rejeitar seus produtos e passar a comprar dos concorrentes, ou procurarem um produto substituto, produzido por um outro ramo de indústria.

- *Concorrentes*: as reações dos concorrentes, ou a falta de reações, influenciarão as decisões relativas aos preços. Para prever estas reações, muitas empresas especulam sobre os custos dos concorrentes, colhendo informações a respeito de suas tecnologias, capacidades e políticas operacionais. Dessa forma, tem-se subsídios para se prever os custos dos concorrentes e com isso, seus preços.

- *Custos*: o preço máximo que pode ser cobrado é aquele que não afasta os clientes, e o mínimo é zero. Partindo dessa premissa de mercado, concluímos que muitas vezes quem determina o preço são os clientes, e os custos apenas podem auxiliar os administradores sobre decisões a respeito dos níveis e *mix* de saída.

HORNGREN¹⁷ sugere que os preços sigam a seguinte regra: a curto prazo, o preço mínimo a ser fixado, sujeito às considerações de efeitos de longo prazo, deve ser igual aos custos variáveis de aceitação do pedido (custos variáveis de produção, vendas e distribuição), ou seja, os custos que seriam evitados se o pedido não fosse aceito. A longo prazo, o preço mínimo deve ser alto o suficiente para cobrir todos os custos, incluindo os gastos fixos.

Temos com isso duas estratégias de formação de preços:

- *Custo Meta*: a premissa dessa estratégia é de que os preços são influenciados principalmente pelo mercado. Consiste em, a partir do preço de mercado, projetar e

¹⁵HORNGREEN, Charles T. *Op. Cit.*

¹⁶HORNGREEN, Charles T. *Op. Cit.*

¹⁷HORNGREEN, Charles T. *Op. Cit.*

desenvolver um produto que possa ser fabricado com custos baixos o suficiente para gerar uma margem adequada de lucros.

- *Preço Objetivo*: O sistema “custo mais lucro” constitui a base dessa estratégia, em que a empresa determina o preço através de seus custos mais uma margem de lucro. É necessário, entretanto, que a empresa faça um estudo dos clientes e concorrentes para verificar a viabilidade de tais preços.

2.2 - Sistemas de Custos Baseados em Atividades (ABC)

2.2.1 - Perda de relevância dos Sistemas Tradicionais de Custeio

Segundo KAPLAN¹⁸, os atuais sistemas de custeio datam do século passado e foram desenvolvidos com o objetivo de gerar informações sobre oportunidades de melhoria no desempenho de empresas, em termos de resultados econômicos. Para as empresas manufatureiras daquela época, até as primeiras décadas do século XX, que buscavam o sucesso de seus empreendimentos reduzindo o custo do produto através de economias de escala, os sistemas de custeio então desenvolvidos eram bastante relevantes para todas as decisões gerenciais que afetassem a eficiência e a lucratividade, porque as empresas operavam apenas uma planta e produziam um único produto.

Com o passar dos anos, as firmas começaram a se integrar verticalmente, muito especialmente no setor metalúrgico, passando a manufaturar diversas linhas de produtos, que consumiam recursos a taxas extremamente variáveis. Os gestores dessas empresas buscavam, então, o sucesso através dos ganhos marginais que decorriam de uma combinação ideal de produtos em uma única planta.

Com esse novo cenário, começaram a surgir conflitos sobre formas de custeio entre engenheiros e auditores. Os primeiros queriam um sistema com a precisão dos custos de produtos individuais, rateios dos custos indiretos que melhor identificassem as relações de causa e efeito das atividades que consumiam os recursos. Tais sistemas, apesar dos grandes benefícios, tinham altos custos.

Do outro lado estavam os auditores preocupados com a integração entre os sistemas de custeio de produtos e a contabilidade financeira, desejando obter

¹⁸KAPLAN, Robert S.; ATKINSON, Anthony A. *Op. Cit.*

informações corretas sobre inventários, não se preocupando com os custos individuais dos produtos ou com o processo de produção.

Com a globalização e o aumento da concorrência, tem-se verificado que, com o aumento da importância da função produção como elemento-chave das estratégias das empresas, os sistemas tradicionais de custeio já não têm atendido satisfatoriamente as empresas, que buscam informações mais precisas, para tomada de decisões operacionais e de investimentos.

Para superar estes problemas surgiu, recentemente, uma nova metodologia de custeio conhecida como ABC (Activity Based Costing), ou custeio baseado em atividades.

2.2.2 - Limitações dos Sistemas Tradicionais de custeio

É indiscutível a eficiência dos sistemas tradicionais para medir corretamente os recursos consumidos, em proporção ao número de unidades produzidas de produtos individuais, como: mão-de-obra direta, materiais, tempo de máquina e energia. Entretanto, muitos recursos organizacionais estão ligados a atividades ou transações que não possuem relação com o volume físico de unidades produzidas. Conseqüentemente, os sistemas de custos por absorção tradicionais falham ao atribuir tais custos aos produtos diretamente, utilizando-se medidas unicamente relacionadas ao volume, como: mão-de-obra direta, tempo de processamento ou unidades produzidas. Assim, os custos dos produtos, após as alocações, seriam distorcidos, pois não consomem os recursos de suporte em proporção aos seus volumes de produção.

Essas distorções ficam ainda mais graves em organizações com um mix diversificado de saída. Produtos que diferem em volume, complexidade e maturidade, consomem recursos de suporte em quantidades significativamente diferentes.

NAKAGAWA¹⁹ cita ainda um outro agravante que são as alterações nos padrões de comportamento dos custos. *“Ao mesmo tempo em que a incidência em custos com materiais e mão-de-obra direta vem decrescendo, os custos indiretos de fabricação, como a depreciação, gastos com engenharia e processamento de dados etc., têm aumentado sensivelmente...”*.

¹⁹NAKAGAWA, Masayuki. *Gestão Estratégica de Custos: conceitos, sistemas e interpretação*, p.34.

Assim, podemos perceber que as informações geradas pelo sistema de custos tradicional já não atendem de forma eficiente as necessidades de gestão e tomadas de decisões, abrindo um campo muito grande para o ABC.

2.2.3 - A idéia do custeio ABC

O idéia principal do sistema ABC é a de que os custos de uma empresa não são simplesmente incorridos, mas sim causados pela ocorrência de atividades. O controle sobre as atividades desempenhadas resulta no controle dos custos pela raiz. Assim, o sistema ABC prega que se deve controlar as atividades e não os custos resultantes delas.

O controle de custos baseados em cortes de pessoal é uma prática muito comum no mercado, procurando obter uma organização mais enxuta sem, no entanto, reduzir as atividades. Isto provoca uma queda de produção e uma redução de eficiência no atendimento dos clientes, e com isso uma queda no resultado da empresa. O problema desta conduta é que apenas os sintomas do problema são combatidos.

O ABC procura evitar que se tome medidas de retenção de custos às cegas, sem uma compreensão eficaz de como se dá o consumo de recursos por atividades e destas por produtos. Sem essa compreensão, é improvável que se obtenha medidas eficazes, podendo gerar graves conseqüências para a empresa.

A gestão de custos baseados em atividades procura encarar como as atividades de uma empresa precisam ser realizadas para atender às necessidades dos clientes e como controlá-las. O objetivo, então, é o de estruturar o sistema, para que se possa realizar esta gestão de atividades da melhor forma possível, identificando oportunidades de melhoria para a companhia.

2.2.4 - Estrutura do sistema ABC

O ABC é uma ferramenta desenvolvida para suprir as informações estratégicas de custos da empresa, revelando as rotas de consumo de recursos por atividades e processos, permitindo, assim, que as empresas atuem em sua competitividade identificando oportunidades de melhorias e otimização de recursos.

O sistema ABC pressupõe que os recursos indiretos e de suporte de uma empresa sejam consumidos por suas atividades e não pelos produtos que ela fabrica. Portanto as

despesas incorridas destes recursos são designadas ou associadas a cada uma das atividades.

Uma outra premissa do sistema ABC é que os produtos e os clientes criam as demandas por estas atividades e, portanto, cada produto deve ter a ele associado todas as atividades que deverá consumir para ser produzido.

Assim, baseado em COOPER e KAPLAN²⁰, o processo de custeio do produto pelo sistema ABC, semelhante aos sistemas tradicionais, também é realizado em dois estágios: o primeiro associa os custos de todos os recursos a cada uma das atividades, cabendo ao segundo estágio a associação destas atividades aos produtos (ou clientes) que originaram sua demanda. Através destes dois estágios, o sistema ABC procura entender melhor as origens dos custos indiretos, relacionando-os mais precisamente às atividades que demandam o consumo destes recursos.

A figura 2.2.4 demonstra claramente os dois estágios de alocação dos custos diretos e indiretos dos produtos. Primeiro, os custos de *overhead* são designados a cada um dos centros de custos, para depois serem alocados aos produtos utilizando-se direcionadores, ou “drivers”, ao nível de unidade como mão-de-obra direta, horas máquina, unidades produzidas etc.

Já na figura 2.2.4a, é apresentada a estrutura de um sistema de custos baseados em atividades, no qual os gastos dos departamentos de suporte são designados às atividades desempenhadas. Então, os custos de cada atividade são identificados aos produtos com base na demanda que o produto exige de cada atividade.

²⁰COOPER, Robin; KAPLAN, Robert S. *The design of cost management system: text, cases, readings*.

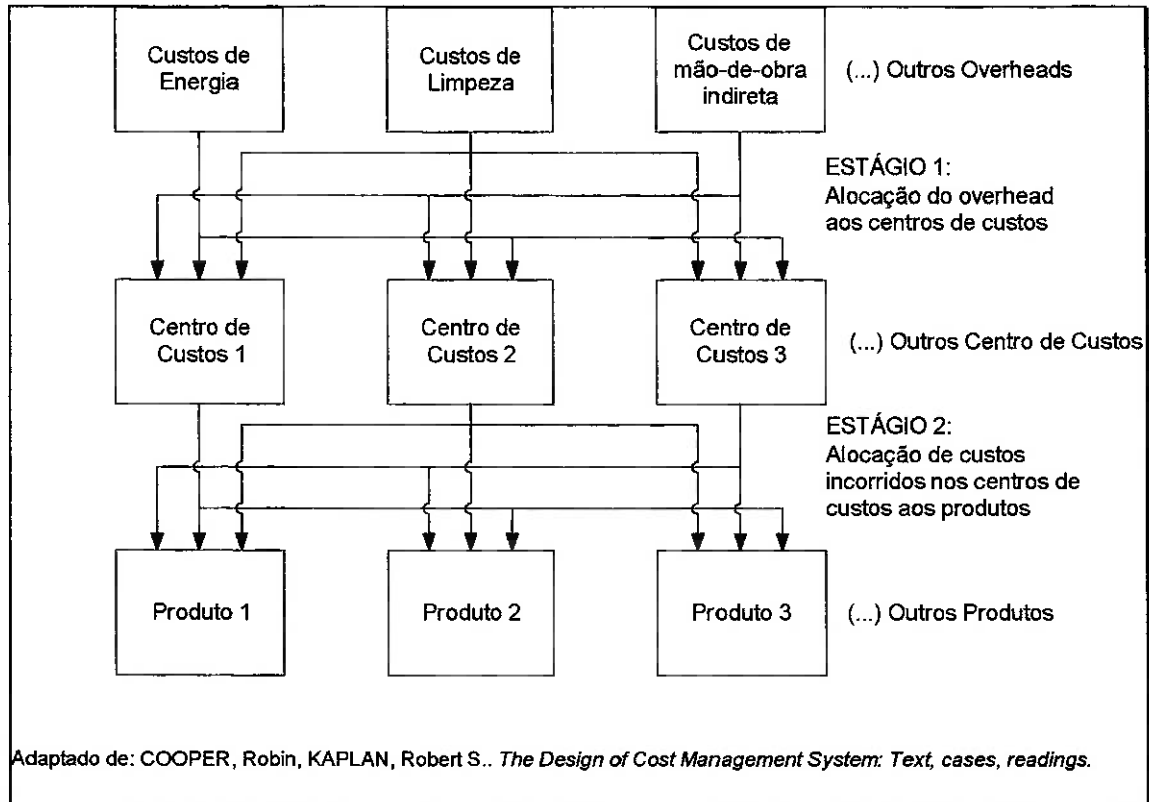


Fig 2.2.4- Processo de Alocação em dois estágios - Sistema tradicional de Custeio

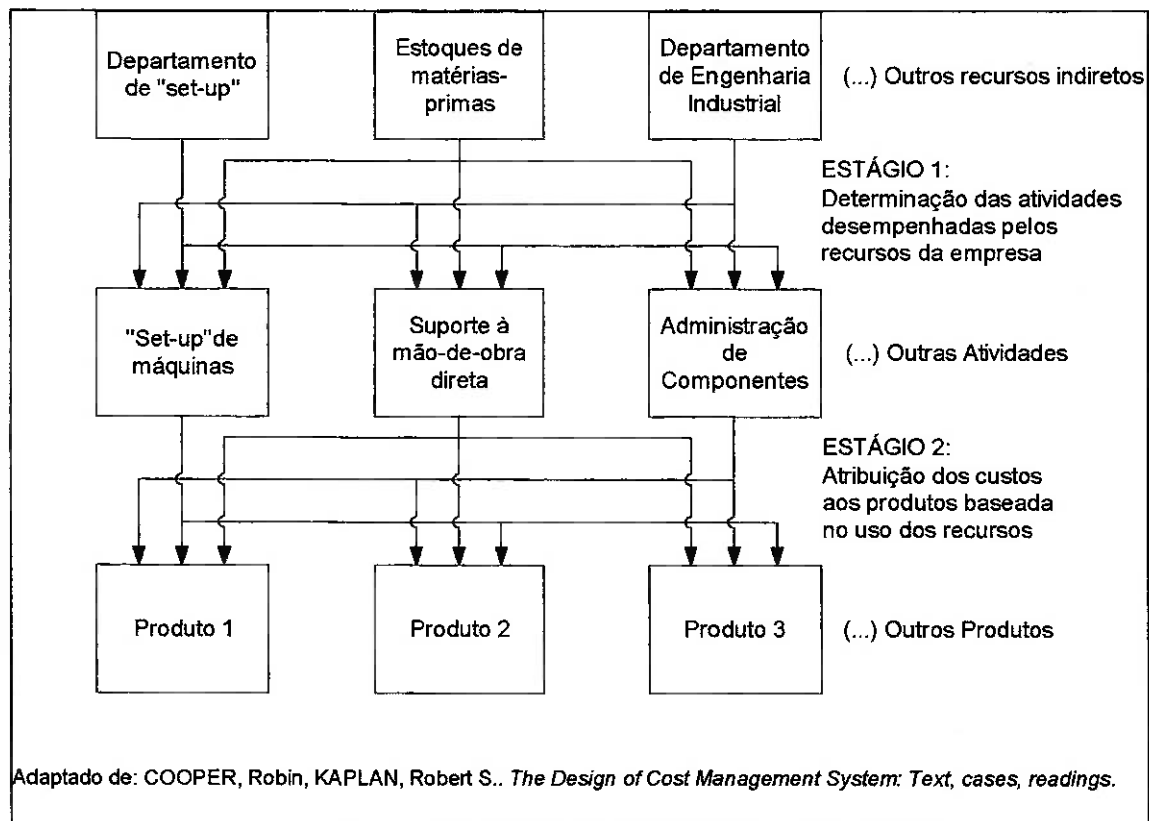


Fig 2.2.4a - Processo de Atribuição em dois estágios - Sistema ABC

O'GUIN²¹ apresenta ainda o seguinte esquema do sistema ABC:

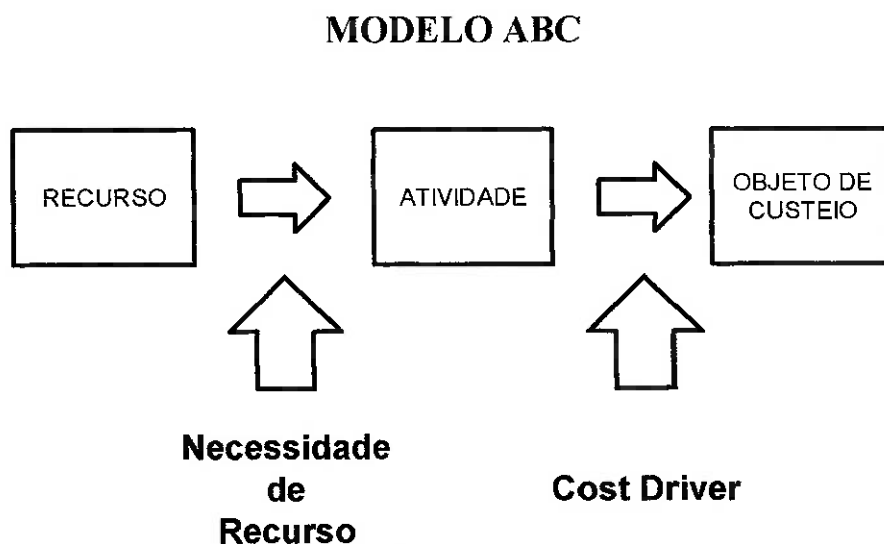


Fig 2.2.4b Estrutura do Sistema de Custeio ABC

Fonte: O'GUIN²¹

2.2.5 - A hierarquia de um modelo ABC

Os sistemas tradicionais utilizam apenas as bases unitárias (mão-de-obra direta e tempo de processamento) para a alocação dos custos indiretos aos produtos. Ao contrário disto, o sistema ABC segrega estas despesas indiretas através da definição das atividades a elas associadas e, no momento em que ocorre esta segregação, surgem, automaticamente, outros níveis hierárquicos entre as atividades, além do nível unidade, assim como mostra a figura 2.2.5:

²¹O'GUIN, Michael C. *The complete guide to activity - based costing*.

Modelo Hierárquico ABC

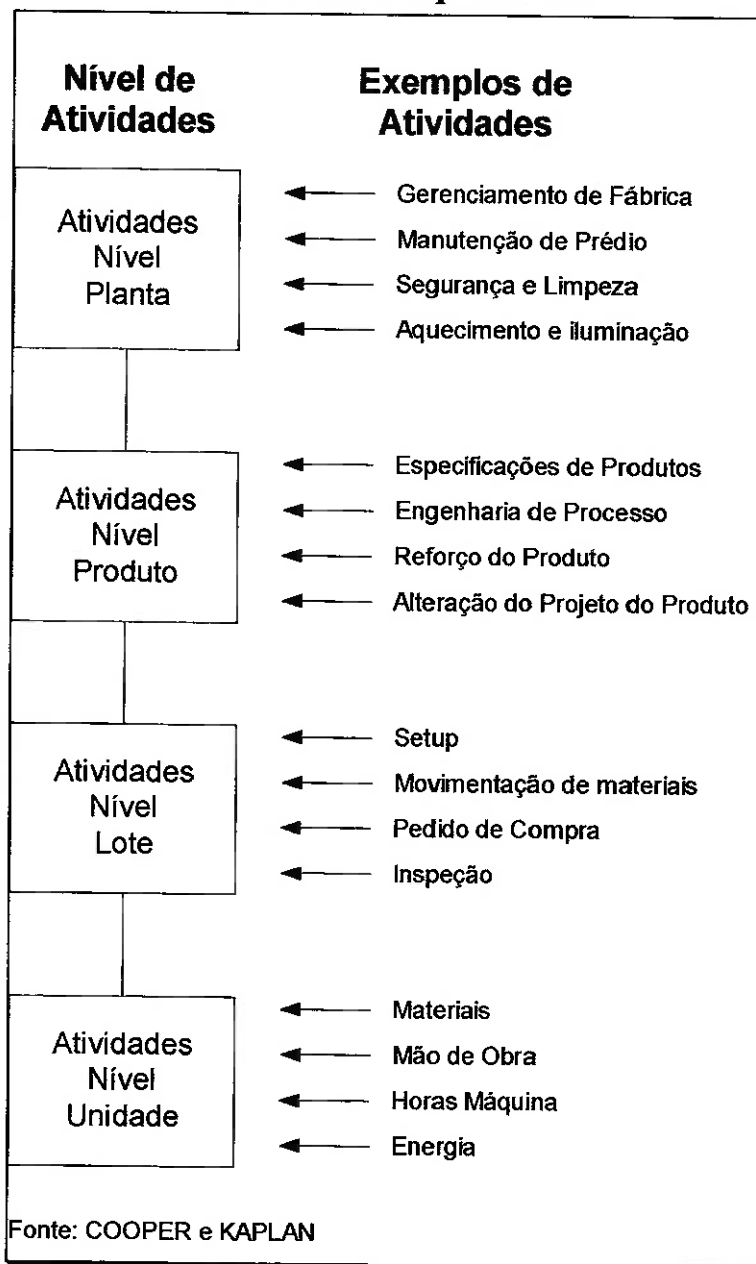


Fig 2.2.5: Modelo Hierárquico do Sistema de Custeio Baseado em Atividades

A atividade de nível lote, como fazer o setup de uma máquina para produzir um diferente produto, é realizada cada vez que se processa um lote de produtos. Quando a máquina é ajustada de um produto para outro, os recursos de setup são consumidos. Quanto mais lotes são produzidos, mais recursos são consumidos, porém a demanda deste tipo de recurso independe do número de unidades produzidas em cada lote.

Atividades do nível produto são realizadas para permitir que cada um dos produtos seja produzido e vendido. Os custos dessas atividades, de produção e venda,

podem ser associados aos produtos individualmente, porém os recursos consumidos para capacitar a realização destas atividades não variam de acordo com as unidades ou lotes produzidos. São exemplos de atividades deste nível aquelas para preparar e implementar modificações de engenharia e produtos, inspeções, etc. Estas atividades são realizadas mais freqüentemente em empresas com maior número de produtos na planta.

A última categoria de atividades do modelo hierárquico são as de nível planta, como: atividades de natureza administrativa, impostos, limpeza, manutenção, seguro, iluminação e energia do prédio. As atividades de nível planta são necessárias para que a fábrica produza os produtos, porém não estão relacionadas com o volume e o mix de produtos.

Os referidos autores afirmam ainda que os custos de nível planta que são causados pelo volume produzido ou pela variedade de produtos da planta, devem ser atribuídos diretamente às atividades do nível produto. Porém, as despesas remanescentes são atribuídas à categoria de atividades de nível planta e não devem ser alocadas a certos produtos ou linhas de produtos específicas. O sistema ABC considera o lucro operacional de uma fábrica como a soma das margens operacionais de todos os produtos subtraída dos custos relativos ao consumo dos recursos do nível planta.

Dessa forma, um modelo ABC trata todos os gastos de recursos frabris como variáveis em certo nível (unidade, lote ou produto). Quando possível, os gastos da fábrica são atribuídos para as atividades requeridas por produtos individuais. Mas os recursos que não são consumidos por produtos individuais não necessitam ser alocados às atividades dos produtos.

2.2.6 - O tratamento dos Gastos de Recursos de Capacidade

Os custos associados à capacidade representam, hoje, um dos maiores componentes formadores de custos nas empresas de capital intensivo, como indústrias químicas, siderúrgicas, de papel, têxteis etc. São exemplos de custos associados à capacidade: depreciação, manutenção e outros recursos para ter o equipamento disponível para produção. O caso é que as empresas enfrentam problemas para identificar estes gastos aos produtos e serviços que consomem tempo nestes recursos.

A questão básica é definir o volume denominador, que é o valor pelo qual vai se dividir os gastos de capacidade para se obter o custo unitário do uso da capacidade destes recursos. Várias escolhas são possíveis para o volume denominador, e desta depende o cálculo de custos e, por conseguinte, a rentabilidade dos produtos. São quatro as opções a serem adotadas:

- *Capacidade teórica*: representa um padrão que nunca poderia ser atingido, independentemente do nível de eficiência da empresa, sempre haveria recursos não absorvidos, associados aos equipamentos. Raramente é utilizado.

- *Volume Orçado*: é mais frequentemente utilizada, pois, sob o ponto de vista financeiro, todos os custos dos equipamentos serão atribuídos aos produtos nos relatórios apresentados; Na perspectiva dos gerentes, associam-se todos os custos de produção aos produtos, inclusive os custos de utilização de capacidade, tornando-se uma responsabilidade dos gerentes cumprir esta meta e atingir o volume orçado. Porém, sua utilização pode acarretar custos altamente instáveis dos produtos e decisões incorretas como a conhecida “Espiral de Morte”²².

- *Capacidade Prática*: representa a disponibilidade do recurso, pois considera fatores como manutenção preventiva e flutuações de chegada e programação de ordens, rendimento das máquinas, ritmo dos funcionários etc. COOPER e KAPLAN mostram detalhadamente que constitui a melhor base dos custos de longo prazo de utilização dos recursos e capacidade. Sinteticamente, as razões são: evita a ocorrência da “Espiral da Morte”, pois a capacidade é fixa, não se alternado com o passar dos períodos. Segundo, porque esta estabilidade na escolha da capacidade forma uma base de comparação e avaliação da eficiência da planta a longo prazo. E, finalmente, enfatizam os custos de ociosidade para ação gerencial, tratando-os como gastos do período e não alocando-os aos produtos;

- *Volume Normal*: corresponde ao nível de demanda em condições normais de mercado e concorrência. O problema desta base é que os produtos ainda absorvem parte

²²Definida por COOPER e KAPLAN como: “se a demanda cai, a utilização projetada de capacidade (ex: números de horas máquina) cai e os custos de utilização de capacidade sobe, o que tende a

Orçado

X

Capacidade Prática

dos custos da capacidade ociosa, a qual corresponde à diferença entre a Capacidade Prática e a Capacidade Normal. Pode-se constituir uma base mais defensiva, quando capacidade ociosa for deliberadamente adquirida e a decisão de investimento assumir que o volume normal (abaixo da capacidade prática) representa a demanda esperada.

2.2.7 - Redução de custos

Uma das funções gerência é o de análise das atividades, caso a caso, avaliando possibilidades como eliminação de atividades ou tarefas que não agreguem valor para o cliente, redução da frequência de atividades e, ainda, possíveis opções de se terceirizar a atividade ou o processo. É preciso ter em mente que trabalhos que não agregam valor para o cliente não precisam ser melhorados, simplesmente não devem ser realizados.

A figura 2.2.7 mostra o processo de análise de redução de custos

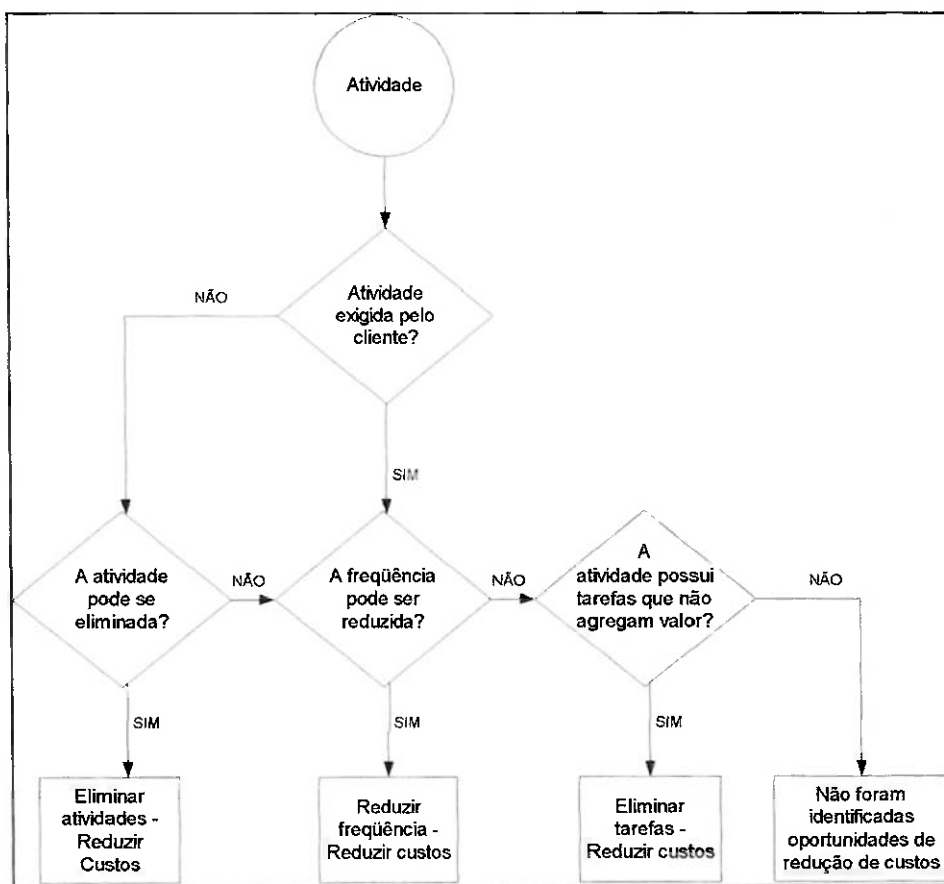


Fig 2.2.7 - Análise de atividades

Fonte: O'GUIN²³

apontar para um aumento dos preços exatamente no momento errado, pois com isso a demanda tende a cair ainda mais”.

²³O'GUIN, Michael C. *Op. Cit.*

2.2.8 - Benefícios do ABC

Normalmente, os administradores implementam sistemas ABC quando acreditam que os benefícios oferecidos pelas suas informações suplantam os custos necessários para a implantação do sistema.

Há três classes de benefícios apontados pelos administradores:

- Melhoria na tomada de decisão;
- Continua melhoria das atividades para redução do “overhead”;
- Facilidade de determinação dos custos relevantes;
- Facilidade de entendimento.

Melhoria na tomada de decisão

Quanto a melhoria na tomada de decisão, muitos administradores que utilizam o ABC acreditam que os custos mais corretos fornecidos por esse sistema reduzem decisões errôneas causadas por imprecisões de outros sistemas de custeio. Estas imprecisões são causadas pelas altas influências dos custos indiretos sobre os custos dos produtos. É conhecido que, nos sistemas tradicionais, os custos reportados para produtos de baixo volume estão subsidiados pelos de alto volume; o problema é saber o quanto.

Continua melhoria das atividades para a redução do “overhead”

Os sistemas tradicionais, com "cost driver" relacionados ao volume, buscam a redução dos custos dos produtos, diminuindo o consumo de “drivers” a nível unidade, diminuindo os custos de mão-de-obra direta, materiais, horas de máquina, etc. Os sistemas ABC mostram que reduções significativas nos custos podem ser obtidas através da redução de custos de operações que não agregam valor ao produto, como: tempo de “set-up”, programação da produção, movimentação de materiais, etc.

Facilidade de determinação dos custos relevantes

Sistemas ABC reduzem a necessidade de estudos especiais no levantamento de informações de custos relevantes para uma particular decisão, não distorcendo os custos

dos produtos reportados e, ao contrário dos sistemas tradicionais, separando custos em quatro categorias de atividades, o que facilita tanto a realização de ações gerenciais, exatamente sobre os pontos mais críticos apontados pelo sistema, como também a avaliação dos resultados destes esforços empregados.

Facilidade de entendimento

O sistema ABC desmistifica aquela conotação obscura da formação dos custos, que só eram entendidas pelo pessoal da controladoria. A formação dos custos no sistema ABC é elucidativo, e cada um sabe o quanto esta contribuindo para a formação dos custos dos produtos. Em outras palavras, todos falam a mesma linguagem

Dessa forma, o sistema ABC possibilita a revisão da empresa como um todo, analisando cada uma das atividades, revendo e alterando processos (rotinas mais eficientes e custos mais baixos), explorando os produtos que são mais rentáveis e modificando outros que se apresentam menos produtivos e mais custosos. O ABC atinge também o escopo dos clientes, oferecendo mais argumentos para negociações, dando margem a um planejamento de compras a longo prazo, compartilhando preços e custos favoráveis a ambos os lados e fornecendo a relação de parceria entre cliente e empresa.

Assim, o sistema ABC pode proporcionar uma reestruturação do modelo organizacional da empresa através do enfoque particular dado a cada uma das atividades, não podendo, dessa forma, ser encarado como mais um pacote que apura os custos de uma maneira diferenciada, nem ser considerado como um sistema estático. Ele exige a participação e o comprometimento contínuo de todos os envolvidos, sugerindo alterações e executando modificações necessárias para que o sistema se adapte, cada vez mais, às necessidades da empresa.

2.2.9 - Problemas do Sistema ABC

Nos últimos anos, muitas pessoas tem vendido a idéia do ABC de um modo incorreto e exagerado. A argumentação mais freqüente é a de que o sistema permite que as empresa se tornem competidoras de classe mundial. Muitos autores tem enfatizado que o ABC relata custos mais precisos que os sistemas convencionais, porém, ele não é perfeito.

Existe a idéia errônea de que o sistema ABC funciona para as empresas como uma espécie de “remédio para todos os males”, e que seus resultados vão torná-las mais competitivas. Além disso, acreditam, que o sistema ABC ajudam as empresas a atingir rentabilidade a longo prazo e competitividade na economia global.

Para ser mais competitivas e rentáveis em uma economia global e direcionada aos clientes, as empresas devem oferecer aquilo que seus clientes querem, e não oferecer o que a empresa produz com preços mais baixos.

É preciso notar também que o sistema ABC, ao ignorar a separação entre custos fixos e variáveis, privilegia as decisões baseadas em resultados de longo prazo. É lógico que esta ênfase nos resultados de longo prazo é fundamental para a empresa, mas muitos autores defendem que as decisões de curto prazo, baseadas na margem de contribuição, também são relevantes, e não deveriam ser descartadas.

2.2.10 - O ABC em Empresas de Serviços

Muitos estudos sobre sistemas de custos simplesmente ignoram o caso de empresas de serviços. Mas a aplicação neste ramo de atividade é uma das mais importantes do sistema ABC, um vez que elas não se enquadram na abordagem de custos tradicionais referente aos casos de manufatura.

A maioria dos ramos de serviços, como empresas financeiras, de transportes, telecomunicações, saúde etc., vem conhecendo altos índices de crescimento de competitividade em suas áreas, fazendo com que os clientes comecem a exigir preços mais baixos, havendo diminuição das margens de lucros e tornando-as mais susceptíveis à variação de custos. Assim, a falta de conhecimento da lucratividade dos produtos, dos clientes e mercados pode ser fatal para as empresas atuantes.

Com o ABC, a empresa pode direcionar seu trabalho para as atividades mais lucrativas e buscar oportunidades mais rentáveis no mercado.

O'GUIN²⁴ cita que um dos benefícios que se pode obter com este sistema é a economia de escala. A idéia é identificar grupos de consumidores cujas necessidades podem ser atendidas a um preço razoável e aplicar a economia de escala para reduzir os custos do grupo. Além de identificar os custos de atendimento a cada grupo de clientes, esta estratégia expõe os fatores que implicam na ocorrência dos custos.

Existem, porém, algumas dificuldades para a implantação do ABC:

- Falta de informações direcionadas para os produtos, relatando sistematicamente as transações e associando-as aos mesmos. Tal associação é fundamental para a atribuição de custos do ABC.

- Dificuldade de definição dos produtos e serviços envolvidos nestes negócios. Em muitos casos, as medidas utilizadas para aferir vendas não refletem as atividades desempenhadas para promovê-las.

- Falta de um processo estruturado nas empresas, com listagem de componentes e tarefas do processo. Isto faz com que a implantação do ABC, neste universo, exija a criação e estruturação de dados antes do processo de custeio.

²⁴ O'GUIN, Michael C. *Op. Cit.*

Capítulo 3

Processo Operacional

3 - PROCESSO OPERACIONAL

Para um sistema de custeio eficiente e justo, é necessário que se entenda muito bem o sistema operacional da empresa. Além disso, o processo operacional de uma transportadora não pode ser tratado como um sistema de manufatura comum, em que o resultado são bens palpáveis, e tão pouco como um sistema de serviços comum, no qual os custos e despesas de cada filial são bem definidos. O processo que iremos tratar não segue esse raciocínio, todas as filiais são interligadas entre si, e a produção de uma das filiais implica em custos nas outras, havendo um desequilíbrio entre receitas e custos quando tratadas separadamente.

Por isso, para conhecer e mensurar corretamente os custos envolvidos no transporte rodoviário de uma mercadoria, deve-se analisar todo o processo de produção deste serviço, identificando as suas diversas etapas e os fluxos operacionais.

Como todas as etapas estão interligadas, o processo operacional do transporte pode ser visto como um sistema, ou seja, uma cadeia sequencial e ordenada de operações, que se divide em sub-sistemas e interage com outros sistemas (por exemplo, os de marketing e distribuição do cliente), para cumprir objetivos comuns.

As fases do processo produtivo são, por isso, compostas por operações ordenadas e independentes.

De acordo com este conceito, pode-se descrever de forma sucinta a cadeia de sistema de Transporte de Cargas, obedecendo à sequência lógica das tarefas a serem realizadas em cada uma das etapas do processo.

3.1 - Sistemas Operacionais

3.1.1 - Coleta

A ação que inicializa o processo operacional de transporte de carga, é o pedido do cliente para que seja feita uma coleta, que poderá ser realizado via telefone, EDI ou até automaticamente, sem um pedido concreto, onde é realizada a coleta com uma frequência pré-definida.

Feito o pedido, o sistema é acionado, emitindo-se um documento denominado *Solicitação de Coleta (SC)*. As SC's são então agrupadas manualmente, seguindo-se uma lógica otimizante, de acordo com experiências pessoais, formando uma *Relação de Coleta (RC)*.

De posse da RC, um veículo de coleta segue o itinerário pré-estabelecido, atendendo a todos os clientes (se não houver qualquer imprevisto como, por exemplo, falta de capacidade). Um vez realizadas as coletas, o veículo retorna ao terminal de origem. Este processo é mostrado mais detalhadamente no fluxograma abaixo:

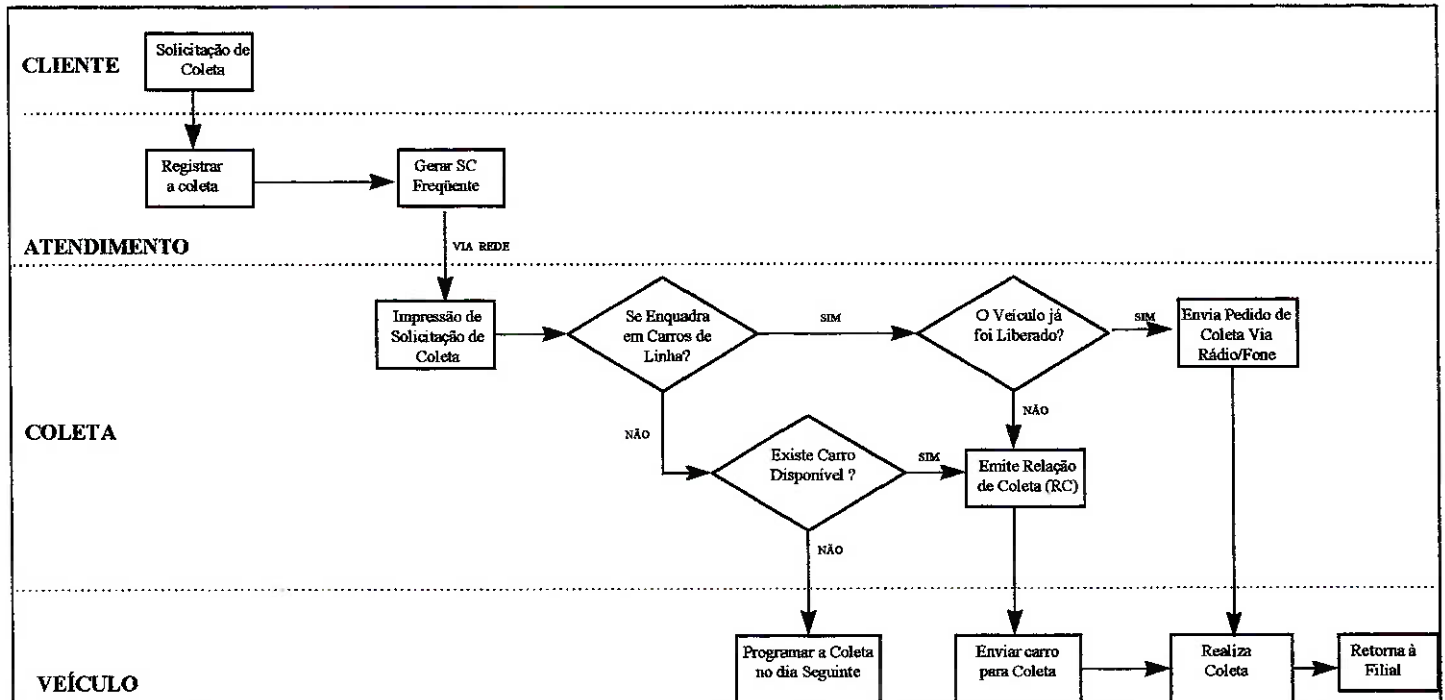


Fig 3.1.1 - Fluxograma de Operação: COLETA. (elaborado pelo autor)

3.1.2 - Descarregamento e Zoneamento

Após a chegada do veículo carregado, seja de coleta ou de transferência, e seu posicionamento na doca de descarregamento, inicia-se o descarregamento. A preferência do descarregamento dos veículos é dada pela urgência da carga que estão trazendo, e não pela ordem cronológica de chegada.

Posicionado, o veículo começa a ser descarregado manualmente, em geral por uma esteira, onde fica(m) o(s) conferente(s) que zoneam a carga (colocam uma sigla identificando sua filial de destino), volume por volume. No final da esteira, alguns ajudantes fazem a separação destes volumes, de acordo com a identificação anotada pelo conferente.

Descarregado todo o veículo, os conferentes contam o número de volumes para cada destino (cada pilha) e comparam com o número de volumes das notas fiscais, já separadas por destinos. Esta é a primeira conferência de carga.

Estas pilhas são então paletizadas (se já não estiverem) e enviadas para o box de destino. Existe um box para cada linha de transferência, assim por exemplo, se cargas de algumas filiais são embarcadas em um mesmo veículo então, estas serão acumuladas em um mesmo box.

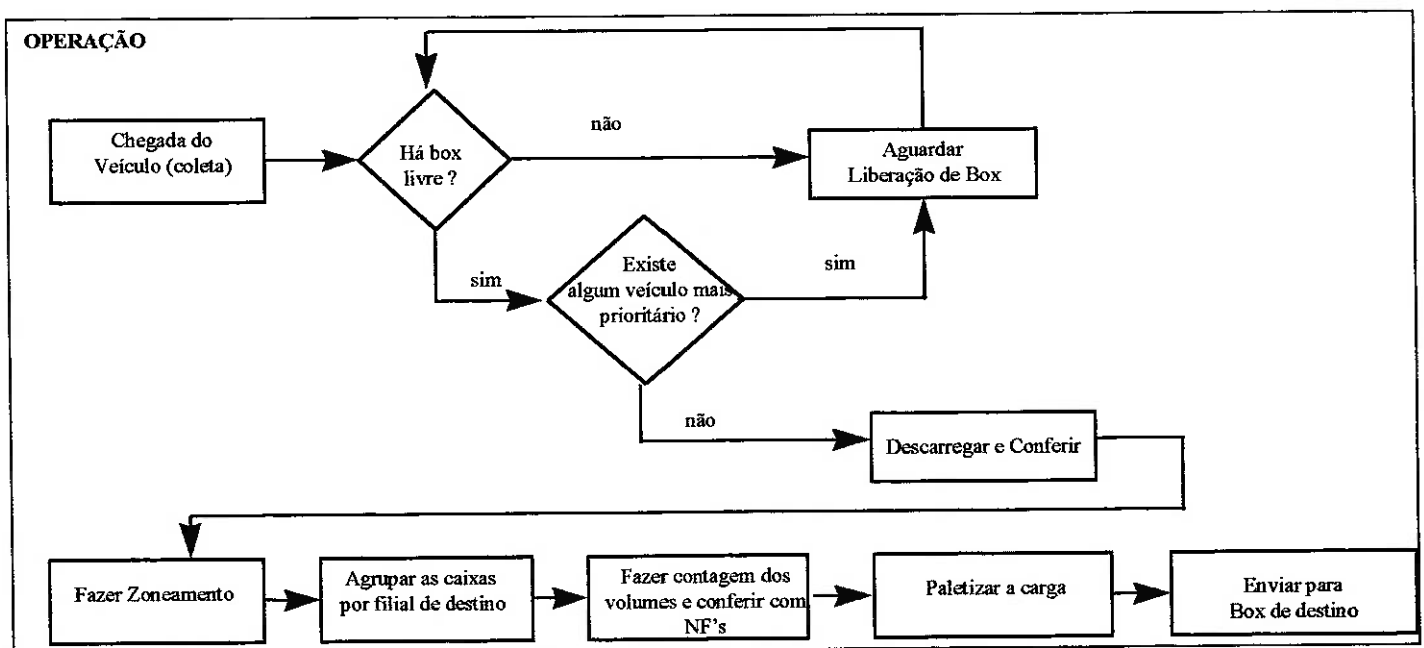


Fig 3.1.2 - Fluxograma de Operação: DESCARREGAMENTO. (elaborado pelo autor)

3.1.3 - Carregamento

Com toda a carga no box, o veículo a ser carregado se posiciona na plataforma de embarque. O conferente, então de posse das notas fiscais, começa a separar e conferir (2ª conferência) a carga a ser embarcada, que são levadas ao veículo pelos ajudantes. Convém lembrar que o conferente já separa a carga na ordem em que ela deverá ser descarregada, nos casos em que esta seja feita por etapas em diferentes destinos (caso de entregas com mais de um cliente, e transferências com filiais intermediárias).

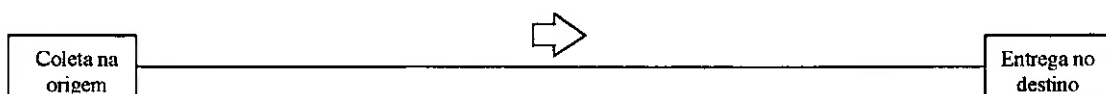
Neste mesmo tempo, há um funcionário dentro do baú, especialmente para arrumar a carga, dispondo-as de forma a não desequilibrar o veículo.

3.1.4 - Transferência

Há, basicamente, quatro tipos de distribuição na empresa:

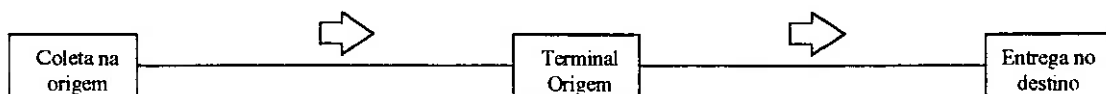
- *Carga direta ou carreta fechada*

É aquele transporte em que o veículo retira a mercadoria no cliente de origem e a leva diretamente ao destinatário. Este tipo de transporte não é muito praticado pela empresa estudada, por existir grande concorrência nesta espécie de serviço, resultando em fretes baixos, com margem de lucro muito pequena, ou às vezes até com prejuízos. As poucas ocorrências desse tipo de operação se devem a interesses de determinados clientes tradicionais da empresa.



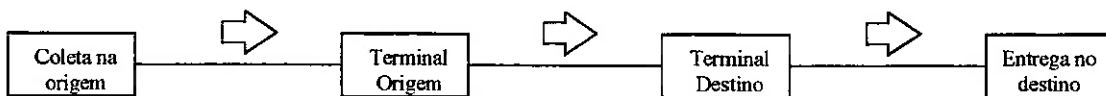
- *Distribuição local*

Como o próprio nome diz, trata-se da distribuição em que a entrega é na mesma região da coleta, não necessitando de transporte entre uma filial e outra.



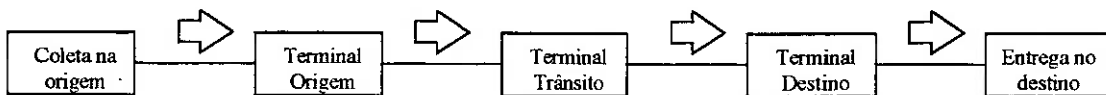
- Distribuição Regional

Apesar do nome, este tipo de transporte pode não ser na mesma região, embora o sejam na maioria dos casos. Na verdade, o que a caracteriza é que não há necessidade de se enviar a carga para uma filial consolidadora, antes de chegar à sua filial de destino, ou seja, que haja uma linha direta de transferência entre a filial de origem e destino. É o caso por exemplo de São Paulo e Recife que, apesar de não estarem na mesma região, se caracterizam neste tipo de distribuição.



- Distribuição via terminais de consolidação

Este tipo de distribuição se caracteriza quando, antes de atingir sua filial de destino, a carga passa por uma filial de consolidação, que não sua filial de origem, chamadas de *HUB's*. São exemplos de *HUB's*: Osasco, Campinas, Belo Horizonte.



3.1.5 - Entrega

A operação de entrega se inicia dentro do terminal, quando se realiza a divisão (manual) das mercadorias entre as rotas de entregas existentes. Então os conhecimentos de carga (documento que agrupa notas fiscais com mesmo remetente e mesmo destinatário) são agrupados, em uma relação de entrega, com todas as entregas a serem realizadas por um veículo que realiza a entrega. O fluxograma deste processo é descrito na página seguinte:

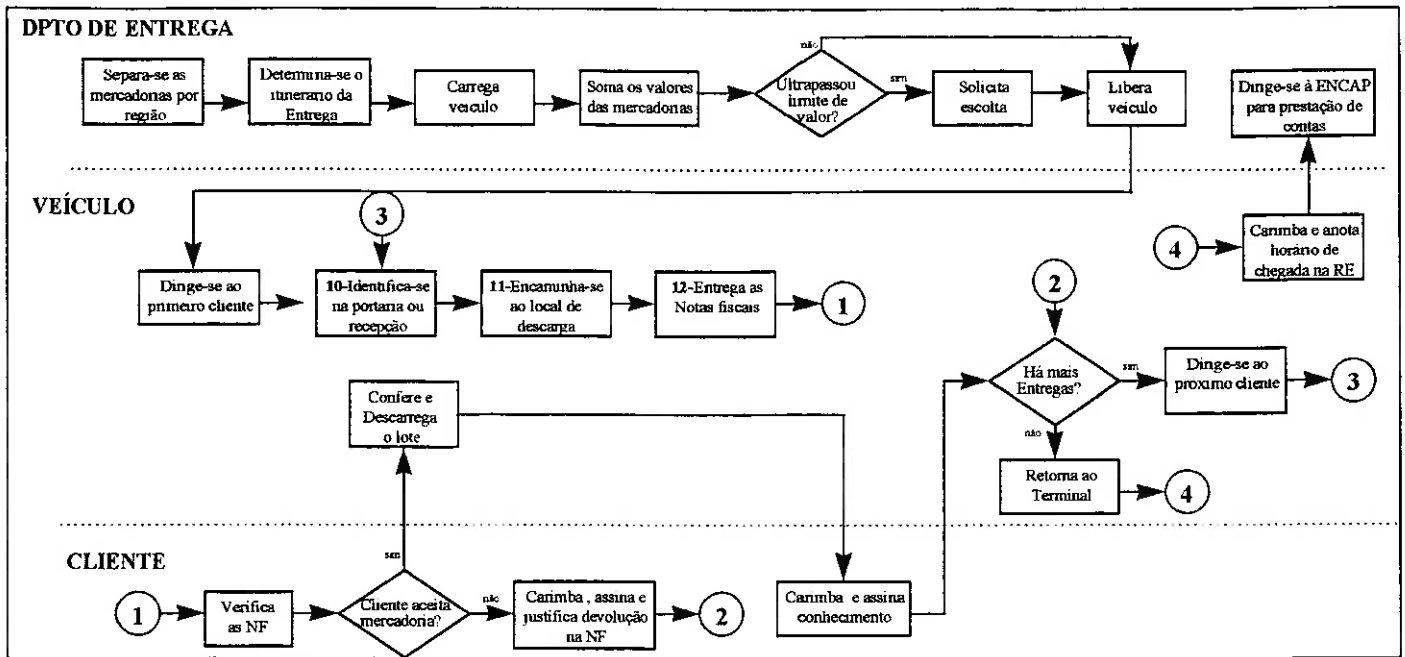


Fig 3.1.5 - Processo de Entrega (elaborado pelo autor)

3.2 - Sistemas Administrativos

Descreveremos agora os processos administrativos, que fazem parte do processo, mas não estão ligados fisicamente com a carga.

3.2.1 - Triagem e Digitação

Chegando ao terminal, as mercadorias coletadas estão presentes na empresa apenas fisicamente, necessitando de uma entrada de dados no sistema de informação para a emissão do conhecimento de transporte, que é a identificação das mercadorias dentro da empresa.

A digitação é a operação responsável pela entrada dos dados das mercadorias coletadas no sistema de informação da empresa. Antes, porém, ela deve passar por uma triagem e conferência de seus dados. Nesta triagem, além de conferir e corrigir erros e até de rejeitar notas irregulares, ela realiza também o agrupamento de notas com mesmo remetente e o mesmo destinatário.

A finalidade deste agrupamento é que seja emitida apenas um conhecimento de transporte, fazendo apenas uma cobrança, e garantindo também que todas as mercadorias, deste agrupamento, cheguem juntas ao seu destinatário.

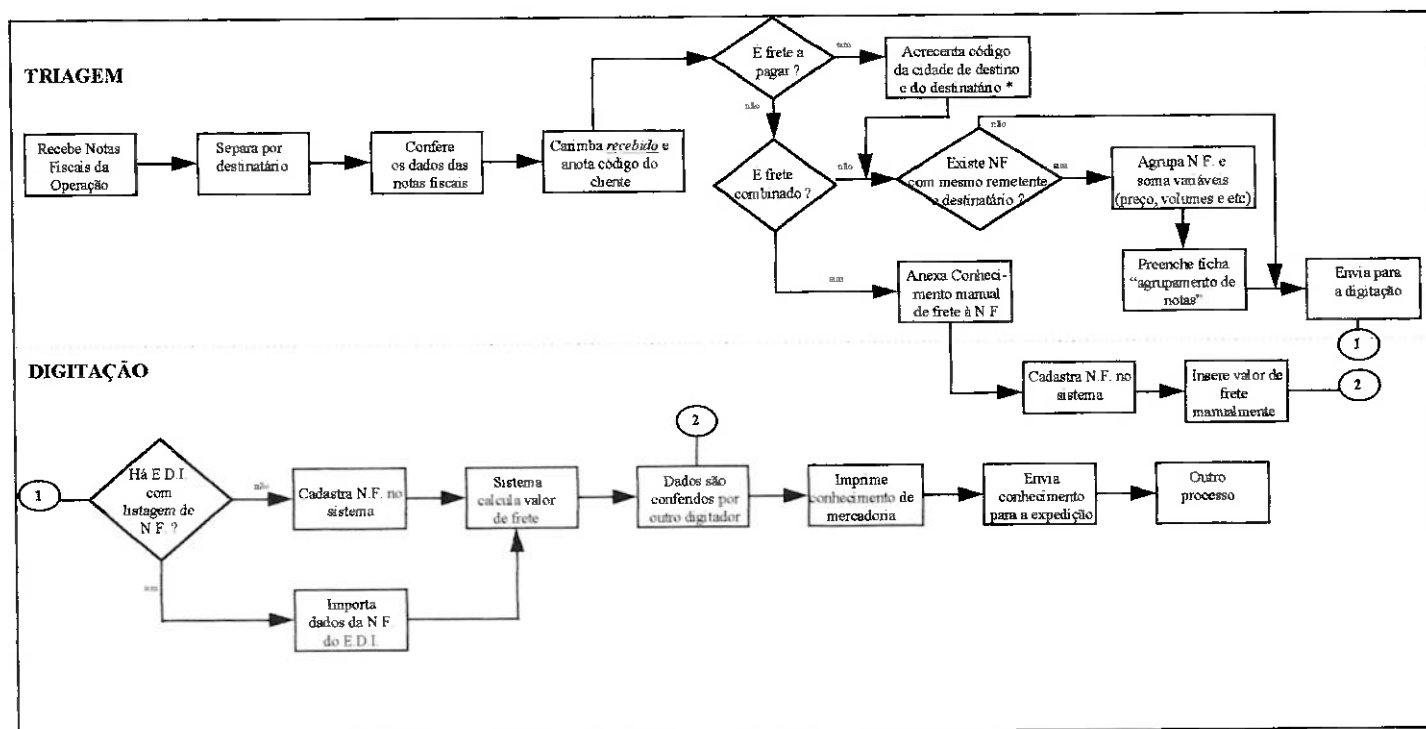


Fig 3.2.1 - Processo de Triagem e Digitação (elaborado pelo autor)

3.2.2 - Expedição

De posse das notas fiscais e dos conhecimentos de transporte, a expedição tem a função de liberar o veículo, emitindo o manifesto de carga, necessário no transporte de carga de terceiros, e o comprovante de carreto, utilizado para o pagamento do frete carreteiro.

3.2.3 - Pendência

Existe um departamento nos terminais especialmente responsável pela resolução de problemas que venham a ocorrer com o transporte de mercadorias, como extravios, danificações etc. Este departamento é denominado de Pendência, e tem a função básica de procurar as mercadorias extraviadas ou de ressarcir os clientes caso não sejam encontradas ou estejam danificadas. Seu processo está descrito no fluxograma abaixo:

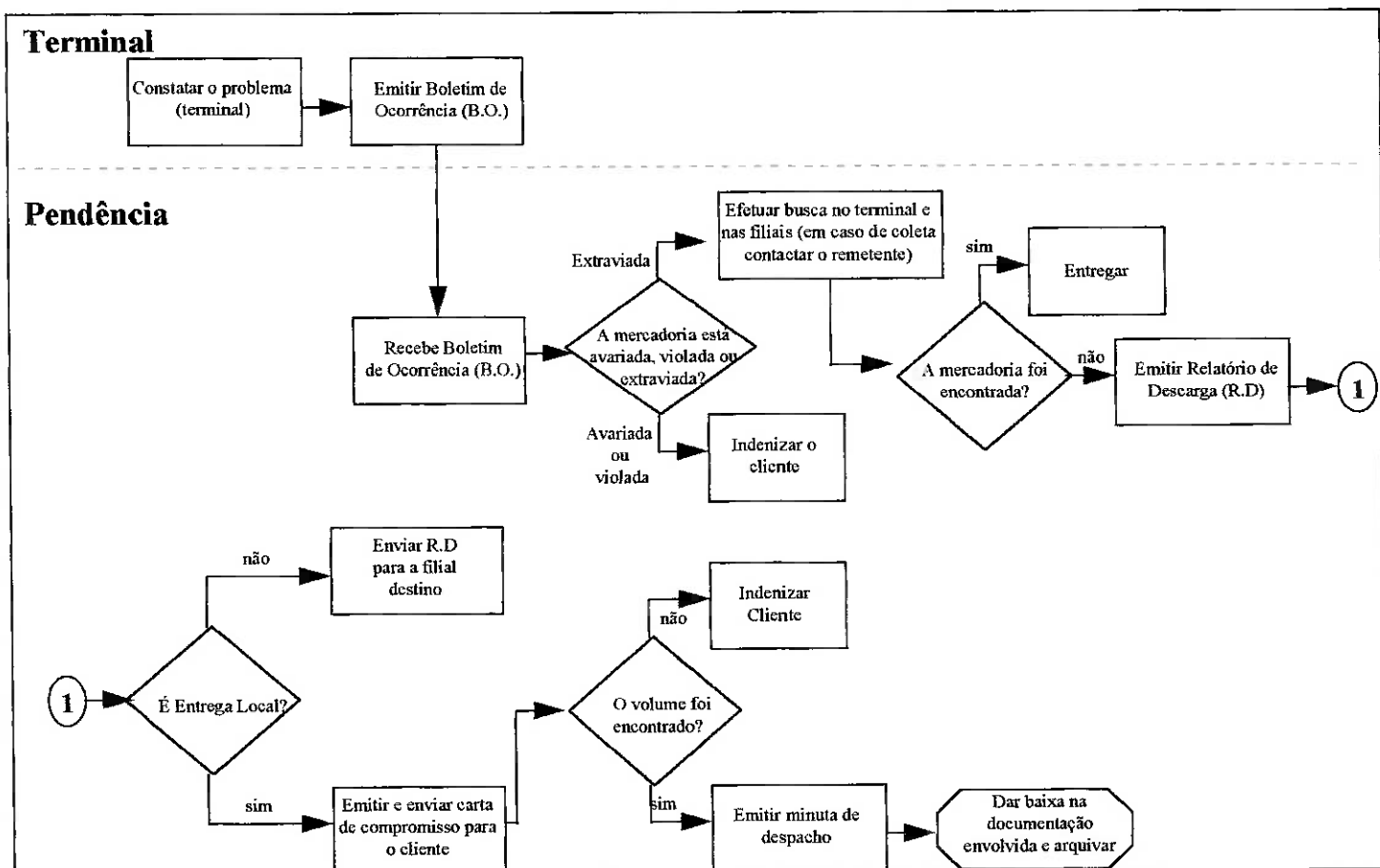


Fig 3.2.3 - Processo de Resolução de Pendências (elaborado pelo autor)

3.2.4 - Administração

A este departamento cabem todos os outros processos administrativos, ainda não listados anteriormente, como pagamento de fretes carreteiros, informações a clientes (que não estejam relacionados a vendas), controles operacionais, etc.

Capítulo 4

Sistema Contábil e Custos Atuais da Empresa

4 - SISTEMA CONTÁBIL E CUSTOS ATUAIS DA EMPRESA

Apresentaremos neste capítulo como são realizados os sistemas contábeis da empresa, sua estrutura organizacional, o sistema de custeio e quais dados por ele apresentados.

4.1 - Estrutura Organizacional da Empresa

Para se apresentar o sistema de custos, ou mesmo para o desenvolvimento de um novo, é necessário conhecer a estrutura da empresa em questão. Cada uma das 29 filiais, incluindo a filial de Osasco, tem como função principal a de coletar e entregar as mercadorias locais, tendo em suas estruturas apenas o essencial para a realização destas tarefas. Em outras palavras, são uma espécie de “departamentos” da empresa. Dessa forma, todas as atividades administrativas que podem ser transferidas para a matriz, serão realizadas por ela.

O controle contábil e os dados de custos não fogem a esta regra, são todos gerados na matriz em Osasco.

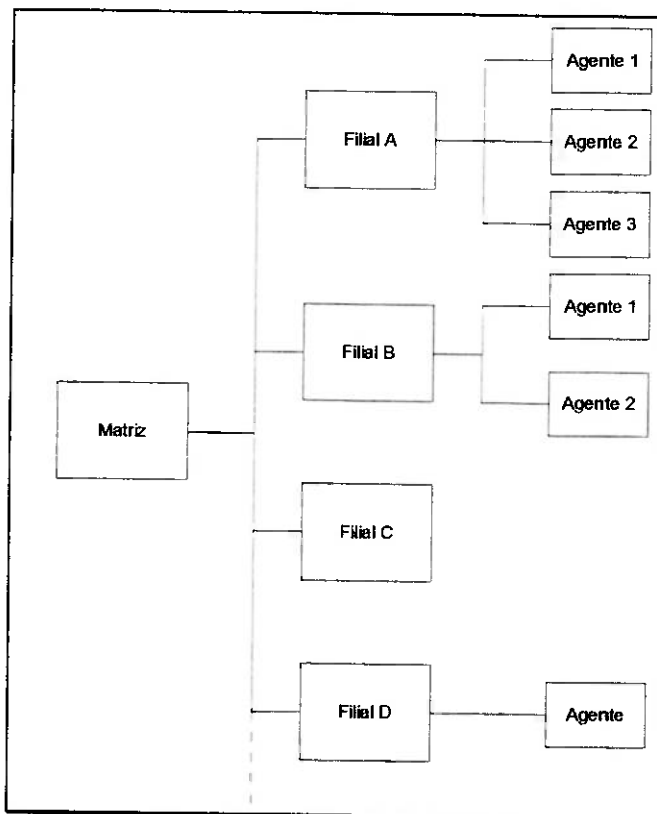


Fig 4.1 - Esquema Organizacional da empresa (elaborado pelo autor)

Os agentes, apresentados na estrutura, são transportadoras independentes que têm como função a coleta e a entrega das mercadorias em determinados locais, ou regiões. Ou seja, a distribuição em determinados locais são terceirizadas, com o pagamento de tais serviços variando de caso a caso. Esses agentes tem contrato assinado com a empresa, mas só se relacionam com uma filial, onde retiram e entregam todas as mercadorias e recebem os pagamentos.

4.2 - Sistema Contábil da Empresa

4.2.1 - Natureza e Apropriação dos Custos

Todos os custos da empresa são classificados em cinco divisões, de acordo com sua natureza:

- *Operações*: são os custos diretos, ou todos os gastos relativos à movimentação de materiais dentro dos terminais, frete carreteiro de coleta e entrega, agentes, rastreamento e escolta.

- *Administração de Terminais*: são os custos indiretos e despesas dos terminais, excetuando-se despesas de vendas. Incluem-se nesta lista despesas com aluguéis e outras despesas prediais, energia elétrica, água e pessoal administrativo.

- *Vendas*: como o próprio nome diz, são todos os gastos de vendas, incluindo-se comissões, salários, descontos e marketing.

- *Frota*: como a empresa não possui veículos próprios para transferências, sendo todos os transportes realizados por veículos contratados, ou agregados¹, os custos de frota são os gastos relativos à manutenção das cerca de 400 carretas de transferências que a empresa possui, o que inclui lavagens, lubrificações, reposição de peças, mão-de-obra etc. Estes gastos são mais concentrados na filial de Osasco, onde se encontra a oficina da empresa, e onde são realizadas as manutenções de todas as carretas. Assim, por exemplo, se uma carreta sai para uma viagem longa, é feita uma vistoria antes da viagem, e somente quando esta retorna para Osasco, é que será feita uma nova revisão. Estes custos só incidirão em alguma das outras filiais se a carreta apresentar problemas ao longo da viagem.

¹Terminologia utilizada na empresa

- *Administração da Matriz*: São todos os gastos incorridos na matriz, incluindo mão-de-obra, impostos, encargos financeiros, aluguel e outros custos prediais.

Como citado anteriormente, todos os gastos das filiais são controlados pela matriz, que de posse dos recibos dos gastos e pagamentos efetuados em todas as filiais, apropriam os custos em contas pré-estabelecidas.

Convém lembrar que não só os desembolsos são registrados, mas o são também os custos sazonais divididos e registrados mensalmente, como 13ºsalário, impostos etc. Desta forma as variações dos custos totais ficam mais relacionadas às variações de carga e não a flutuações de encargos sazonais.

4.2.2 - Dados sobre a carga

Como foi explicado no item 3.2.1, para toda carga coletada é emitida um conhecimento de transporte, que a identifica, além de fornecer dados para o sistema. Toda noite esses dados são transferido, via *modem*, para a matriz em Osasco onde são armazenados durante um determinado período.

Assim, cada transporte realizado possui seu registro na matriz, identificando seu peso, o código do cliente de origem (se este for um cliente cadastrado), filial de origem, filial de destino e frete cobrado.

A partir deste banco de dados são extraídos todos os relatórios relativo a receitas, clientes e cargas de todas as filiais.

4.2.3 - Sistema atual de custos

Além da análise de resultado total da empresa, a finalidade do atual sistema de custos é o de mostrar a produtividade das filiais, identificando seu desempenho relativo à carga processada (peso). Em outras palavras, tem a finalidade de controle, e não o levantamento de custos de transporte de filial para filial.

O esquema de resultado é explicitado abaixo:

$$\begin{array}{l} \text{Receita líquida} \\ - \text{Custos Operacionais Diretos} \\ \quad \text{Processamento de Carga} \\ \quad \text{Transferência} \\ = \text{Margem de Contribuição} \\ - \text{Custos de Estrutura} \\ \quad \text{Matriz} \\ \quad \text{Encargos Financeiros} \\ \quad \text{GRIS} \\ = \text{Resultado Operacional} \end{array}$$

Além deste resultado financeiro, o sistema de custos fornece índices de produtividade, baseados no peso da carga processada, de todas as filiais, como:

- Custos administrativos/kg;
- Custos Operacionais/kg;
- Frete Carreteiro/kg;
- Custos de Vendas/Receita;

Podemos notar que todos os índices de produtividade, com exceção de vendas, estão relacionadas ao peso da coleta mais o peso da entrega. Veremos, no próximo capítulo, que isto não corresponde à realidade do processo das filiais, pois, além desses pesos não serem a carga real processada, custos como administração, frete carreteiro não estão diretamente relacionadas ao peso da carga processada (nível unidade) e sim ao número de conhecimentos (nível lotes).

4.2.4 - Cálculo do Frete Cobrado

O frete cobrado dos clientes para o transporte de mercadorias não utiliza, em sua base de cálculo, os custos reais incorridos para o seu transporte, e sim uma outra metodologia que utiliza valores padrões de custos.

Abaixo distinguiremos as parcelas do frete:

- *Frete Peso*: é o frete cobrado sobre o peso da mercadoria. Além do peso, este valor varia de acordo com a distância entre a origem e o destino².

²Existe uma tabela oficial da empresa onde se encontram a classificação de faixas de fretes de qualquer uma das filiais para todas as cidades do Brasil. Com essa faixa e uma outra tabela com os valores de frete por peso é calculado o frete peso.

- *Frete Valor*: é o frete cobrado sobre o valor da mercadoria, normalmente expresso em porcentagem. Este adicional é cobrado para cobrir o custo com seguros.

- *ICMS*: como o próprio nome diz, é o ICMS do frete, que é cobrado diretamente do cliente.

O cálculo do frete peso segue uma tabela criada com base nos custos de cinco fatores:

- *Custo de Coleta*: é calculado de acordo com custos padrões (extraídos de revistas especializadas) dos veículos utilizados para o serviço. São considerados, para efeito de cálculo, a distância média de 50 km, e o aproveitamento da capacidade do veículo de 50%.

- *Custos de Transferências*: como o custo de coleta, é o custo padrão dos veículos utilizados na transferência, com aproveitamento da capacidade do veículo de 78%, e a distância considerada é a distância rodoviária entre a filial de origem e de destino, mesmo que não haja linha direta entre estas duas filiais.

- *Custo de Entrega*: Vale a mesma base de dados do custo de coleta, com mesmo aproveitamento e distância média.

- *Custo de terminal*: é o custo médio por kg do processamento de carga dentro das filiais, incluindo despesas operacionais e administrativas.

- *Margem de Contribuição*: é a porcentagem incidente sobre os custos anteriores para se obter uma margem de lucro.

4.2.5 - Imperfeições do Sistema de Fretes

O problema desta metodologia de frete da empresa é que utiliza uma base de dados que não condiz com a realidade. Por exemplo: os gastos de coleta, entrega e transferência são baseados na utilização de veículos próprios, sendo que, na realidade, quase que a totalidade dos veículos são terceirizados.

A utilização da quilometragem rodoviária entre a filial de origem e de destino para o cálculo dos custos de transferência, também não espelha a realidade, pois nem sempre há linhas diretas entre estas filiais. Acontece que muitas cargas andam mais que a distância entre origem e destino, pois o processo de transferência inclui transbordos, para

consolidação de carga, que na maioria das vezes não estão exatamente no caminho original, acarretando um aumento da distância percorrida.

Além disso, os transbordos acarretam custos operacionais e de administração nas filiais por onde passam, que também não são considerados nos cálculos destes fretes.

O resultado de todas as incoerências deste sistema é o mau dimensionamento dos fretes, que em muitos casos não chegam nem a cobrir os custos operacionais (das filiais) e muito menos os custos da matriz, gerando um resultado final negativo para a empresa (como pode ser notado no próximo capítulo).

Logicamente, os rombos nas contas da empresa foram notados pela administração, que não tinham subsídios para saber quais linhas estavam operando no negativo, não podendo desta forma serem corrigidos.

O sistema ABC que iremos apresentar não tem a finalidade de encontrar as linhas deficitárias para que seus fretes sejam aumentados, mas o de fazer uma análise em seus custos identificando as atividades mais dispendiosas, dando subsídios para a realização de melhorias e reduções dos custos.

Capítulo 5

Aplicação Prática do Sistema ABC

5 - APLICAÇÃO PRÁTICA DO SISTEMA ABC

5.1 - Introdução

O implantação de um sistema de custos apresentou algumas particularidades, principalmente no que se refere a obtenção de dados, devido à amplitude do problema estudado, que é composto por 29 filiais em todo o Brasil, fato este que dificulta coletas de dados no local da operação, pelo menos no presente momento. Devido às dificuldades causadas pela dispersão dos dados e, as vezes, pela falta dos mesmos, foram adotadas medidas para diminuir as distorções, que com o tempo serão melhoradas. Afinal, é como um sistema de custos deve funcionar.

Uma outra particularidade do sistema é quanto aos objetos de custeio a serem estudados. Normalmente, neste tipo de organização - em que se tem diversas filiais - faz-se um estudo dos custos de cada uma das filiais, colhendo dados a respeito de seus gastos e receitas, verificando a contribuição de cada uma ao sistema total. Esse raciocínio não funciona para a empresa em questão, pois a produção de uma determinada filial gerará custos em outra, ou seja, a receita fica na filial de origem, mas os custos não. Assim, filiais que apresentam um grande desequilíbrio entre a carga coletada e a entregue provavelmente teriam seus resultados alterados para melhor, no caso de a coleta ser maior, ou pior, se a entrega for maior.

Decidimos então, utilizando a idéia em que as filiais são “departamentos” da empresa, focar nosso objeto de custeio nos produtos propriamente dito, que são as linhas de transporte. Se pensarmos na carga de Osasco para Recife, consideraremos como receita os fretes cobrados por essa carga na origem, e os custos divididos em origem (coleta, administração, vendas), transferência, de destino (entrega, administração) e Matriz.

5.2 - Metodologia de Desenvolvimento

A metodologia de desenvolvimento do sistema ABC de custos seguiu o seguinte esquema:

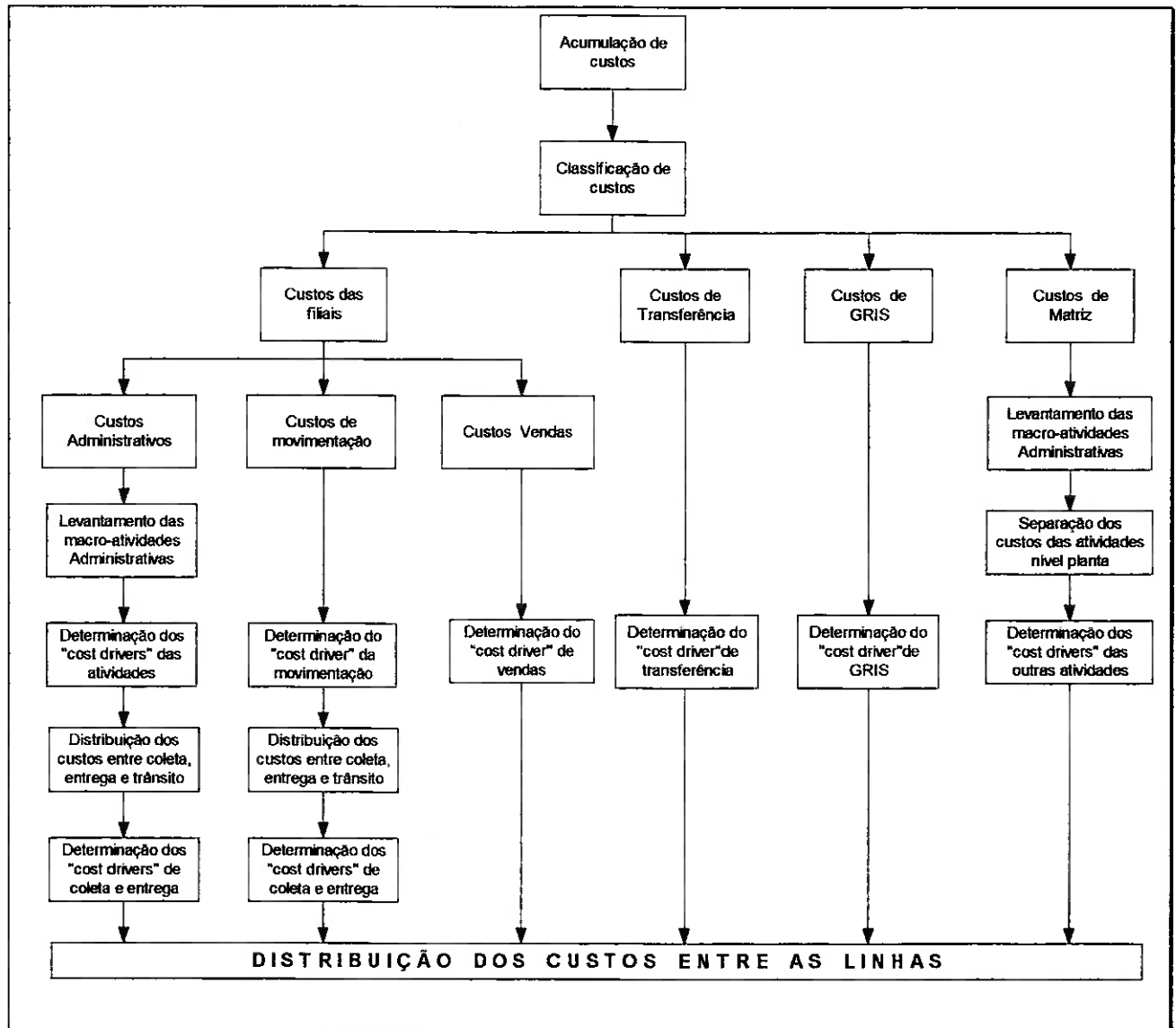


fig.5.2 - Metodologia de desenvolvimento do sistema de custos ABC (elaborado pelo autor)

5.3 - Acumulação de custos

Como já foi dito no capítulo anterior, todos os gastos da empresa são divididos em contas, assim como mostra o anexo 2 - item a. Os valores destas contas foram

divididos de acordo com nossas necessidades, com por exemplo: as contas de salários, 13º salário, férias e outros encargos foram todos unificados na conta de salários e encargos, obtendo desta forma a seguinte divisão (utilizando como exemplo a filial Belo Horizonte, sendo que as outras filiais estão no anexo 2 - item b):

TRÁFEGO	
Agentes	17.974
Pessoal	
<i>Salários e encargos</i>	78.757
<i>Locação de MO</i>	35.069
<i>Assessorias e serviços</i>	1.029
Carreteiro	
<i>Coleta</i>	36.990
<i>Entrega</i>	84.015
<i>Transferência</i>	79.666
Frota (manutenção e outros custos)	
<i>Salários e encargos</i>	-
<i>Peças e Manutenção</i>	5.844
<i>IPVA, Lic. e outros gastos</i>	2.426
<i>Depreciação</i>	-
Despesas	11.246
Redespacho	-
Custos Excepcionais	
<i>Taxa de SULFRAMA</i>	-
<i>Redespacho Fluvial</i>	-
VENDAS	
Pessoal	
<i>Salários e encargos</i>	16.110
<i>Assessorias e serviços</i>	-
Marketing	-
Despesas de Vendas	
<i>Comissões</i>	3.215
<i>Descontos</i>	-
Despesas	3.371
ADMINISTRAÇÃO	
Pessoal	
<i>Salários e encargos</i>	42.260
<i>Assessorias e serviços</i>	4.842
Custos Prediais	
<i>Aluguel, Condomínio, I.predial</i>	20.850
<i>Comunicações</i>	8.076
<i>Energia e água</i>	2.179
<i>Depreciação</i>	-
Seguros e Segurança	
<i>Escolta</i>	-
<i>Segurança Patrimonial</i>	3.969
<i>Indenizações</i>	13.129
<i>Rastreamento</i>	1.979
<i>Seguro de Carga</i>	-
Outras despesas	8.098
Impostos	7.867
Encargos Financeiros	3.496

Esta classificação nos servirá como base de dados para montar o sistema ABC.

5.4 - Custos de Terminais

Os custos de terminais foram considerados, neste trabalho, como custos variáveis de curto ou longo prazo, pois, conforme observamos anteriormente, as filiais são como uma espécie de departamento da empresa responsável pelas coletas e entregas em uma determinada região, podendo ser desativadas quando não forem mais necessárias. Mesmos os custos normalmente não considerados como variáveis, como por exemplo o aluguel, pois também poderiam ser eliminados.

Dentre estes custos, existem os diretos como: frete carreteiro de coleta e entrega, mão-de-obra de movimentação e alguns custos administrativos (digitação e triagem, expedição etc); e indiretos: coordenação de pessoal, pendências, aluguéis e custos prediais.

5.4.1 - Custos de Coleta e Entrega

Os custos de coleta e entrega são estudados em conjunto, devido à dificuldade em separá-los em determinadas filiais, cujos carros de entrega também fazem as coletas na mesma viagem, com apenas um frete carreteiro. Assim sendo, pela impossibilidade de se determinar quais carros só fizeram entregas, coletas ou as duas operações e também de se determinar a quantidade de carga coletada e entregue em cada viagem, não podemos dividir o frete desses veículos.

Para a resolução deste problema, foi apresentado à diretoria uma proposta de implantação de um sistema de informação, como mostra o anexo 1, que instalada nas filiais, possibilitaria o controle de todas estas viagens, podendo-se, desse modo, realizar a distribuição dos custos entre coleta e entrega, além de possibilitar um dimensionamento preciso dos custos da mão-de-obra utilizada na viagem. Além disso, as rotas seriam otimizadas, devido ao uso de um roteirizador.

A implantação deste sistema ainda não foi descartada pela diretoria, mas se encontra arquivado devido à falta de verba para o desenvolvimento, pois, está em fase de implantação o sistema de código de barras¹ que, por consumir muitos recursos, impossibilita outros investimentos.

¹ É um sistema de identificação de toda a carga processada por código de barras, diminuindo dessa forma custos de conferências, feito pelo sistema, além de dificultar o extravio da carga.

Assim, enquanto não tivermos este sistema implantado na empresa, não poderemos saber com exatidão os custos de coleta e entrega, e teremos que utilizar de artifícios para se diminuir as imperfeições.

5.4.1.1 - Escolha do "Cost driver"

Foi realizada uma análise (ver anexo 3 - item A) para se verificar a relação entre o custo de frete carreteiro, o peso e o número de despachos coletados e entregues. Primeiro fizemos a análise separada de coletas e entregas para as filiais que praticamente não possuem carros que realizam coleta e entrega na mesma viagem. E depois com o frete total, peso total e despachos totais, chegando ao seguinte resultado:

Correlação Linear entre Frete Carreteiro x Peso/Despacho

	Peso	Despacho
Correlação linear - Frete de Coleta	0,7843	0,9354
Correlação linear - Frete de Entrega	0,9005	0,9040
Correlação linear - Frete Total	0,9361	0,9807

Como podemos notar, em todos os casos, a correlação entre despacho e frete é maior que entre o peso e o frete. Além disso os coeficientes de determinação² (r^2) estão próximos dos 90% (87,5%, 81,7%, 96,2% respectivamente), indicando que os índices de correlação explicam a maioria das variações dos valores do frete.

A relação entre os fretes e os despachos pode ser explicada da seguinte forma: o fator limitante de um veículo de coleta ou entrega, normalmente, não é o peso, e sim o número de pontos em que deve passar, isto porque tais veículos raramente saem ou chegam com a capacidade ocupada, pois dificilmente conseguiriam atender todos os clientes necessários para se completar a capacidade. Assim, o número de pontos de coleta ou entrega por veículo costumam ser constantes, e caso haja aumento da carga (número de despachos), provavelmente haverá aumento do número de veículos, e não o aumento de despachos por veículo.

Acontece que, para a entrega, o número de pontos de entrega é exatamente igual ao número de despachos. Enquanto para a coleta este valor não é igual, pois um ponto de coleta pode produzir vários despachos (no caso de um cliente enviar mercadorias

²NETO. Pedro Luiz de Oliveira Costa. p.200.

para vários destinos), mas sabe-se com certeza que quanto maior o número de clientes maior o número de despachos. Além disso, os clientes que normalmente produzem muitos despachos, via de regra, acabam retendo o veículo por mais tempo (normalmente por demora no processo de preparação e liberação dos pedidos), impossibilitando que este atenda a muitos clientes.

Assim, concluímos que o "cost driver" do frete carreteiro de coleta e entrega é o número de despachos. Além disso, verificamos também que o custo por despacho de coleta é bem maior que o de entrega, como visto abaixo:

	Coleta	Entrega	Relação
Custo por despacho	2,9801	6,8448	43,5%

Este fato é explicado em virtude da carga de entrega ser muito mais dispersa que a de coleta, pois cada despacho de entrega corresponde a um ponto de entrega, enquanto na coleta, o número de despachos por ponto de coleta é bem maior.

5.4.1.2 - Custo de mão-de-obra

Muitos carros de coleta levam, para realizar a movimentação e conferência das mercadorias nos clientes, conferentes e ajudantes. Por não ter um controle da quantidade e nem do tempo em que estes funcionários ficam fora na coleta³, temos que fazer uma estimativa deste valor, proporcionalmente ao frete carreteiro.

Foi levantada uma média da porcentagem do número de veículos utilizados em coletas e entregas, e o número de conferentes e ajudantes que levam⁴. Os valores 0,5 para o número de conferentes e ajudantes se justifica pela não utilização destes funcionários em partes das viagens. O mesmo ocorre com os outros veículos, nos quais o número de funcionários são médios, podendo haver em maior ou menor número.

O tempo de duração da viagem também corresponde a um valor médio, levantado com dados de Osasco, Belo Horizonte e Rio de Janeiro.

³Valores que também serão fornecidos com a implantação do sistema de informação do anexo 1.

⁴Estes valores foram calculados utilizando-se valores de algumas filiais, através de consultas, e de um trabalho desenvolvido que visava levantar todas as linhas e frequências de coleta e entrega de todas as filiais.

Cálculo da Proporção entre Frete de Col/Ent e Mão-de-obra

VEIC.	Conf.	Ajd.	tempo/viag. horas	Carret/viag. R\$	custo MO/ Viagem	Custo MO /carret. %	%Veículos Utilizados
Carreta	1	3	6	115	90,91	79%	5,0%
Truck	1	2	4	110	47,62	43%	5,0%
Toco	1	1	4	95	34,63	36%	11,0%
Médio	0,5	1	3	80	17,86	22%	54,0%
Kombi	0	0,5	2	50	3,25	6%	25,0%
Proporção correspondente à mão-de-obra sobre o frete carreteiro							23,8%

Custo horário Conferente : 5,41

Custo horário Ajudante : 3,25

Devemos lembrar que esse custo de mão-de-obra sairá da movimentação do terminal, já que são funcionários do terminal que saem nas linhas e, quando voltam, continuam trabalhando no terminal.

5.4.1.3 - Custo de Coleta e Entrega

O custo de coleta e entrega é então formado por duas partes: frete carreteiro e custo de mão-de-obra. O "cost driver" é o número de despachos, lembrando que a carga coletada ou entregue por agentes não consomem frete carreteiro de coleta e entrega. O resultado dos custos de coleta e entrega por "cost driver", ou despacho, é apresentado no anexo 3.

5.4.2 - Custo de Agentes

Os agentes, como explicado anteriormente, são outras transportadoras que, através de acordos comerciais, coletam e entregam mercadorias em determinadas localidades. Em outras palavras, é um serviço de coleta e entrega terceirizada.

Apenas cinco filiais tem custos com agentes são elas: Campinas, Recife, Goiânia, Salvador e Fortaleza.

Existem dados⁵ na empresa sobre os pagamentos feitos a cada agente, mas não se tem dados de quais linhas estes custos pertencem. Uma informação importante é que

⁵ Entende-se por dados, os disponíveis. Dados que existem só em papéis ou outra forma de arquivo que impossibilita sua consulta, ou a torna inviável, não existem.

todos os contratos com agentes prevêem o pagamento como uma porcentagem do frete líquido⁶, configurando-o como "cost driver" do custo de agentes.

O banco de dados de conhecimentos de transportes⁷ apresenta as filiais de destino (mesmo os parceiros), o número de despachos e o valor do frete líquido desses despachos, ou seja, por linha; então basta achar a porcentagem média do frete que a filial paga para seus agentes (dividindo-se o custo total pelo valor total do frete para esses agentes), ou o custo por "cost driver":

Custo de Agentes Destino

Filiais	Custo Total Agentes	"Cost driver" Frete Líquido	Custo/"cost driver"
Campinas	35.625	139.949	0,255
Recife	50.700	142.960	0,355
Goiânia	23.627	72.762	0,325
Salvador	23.113	63.460	0,364
Fortaleza	21.915	135.968	0,161

Finalmente, distribuímos, proporcionalmente ao valor de mercadorias, o custo de agentes pelas linhas, assim como mostra o anexo 4 - item A.

Para as coletas de agentes, o sistema de informações da empresa não apresenta dados, pois seus conhecimentos de transporte são emitidos tendo a filial da empresa como origem⁸. Mas, através de informações que estas filiais nos forneceram, há muito pouca carga coletada pelos agentes, resultando em um custo muito menor que a entrega (menos 5%). Assim, decidimos por desconsiderar a carga coletada por esses agentes e atribuir os custos somente à entrega.

A única exceção é a filial de Campinas, que possui contrato de exclusividade na coleta de dois agentes. Mas, por iniciativa própria, a filial apresenta um controle da carga coletada por esses agentes. Então, o que temos de fazer é aplicar a mesma metodologia utilizada para as entregas:

Filial	Custo Total Agentes	"Cost driver" Frete Líquido	Custo/"cost driver"
Campinas	22.227	105.067	0,2306

⁶O que é uma incoerência pois despachos de longas distâncias tem preços maiores de o de curta distância, sendo que o trabalho do agente é o mesmo para ambos.

⁷Ver item 4.2.2

⁸Para corrigir esta falha basta que as filiais lancem, como origem, o agente, e não mais sua filial, assim como ocorre com o destino. Medidas já estão sendo tomadas pelo departamento de CPD, para corrigir tal falha.

O resultado pode ser visto no anexo 4 - item B.

5.4.3 - Um caso especial: Filial de CP

A filial de Campo Grande é um caso que se deve tratar a parte. Na verdade, ela nem é uma filial, pois é uma transportadora independente, com diversas filiais, responsável pela distribuição em toda a região, incluindo Mato Grosso e Mato Grosso do Sul.

O seu tratamento como filial pelo sistema de informação se deve ao fato de não estar interligada com apenas uma filial e sim com várias filiais, tendo linhas de transferências diretas para Campo Grande.

Dessa forma, se fosse utilizada a mesma metodologia que dos outros agentes, e se atribuísse seus custos para uma determinada filial, seja ela qual fosse, teríamos as seguintes distorções dos resultados:

- Sobrecarga dos custos da filial, assim como de suas linhas;
- Atribuiria custos de transferências diferentes do real, pois utilizaríamos a distância para a filial a que ela foi atribuída, o que não condiz com a realidade, pois a carga não tem necessariamente que passar por nenhuma filial para chegar em Campo Grande, já que existem diversas linhas de transferências que exercem essa função.
- Desconsideraria os custos de transferências de CP à filial a que foi atribuída pois, ao contrário dos outros agentes, os custos de transferências para CP não é arcado pelo agente, nem é desprezível, pois a menor distância entre uma filial e CP é de 615 km (Londrina).

Nesse sentido, Campo Grande é considerada uma filial, com custos de transferências, custos de agentes (quase que sua totalidade) e sem custos de terminais. Os custos de agentes tem o mesmo tratamento utilizado no item anterior, ou seja, é proporcional ao valor do frete líquido das mercadorias:

Custo de Agente CP - Destino

Filiais	Custo Total Agentes	"Cost driver" Frete Líquido	Custo/ "cost driver"
Campinas	167.467	340.986	0,491

Custo de Agente CP - Origem

Filiais	Custo Total Agentes	"Cost driver" Frete Líquido	Custo/ "cost driver"
Campinas	1.992	4.414	0,451

A distribuição entre todas as filiais se encontra no anexo 4.

5.4.4 - Custos de Instalações

Custos de instalações são todos os gastos relativos às estruturas e edificações das filiais, que são:

- Aluguéis;
- IPTU, e outros impostos prediais;
- Energia, e água;
- Segurança;
- Depreciação das instalações.

Os três primeiros itens são dados diretamente por filial, mas a depreciação é calculada e emitida na filial de Osasco, nos obrigando a rateá-los entre as filiais de acordo com os outros custos.

Todos esses custos normalmente são considerados como de nível planta, mas para o caso da empresa há algumas particularidades. Cada uma das filiais é considerada como um ramo, ou departamento da empresa, responsável por coletar e entregar mercadorias em um determinado local. Sob esta ótica, e devido ao fato dos prédios serem alugados, as filiais poderiam mudar para um prédio maior, caso a carga aumentasse muito e não houvesse mais espaço físico para movimentação, ou menor e até mesmo ser desativada por falta de carga, como é o caso da filial de Rezende, que está em fase de desativação e seus clientes serão atendidos pela filial do Rio de Janeiro.

Além disso, poderíamos considerar algumas linhas melhores do que outras, mesmo que a primeira apresentasse custos prediais bem maiores, devido a valorização ou desvalorização de imóveis em determinadas regiões.

Pensando nesses fatos, decidimos considerar os custos prediais como custos variáveis de longo prazo, e distribuí-los entre a coleta e a entrega, ou seja, entre as linhas.

Para isso fizemos um levantamento das áreas de todas as filiais, e com esses dados dividimos os custos prediais, proporcionalmente à área, entre a administração e a operação, assim como mostra o anexo 5.

5.4.5 - Custos administrativos de terminais

As operações administrativas das filiais são aquelas necessárias para o processamento da carga, e mais o gerenciamento de pessoal (gerenciamento e contratação). Há outras operações menores, mas que por apresentarem custos muito reduzidos, decidimos pela sua não mensuração. Assim dividimos as operações dos terminais em macroatividades, assim como é mostrado abaixo, utilizando-se a filial de Osasco):

Atividade da adm. de terminal	Atividades				Custo em OC	Cost Driver	R\$/CustDr.
	Col	Ent	Trân	Oper			
Coordenação da coleta	X				12500	despac. coleta	0,2817
Coordenação de entrega		X			1000	despac. entrega	0,0721
Contratação e coord. De carreteiro	X	X			6000	despac. col+ent	0,1030
Triagem e digitação	X				11000	despac. coleta	0,2479
Cálculos de fretes e pagamentos	X	X			1500	despac.col+ent	0,0258
Pendências	X	X	X		3505	despac. total	0,0525
Coordenação de pessoal				X	21000	Custo de MO op.	25,865%
Cobranças e operações financ.	X				5000	despac. coleta	0,1127
Controle de entregas		X			1000	despac. entrega	0,0721
Expedição	X		X		21100	despac. col+ trans	0,3992

Pela inviabilidade⁹ de se medir os custos das operações nas 29 filiais, e sabendo que os custos dessas operações são bem parecidas, pois todas executam exatamente as mesmas, decidimos utilizar as proporções apresentadas para os custos administrativos de Osasco para as outras filiais. Convém lembrar que esta medida pode gerar algumas distorções na distribuição dos custos mas, com certeza, serão menores do que se não a utilizarmos. Para o cálculo das proporções, somamos todos os custos por despacho da

⁹ Como estagiário não foi possível medir, mas está nos planos a melhoria deste método.

coleta, da entrega e do trânsito¹⁰ e encontramos as proporções de “1”, “0,266” e “0,369”, respectivamente.

Atividades	Despesas/despacho		
	Coleta	Entrega	Trânsito
Coordenação da coleta	0,2817		
Coordenação de entrega		0,0721	
Contratação e coord. de carreteiro	0,1030	0,1030	
Triagem e digitação	0,2479		
Cálculos de fretes e pagamentos	0,0258	0,0258	
Pendências	0,0525	0,0525	0,0525
Cobranças	0,1127		
Controle de entregas		0,0720	
Expedição	0,3992		0,3992
Total	1,2228	0,3254	0,4518
	Coleta	Entrega	Trânsito
Proporção entre os custos	1,000	0,266	0,369

Assim, basta dividir os custos administrativos das filiais entre coleta, entrega e trânsito (se houver) utilizando-se como "cost driver" os despachos e lembrando-se de manter as proporções dos custos por despacho calculadas acima, assim como mostra o anexo 6.

5.4.6 - Custo de movimentação dentro dos terminais

Os custos componentes da movimentação nos terminais são:

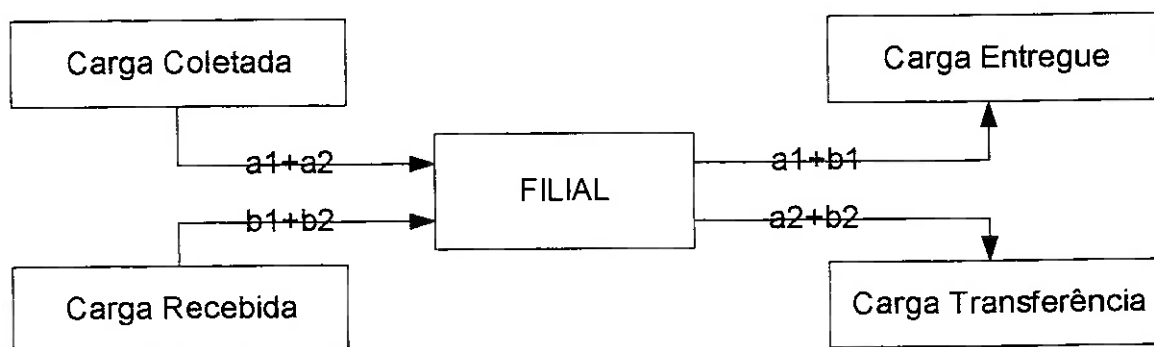
- Custo de mão-de-obra, subtraindo-se o custo de mão-de-obra de coleta e entrega.
- Despesas gerais;
- Instalações;
- Coordenação.

O processo de movimentação tem seis partes: o descarregamento, o zoneamento, a conferência, a movimentação até as docas de carregamento, uma segunda conferência e finalmente o carregamento. O descarregamento, a movimentação e o carregamento são diretamente ligados à quantidade de carga, ou peso, e são realizadas pelos ajudantes. Já as conferências e o zoneamento depende do número de volumes processados, pois os conferentes devem verificar volume por volume da carga.

¹⁰Ver item 5.5.2.

O problema é que o sistema de informação da empresa não fornece a quantidade de volumes processados¹¹, e nem o sistema contábil fornece os custos com conferentes e ajudantes separados. Mas, observando as operações, percebemos que o zoneamento e as conferências realizadas pelos conferentes seguem o ritmo de produção dos ajudantes. Assim, se a carga é pesada e de poucos volumes, o conferente segue em ritmo lento, acompanhando o ritmo dos ajudantes, conferindo cada volume que é retirado do veículo. Desta forma podemos concluir que ao distribuir todos os custos de ajudantes e conferentes, entre as atividades de processamento da coleta e da entrega, de acordo com o peso, os resultados não seriam tão distorcidos.

É preciso notar que a carga processada não é igual à carga coletada, mais a carga entregue e a de trânsito¹² (ou transbordo). Fazendo esta conta, estaremos cometendo o equívoco de considerar parte da carga duas vezes, como pode ser visto na figura abaixo:



sendo :

a1 = Carga coletada pela filial para entrega local

a2 = Carga coletada pela filial para transferência para outras filiais

b1 = Carga recebida de outras filiais para entrega local

b2 = Carga recebida de outras filiais para transferência para outras filiais, ou TRÂNSITO

Assim, pelo raciocínio anterior temos:

$$\text{Carga Processada} = a1 + a2 + a1 + b1 + b2 = 2.a1 + a2 + b1 + b2$$

Como podemos ver, uma parcela da carga foi somada duas vezes, que é justamente a parcela "a1", que corresponde à carga coletada e entregue na mesma filial. Então, para termos um valor preciso da carga processada na filial, temos que subtrair esta parcela do valor acima.

¹¹Também será corrigido pelo CPD.

Assim, foi realizada a distribuição dos custos de movimentação, como mostra o anexo 7.

5.5 - Custos de Transferência

Custo de transferência corresponde aos gastos incorridos para as transferências das cargas entre as filiais. Esses gastos são divididos nas seguintes parcelas:

- Frete Carreteiro de Transferência;
- Mão-de-obra de manutenção das carretas;
- Manutenção e reposição de peças;
- Multas de trânsito e pedágios;
- Licenciamento e IPVA;
- Depreciação.

Todas estas despesas¹³ depende da distância percorrida pelo veículo. No entanto, a distância não é suficiente para se obter os custos totais de transferência de filial para filial, pois não temos a quantidade de viagens realizadas. É aí que entra o conceito de t.km.

5.5.1 - Conceito de t.km

Para que possamos realizar a distribuição dos custos de transferência entre as filiais, necessitamos não só da distância percorrida entre elas, mas também saber a quantidade de viagens (ou a carga que foi transportada). Assim, por exemplo, o transporte de 100 toneladas por 200 km incorreria no mesmo custo do transporte de 200 toneladas por 100 km, ou seja, o dobro da carga só que na metade da distância.

No ramo de transporte existe uma unidade que representa muito bem este “esforço” de transporte, que é o t.km. Esta unidade é formada pela multiplicação entre a tonelagem e a distância percorrida, representando - fazendo-se uma analogia à física - uma espécie de momento de movimentação. Desta forma, os dois casos apresentados anteriormente teriam exatamente o mesmo t.km, 20.000, e teriam, dessa forma, custos iguais.

¹²Ver item 5.5.2.

¹³com exceção do IPVA e licenciamento, mas, para efeito de cálculo serão considerados variáveis.

5.5.2 - Filiais de transbordo

O custo mais baixo de transporte de carga seria o de lotar o caminhão na origem e descarregar diretamente no destino. Acontece que muitas linhas não têm um volume de carga insuficiente para se manter a linha de transferência direta entre a origem e o destino, com uma frequência ou um aproveitamento adequados. Assim, é comum que algumas filiais sirvam como uma concentradora de carga (HUB), para um maior aproveitamento do veículo e, com isso, se obter uma frequência maior de viagens que, por sua vez, diminui o tempo de entrega das encomendas.

O problema é descobrir qual o caminho percorrido pela carga, já que não existe uma padronização na empresa. Para isso foi realizada uma pesquisa com cada uma das filiais, para saber para onde elas enviavam a carga de cada um dos destinos. Assim, por exemplo, a carga de Porto Alegre para Recife, a filial de Porto Alegre nos informou que vai para Osasco, não precisando nos informar qual o roteiro que ela fazia posteriormente. Esta pesquisa foi necessária, pois ninguém tinha absoluta certeza de qual era o roteiro de todas as cargas, nem a própria matriz, mas para onde eram enviadas as cargas de sua própria filial, elas sabiam, pois faz parte de sua operação diária. Com estas informações, montamos a matriz de transbordo do anexo 8.

Com a matriz de transbordo podemos saber o roteiro de qualquer carga, bastando consultar a matriz. A carga de Vitória para Blumenau, por exemplo, consultando a tabela, veríamos que o primeiro transbordo é na filial do Rio de Janeiro. Do Rio para Blumenau, também pela tabela, teríamos como transbordo a filial de Osasco e, finalmente, chegaríamos em Blumenau. Então, para essa linha teríamos dois transbordos um no Rio de Janeiro e outro em Osasco. Da mesma forma para as outras filiais.

	DESTINO	
	VX	
	transb1	transb2
O R I G E M	BH	RJ
	BL	OC
	BM	RJ
	BU	KP
	CP	OC
	CT	OC
	CX	OC
	DF	BH
	FO	BH
	GV	BH
	IA	BH
	JF	RJ
	KP	OC
	LO	KP
	MK	BH
	MN	RJ
	MO	RJ
	OC	RJ
	PA	OC
	PE	KP
	RF	RJ
	RJ	-
	RX	KP
	RZ	RJ
	SV	RJ
	UL	BH
	VC	RJ
	VJ	BH
	VX	-

Os roteiros de transbordos das outras linhas também se encontram no anexo 8.

Este mapa de rotas das cargas nos possibilita saber a quantidade de carga de trânsito que passa pelas filiais concentradoras, para a utilização no cálculo de custos de transbordo, que nada mais é que o custo de movimentação dessas filiais intermediárias somado aos custos administrativos.

5.5.3 - Distâncias reais e de transferência

Nós temos, no sistema da empresa, o volume de cargas transportadas entre as filiais, e o t.km da carga. O problema é a forma que este t.km era calculado: peso vezes a soma da distância rodoviária entre as duas filiais, e a distância de coleta e entrega. Este cálculo não nos servia para a distribuição dos custos de transferências entre as linhas, devido a diversos fatores:

- a distância utilizada no cálculo era a distância rodoviária, que não é a real percorrida pela carga, pois nem sempre ela vai da filial de origem para a de destino diretamente.

- As quilometragens utilizadas foram mensuradas há muito tempo e seus valores estavam desatualizados.

- O t.km decorrido da coleta e entrega não consome custos de transferências.

Dessa forma decidimos realizar um novo levantamento das quilometragens de transferências. Para isso, foi feita uma pesquisa em revistas especializadas sobre a distância rodoviária entre as cidades das filiais, obtendo-se a matriz de distâncias reais do anexo 8.

Restávamos saber qual a distância real percorrida pela carga, pois é diferente da distância real entre as filiais, na medida em que elas podem passar por filiais de transbordo.

De posse da rota da carga (dado pela matriz das filiais intermediárias no anexo 8), podemos conseguir a quilometragem percorrida na transferência. Para a linha mencionada anteriormente temos a seguinte distância, consultando a matriz de distâncias:

$$\left. \begin{array}{l} \text{- Distância VX-RJ} = 521 \text{ km} \\ \text{- Distância RJ-OC} = 429 \text{ km} \\ \text{- Distância OC-BL} = 656 \text{ km} \end{array} \right\} \text{ Distância total percorrida} = 1606 \text{ km}$$

Usando a mesma metodologia, encontramos as distâncias de transferências percorridas pelas outras linhas e, também, multiplicando pelo peso da carga de cada uma dessas linhas, obtemos a matriz de/para de t.km, como pode ser verificado no anexo 8.

5.5.4 - Custos de transferências

Assim, tendo em mãos a matriz de t.km, obtemos a quantidade total de t.km que é o "cost driver" dos custos de transferências.

Custos de Transferências	
Frete Carreteiro de Transferência (R\$)	1.142.695
Custo de manutenção (R\$)	397.494
"Cost driver" - Total de T.km (t.km)	19.299.328
Custo/"cost driver"	0,0798

5.5.5 - Filial de Manaus

A filial de Manaus apresenta algumas particularidades em relação às outras filiais. A primeira delas é que as cargas vão e vêm de Manaus apenas por via fluvial de Belém. Assim, o custo de transferência de uma carga para Manaus é igual à soma do custo de transferência para Belém mais o custo de transporte via fluvial. Como o preço para o transporte fluvial é cobrado por carreta, então este é o "cost driver" da transferência via fluvial. Indiretamente, o peso pode ser considerado o "cost driver" dessa travessia. Assim temos:

Custo de transporte fluvial - Destino/Origem MN	
Custo Redespacho fluvial (R\$)	63.721
"Cost driver" - Carga Col/Ent MN (kg)	503753
Custo/"cost driver"	0,1265

Uma outra particularidade da filial de Manaus é a cobrança de uma taxa sobre o valor das mercadorias que entram e saem da Zona Franca, denominada de SULFRAMA. Assim o "cost driver" do Sulframa é o valor de mercadoria:

Sulframa	
Custo Sulframa (R\$)	75.871
"Cost driver" - Valor Mercadoria Col+Ent MN ¹⁴	4.513.454
Custo/"cost driver"	0,0168

¹⁴Já descontados os despachos de Manaus que são entregues na localidade.

5.6 - Custos de GRIS

O gerenciamento de risco é um encargo indispensável para uma empresa de transporte nos dias de hoje, isto porque, devido ao aumento da violência, e dos roubos, os caminhões de transporte passaram a ser um dos principais alvos das gangues de assaltantes. Isto se deve aos altos valores transportados por esses veículos, principalmente quando sua carga é formada por eletro-eletrônicos e remédios, podendo seu conteúdo valer mais de um milhão de reais.

Para se precaverem desses roubos, as empresas vêm adotando algumas medidas:

- seguro da carga transportada;
- escolta para os veículos transportando maiores valores;
- rastreamento via satélite.

Além disso, há os casos em que a mercadoria é avariada, principalmente no manuseio dentro dos terminais, ou extraviada. Para esses casos não há seguro, mas a empresa reembolsa (indenizações) o cliente pelo valor da nota fiscal. Dessa forma o "cost driver" para as indenizações é o valor da mercadoria.

Custo de Indenizações	"Cost driver" Valor da Mercadoria	Custo/ "cost driver"
173.810	317.154.830	0,000548

O seguro de carga é pago para as seguradoras de acordo com o valor da mercadoria, seu "cost driver".

Custo de Seguro de Carga	"Cost driver" Valor da Mercadoria	Custo/ "cost driver"
394.890	317.154.830	0,00125

O custo de rastreamento é emitido quase todo em Osasco, porque a empresa que realiza este serviço o faz para o território nacional inteiro, mandando a conta para a Matriz. Dessa forma, temos que distribuí-lo entre as filiais que realizam rastreamento urbano (OC, RJ, BH, KP) e a transferência. Para isso, adotamos o número de veículos rastreados como "cost driver".

Custo Total	"Cost driver"	Custo/"Cost driver"
Custo Rastr.	Nºveic Rastreados	R\$/Veic
48.943	110	444,9366364

Já para a escolta, foi feito um levantamento de quanto foi gasto por filial e para transferência de acordo com o número de veículos rastreados.

O Resultado foi a seguinte distribuição:

	nºveic. rastr.	Custo Rastr.	Escolta	Total
BH	0	-	7.410	7.410
KP	5	2.225	8.054	10.279
OC	29	12.903	25.773	38.676
RJ	12	5.339	13.853	19.192
Transfer.	64	28.476	267.071	295.547
TOTAL	110	48.943	322160,95	371.104

Para distribuir os custos das filiais entre as linhas, utilizamos como "cost driver" o valor de mercadoria, pois tanto a escolha do veículo a ser rastreado, como o pedido de escolta depende do valor que se tem dentro do veículo. Então, quanto maior o valor de um pedido mais ele deve arcar com estas despesas.

Já o custo de rastreamento e escolta de transferência não depende apenas do valor da mercadoria, mas também da distância percorrida por ela, pois quanto maior a distância maior o tempo de rastreamento e maior o custo de escolta. Então utilizamos o mesmo raciocínio do t.km e criamos R\$km, que é a distância vezes o valor da mercadoria, para servir como "cost driver".

Custo de Escolta e Rastreamento	"Cost driver" Vlr da Merc x km	Custo/ "cost driver"
295.547	277.586.308.528	0,000001065

Assim obtemos os custos de GRIS por valor de mercadoria, como mostra o anexo 8.

5.7 - Custo de Vendas

Os custos de vendas são divididos em duas parcelas:

- *Custos fixos*¹⁵: formado pelos salários, encargos e despesas do departamento de vendas das filiais. O "cost driver" destes gastos é o número de clientes, mas como já foi dito anteriormente, este valor não está disponível. Sabemos também que quanto maior o número de clientes, maior o número de despachos de coleta. Assim, decidimos por escolher o "cost driver" como o número de despachos de coleta.

- *Custos Variáveis*: são os custos formados principalmente por comissões, que são pagas de acordo com o volume de vendas, sendo, portanto, seu "cost driver".

¹⁵A palavra fixos tem como único significado o de diferenciar os custos de vendas, pois como já foi citado anteriormente, nenhum custo é fixo a longo prazo.

Utilizando estas conclusões obtemos os seguintes resultados:

Filial	Custos Fixos			Custos Variáveis		
	Custos Fixos	"Cost Driver" Despachos Coleta	Custo/ "Cost Driver" R\$/desp.	Custos Variáveis	"Cost Driver" Receita Líquida	Custo/ "Cost Driver"
BH	19.481	18.188	1,07	1.297.344	3.215	0,0025
BL	10.544	1.580	6,67	104.259	1.480	0,0142
BM	3.329	952	3,50	255.422	1.422	0,0056
BU	1.230	1.731	0,71	105.514	2.058	0,0195
CP	0	64	0,00	4.414	0	0,0000
CT	19.700	3.026	6,51	203.493	4.688	0,0230
CX	4.533	2.429	1,87	137.017	988	0,0072
DF	239	616	0,39	40.231	935	0,0232
FO	11.916	672	17,73	93.960	1.949	0,0207
GV	248	505	0,49	29.165	819	0,0281
IA	4.313	4.424	0,97	109.386	1.219	0,0111
JF	0	179	0,00	8.216	605	0,0737
KP	20.501	11.187	1,83	791.905	5.900	0,0075
LO	6.889	314	21,94	21.961	497	0,0226
MK	303	927	0,33	21.647	150	0,0069
MN	540	190	2,84	87.136	0	0,0000
MO	0	20	0,00	1.385	284	0,2051
OC	109.229	44.374	2,46	2.574.189	19.139	0,0074
PA	25.794	2.415	10,68	180.766	3.052	0,0169
PE	3.284	1.018	3,23	59.355	1.185	0,0200
RF	8.124	1.142	7,11	167.298	2.045	0,0122
RJ	28.197	12.440	2,27	1.065.326	9.269	0,0087
RX	3.196	919	3,48	27.110	905	0,0334
RZ	0	2	0,00	33	14	0,4272
SV	16.108	264	61,02	25.435	2.323	0,0913
UL	2.093	181	11,56	7.596	643	0,0847
VC	715	23	31,08	1.740	260	0,1495
VJ	2.428	1.999	1,21	60.782	1.489	0,0245
VX	3.276	329	9,96	19.317	872	0,0451
Total	306.210	112.110	2,73	7.501.401	67.404	0,0090

5.8 - Custos de Matriz

A matriz da empresa é a responsável por quase todas as operações administrativas e de estrutura que não necessitam estar localizadas nas filiais, ou seja, são atividades a "nível produto", e que não estão diretamente ligadas à carga produzida por cada filial.

5.8.1 - Atividades

As atividades principais exercidas pela matriz e que estão ligadas às operações das filiais são:

Atividades	Custo
Coordenação e controle de tráfego	21.813
Inspetoria em Filiais	36.859
Gerenciamento Comercial	43.629
Processamento de dados	62.605
Recursos Humanos	36.896
Contabilidade	28.806
Administração de Riscos	38.099

Todas essas atividades são, na verdade, executadas na matriz, mas os resultados são apresentados nas filiais. Isto por causa da política da empresa em se centralizar todas as atividades, quando possível, na matriz.

5.8.1.1 - Coordenação e controle de tráfego

A coordenação de tráfego tem como função principal a realização de estudos e gerenciamento das linhas de transferências. Entre os estudos realizados estão o de inclusão de novas linhas, ou de extinção de outras, de acordo com o volume de carga entre as filiais, além da determinação da frequência de cada uma delas.

Um outro estudo realizado é quanto ao preço a se pagar para os carreteiros, de acordo com critérios preestabelecidos.

As operações de controle visam verificar a eficácia (aproveitamento) e a frequência das viagens para possíveis alterações, além da resolução de problemas de operações.

Desta forma o "cost driver" da coordenação de tráfego é o t.km:

Atividade	Custos	Cost Driver	Total C.Dr	R\$/unid C.dr
Coord. e controle de tráfego	21.813	t.km	19.299.328	0,001173

5.8.1.2 - Inspeção de Filiais

Para o controle dos gastos em filiais, existe um departamento na empresa chamado de inspeção responsável pelas auditorias nas filiais para inspecionar os gastos, e verificar se não há desvios de verbas e outros tipos de fraudes. O departamento é subdividido em duas partes: uma é a móvel, que faz visitas periódicas em todas as filiais; e a outra é a fixa, que fica estabelecida na matriz, avalia e confere os dados coletados nas visitas.

A frequência de visitas é de aproximadamente duas vezes por ano, em cada uma das filiais. Apesar do número de visitas serem iguais para todas as filiais o tempo de duração e o número de inspetores varia de acordo com o tamanho das mesmas. Assim, por exemplo, enquanto uma visita à filial de Maceió dura cerca de uma semana (ou até menos) com apenas um inspetor, na filial de Campinas dura um mês com dois inspetores.

Já a parte estabelecida na matriz analisa todos os dados coletados pelos inspetores, e logicamente apresenta demanda de atividades mais concentrada na filial que acabou de ser visitada.

Dessa forma, todo o trabalho executado na inspeção gira em torno do tamanho das filiais, ou da quantidade de seus gastos, nos levando a concluir que o "cost driver" para a atividade de inspeção e de sua análise dos dados são os custos das filiais, resultando na seguinte relação:

Atividade	Custos	"Cost Driver"	Total de C. Driver	R\$/unid C.dr
Inspeção em Filiais	36.859	Custo Filiais	6.711.579	0,00574

5.8.1.3 - Gerenciamento Comercial

Este departamento é uma espécie de administração de todos os departamentos comerciais de todas as filiais. Entre suas funções está a de controlar a produtividade, além de exercer funções estratégicas e de controladoria.

Poderíamos pensar que os custos desse departamento estivesse mais interligado com o volume de vendas de cada uma das filiais, mas isto não corresponde à realidade. Existem algumas filiais que apresentam um departamento de vendas mais estruturado, e com maiores custos, mas que não apresentam volumes de vendas nas mesmas

proporções. Isto se deve a particularidades que determinadas regiões apresentam, quanto ao mercado e, principalmente, aos concorrentes.

Seguindo essa predominância do tamanho dos departamento de vendas, o gerenciamento de vendas gasta maior parte de suas atenções às filiais com maiores criticidades de vendas e, portanto, maiores departamentos de vendas. Isto nos faz concluir que o "cost driver" para esta atividade são os custos fixos de vendas (pois os custos variáveis dependem do volume das vendas):

Atividade	Custos	"Cost Driver"	Total de C. Driver	R\$/unid C.dr
Gerenc. Comercial	43.629	Custo Fixo Vendas	306.210	0,1479

5.8.1.4 - Processamento de Dados

O departamento de processamento de dados tem três funções básicas, ou atividades:

- Administração de rede;
- Informações gerenciais;
- Desenvolvimento;

A administração de rede é a parte do departamento responsável por manter a rede de computadores de todas as filiais em bom funcionamento, e enviando dados para a empresa. Quanto mais despachos uma empresa processa, mais informações ela gerará, mais micros terá e portanto consumirá mais custos desta atividade.

Informações gerenciais é a atividade responsável por emissão de relatórios sobre a produção de todos os clientes de todas as filiais. Conforme explicado anteriormente, quanto maior o número de cliente maior o número de despacho, concluímos que "cost driver" para essa atividade também será o número de despachos.

O desenvolvimento é a parte de processamento de dados responsável pelo aperfeiçoamento do sistema, relatórios, e pela implantação de novos sistemas, como por exemplo, o sistema de código de barras. A demanda de desenvolvimento sempre é gerada nas grandes filiais, mas os resultados são implantados em todas as outras. Desta forma, por não ter como distribuir com exatidão estes custos entre as linhas, decidiu-se por não distribuí-lo e incluí-lo nos custos de planta.

Atividade	Custos	"Cost Driver"	Total de C. Driver	R\$/unid C.dr
Adm. de Rede	22.277	Despachos	112.110	0,2058
Informação Gerencial	16.556	Despachos	112.110	0,1512
Desenvolvimento	23.772	Nível Planta	-	-

5.8.1.5 - Recursos Humanos

O departamento de recursos humanos é responsável por toda a parte de emissão de folha de pagamentos e controle de salários e encargos e outras atividades que podem ser realizadas na matriz. Sendo assim seu "cost driver" são os custos de mão-de-obra das filiais.

Atividade	Custos	"Cost Driver"	Total de C. Driver	R\$/unid C.dr
Ger. de recursos humanos	36.896	Custo MO	1.622.190	0,0243

5.8.1.6 - Contabilidade

Como as filiais não têm departamento de contabilidade, todas as notas e recibos de pagamentos são digitadas e contabilizadas pela matriz, ou mais especificamente, pelo departamento de contabilidade. Além disso, faz a análise de custos e produtividades, todos ligados aos custos das filiais. Assim, por exemplo, a filial de Campinas consome muito mais atividades de contabilidade que filiais pequenas como Maceió, ou Ribeirão Preto.

Desta forma, decidimos utilizar os custos das filiais como "cost driver" para essas atividades:

Atividade	Custos	"Cost Driver"	Total de C. Driver	R\$/unid C.dr
Contabilidade	28.806	Custo Filiais	6.711.579	0,00454

5.8.1.7 - Administração de Riscos

O gerenciamento de risco é dividido em duas atividades distintas, que são o gerenciamento de segurança e gerenciamento de pendências.

O primeiro é responsável pela administração das atividades e gastos de segurança e seguros como: escoltas, rastreamentos e seguros de cargas. Filiais com maiores custos de GRIS terão uma maior parcela dos custos dessa administração, sendo portanto seu "cost driver".

O gerenciamento de pendências são as atividades responsáveis pela resolução dos casos de pendências (extravios, danificações etc.), ou seja, caso alguma mercadoria é

extraviada ou danificada, cabe a este departamento realizar seu rastreamento para localização, ou averiguação dos danos. Portanto, concluímos que o “cost driver” para esta atividade é o custo com indenizações, pois este é o indicador de onde ocorreu mais extravios ou danificações e, portanto, consumiu maiores esforços desta atividade.

Atividade	Custos	“Cost Driver”	Total de C. Driver	R\$/unid C.dr
Administração de Segurança	27.575	Custo GRIS	939.804	0,0293
Administração de pendências	10.524	Custo de indenizações	173.810	0,0605

5.8.2 - Atividades ou Custos Nível Planta

As atividades nível planta, assim como foi explicado no capítulo 2, são gastos necessários para que a empresa realize o transporte de produtos, mas não está ligado ao volume de produtos ou ao número de linhas propriamente dito. Dessa forma, foram identificadas as seguintes atividades:

- *Atividades financeiras*: todas aquelas atividades relacionadas com a administração de passivos, realizações de empréstimos e financiamentos, aplicações etc.

- *Custos Financeiros*: são os custos gerados por juros de empréstimos e outros passivos e despesas bancárias.

- *Impostos*: todos os impostos e taxas, com exceção do ICMS.

- *Custos Prediais*: são todos os custos relacionados com a estrutura do prédio da matriz como: aluguel, impostos prediais, energia e água, manutenção predial, segurança patrimonial.

- *Custos Administrativos*: são os custos com a alta administração responsáveis pelas decisões estratégicas da empresa. Estão incluídos os custos com a presidência, a diretoria e a superintendência.

- *Secretaria geral*: formado pelas secretárias que auxiliam a alta administração;

- *Apoio administrativo*: engloba todas as atividades auxiliares de todos os departamentos, incluindo fotocópias, correio interno, administração dos restaurantes, organização de eventos de confraternização etc.

- *Departamento de compras e almoxarifado*: responsável pelo suprimento de materiais de escritório, equipamentos etc., para os outros departamentos.

- *Desenvolvimento de processamento de dados*: é a parte da central de processamento de dados (CPD) responsável pelo desenvolvimento de novos sistemas, ou aprimoramento dos já existentes.

- *Departamento jurídico*: é o departamento responsável por todas as tramitações jurídicas da empresa.

Os custos de cada um desses itens são apresentados na tabela abaixo:

Custo de Planta

Atividades nível Planta	Custos
Diretoria, Superintendência e Presidência	117.664
Secretaria geral (Presidência)	11.437
Apoio administrativo	9.882
Compra	3.490
Almoxarifado	842
Desenvolvimento	23.772
Financeiro	39.646
Jurídico	16.369
Aluguel e impostos prediais	43.090
Energia e água	8.033
Manutenção Predial	9.104
Segurança Patrimonial	5.246
Impostos	173.938
Encargos Financeiros	676.650
Outras Despesa	45.055
TOTAL	1.184.218

5.9 - Distribuição dos custos entre as linhas

Determinados todos os custos e identificados todos os "cost drivers", iremos agora distribuir os custos entre as linhas de transferências. Para isso, classificamos os gastos em cinco partes:

- *Custo de Origem*: engloba todos os custos da filial de origem da linha de transferência, como: custos de coleta, custos de movimentação dentro do terminal, custos administrativos e custos de vendas.

- *Custos de transferência*: são os custos incorridos na transferência entre a filial de origem e a de destino, como por exemplo: Custo de transporte (frete carreteiro e

manutenção das carretas) e custos de transbordos (administrativos e movimentação nas filiais de transbordo).

- *Custos de Destino*: englobam todos os custos da filial de destino da linha, como: custo de movimentação, custo de administração e custo de entrega das mercadorias (frete carreteiro e agentes).

- *Custo de GRIS*: são os custos de gerenciamento de risco do transporte, que inclui: seguro de carga, escolta, rastreamento de veículos e indenizações por extravios e danificações.

- *Custos de Matriz*: são os custos da matriz ligados ao volume de carga ou às operações das filiais, excluindo-se os custos das atividades de nível planta, que entrarão na contabilidade apenas no resultado final.

5.9.1 - Exemplo: Linha KP-FO

Assim, por exemplo, a linha Campinas (KP) - Fortaleza (FO) apresenta os seguintes custos:

5.9.1.1 - Custo de GRIS

	"cost driver"	Total de "cost driver"	Custo/ "cost driver"	Custo
<i>Custo de indenização + Seguro de Carga + Rastreamento coleta + Escolta coleta</i>	Valor da merc.	1.116.849	0,0028	3.097
<i>Escolta Transferência + Rastreamento Transfer.</i>	Valor da merc. x Distância	3.602.954.874	0,000001065	3.838
TOTAL				6.964

5.9.1.2 - Custo de Origem (KP)

- *Custo de Vendas*

	"cost driver"	Total de "cost driver"	Custo/ "cost driver"	Custo
<i>Custo Fixo de Vendas</i>	Despachos	437	1,83	801
<i>Custo Variável de Vendas</i>	Frete líquido	45.203	0,007451	337

- *Custo de Coleta*

	"cost driver"	Total de "cost driver" (- Agentes)	Custo/ "cost driver"	Custo
<i>Custo Carreteiro + Mão-de-obra</i>	Despachos	434	7,87	3.413

- *Custo de Agentes de Coleta*

	"cost driver"	Total de "cost driver"	Custo/ "cost driver"	Custo
<i>Custo de agentes de coleta</i>	Frete líquido da carga coletada pelo agente	325,25	0,2306	75

- *Custo de Movimentação dentro dos terminais (Operação)*

	"cost driver"	Total de "cost driver"	Custo/ "cost driver"	Custo
<i>Custo de movimentação</i>	Peso	70.108	0,0329	2.306

- *Administração de terminais*

	"cost driver"	Total de "cost driver"	Custo/ "cost driver"	Custo
<i>Custo de administração</i>	Despachos	437	2,19	957

5.9.1.3 - *Custo de Transferência (KP-FO)*

- *Custo de transporte*

	"cost driver"	Total de "cost driver"	Custo/ "cost driver"	Custo
<i>Custo de transporte</i>	t.km	226.168	0,0798	18.049

- *Custo de transbordo (filial de BH)*

	"cost driver"	Total de "cost driver"	Custo/ "cost driver"	Custo
<i>Custo de mov. de transbordo</i>	Peso	70.108	0,0152	1.066
<i>Custo de adm. Transbordo</i>	Despachos	437	0,939	410
<i>TOTAL</i>				1.476

5.9.1.4 - Custo de Destino (FO)

- Custo de Movimentação dentro dos terminais (Operação)

	"cost driver"	Total de "cost driver"	Custo/ "cost driver"	Custo
<i>Custo de movimentação</i>	Peso	70.108	0,0261	1.833

- Custo de Entrega

	"cost driver"	Total de "cost driver" (- Agentes)	Custo/ "cost driver"	Custo
<i>Custo Carreteiro + Mão-de-obra</i>	Despachos	306	4,25	1.299

- Custo de Agentes de Entrega

	"cost driver"	Total de "cost driver"	Custo/ "cost driver"	Custo
<i>Custo de agentes de entrega</i>	Frete líquido da carga entregue pelo agente	8.690	0,1612	1.401

- Administração de terminais

	"cost driver"	Total de "cost driver"	Custo/ "cost driver"	Custo
<i>Custo de administração</i>	Despachos	437	1,983	867

5.9.1.5 - Custo de Matriz

Os custos da matriz ligados às operações são:

Atividades	"cost driver"	Total de "cost driver"	Custo/ "cost driver"	Custo
<i>Coord. e controle de tráfego</i>	t.km	226.168	0,00113	256
<i>Inspetoria em Filiais</i>	Custo Filiais	39.753	0,00549	218
<i>Gerenc. Comercial</i>	Custo Fixo Vendas	801	0,14248	114
<i>Adm. de Rede</i>	Despachos	437	0,19871	87
<i>Informação Gerencial</i>	Despachos	437	0,14768	65
<i>Ger. de recursos humanos</i>	Custo MO	5813	0,02274	132
<i>Contabilidade</i>	Custo Filiais	39.753	0,00429	171
<i>Administração de Segurança</i>	Custo GRIS	6.964	0,0293	204
<i>Administração de pendências</i>	Custo Indenizações	1.082	0,0605	65
TOTAL				1.312

5.9.1.6 - Receita e Lucro Operacional

A receita líquida para linha KP-RF é de R\$ 45.203,00 obtendo o seguinte resultado Operacional:

RECEITA	45.203
CUSTOS	
Vendas (fixo)	801
Vendas (Variável)	337
GRIS	6.964
Coleta	3.413
Agentes de Coleta	75
Movimentação Origem	2.306
Administração Origem	957
Transferência	18.049
Transbordo	1.476
Movimentação Destino	1.833
Entrega	1.299
Agentes de Entrega	1.401
Administração Destino	867
Matriz	1.312
LUCRO OPERACIONAL	4.138
Rentabilidade sobre receita	9,15%

Como podemos notar, a linha Campinas(KP)/Fortaleza(FO) apresenta uma lucratividade de 9,15%. Mas devemos lembrar que existe ainda os custos de nível planta que representam cerca de 17% dos custos das filiais, o que quer dizer que a lucratividade alcançada ainda não é satisfatória.

As outras linhas seguiram o mesmo raciocínio, como pode ser visto no anexo 10.

5.10 - Resultado Final

Os resultados operacionais de cada linha é apresentado nas planilhas do anexo 10. O problema é como saber o resultado de cada filial, como origem ou destino, e o resultado final da empresa. Para isso, fizemos uma matriz de “total origem”, onde são apresentados os resultados de cada filial como origem, e outra de “total destino”, que tem o mesmo perfil da primeira, só que avalia todas as filiais como destino. Além disso, essas planilhas incluem os custos de nível planta, dando o resultado final da empresa. Estas duas planilhas encontram-se no anexo 11.

Capítulo 6

Análise de Resultados e Conclusões

6 - ANÁLISE DE RESULTADOS E CONCLUSÕES

Faremos neste capítulo uma análise dos resultados obtidos pelo sistema ABC, utilizando os conceitos adquiridos na sua elaboração para propor algumas oportunidades de melhorias.

Mostraremos também o impacto que o novo sistema impôs na empresa, devido à quebra de algumas opiniões e mentalidades formadas no decorrer da existência da empresa e que não tinham base teórica fundamentada.

6.1 - Mudanças de Conceitos

A elaboração desse sistema de custos resultou em descobertas que estão alterando determinados conceitos, ou resultados formados no decorrer do tempo. Ou seja, eram conceitos formados sem embasamento teórico, ou fundamentados em índices mal elaborados que davam subsídios errôneos para tomadas de decisões.

6.1.1 - Ocupação do veículo

Sempre se teve na empresa uma preocupação muito grande com a ocupação dos veículos de transferência, pois acreditavam-se que essa era a principal forma de se reduzir os custos. Acabava-se alterando linhas, criando outras novas, ou extinguindo outras, tudo visando à diminuição dos custos de transferências. Todas as alterações eram baseadas em experiência no ramo e dados incompletos de custos, o que, muitas vezes, acabavam por aumentar as atividades nas filiais de transbordo, aumentando seus custos, sem ao menos conseguir grandes diminuições nos custos de transferências.

O problema é que a transferência não é o maior gerador de custos, representando apenas 26% dos custos operacionais (assim como pode ser visto na tabela 6.1.1). Resumindo, eles não tinham dados precisos para as tomadas das decisões e gastavam grandes esforços em uma operação que não era a principal fonte de gastos, ignorando outros como os custos de origem (27%), custos de destino (29%) e GRIS (14%).

Participação nos Custos Operacionais

Custos	Valor	Participação
Origem	1.891.643	27%
Vendas	373.614	5%
Coleta	420.561	6%
Operações	1.071.249	15%
Agentes	26.219	0%
Transferência	1.687.175	24%
Transbordo	167.482	2%
Destino	1.993.013	29%
Entrega	941.151	14%
Operações	729.414	11%
Agentes	322.447	5%
GRIS	941.271	14%
Matriz	244.955	4%
TOTAL	6.925.539	

tab. 6.1.1 - Participação nos Custos

6.1.2 - Produtividade em Peso

Como já foi citado anteriormente, um dos dados obtidos pelo sistema de custos existente na empresa, era a produtividade em peso de todos os custos das filiais. Como vimos, a maioria dos custos das filiais não dependiam diretamente do peso da carga produzida e sim dos despachos ou do valores das mercadorias. Dessa forma, muitas filiais que se pensavam lucrativas na verdade não o eram, e outras, com resultado baixo, apresentaram resultados melhores.

Analisando, por exemplo, as filiais mais produtivas em termo de custo administrativo por quilograma, vemos o caso de Uberlândia, que sempre apresentava resultado bem melhor que as outras. Na verdade, ocorre que a maior parte da carga (97,6%) de Uberlândia é de entrega e, como verificamos no item 5.4.1.1 o custo administrativo de entrega é bem menor que o de coleta, dando a ilusão de uma filial altamente produtiva. Como vemos na tabela 6.1.2 ao considerarmos esses pesos e utilizarmos o custos administrativo por despacho, vemos que Uberlândia é uma filial abaixo da média, ocupando a 18ª posição em termos de produtividade.

Ranking das filiais com administração mais eficientes

Ranking	Custo adm./kg		Despesas adm./despacho			
	Filial	R\$/kg	Filial	Coleta	Filial	Entrega
1	CP	-	CP	-	CP	-
2	UL	0,009	CX	2,002	CX	0,533
3	IA	0,011	IA	2,004	IA	0,533
4	BH	0,013	OC	2,180	OC	0,580
5	GV	0,016	KP	2,190	KP	0,583
6	FO	0,016	VJ	2,484	VJ	0,661
7	VJ	0,017	BH	2,541	BH	0,676
8	JF	0,017	RX	2,651	RX	0,706
9	OC	0,019	GV	2,694	GV	0,717
10	VX	0,020	MK	2,917	MK	0,776
11	CX	0,021	CT	3,248	CT	0,864
12	RX	0,022	PA	4,920	PA	1,309
13	KP	0,022	BU	5,070	BU	1,349
14	MO	0,023	VX	5,234	VX	1,393
15	RF	0,023	PE	5,289	PE	1,408
16	VC	0,025	BL	5,427	BL	1,444
17	PE	0,027	JF	5,560	JF	1,480
18	BM	0,027	UL	6,096	UL	1,622
19	BU	0,027	RJ	6,142	RJ	1,635
20	DF	0,027	DF	7,269	DF	1,934
21	MK	0,029	FO	7,453	FO	1,983
22	CT	0,031	VC	8,812	VC	2,345
23	PA	0,033	MO	9,296	MO	2,474
24	MN	0,041	RF	11,345	RF	3,019
25	RJ	0,042	BM	11,561	BM	3,077
26	SV	0,043	LO	11,971	LO	3,186
27	BL	0,054	SV	20,810	SV	5,538
28	LO	0,111	MN	31,453	MN	8,370
29	RZ	0,931	RZ	183,961	RZ	48,955

tab. 6.1.2 - Ranking das filiais

6.1.3 - Linhas de Transferência

A coordenação de tráfego, em todas vezes que tomava alguma decisão relativa às alterações das rotas de transferências, normalmente considerava apenas a ocupação dos veículos.

Este raciocínio pode levar a um grande erro, pois deixa de considerar os seguintes custos:

- Custos adicionais nas filiais de transbordo, pois a carga de trânsito apresenta um custo maior de processamento que a carga de entrega, significando que seu valor não é tão desprezível assim.

- Custos adicionais por transportar a carga por distâncias maiores, ou seja, quando uma linha utiliza uma filial de transbordo e esta não está exatamente no caminho entre a filial de origem e destino, a distância percorrida aumentará, e com ela os custos de transporte. É lógico que a capacidade dos veículos são melhor aproveitadas, mas não existe nenhum estudo para verificar se este maior aproveitamento compensaria o maior custo do transporte. Além disso, estes transbordos visam a aumentar a frequência de saídas dos veículos, para entregar mais rapidamente a carga, mas não lembraram que os transbordos podem durar alguns dias, o que nos faz concluir que se algumas linhas fossem diretas, elas poderiam ter uma frequência menor e, portanto, ocupar melhor o veículo.

É lógico que o sistema de custos atualmente desenvolvido ainda não fornece todos os dados necessários para tais análises, mas já está planejado o desenvolvimento de um sistema de informações que irá controlar as viagens de transferências, e com isso obteremos dados mais precisos sobre cargas de trânsito, custos de transporte das linhas (direto, sem ter que utilizar a distribuição por t.km) e ocupação de veículos.

6.2 - Análise dos Resultados

Ninguém precisa ser um “expert” em custos para perceber que a empresa está no vermelho. Também não é um fato novo na firma que tais prejuízos vinham acontecendo. O que é novo é saber em quais linhas ou filiais tais prejuízos vinham acontecendo.

Um dos resultados surpreendentes revelado pelo sistema de custos é o grande número de origens¹ com resultados operacionais² negativos (20 filiais ao todo), ou seja, cujas receitas não cobrem nem os custos operacionais e muito menos os custos das atividades de nível planta, assim como mostra a tabela 6.2a³.

Com relação aos destinos, a configuração muda completamente, passando a ser maioria, ou quase a totalidade das filiais com resultado operacional positivo (23 ao todo), existindo apenas 6 destinos com resultados negativos (como mostra as tabelas

¹ Chamaremos de origem uma filial, quando nos referirmos ao resultado de todas as linhas que tem como origem tal filial. Assim como de destino, todas as linhas que tem como destino esta filial.

² Utilizaremos o termo operacional para os custos, receitas e resultados, que não levam em conta os custos de atividades de nível planta.

³ Convém lembrar que o resultado de Rezende é baixo pois esta em fase de desativação.

6.2c e 6.2d). Isso não surpreende, pois como quem determina a receita é a filial de origem (pois determina o frete cobrado), uma filial de destino acaba diluindo fretes defasados de algumas linhas em outras, com origens e fretes diferentes.

Filiais de Origem com Resultado Operacional Negativo

Filial Origem	Receita Líquida	Custo Operacional	Resultado Operacional	Rentabilidade s/Receita
FO	93.960	197.765	(103.805)	-110%
MN	87.136	175.618	(88.483)	-102%
RF	167.298	239.210	(71.912)	-43%
PA	180.766	222.240	(41.474)	-23%
IA	109.386	143.902	(34.516)	-32%
CX	137.017	162.337	(25.321)	-18%
SV	25.435	46.922	(21.487)	-84%
VJ	60.782	75.363	(14.580)	-24%
LO	21.961	32.992	(11.031)	-50%
MK	21.647	31.472	(9.825)	-45%
RZ	33	5.703	(5.669)	-17046%
PE	59.355	64.032	(4.678)	-8%
RX	27.110	31.583	(4.473)	-16%
UL	7.596	11.803	(4.207)	-55%
BM	255.422	257.238	(1.816)	-1%
VX	19.317	20.949	(1.632)	-8%
JF	8.216	9.397	(1.181)	-14%
VC	1.740	2.438	(699)	-40%
MO	1.385	2.016	(631)	-46%
CP	4.414	4.673	(259)	-6%
Total	1.289.976	1.737.654	(447.678)	-35%

tab. 6.2a - Filiais de Origem com Resultados Operacionais Negativos

Filiais de Origem com Resultado Operacional Positivo

Filial Origem	Receita Líquida	Custo Operacional	Resultado Operacional	Rentabilidade s/Receita
BU	105.514	104.476	1.037	1%
GV	29.165	25.859	3.305	11%
DF	40.231	35.895	4.336	11%
BL	104.259	96.789	7.470	7%
CT	203.493	190.506	12.987	6%
KP	791.905	681.417	110.488	14%
BH	1.297.344	1.145.056	152.287	12%
RJ	1.065.326	829.377	235.949	22%
OC	2.574.189	2.078.508	495.681	19%
Total	6.211.425	5.187.884	1.023.540	16%

tab. 6.2b - Filiais de Origem com Resultados Operacionais Positivos

Filiais de Destino com Resultado Operacional Negativo

Filial Destino	Receita Líquida	Custo Operacional	Resultado Operacional	Rentabilidade s/Receita
OC	953.325	992.303	(38.978)	-4%
RZ	4.913	23.206	(18.293)	-372%
CP	340.986	358.341	(17.355)	-5%
MN	157.408	163.659	(6.252)	-4%
LO	43.456	49.318	(5.862)	-13%
CX	54.373	57.783	(3.409)	-6%
Total	1.554.461	1.644.610	(90.149)	-6%

tab. 6.2c - Filiais de Destino com Resultados Operacionais Negativos

Filiais de Destino com Resultado Operacional Positivo

Filial Destino	Receita Líquida	Custo Operacional	Resultado Operacional	Rentabilidade s/Receita
VX	230.997	220.828	10.169	4%
VJ	192.128	164.932	27.197	14%
VC	74.149	66.005	8.144	11%
UL	306.791	294.792	11.999	4%
SV	345.831	311.182	34.649	10%
RX	87.589	84.610	2.979	3%
RJ	768.752	678.074	90.679	12%
RF	515.664	482.899	32.765	6%
PE	138.395	137.683	712	1%
PA	170.691	152.291	18.400	11%
MO	57.670	53.038	4.632	8%
MK	68.067	62.893	5.174	8%
KP	355.318	302.479	52.840	15%
JF	169.997	150.007	19.990	12%
IA	576.687	432.111	144.576	25%
GV	144.990	134.713	10.276	7%
FO	322.099	302.744	19.355	6%
DF	175.547	145.094	30.452	17%
CT	143.617	123.771	19.847	14%
BU	92.785	92.455	329	0%
BM	216.027	198.770	17.257	8%
BL	94.032	93.022	1.011	1%
BH	699.116	596.536	102.580	15%
Total	5.946.939	5.280.929	666.010	11%

tab. 6.2d - Filiais de Destino com Resultados Operacionais Positivos

Uma outra observação interessante é que Osasco, que é a melhor filial de origem, passou a ser o pior destino, em números absolutos. Isso nos leva a concluir novamente que as filiais que enviam carga para Osasco estão dando prejuízo e não Osasco que está ineficiente.

Dessa forma, chegamos à conclusão que a planilha de origens é que mede realmente a eficiência da filial, devido aos seguintes fatos:

- A responsabilidade pela receita é da origem, não devendo, portanto, o destino arcar com os resultados das negociações de preços e descontos realizadas na origem;
- Os custos administrativos de processamento da carga têm mais peso na origem, sendo os custos do destino bem inferiores. Assim, se uma filial tem produtividade administrativa baixa, o mais afetado é a carga de origem, pois utiliza 3,75 mais de custos de atividades administrativas que a de destino (peso 1 para 0,266);
- As filiais não podem alterar muito o seu resultado como destino, mas como origem ela tem grandes influências, seja por diminuição dos custos, ou por aumento dos fretes;

Assim, de acordo com as conclusões anteriores, identificamos as filiais com melhores resultados (tabela 6.2b), e as que precisam passar por uma reestruturação (tabela 6.2a). Convém lembrar que mesmo as filiais que apresentam resultados operacionais positivos (9 no total), apenas duas, Osasco e Rio de Janeiro, apresentam rentabilidade sobre a receita de mais de 15,8%, que é a proporção dos custos de nível planta sobre a receita. Assim, apenas as filiais de Osasco e Rio de Janeiro dão lucro realmente. As outras, ou dão uma margem de contribuição abaixo do necessário, ou dão prejuízo, tendo que passar por uma reestruturação de suas contas, aumentando seus fretes, ou sua produtividade (que é o melhor caminho).

6.3 - Propostas de Redução de Custos

Faremos neste item algumas propostas de redução de custos, que foram levantadas no decorrer do desenvolvimento do projeto e que podem diminuir os prejuízos que a empresa vem apresentando.

6.3.1 - Custo de nível Planta

Apesar de enfatizar a necessidade de reestruturação das filiais, é preciso lembrar também a grande participação dos custos de nível planta no resultado final da empresa. Este valor se deve principalmente aos encargos financeiros pagos todo mês para cobrir juros e despesas de empréstimos. Esses encargos somam o total de *R\$ 676.650,00*, superando o valor negativo do resultado final da empresa, que é de *R\$ 606.344,00*.

Além disso, existe um departamento financeiro com um custo de *R\$ 39.646,00*, cuja atividade principal é administrar e realizar novos empréstimos, ou seja, trata-se de um custo gerado pelos encargos financeiros.

Dessa forma, concluímos que os custos de nível planta são também um enfoque para as reestruturações a serem feitas, e se forem eliminadas, pelo menos em parte, já geraria grandes resultados.

6.3.2 - Balanceamento do Fluxo de Carga

A maioria das viagens de carreteiros para a transferências de carga são contratadas ida e volta, pois os preços acabam saindo mais em conta que só a viagem de ida. Além disso, como as carretas são próprias é necessário que se tenha uma viagem de volta para completar o fluxo e trazer a carreta à origem.

Assim, se a quantidade de carga que chega em uma determinada filial, ou região, é maior da que sai, teremos um mau aproveitamento das carretas que saem desta filial. Assim, se aumentarmos a carga, com o intuito de equilibrar os fluxos, praticamente não teremos aumento nos custos de transferências, pois as linhas já existem, e nós estamos apenas aproveitando-a melhor, ou seja, aumentando sua produtividade.

Podemos concluir disso que o custo marginal da carga destinada ao equilíbrio dos fluxos terão um valor cerca de 26% mais baixo que os outros, ou seja, o custo adicional pelo aumento da carga, é 26% menos que o custo da carga já existente, pois é justamente a proporção do valor do custo de transferência nos custos operacionais.

Na tabela 6.3.2 são mostrados os desequilíbrios entre as cargas das filiais e regiões:

Proporção entre as cargas de coleta e entrega das filiais e Regiões

REGIÃO	Filial	Coleta	%	Entrega	%	Ociosidade da transfer. Origem	Ociosidade da transfer. Destino
	MN	243379	48%	260945	52%	7%	-
	BM	610702	60%	403827	40%	-	34%
Norte	Total	854081	56%	664772	44%	-	22%
	RF	518352	32%	1100589	68%	53%	-
	FO	628298	52%	579447	48%	-	8%
	MO	1118	1%	140646	99%	99%	-
	SV	56049	7%	726094	93%	92%	-
	VC	3763	2%	157874	98%	98%	-
Nordeste	Total	1207580	31%	2704650	69%	55%	-
	CP	6634	1%	563272	99%	99%	-
	IA	263599	18%	1202894	82%	78%	-
	DF	71681	14%	433368	86%	83%	-
Centroeste	Total	341914	13%	2199534	87%	84%	-
	CT	317059	52%	298480	48%	-	6%
	LO	31019	31%	68587	69%	55%	-
	BL	140692	48%	151470	52%	7%	-
	CX	319102	83%	66953	17%	-	79%
	PA	435569	62%	266016	38%	-	39%
Sul	Total	1243441	59%	851506	41%	-	32%
	BH	5111724	75%	1694225	25%	-	67%
	GV	70847	17%	346779	83%	80%	-
	JF	15689	4%	397917	96%	96%	-
	MK	58183	30%	136447	70%	57%	-
	UL	21663	2%	896616	98%	98%	-
	VJ	184213	28%	476231	72%	61%	-
MG	Total	5462319	58%	3948215	42%	-	28%
	RJ	1524640	44%	1970632	56%	23%	-
	RZ	2509	20%	10322	80%	76%	-
	VX	28606	5%	522639	95%	95%	-
RJ e ES	Total	1555755	38%	2503593	62%	38%	-
	OC	5839076	59%	4047722	41%	-	31%
	KP	1696077	63%	986533	37%	-	42%
	BU	322471	59%	219596	41%	-	32%
	PE	168450	32%	365549	68%	54%	-
	RX	41213	15%	240707	85%	83%	-
SP	Total	8067287	58%	5860107	42%	-	27%

Tab. 6.3.2 - Proporção entre coleta e entrega

Como podemos notar, são poucas as filiais que apresentam um equilíbrio entre seus fluxos. Apenas quatro delas (Manaus, Blumenau, Curitiba e Fortaleza) apresentam ociosidade menor que 10% em suas transferências (seja de origem ou destino). Além

disso, o número de filiais com mais de 70% de ociosidade em suas linhas somam um total de 13, o seja, quase 45% delas.

Podemos concluir então que um trabalho para se aumentar a carga em determinadas filiais, fará com que os custos por t.km diminuam, e a produtividade aumente.

6.3.3 - Alteração no Sistema de Cálculo de Fretes

O sistema de fretes utilizado hoje nas filiais leva como única variável relevante o peso da mercadoria a ser transportada. Acontece que a maioria dos custos de transporte não depende do peso da mercadoria.

Dessa forma, faz-se necessário uma revisão da metodologia de cálculo de fretes, acrescentando uma parcela fixa em cada despacho que irá cobrir os custos que dependem do número de despachos.

6.3.4 - Melhoria de Produtividade das Filiais

Com o novo sistema de custeio baseado em atividades, podemos realizar comparações entre os desempenhos das filiais, para verificar quais delas apresentam produtividade abaixo da média, procurando melhorá-las.

Assim, podemos realizar diversas comparações, todas baseadas nos custos por “cost driver”, como visto na tabela 6.3.4.

As filiais identificadas na tabela são potenciais fontes de redução dos custos, pois estão suas despesas estão acima da média nacional, indicando sua baixa produtividade.

Comparação entre Produtividades

Despesas adm/despacho			Custo Carret./despacho			Movimentação/kg	
Filial	Coleta	Entrega	Filial	Coleta	Entrega	Filial	R\$/kg
CP	-	-	CP	-	-	CP	-
CX	2,002	0,533	RZ	-	-	IA	0,012
IA	2,004	0,533	BM	2,342	5,385	BH	0,015
OC	2,180	0,580	BH	2,518	7,514	UL	0,016
KP	2,190	0,583	OC	2,893	11,934	GV	0,017
VJ	2,484	0,661	MO	3,097	7,119	VJ	0,018
BH	2,541	0,676	VX	3,203	7,363	JF	0,020
RX	2,651	0,706	RX	3,284	7,550	MN	0,023
GV	2,694	0,717	CT	3,619	8,320	VC	0,024
MK	2,917	0,776	GV	3,620	8,322	CX	0,025
CT	3,248	0,864	LO	3,731	8,576	FO	0,026
PA	4,920	1,309	RF	3,796	8,704	DF	0,026
BU	5,070	1,349	PE	3,851	8,853	RX	0,027
VX	5,234	1,393	VJ	3,861	8,875	VX	0,027
PE	5,289	1,408	MK	3,900	8,966	BU	0,030
BL	5,427	1,444	JF	3,954	9,091	MO	0,031
JF	5,560	1,480	UL	3,959	9,100	MK	0,033
UL	6,096	1,622	MN	3,995	9,185	KP	0,033
RJ	6,142	1,635	BL	4,249	9,768	PA	0,034
DF	7,269	1,934	SV	4,528	10,409	PE	0,037
FO	7,453	1,983	IA	4,608	10,593	RF	0,039
VC	8,812	2,345	CX	4,689	16,799	CT	0,040
MO	9,296	2,474	RJ	4,756	10,076	SV	0,045
RF	11,345	3,019	BU	4,858	11,168	BM	0,050
BM	11,561	3,077	DF	5,376	12,358	OC	0,054
LO	11,971	3,186	PA	5,930	10,576	RJ	0,063
SV	20,810	5,538	KP	7,865	7,430	BL	0,077
MN	31,453	8,370	FO	8,517	4,247	LO	0,117
RZ	183,96	48,955	VC	10,172	23,385	RZ	1,251
Média	3,27	1,36	Média	3,70	9,19	Média	0,036

Tab. 6.3.4 - Comparação entre produtividades das filiais

☐ Filiais com produtividade abaixo da média.

6.4 - Conclusões

O trabalho foi elaborada de acordo com sua proposta inicial, ou seja, a de desenvolver um sistema de custeio baseado em atividades em uma empresa de transportes, e fazendo uso de suas informações para otimizar e orientar as tomadas de decisões da direção da empresa.

O mercado de transporte vem sofrendo um aumento excessivo da concorrência, inclusive com a entrada de algumas empresas internacionais. Esta dinâmica de alta competitividade traz à tona vários problemas com relação ao funcionamento, qualidade, produtividade e custos das empresas, forçando-as a se conhecerem para evitarem ou corrigirem suas deficiências que, num mercado de intensa competição, não são perdoadas.

Avaliando os resultados apresentados no projeto, nota-se claramente que o conhecimento dos custos das atividades são fundamentais para que se possam levantar melhorias no processo.

Resumindo, a conclusão que podemos tirar é que a utilização do sistema ABC em uma empresa de transporte, assim como em outros ramos, é altamente benéfica para o gerenciamento e direcionamento estratégico da empresa.

BIBLIOGRAFIA

- BRIMSON, James. *Activity accounting: an Activity Based Costing approach*. New York: John Wiley, 1991.
- BRIMSON, James; ANTOS, John. *Activity Based Management*. New York: John Wiley, 1994.
- BRUNSTEIN, Israel. *Grau de evolução da tecnologia e metodologia da produção*. São Paulo: Fundação Vanzolini, 1994.
- COOPER, Robin, KAPLAN, Robert S. *The Design of Cost Management System: text, cases, readings*. 1ª ed. Englewood Cliffs, N.J.: Prentice-Hall International, 1991.
- COOPER, Robin, KAPLAN, Robert S. et al. *Implementing Activity Based Cost management: moving from analysis to action*. Montvale: IMA, 1992.
- FERRARA, William L. *The new cost/management accounting: more questions than answers*. Management Accounting, October, 1990, pp. 48-52.
- HENDRIKSEN, Eldon S. *Accounting theory*. Homewood: Irwin, 1977.
- HORNGREEN, Charles T. *Contabilidade de Custos; Um enfoque administrativo*. Tradução: Danilo A. Nogueira. 2ª ed. São Paulo: Atlas, 1986. Vol. 1-2.
- IUDÍCIBUS, Sérgio de. *Teoria da contabilidade*. 3ª ed. São Paulo: Atlas, 1993.
- JENAS, Mike; MORROW, Michael. *Activity-Based Costing*. Accounting Technician, September, 1989.
- JOHNSON, H. Thomas; KAPLAN, Robert S. *Contabilidade gerencial: a restauração da relevância da contabilidade nas empresas*. Rio de Janeiro: Campus, 1993.
- KAPLAN, Robert S. *In defense of Activity-Based Cost management*. November, 1992, pp. 58-63.
- KAPLAN, Robert S.; ATKINSON, Anthony A. *Advanced Management Accounting*. 2ª ed. Englewood Cliffs, N.J.: Prentice-Hall International, 1989.
- MARTINS, Eliseu. *Contabilidade de Custos*. 4ª ed. São Paulo: Atlas, 1992.
- MILLER, John A. *Implementing Activity - Based Management in Daily Operations*. 1ª ed. New York: John Wiley & Sons Inc., 1996.
- NAKAGAWA, Masayuki. *ABC - Custeio Baseado em Atividades*. 1ª ed. São Paulo: Atlas, 1995.
- NAKAGAWA, Masayuki. *Gestão Estratégica de Custos: Conceitos, Sistemas e Implementação*. 1ª ed. São Paulo: Atlas, 1993.

- O'GUIN, Michael C. *The Complete Guide to Activity - Based Costing*. 1ª ed. Englewood Cliffs, N.J.: Prentice-Hall International, 1991.
- SHANK, John K., GOVINDARAJAN, Vijay. *A Revolução dos Custos*. Tradução: Luiz Orlando Lemos. 2ª ed. Rio de Janeiro: Editora Campus, 1997.
- ROMANO, Patrick L. *Activity based management in action*. Montvale: IMA, 1994.
- TURNEY, Peter B.B. *Common cents: the ABC performance breakthrough*. Hillsboro: Cost Technology, 1991.
- YOSHIKAWA, Takeo; INNES, John; MITCHELL, Falconer. *Functional analisys of ABC information*. New York: JCM, 1994.

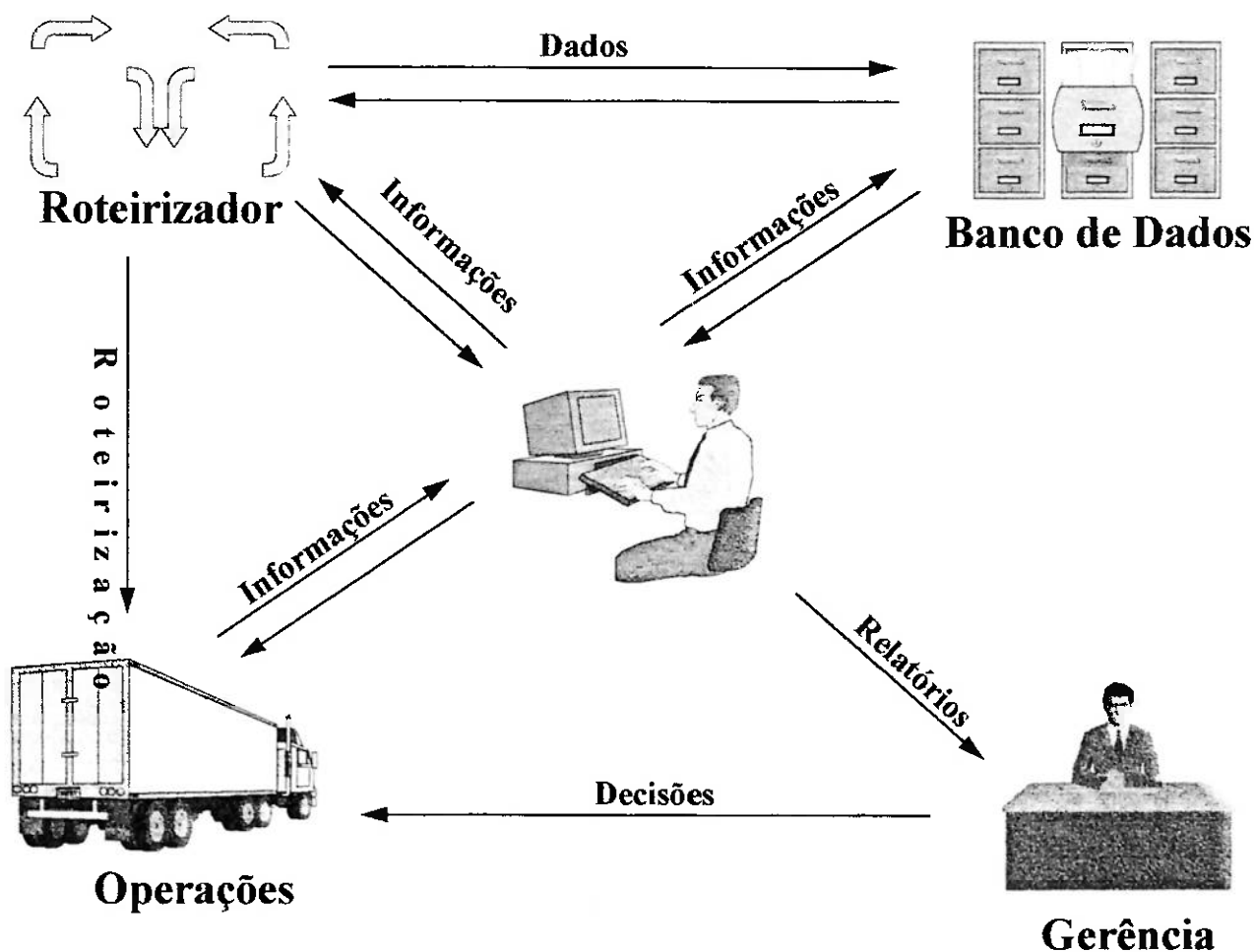
ANEXO 1

(Sistema de Informação)

**PROPOSTA DE SISTEMA DE INFORMAÇÃO PARA GERENCIAMENTO DO
DEPARTAMENTO DE COLETA E ENTREGA**
(Elaborado pelo autor)

INTRODUÇÃO

O Sistema de Informação apresentado abaixo visa montar uma estrutura de controle e gerenciamento do sistema de coleta e entrega, integrando e informatizando diversos processos, antes manuais, agilizando e tornando confiáveis os relatórios de produtividades para tomadas de decisões, além de fornecer subsidios para controle de custos. Fornecerá também dados precisos para o funcionamento de outros sistemas, como o Roteirizador.



Bancos de Dados

I - Veículos

Todos os veículos deverão ser cadastrados e codificados. Este código constará de números e letras que identificarão seu modelo (Kombi, Médio, Toco, Truck, Cavalo Mecânico, Carreta, etc.).

O campo *Cod. Motorista* será preenchido somente se o veículo for agregado (autônomo), devendo os veículos próprios permanecer sem este registro.

Veículos
- COD (Tipo de veic.)
- Placa
- Cod. Motorista (aut)
- Marcador de fila

II - Motoristas

Cada motorista terá seu cadastro com código de identificação, nome, cadastros (CIC, RG, e outros dados convenientes) e a categoria de habilitação que especifica quais veículos o motorista poderá dirigir.

Motoristas
- Cod. Motorista
- Nome do Mot.
- Cadastro (RG, CIC)
- Cod. Habilitação

III - Clientes

Este banco de dados irá aproveitar a estrutura do banco de clientes já existentes acrescentando três campos: Coordenada de Localização e Média de Coleta, que será utilizado para se agilizar o processo de Roteirização, e o de Última Data de Coleta, para que se possa eliminar clientes que não realizam mais coletas.

Clientes
- Nome do Cliente
- Cod Cliente
- Endereço
- Cep
- etc...
- Coorden. localização
- Última data de coleta
- Média de Coleta

IV - Frete Carreteiro

Todos os dados para o cálculo de frete carreteiro para o pagamento de motoristas agregados serão armazenados neste banco de dados.

A cada alteração dos valores de frete o sistema armazenará os dados antigos para futuros relatórios de alterações.

Frete Carreteiro
- Fretes Carr. Coleta
- Fr. km adicional Col.
- Fretes Carr. Entrega
- Fr km adic. Ent.

V- Viagens

Todas as viagens deverão ser cadastradas através do código de viagem (Relação de Coleta, Relação de Entrega, Manifesto de Transporte etc), obtendo, com o auxílio de outros bancos de dados, a real localização do motorista e veículo. O Campo data de pagamento identificará as viagens que já foram pagas para não haver duplicidade de pagamentos e os campos número de conferentes e de ajudantes auxiliará no cálculo dos custos da viagem.

Viagens
- Col/Ent/Trans/Manob
- Cod. Motorista
- Data de Pagamento
- Cod Viagem
- Valor do Frete
- Escolta - S/N
- Num de conferentes
- Num. de ajudantes

VI- Solicitação de Coleta

Para cada coleta solicitada deverá haver um registro neste banco, identificando o cliente, a previsão de carga (preenchido no ato da solicitação pelo cliente), horário de coleta e, posteriormente, os resultados da coleta: peso real coletado, número de volumes, horário de entrada e saída do cliente e o código de controle, identificando o status da coleta, ou seja, indicará se a coleta foi realizada ou não e qual a razão de sua não realização.

Solic. Coleta
- Cod. Cliente
- Previsão de Carga
- Horário de Coleta
- Peso Real Coletado
- Num. de Volumes
- Hor. E/S do cliente
- Cod de Controle

VII - Entrega

Toda entrega efetuada será registrada neste banco contendo os dados da entrega.

Entregas
- Peso da Carga
- Num. de Volumes
- Hor. E/S do cliente
- Cod de Controle

VIII - Relação de Col/Ent

Para toda viagem (saída) de um veículo de coleta/entrega haverá um registro (relação de Col/Ent), onde serão identificados os códigos das solicitações a serem realizadas, a quilometragem total da viagem, horário de saída e entrada pela portaria e o código do veículo que a realizou.

Rel. de Col/Ent
- Cod. SC 1
- Cod. SC 2
:
- Cod Ent 1
:
- Km Total
- Hor. E/S Portaria
- Cod. do Veículo
- Cod. de controle

DESCRIÇÃO DO PROCESSO

1 - Solicitação de Coleta

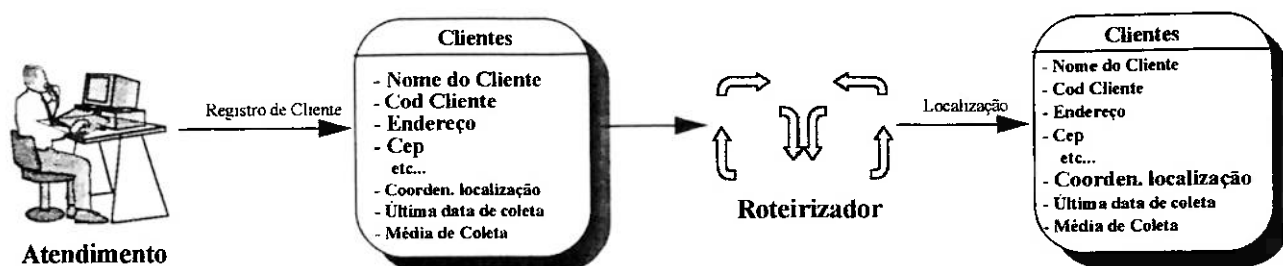
Haverá apenas dois tipos de coletas: a programada e a solicitada:

A *coleta programada* acontece quando o setor de atendimento efetua previamente (final do expediente do dia anterior) o contato com os clientes, em horários definidos, para a confirmação da coleta e previsão de carga.

A *coleta solicitada* é realizada mediante a ligação do cliente para a ITD, onde são registrados os mesmos dados citados acima.

2- Cadastro do Cliente

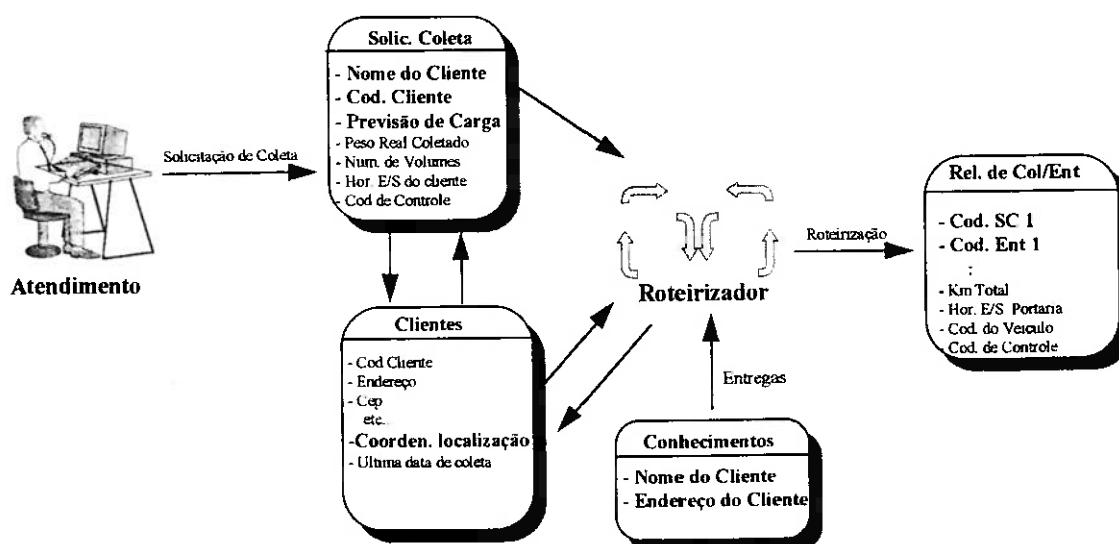
Caso o cliente não esteja cadastrado no sistema (coleta solicitada), o atendimento deverá registrá-lo, colocando todos os dados necessários. Esse cadastro deve interagir com o roteirizador que, a cada cliente novo cadastrado, deverá realizar a localização no mapa (através do endereço, CEP etc.), e registrar as coordenadas no banco de dados. Essa coordenada irá agilizar o processo de roteirização, pois o roteirizador não terá que localizar o endereço a cada solicitação, e sim utilizará as coordenadas disponíveis.



Operações do usuário (atendente) - Para a inclusão de um novo cliente o atendente deve digitar todos os campos da tela. Então o sistema (roteirizador) fará uma localização do endereço ou do CEP que deve ser confirmado com o cliente.

3 - Registro da Solicitação de Coleta e Entrega e Relação de Col/ent

A cada coleta ou entrega solicitada haverá o registro de todas as informações, como descrito anteriormente. Estas informações alimentarão automaticamente o banco de dados necessário para o trabalho do roteirizador, que deverá agrupar todas as solicitações e dividi-las em relações de Col/Ent. Informações dos clientes serão buscadas no banco de dados de Clientes ou, no caso de entregas, estes dados poderão ser alimentados automaticamente pelos dados do conhecimento de transporte, que possui o endereço de entrega.

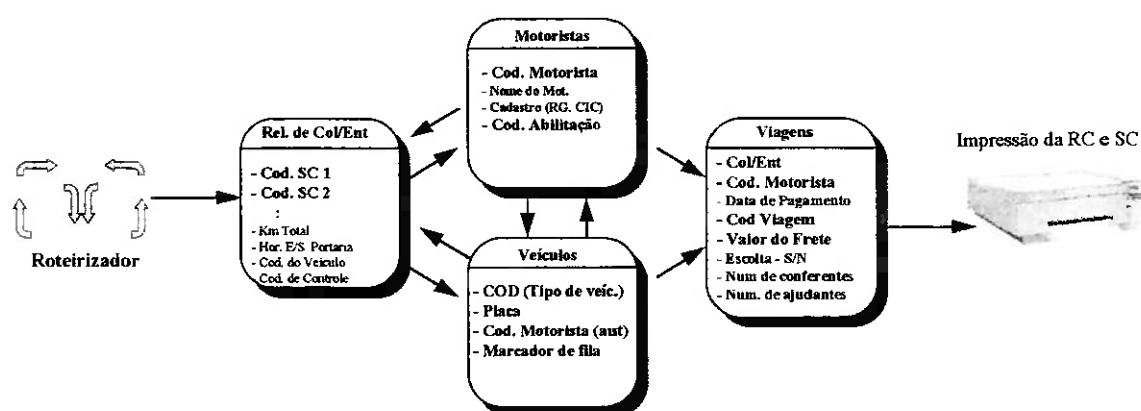


Operações do usuário (atendente) - Para a coleta, Digitar uma chave de acesso, que poderá ser o próprio nome do cliente ou telefone ou CGC, e o sistema preencherá os outros campos na tela automaticamente, para conferência de possíveis alterações de cadastro (telefone, endereço etc). Então o cliente passa a estimativa (peso) de carga a ser coletada que também deverá ser digitada.

4- Escolha de Carros, Motoristas, Conferentes e Ajudantes

Após a roteirização e o agrupamento de todas as solicitações de coleta em suas respectivas relações de coleta, o sistema apresentará de maneira fácil e sucinta a relação de veículos disponíveis, de acordo com o especificado pelo roteirizador, e seus respectivos motoristas. Essa listagem será ordenada (ordem de chegada, ou viagens realizadas), de maneira a não privilegiar motoristas, para que um responsável no setor de coleta escolha o veículo a realizar a viagem. Deverá também, ser digitado os nomes de conferentes e ajudantes, para que sejam impressos na relação de coleta.

A cada emissão de Relação de Col/Ent o banco de dados Viagens será automaticamente alimentado registrando o código da RCE e o cod. do motorista responsável pela realização da mesma.

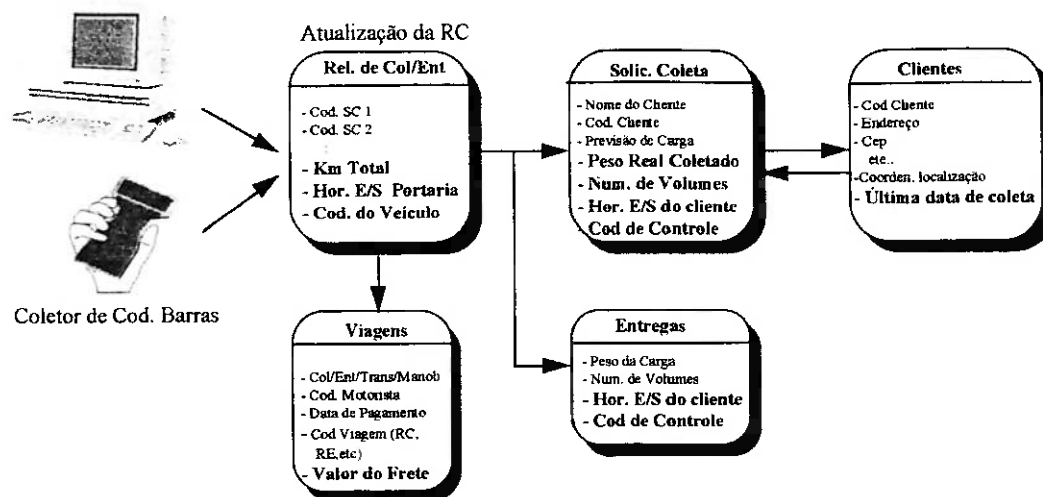


Operações do usuário (depto coleta) - Para cada RC o sistema irá listar os veículos do tamanho especificado pelo roteirizador, e o usuário deverá apenas selecionar o veículo escolhido e digitar os nomes de conferentes e ajudantes.

5- Atualização da Relação de Coleta/ Solicitação de Coleta/ Clientes

Após cada coleta, o sistema será alimentado (via digitação ou coletor de cod. de barras) com os dados coletados na viagem, e o sistema atualizará automaticamente todos os bancos de dados relacionados.

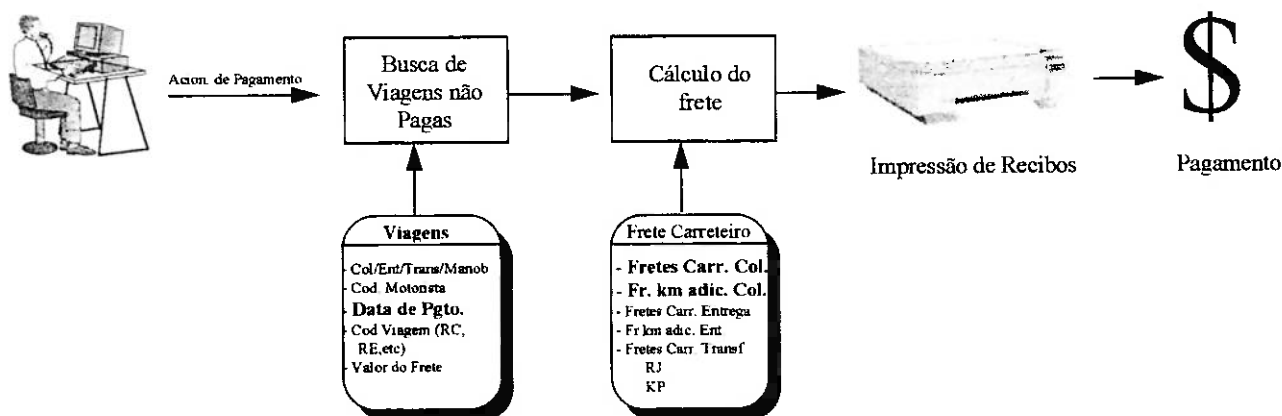
Entrada de Dados da Coleta



Operações do usuário (depto coleta) - *Digitar o código da RC (chave de acesso) e digitar os dados da coleta: quilometragem total, horário de entrada e saída da portaria; e os dados dos pontos de coleta: horário de entrada e saída de cada cliente, peso real coletado, número de volumes e código de controle.*

6- Frete Carreteiro

Periodicamente (dezenalmente) algum funcionário acionará o processo de cálculo de frete carreteiro, que consiste em uma busca no banco de dados Viagens, pelos registros ainda não pagos (que não possuam a data de pagamento), soma dos fretes a serem pagos por motoristas. Em seguida, os recibos são impressos e o banco de dados Viagens é atualizado com a data de pagamento.



Operações do usuário (administração) - *O usuário apenas acionará a emissão dos recibos de pagamentos.*

ANEXO 2

(Classificação dos Custos das Filiais)

Item A: Contas por divisão, com sua classificação

ADMINISTRAÇÃO		
Código	Descrição	Classificação
411.001.001	SALARIOS	Pessoal
411.001.002	HORAS EXTRAORDINARIAS	Pessoal
411.001.004	DIARIAS E AJUDA DE CUSTO	Pessoal
411.001.006	13º SALARIO	Pessoal
411.001.008	FERIAS	Pessoal
411.001.009	I.A.P.A.S.	Pessoal
411.001.010	F.G.T.S.	Pessoal
411.001.011	AVISO PREVIO	Pessoal
411.001.012	SEGURO DE VIDA EM GRUPO	Pessoal
411.001.013	ASSISTENCIA MEDICA	Pessoal
411.001.015	SEGURO DE ACIDENTE DE TRABALHO	Pessoal
411.001.016	RESTAURANTE	Pessoal
411.001.018	CURSOS, SEMINARIOS, BOLSA DE EST	Pessoal
411.001.019	VALE TRANSPORTE	Pessoal
411.001.021	TICKET'S RESTAURANTES PAT	Pessoal
411.001.022	INDENIZACAO TRABALHISTA	Pessoal
412.001.001	DIRETORIA	Pessoal
413.001.001	ENERGIA ELETRICA	Energia, água
413.001.002	AGUA	Energia, água
413.001.003	TELEFONE	Comunicações
413.001.004	TELEX	Comunicações
413.001.005	CORREIOS E MALOTES	Comunicações
413.001.016	OUTROS SEGUROS	Seguro
413.001.017	OUTROS SERV.DE TERC.P. FISICA	Assessoria
413.001.018	OUTROS SERV.DE TERC.P.JURIDICA	Assessoria
413.001.029	SEGURANCA PATRIMONIAL	Segurança
413.001.032	SERVICOS DE COMUNICACAO	Rastreamento
414.001.011	ALUGUEIS	Despesas
415.001.001	ALUGUEIS	aluguel, condomínio, i.predial
415.001.002	ARRENDAMENTOS	aluguel, condomínio, i.predial
415.001.003	DEPRECIACAO	Depreciação Predial
415.001.005	MANUTENCAO E REPAROS	Despesas
415.001.006	CONSERVACAO E LIMPEZA	Despesas
415.001.008	IMPRESSOS E MAT. DE ESCRITORIO	Despesas
415.001.010	LANCHES E REFEICOES	Despesas
415.001.013	VIAGENS E ESTADAS DE EMPREGADO	Despesas
415.001.015	CONDUCAO E REFEICAO EMPREGADO	Despesas
415.001.018	REPRODUCAO	Despesas
415.001.019	JORNAIS E REVISTAS	Despesas
415.001.020	PUBLICACOES	Despesas
415.001.021	LIVROS TECNICOS	Despesas
415.001.022	DONATIVOS E CONTRIBUICOES	Despesas
415.001.025	ASSOCIACOES DE CLASSE	Despesas
415.001.026	BENS DE CURTA DURACAO	Despesas
415.001.027	REPRESENTACAO SOCIAL	Despesas
415.001.028	ASSESSORIA EXTERNA	Assessoria
415.001.029	HONORARIOS DE ADVOGADOS	Assessoria
415.001.031	CONDOMINIO	aluguel, condomínio, i.predial
415.001.032	ABASTEC.GASOLINA E ALCOOL	Despesas
417.001.001	IMPOSTO TERRITORIAL E PREDIAL	aluguel, condomínio, i.predial
417.001.014	TAXAS DA SULFRAMA	Sulframa

TRÁFEGO

Código	Descrição	Classificação
411.001.001	SALARIOS	Pessoal
411.001.002	HORAS EXTRAORDINARIAS	Pessoal
411.001.005	SALARIO MATERNIDADE	Pessoal
411.001.006	13º SALARIO	Pessoal
411.001.007	GRATIFICACOES	Pessoal
411.001.008	FERIAS	Pessoal
411.001.009	I.A.P.A.S.	Pessoal
411.001.010	F.G.T.S.	Pessoal
411.001.011	AVISO PREVIO	Pessoal
411.001.013	ASSISTENCIA MEDICA	Pessoal
411.001.014	ROUPAS PROFISSIONAIS	Pessoal
411.001.015	SEGURO DE ACIDENTE DE TRABALHO	Pessoal
411.001.019	VALE TRANSPORTE	Pessoal
411.001.021	TICKET S RESTAURANTES PAT	Pessoal
413.001.012	REDESPACHO TERRESTRE	Redespacho
413.001.013	REDESPACHO AEREO	Redespacho
413.001.014	REDESPACHO FLUVIAL	Redespacho Fluvial
413.001.015	SEG. DE TRANSP. DE CARGAS	Seguro de Carga
413.001.016	OUTROS SEGUROS	Seguro
413.001.017	OUTROS SERV.DE TERC.P. FISICA	Assessoria
413.001.018	OUTROS SERV.DE TERC.P.JURIDICA	Assessoria
413.001.022	AGENTES PESSOAS JURIDICAS	Agentes
413.001.023	CARRET.TRANSF.PESSOA FISICA	Transferência
413.001.024	CARRET.TRANSF. PESSOA JURIDICA	Transferência
413.001.025	CARRET. ENTREGA PESSOA FISICA	Entrega
413.001.026	CARRET.ENTREGA PESSOA JURIDICA	Entrega
413.001.027	CARRETEIRO COLETA P.FISICA	Coleta
413.001.028	CARRETEIRO COLETA P.JURIDICA	Coleta
413.001.029	SEGURANCA PATRIMONIAL	Segurança
413.001.030	SERVICOS DE ESCOLTA	Escolta
413.001.031	LOCACAO DE MAO DE OBRA	Pessoal (terceiros)
413.001.032	SERVICOS DE COMUNICACAO	Rastreamento
415.001.001	ALUGUEIS	aluguel, condomínio, i.predial
415.001.005	MANUTENCAO E REPAROS	Despesas
415.001.006	CONSERVACAO E LIMPEZA	Despesas
415.001.007	MATERIAL DE EMBALAGEM	Despesas
415.001.008	IMPRESSOS E MAT. DE ESCRITORIO	Despesas
415.001.010	LANCHES E REFEICOES	Despesas
415.001.012	VIAGENS E ESTADAS MOTORISTAS	Despesas
415.001.013	VIAGENS E ESTADAS DE EMPREGADO	Despesas
415.001.014	CONDUCAO E REFEICAO MOTORISTAS	Despesas
415.001.015	CONDUCAO E REFEICAO EMPREGADO	Despesas
415.001.016	INDENIZ.PAG. A CLIENTE AVARIA	Indenização
415.001.017	INDENIZ.PAG. A CLIENTE EXTRAV.	Indenização
415.001.018	REPRODUCAO	Despesas
415.001.019	JORNAIS E REVISTAS	Despesas
415.001.026	BENS DE CURTA DURACAO	Despesas
415.001.032	ABASTEC.GASOLINA E ALCOOL	Despesas

FROTA		
Código	Descrição	Classificação
414.001.013	DEPRECIACAO	Depreciação Veículos
414.001.006	I.P.V.A.	IPVA, seguros e despesas
414.001.009	MULTAS DE TRANSITO	IPVA, seguros e despesas
414.001.010	PEDAGIOS	IPVA, seguros e despesas
414.001.001	ABASTEC. LAVAGEM E LUBRIFICACAO	Peças e manutenção
414.001.002	PNEUS E CAMARAS DE AR	Peças e manutenção
414.001.003	PECAS,ACESSORIOS E FERRAMENTAS	Peças e manutenção
414.001.004	SERV. DE TERC. PESSOAS FISICA	Peças e manutenção
414.001.005	SERV. DE TERC.PESSOAS JURIDICA	Peças e manutenção
415.001.009	COMBUSTIVEL E LUBRIFICANTE	Peças e manutenção
411.001.001	SALARIOS	Pessoal
411.001.002	HORAS EXTRAORDINARIAS	Pessoal
411.001.006	13§ SALARIO	Pessoal
411.001.008	FERIAS	Pessoal
411.001.009	I.A.P.A.S.	Pessoal
411.001.010	F.G.T.S.	Pessoal
411.001.011	AVISO PREVIO	Pessoal
411.001.015	SEGURO DE ACIDENTE DE TRABALHO	Pessoal

VENDAS		
Código	Descrição	Classificação
411.001.001	SALARIOS	Pessoal
411.001.002	HORAS EXTRAORDINARIAS	Pessoal
411.001.003	COMISSOES	Comissões
411.001.004	DIARIAS E AJUDA DE CUSTO	Pessoal
411.001.006	13§ SALARIO	Pessoal
411.001.007	GRATIFICACOES	Pessoal
411.001.008	FERIAS	Pessoal
411.001.009	I.A.P.A.S.	Pessoal
411.001.010	F.G.T.S.	Pessoal
411.001.011	AVISO PREVIO	Pessoal
411.001.013	ASSISTENCIA MEDICA	Pessoal
411.001.015	SEGURO DE ACIDENTE DE TRABALHO	Pessoal
413.001.018	OUTROS SERV.DE TERC.P.JURIDICA	Assessoria
415.001.008	IMPRESSOS E MAT. DE ESCRITORIO	Despesas
415.001.010	LANCHES E REFEICOES	Despesas
415.001.013	VIAGENS E ESTADAS DE EMPREGADO	Despesas
415.001.015	CONDUCAO E REFEICAO EMPREGADO	Despesas
415.001.018	REPRODUCAO	Despesas
415.001.020	PUBLICACOES	Despesas
415.001.025	ASSOCIACOES DE CLASSE	Despesas
415.001.027	REPRESENTACAO SOCIAL	Despesas
415.001.032	ABASTEC.GASOLINA E ALCOOL	Despesas
416.001.002	IMPRESSOS PROMOCIONAIS	MKTG
416.001.003	FEIRAS E SALOES	MKTG

ITEM B - CUSTOS DE PROCESSAMENTO DE CARGA

	BH	BL	BM	BU	CP	CT	CX	DF	FO	GV	IA	JF	KP	LO	MK	MN
Carga Processada (kg)																
Coleita	5.111.724	140.692,0	610.702,0	322.471,0	6.634	317.059	319.102	71.681	628.298	70.847	263.599	15.689	1.696.077	31.019	58.183	243.379
Entrega	1.694.225	151.470	403.827	219.596	563.272	298.480	66.953	433.368	579.447	346.779	1.202.894	397.917	986.533	68.587	136.447	260.945
Despachos																
Coleita	18.188	1.580,0	952,0	1.731,0	64	3.026	2.429	616	672	505	4.424	179	11.187	314	927	190
Entrega	13.843	2.340	1.522	2.311	4.301	3.635	1.462	2.158	4.092	3.681	4.548	3.681	7.418	1.259	1.562	701
Recetta líquida																
TOTAL																
Tráfego																
Agentes																
Pessoal					169.459				21.915		23.084		58.427			
Salários e encargos	78.757	22.744	29.590	13.111	-	21.599	8.885	12.104	26.852	8.336	19.982	9.046	93.083	9.114	7.569	-
Locação de MO	35.069	-	3.112	525	-	-	557	-	-	-	1.748	-	(800)	94	-	62
Assessorias e serviços	1.029	129	-	-	-	-	388	450	-	7	130	-	2.560	425	-	-
Carreteiro																
Coleita	36.990	6.775	1.362	10.657	-	8.075	9.200	2.269	4.623	1.966	2.607	314	59.329	2.618	657	-
Entrega	84.015	17.110	7.059	16.983	-	25.198	19.838	21.947	8.387	24.254	47.013	27.287	23.845	7.049	13.575	7.197
Transferência	79.666	500	32.912	20.849	8.660	17.804	-	1.280	22.235	8.816	28.329	5.908	110.272	7.160	8.424	-
Frota																
Salários e encargos	-	-	2.821	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Peças e Manutenção	5.844	189	5.068	10	-	-	130	195	2.165	-	2.424	396	2.016	45	645	1.300
IPVA, Lic. e outros gastos	2.426	-	211	958	-	513	4.077	-	215	-	-	2.697	9.733	-	44	3
Depreciação	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Despesas	11.246	1.078	1.426	1.033	-	894	724	188	130	2.034	1.657	762	7.004	294	275	240
Redespacho	-	36	-	-	1.005	-	103	-	-	-	-	-	-	-	-	979
Custos Excepcionais	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Taxa de SULFRAMA	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Redespacho Fluvial	-	-	49.767	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	75.871
Vendas	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	13.954
Pessoal																
Salários e encargos	16.110	9.566	3.132	978	-	17.699	4.000	-	11.305	-	3.551	-	16.625	6.371	303	-
Assessorias e serviços	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Marketing	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Despesas de Vendas	3.215	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Comissões	3.215	1.480	1.422	2.058	-	4.688	988	935	1.949	819	1.219	605	5.900	497	150	-
Descontos	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Despesas	3.371	978	197	252	-	2.001	533	239	611	248	762	-	3.876	518	-	540
Administração																
Pessoal																
Salários e encargos	42.260	7.580	8.117	7.401	-	8.624	2.588	5.116	8.510	3.239	6.051	3.378	25.865	2.640	2.573	-
Assessorias e serviços	4.842	259	-	123	-	699	175	184	1.512	-	185	471	-	28	377	5.850
Custos Prediais	20.850	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Aluguel, Condomínio, I pre	850	2.205	1.339	4.000	-	4.020	1.800	4.653	3.381	1.666	3.957	251	8.499	1.840	1.050	-
Aluguel Virtual	20.000	-	13.000	-	-	-	-	-	-	-	-	-	12.000	-	-	13.000
Comunicações	8.076	3.281	2.674	1.449	-	3.011	2.012	2.438	3.255	1.048	3.375	1.090	6.339	42	965	571
Energia e água	2.179	113	667	394	-	391	352	357	735	240	598	545	1.931	1.543	127	-
Depreciação	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Seguros e Segurança																
Escolta	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Segurança Patrimonial	3.969	-	3.391	3.814	-	2.400	2.940	-	-	-	-	3.654	4.674	-	-	-
Indenizações	13.129	1.666	1.838	2.178	170	7.274	1.018	2.300	5.575	972	1.642	1.700	17.774	926	498	2.875
Rastreamento	1.979	223	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	661	-	-	-
Seguro de Carga	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Outras despesas	8.098	2.314	1.543	1.365	-	2.083	1.036	1.105	1.546	287	2.277	1.449	5.899	5.013	487	1.304
Impostos																
Encargos Financeiros																
TOTAL	481.094	79.844	170.650	88.137	179.294	126.974	61.345	55.760	124.902	53.932	151.132	59.554	477.046	46.215	37.719	123.746

ITEM B - CUSTOS DE PROCESSAMENTO DE CARGA

	MO	OC	PA	PE	RF	RJ	RX	RZ	SV	UL	VC	VJ	VX	Total	Matriz	Total
Carga Processada (kg)																
Coleita	1.118	5.839.076	435.569	168.450	518.352	1.524.640	41.213	2.509	56.049	21.663	3.763	184.213	28.606	18.732.377	-	-
Entrega	140.646	4.047.722	266.016	365.549	1.100.589	1.970.632	240.707	10.322	726.094	896.616	157.874	476.231	522.639	18.732.377	-	-
Despachos																
Coleita	20	44.374	2.415	1.018	1.142	12.440	919	2	264	181	23	1.999	329	112.110	-	-
Entrega	766	13.877	3.527	2.806	3.893	12.076	2.044	134	3.154	3.276	871	4.266	2.917	112.110	-	-
Receita líquida																
TOTAL																
Tráfego																
Agentes Pessoal	-	-	-	-	50.382	-	-	-	23.533	-	-	-	-	346.799	-	387.613
Salários e encargos	3.807	326.864	18.431	14.349	48.028	173.132	7.487	6.754	20.687	11.707	5.490	13.904	12.617	1.024.029	-	1.024.029
Locação de MO	7	99.115	-	1.025	221	41.219	-	-	3.722	774	-	-	-	186.449	-	186.449
Assessorias e serviços	7	17.434	-	360	215	335	-	-	410	-	-	90	147	24.105	-	24.105
Carreteiro	10	103.695	11.567	2.697	3.502	47.790	2.644	-	2.108	334	-	7.627	429	329.843	-	329.843
Entrega	4.362	133.768	30.130	20.534	13.295	98.279	12.258	-	20.105	24.325	16.641	29.189	17.770	771.434	-	771.434
Transferência	-	647.285	13.094	8.440	16.875	63.852	12.500	-	23.244	4.490	-	100	-	1.142.695	-	1.142.695
Frota	-	27.423	-	-	-	2.540	-	-	-	-	-	-	-	397.494	-	397.494
Salários e encargos	830	193.580	419	-	3.270	5.603	-	335	6.655	2.547	200	1.329	855	32.785	-	32.785
Peças e Manutenção	7	31.706	225	729	-	7.391	65	-	429	-	85	-	14	236.052	-	236.052
IPVA, Lic. e outros gastos	-	67.129	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	61.528	-	61.528
Depreciação	317	24.841	374	790	1.910	3.827	1.266	-	1.638	901	213	2.186	346	67.129	-	67.129
Despesas Redespacho	-	-	98	-	-	-	-	87	-	-	-	-	1	67.585	-	67.585
Custos Excepcionais	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	2.308	-	2.308
Taxa de SULFRAMA	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	75.871	-	75.871
Redespacho Fluvial	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	63.721	-	63.721
Vendas																
Pessoal	-	92.643	21.831	3.103	7.187	25.321	3.031	-	15.138	1.934	715	1.305	2.901	264.748	-	264.748
Salários e encargos	-	7.705	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	7.705	-	7.705
Assessorias e serviços	-	4.952	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	4.952	-	4.952
Marketing	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Despesas de Vendas	284	19.139	3.052	1.185	2.045	9.269	905	14	2.323	643	260	1.489	872	67.404	-	67.404
Comissões	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Descontos	-	3.930	3.963	182	937	2.876	165	-	970	159	-	1.123	375	28.805	-	28.805
Despesas	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Administração																
Pessoal	1.024	81.190	9.206	6.651	18.339	83.683	2.177	2.180	9.362	1.948	1.484	5.509	3.229	359.924	325.134	685.058
Salários e encargos	45	-	1.477	504	2.015	3.969	460	545	3.154	318	120	300	70	27.682	64.133	91.815
Assessorias e serviços	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Custos Prediais																
Aluguel, Condomínio, Ipre	982	43.090	5.015	4.592	8.172	2.692	1.700	6.095	2.001	2.581	1.577	2.305	5.200	125.511	43.090	168.600
Aluguel Virtual	-	-	-	-	-	30.000	-	-	12.000	-	-	-	-	100.000	-	100.000
Comunicações	563	262	3.420	1.077	4.474	9.042	1.069	1.059	2.454	2.329	697	1.874	1.180	69.126	33.644	102.771
Energia e água	143	-	1.099	327	942	9.895	59	373	672	172	49	180	233	24.315	8.033	32.348
Depreciação	-	62.729	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	62.729	-	62.729
Seguros e Segurança																
Escola	-	211.767	-	-	-	109.036	-	-	-	1.050	-	-	-	322.161	-	322.161
Segurança Patrimonial	-	52.465	5.948	2.432	784	5.732	-	2.647	-	4.088	-	-	-	98.939	-	98.939
Indenizações	814	29.095	1.009	915	5.899	67.426	155	-	1.144	1.679	26	2.551	1.581	173.810	-	173.810
Rastreamento	-	44.698	372	-	-	1.011	-	-	-	-	-	-	-	48.943	-	48.943
Seguro de Carga	-	394.890	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	394.890	-	394.890
Outras despesas	436	2.410	2.929	1.101	3.365	8.576	605	1.692	3.973	795	164	928	1.135	63.735	45.055	108.790
Impostos Encargos Financeiros																
Impostos	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Encargos Financeiros	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
TOTAL	13.656	2.723.804	133.658	70.983	192.196	831.834	46.553	21.782	165.301	62.775	27.719	71.989	48.934	6.718.527	1.369.676	8.113.581

ANEXO 3

(Coleta e Entrega)

Item A - CORRELAÇÃO ENTRE FRETE CARRETEIRO E PESO/DESPACHOS

CARGA TOTAL:

Filial	Despachos Total	Carreteiro Total
BH	32.031	121.005,20
BL	3.920	23.885,08
BM	2.474	8.420,60
BU	4.042	27.640,23
CT	6.661	33.272,57
CX	3.891	29.038,12
DF	2.774	24.215,45
FO	4.764	13.009,85
GV	4.186	26.219,66
IA	8.972	49.619,58
JF	3.860	27.600,80
KP	18.605	83.174,14
LO	1.573	9.667,24
MK	2.489	14.232,35
MN	891	7.197,48
MO	775	4.391,43
OC	58.251	237.878,70
PA	5.942	41.696,71
PE	3.824	23.231,18
RF	5.035	16.796,93
RJ	24.516	146.069,16
RX	2.963	14.902,69
SV	3.418	22.212,41
UL	3.457	24.659,06
VC	894	16.640,93
VJ	6.265	36.815,38
VX	3.246	18.199,49

Correlação Linear 0,9807

Filial	Peso Total	Carreteiro Total
BH	6.805.949	121.005
BL	292.162	23.885
BM	1.014.529	8.421
BU	542.067	27.640
CT	615.539	33.273
CX	386.055	29.038
DF	505.049	24.215
FO	1.207.745	13.010
GV	417.626	26.220
IA	1.466.493	49.620
JF	413.606	27.601
KP	2.682.610	83.174
LO	99.606	9.667
MK	194.630	14.232
MN	504.324	7.197
MO	141.764	4.391
OC	9.886.798	237.879
PA	701.585	41.697
PE	533.999	23.231
RF	1.618.941	16.797
RJ	3.495.272	146.069
RX	281.920	14.903
SV	782.143	22.212
UL	918.279	24.659
VC	161.637	16.641
VJ	660.444	36.815
VX	551.245	18.199

Correlação Linear 0,9361

DESPACHOS:

Filial	Despachos Coleta	Carreteiro Coleta
BH	18.188	36.989,87
CX	2.429	9.200,18
FO	672	4.623,00
KP	11.187	59.329,39
OC	44.374	103.694,97
PA	2.415	11.567,11
RF	1.142	3.501,59
RJ	12.440	47.789,89

Correlação Linear 0,9354
Custo por despacho 2,9801

Filial	Despachos Entrega	Carreteiro Entrega
BH	13.843	84.015,33
CX	1.462	19.837,94
FO	4.092	8.386,85
KP	7.418	23.844,75
OC	13.877	134.183,73
PA	3.527	30.129,60
RF	3.893	13.295,34
RJ	12.076	98.279,27

Correlação Linear 0,9040
Custo por despacho 6,8448

PESO:

Filial	Peso Coleta	Carreteiro Coleta
BH	5.111.724	36.989,87
CX	319.102	9.200,18
FO	628.298	4.623,00
KP	1.696.077	59.329,39
OC	5.839.076	103.694,97
PA	435.569	11.567,11
RF	518.352	3.501,59
RJ	1.524.640	47.789,89

CorrelaçãoLinear

0,7843

Filial	Peso Entrega	Carreteiro Entrega
BH	1.694.225	84.015,33
CX	66.953	19.837,94
FO	579.447	8.386,85
KP	986.533	23.844,75
OC	4.047.722	134.183,73
PA	266.016	30.129,60
RF	1.100.589	13.295,34
RJ	1.970.632	98.279,27

CorrelaçãoLinear

0,9005

Item B - Custos de Coleta e Entrega das Filiais

Filial	Despachos		Agentes		Total*	Tráfego		MO		Custo/despacho	
	Coleta	Entrega	Coleta	Entrega		Carr.Coleta R\$	Carr.Entrega R\$	Coleta	Entrega	Coleta R\$/desp.	Entrega R\$/desp.
BH	18.188	13.843	-	-	32.031	36.989,87	84.015,33	8.805	19.999	2,52	7,51
BL	1.580	2.340	-	-	3.920	6.775,26	17.109,82	1.613	4.073	4,25	9,77
BM	952	1.522	-	-	2.474	1.361,83	7.058,77	324	1.680	2,34	5,38
BU	1.731	2.311	-	-	4.042	10.657,38	16.982,85	2.537	4.043	4,86	11,17
CP	64	4.301	-	-	4.365	0,00	0,00	-	-	0,00	0,00
CT	3.026	3.635	-	-	6.661	8.074,65	25.197,92	1.922	5.998	3,62	8,32
CX	2.429	1.462	-	-	3.891	9.200,18	19.837,94	2.190	4.722	4,69	16,80
DF	616	2.158	-	-	2.774	2.268,62	21.946,83	540	5.224	5,38	12,36
FO	672	4.092	-	1.647	3.117	4.623,00	8.386,85	1.100	1.996	8,52	4,25
GV	505	3.681	-	-	4.186	1.965,75	24.253,91	468	5.773	3,62	8,32
IA	4.424	4.548	-	673	8.299	2.606,59	47.012,99	620	11.191	4,61	10,59
JF	179	3.681	-	-	3.860	314,20	27.286,60	75	6.495	3,95	9,09
KP	11.187	7.418	1.848	3.445	13.312	59.329,39	23.844,75	14.123	5.676	7,87	7,43
LO	314	1.259	-	-	1.573	2.617,82	7.049,42	623	1.678	3,73	8,58
MK	927	1.562	-	-	2.489	657,00	13.575,35	156	3.231	3,90	8,97
MN	190	701	-	-	891	0,00	7.197,48	-	-	4,00	9,18
MO	20	755	-	-	775	9,78	4.381,65	2	1.043	3,10	7,12
OC	44.374	13.877	-	-	58.251	103.694,97	133.768,15	24.684	31.842	2,89	11,93
PA	2.415	3.527	-	-	5.942	11.567,11	30.129,60	2.753	7.172	5,93	10,58
PE	1.018	2.806	-	-	3.824	2.696,91	20.534,27	642	4.888	3,85	8,85
RF	1.142	3.893	-	2.002	3.033	3.501,59	13.295,34	834	3.165	3,80	8,70
RJ	12.440	12.076	-	-	24.516	47.789,89	98.279,27	11.376	23.394	4,76	10,08
RX	919	2.044	-	-	2.963	2.644,39	12.258,30	629	2.918	3,28	7,55
RZ	2	134	-	-	136	0,00	0,00	-	-	0,00	0,00
SV	264	3.154	-	627	2.791	2.107,54	20.104,87	502	4.786	4,53	10,41
UL	181	3.276	-	-	3.457	333,57	24.325,49	79	5.790	3,96	9,10
VC	23	871	-	-	894	0,00	16.640,93	-	3.961	10,17	23,38
VJ	1.999	4.266	-	-	6.265	7.626,62	29.188,76	1.815	6.948	3,86	8,88
VX	329	2.917	-	-	3.246	429,42	17.770,07	102	4.230	3,20	7,36
Total	112.110	112.110	1.848	8.394	213.978	329.843,33	771.433,51	78.516	181.919		

obs: → Filiais com rotas de coleta e entrega com mesmos veículos

* Subtraindo os despachos de Agentes

ANEXO 4

(Custos de Agentes)

item A -Custo de Agentes Destino/Linha

ORIGENS	DESTINO											
	KP				RF				SV			
	Cost Driver Vlr Merc.	R\$/Cost Dr.	Custo		Cost Driver Vlr Merc.	R\$/Cost Dr.	Custo		Cost Driver Vlr Merc.	R\$/Cost Dr.	Custo	
BH	27.935	0,2546	7.111		4.353	0,3546	1.544		995	0,3247	323	
BL	1.372	0,2546	349		1.924	0,3546	682		160	0,3247	52	
BM	71	0,2546	18		5.390	0,3546	1.912		17.024	0,3247	5.528	
BU	506	0,2546	129		4.311	0,3546	1.529		2.789	0,3247	906	
CP	0	0,2546	0		0	0,3546	0		0	0,3247	0	
CT	8.522	0,2546	2.169		7.668	0,3546	2.720		4.476	0,3247	1.453	
CX	471	0,2546	120		6.590	0,3546	2.337		1.362	0,3247	442	
DF	467	0,2546	119		1.510	0,3546	535		804	0,3247	261	
FO	459	0,2546	117		557	0,3546	197		28	0,3247	9	
GV	556	0,2546	142		118	0,3546	42		73	0,3247	24	
IA	1.438	0,2546	366		384	0,3546	136		0	0,3247	0	
JF	107	0,2546	27		188	0,3546	67		31	0,3247	10	
KP	20.509	0,2546	5.221		16.314	0,3546	5.786		6.924	0,3247	2.248	
LO	425	0,2546	108		2.972	0,3546	1.054		387	0,3247	126	
MK	68	0,2546	17		70	0,3546	25		302	0,3247	98	
MN	2.565	0,2546	653		26.372	0,3546	9.353		4.802	0,3247	1.559	
MO	0	0,2546	0		0	0,3546	0		0	0,3247	0	
OC	30.676	0,2546	7.809		25.295	0,3546	8.971		13.663	0,3247	4.436	
PA	1.977	0,2546	503		6.658	0,3546	2.361		1.261	0,3247	409	
PE	797	0,2546	203		1.331	0,3546	472		0	0,3247	0	
RF	486	0,2546	124		11.787	0,3546	4.180		1.579	0,3247	513	
RJ	29.578	0,2546	7.529		13.212	0,3546	4.685		10.241	0,3247	3.325	
RX	2.167	0,2546	552		103	0,3546	36		290	0,3247	94	
RZ	5.600	0,2546	1.426		897	0,3546	318		0	0,3247	0	
SV	107	0,2546	27		2.760	0,3546	979		2.460	0,3247	799	
UL	71	0,2546	18		893	0,3546	317		0	0,3247	0	
VC	0	0,2546	0		0	0,3546	0		0	0,3247	0	
VJ	2.762	0,2546	703		941	0,3546	334		3.049	0,3247	990	
VX	260	0,2546	66		364	0,3546	129		62	0,3247	20	
Total	139.949	0,2546	35.625		142.960	0,3546	50.700		72.763	0,3247	23.627	
									63.461	0,3642	23.113	
									135.969	0,1612	21.915	

item B -Custo de Agentes - Filial CP

	Origem			Destino		
	CP			CP		
Filiais	Cost Driver Frete	R\$/Cost Dr.	Custo	Cost Driver Frete	R\$/Cost Dr.	Custo
BH	1.492	0,4513	674	100.325	0,4911	49.272
BL	32	0,4513	14	1.495	0,4911	734
BM	0	0,4513	0	37.197	0,4911	18.269
BU	23	0,4513	10	1.472	0,4911	723
CP	0	0,4513	0	0	0,4911	0
CT	132	0,4513	59	15.522	0,4911	7.623
CX	0	0,4513	0	1.302	0,4911	639
DF	25	0,4513	11	3.624	0,4911	1.780
FO	94	0,4513	43	1.257	0,4911	617
GV	107	0,4513	48	3.350	0,4911	1.645
IA	98	0,4513	44	13.089	0,4911	6.428
JF	31	0,4513	14	195	0,4911	96
KP	186	0,4513	84	40.100	0,4911	19.694
LO	25	0,4513	11	889	0,4911	437
MK	0	0,4513	0	1.215	0,4911	597
MN	26	0,4513	12	0	0,4911	0
MO	304	0,4513	137	0	0,4911	0
OC	782	0,4513	353	80.065	0,4911	39.322
PA	0	0,4513	0	6.871	0,4911	3.375
PE	0	0,4513	0	2.906	0,4911	1.427
RF	458	0,4513	207	4.830	0,4911	2.372
RJ	329	0,4513	148	21.574	0,4911	10.595
RX	45	0,4513	20	1.543	0,4911	758
RZ	0	0,4513	0	0	0,4911	0
SV	0	0,4513	0	185	0,4911	91
UL	0	0,4513	0	254	0,4911	125
VC	36	0,4513	16	0	0,4911	0
VJ	0	0,4513	0	1.582	0,4911	777
VX	190	0,4513	86	145	0,4911	71
Total	4.414	0,4513	1.992	340.986	0,4911	167.467

item C -Custo de Agentes Origem/Linha

	ORIGEM		
	KP		
Destino	Cost Driver Vlr Merc.	R\$/Cost Dr.	Custo
BH	25.432	0,2306	5.864
BL	525	0,2306	121
BM	134	0,2306	31
BU	0	0,2306	0
CP	0	0,2306	0
CT	3.521	0,2306	812
CX	623	0,2306	144
DF	1.235	0,2306	285
FO	325	0,2306	75
GV	0	0,2306	0
IA	2.355	0,2306	543
JF	0	0,2306	0
KP	19.685	0,2306	4.539
LO	425	0,2306	98
MK	68	0,2306	16
MN	236	0,2306	54
MO	0	0,2306	0
OC	13.259	0,2306	3.057
PA	2.621	0,2306	604
PE	231	0,2306	53
RF	568	0,2306	131
RJ	31.565	0,2306	7.279
RX	1.259	0,2306	290
RZ	192	0,2306	44
SV	486	0,2306	112
UL	0	0,2306	0
VC	0	0,2306	0
VJ	322	0,2306	74
VX	0	0,2306	0
Total	105.067	0,2306	24.227

ANEXO 5

(Custos de Instalações)

Custo das Instalações

Filial	Áreas			Despesas Prediais					Centro de Custos	
	Operação	Administ.	TOTAL	Alugueis e imp. prediais	Energia e água	Segurança	Depreciação*	TOTAL	Operação	Administ.
BH	1.886	1.518	3.404	20.850	2.179	3.969	4.856	31.853	17.648	14.205
BL	640	160	800	2.205	113	-	417	2.735	2.188	547
BM	891	299	1.190	14.339	667	3.391	3.309	21.706	16.252	5.454
BU	870	493	1.363	4.000	394	3.814	1.476	9.684	6.181	3.503
CP	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
CT	1.128	154	1.282	4.020	391	2.400	1.225	8.036	7.071	965
CX	600	60	660	1.800	352	2.940	916	6.008	5.462	546
DF	730	182	912	4.653	357	-	901	5.910	4.731	1.179
FO	800	180	980	3.381	735	-	740	4.856	3.964	892
GV	657	87	744	1.666	240	-	343	2.248	1.986	263
IA	900	210	1.110	3.957	598	-	819	5.374	4.357	1.017
JF	1.270	317	1.587	251	545	3.654	800	5.251	4.202	1.049
KP	1.300	229	1.529	20.499	1.931	4.674	4.875	31.979	27.190	4.790
LO	900	204	1.104	1.840	1.543	-	608	3.991	3.254	737
MK	296	74	370	1.050	127	-	212	1.389	1.111	278
MN	1.296	752	2.048	13.000	-	-	2.338	15.338	9.706	5.632
MO	227	56	283	982	143	-	202	1.327	1.065	263
OC	6.919	5.271	12.190	43.090	-	52.465	17.187	112.741	63.991	48.750
PA	1.270	236	1.506	5.015	1.099	5.948	2.169	14.231	12.001	2.230
PE	420	114	534	4.592	327	2.432	1.322	8.674	6.822	1.852
RF	2.028	360	2.388	8.172	942	784	1.780	11.679	9.918	1.761
RJ	3.624	1.958	5.582	32.692	9.895	5.732	8.691	57.010	37.012	19.997
RX	396	54	450	1.700	59	-	316	2.076	1.826	249
RZ	327	82	409	6.095	373	2.647	1.639	10.755	8.599	2.156
SV	1.070	772	1.842	14.001	672	-	2.639	17.311	10.056	7.255
UL	592	148	740	2.581	172	4.088	1.230	8.071	6.457	1.614
VC	528	60	588	1.577	49	-	292	1.918	1.722	196
VJ	600	180	780	2.305	180	-	447	2.932	2.255	677
VX	930	177	1.107	5.200	233	-	977	6.410	5.385	1.025
Total	33.917	14.487	61.799	225.511	24.315	98.939	62.729	411.494	282.413	129.081

* Rateado entre as filiais de acordo com os custos prediais

ANEXO 6

(Custos Administrativos)

Despesas Administrativas

Filial	Despachos			Custos Administração					Total		Despesas adm/despacho			Atividades			Mão de Obra
	Coleta	Entrega	Transito	Total	Mão de Obra	Despesas	Instalações	Comunic.	Coorden.	Adm-coord	Coleta	Entrega	Transito	Coleta	Entrega	Transito	
BH	18.188	13.843	10.353	42.384	47102,17	8097,56	14.205	8075,66	12183,1	65296,9	2,541	0,676	0,939	46.217	9,361	9,720	1,47052
BL	1.580	2.340		3.920	7638,72	2314,25	547	3281,43	2027,5	11953,9	5,427	1,444	-	8.575	3,379	-	1,99967
BM	952	1.522		2.474	8117,44	1543,06	5.454	2674,29	2099,6	15689,0	11,561	3,077	-	11.006	4,683	-	3,28110
BU	1.731	2.311		4.042	7523,66	1364,98	3.503	1449,38	1946,0	11894,7	5,070	1,349	-	8.777	3,118	-	1,86137
CP	64	4.301		4.365	0	0	-	0	0,0	0,0	-	-	-	-	-	-	0,00000
CT	3.026	3.635		6.661	9322,77	2083,21	965	3011,48	2411,4	12971,4	3,248	0,864	-	9,829	3,142	-	1,39961
CX	2.429	1.462		3.891	2763,28	1035,88	546	2012,14	714,7	5642,8	2,002	0,533	-	4,864	779	-	0,71017
DF	616	2.158		2.774	5300,34	1105,39	1.179	2437,58	1370,9	8651,9	7,269	1,934	-	4.478	4,174	-	1,91072
FO	672	4.092		4.764	10022,61	1546,42	892	3255,46	2592,4	13124,0	7,453	1,983	-	5,008	8,116	-	2,10382
GV	505	3.681		4.186	3239	286,83	263	1048,36	837,8	3999,3	2,694	0,717	-	1,360	2,639	-	0,77377
IA	4.424	4.548		8.972	6236,16	2277,2	1.017	3375,05	1613,0	11292,0	2,004	0,533	-	8,866	2,426	-	0,69507
JF	179	3.681		3.860	3849	1448,95	1.049	1090,09	995,6	6441,3	5,560	1,480	-	995	5,446	-	0,99715
KP	11.187	7.418	8.863	27.468	25865	5698,94	4.790	6338,57	6690,0	36002,0	2,190	0,583	0,809	24.505	4,324	7,173	1,39022
LO	314	1.259		1.573	2667,65	5012,82	737	41,57	690,0	7769,5	11,971	3,186	-	3.759	4,011	-	1,69590
MK	927	1.562		2.489	2950	487,07	278	964,63	763,0	3916,5	2,917	0,776	-	2.704	1,212	-	1,18521
MN	190	701		891	5849,74	1303,81	5.632	571,05	1513,1	11843,5	31,453	8,370	-	5,976	5,867	-	6,56536
MO	20	755		775	1069	436,08	263	562,5	276,5	2053,7	9,296	2,474	-	186	1,868	-	1,37935
OC	44.374	13.877	8.476	66.727	81190	2410,41	48.750	261,76	21000,0	111611,8	2,180	0,580	0,805	96.735	8,050	6,827	1,39380
PA	2.415	3.527		5.942	10683,03	2929,09	2.230	3420,01	2763,2	16499,0	4,920	1,309	-	11.881	4,618	-	1,79788
PE	1.018	2.806		3.824	7155,05	1100,68	1.852	1077,41	1850,7	9334,2	5,289	1,408	-	5,385	3,950	-	1,87109
RF	1.142	3.893		5.035	20354	3384,61	1.761	4474,3	5264,6	24708,9	11,345	3,019	-	12,956	11,753	-	4,04250
RJ	12.440	12.076	2.841	27.357	87652,18	8576,3	19.997	9042,37	22671,5	102596,7	6,142	1,635	2,269	76.411	19,739	6,447	3,57531
RX	919	2.044		2.963	2637,08	605,01	249	1069,34	682,1	3878,4	2,651	0,706	-	2,436	1,442	-	0,89000
RZ	2	134		136	2725,49	1692,39	2.156	1058,74	705,0	6927,9	183,961	48,955	-	368	6,560	-	20,04037
SV	264	3.154		3.418	12516,06	3972,52	7.255	2454,04	3237,3	22960,6	20,810	5,538	-	5,494	17,467	-	3,66181
UL	181	3.276		3.457	2266,11	795,02	1.614	2328,72	586,1	6418,0	6,096	1,622	-	1,103	5,315	-	0,65551
VC	23	871		894	1603,65	163,65	196	697,06	414,8	2245,3	8,812	2,345	-	203	2,043	-	1,79379
VJ	1.999	4.266		6.265	5808,92	927,82	677	1873,77	1502,5	7784,7	2,484	0,661	-	4,965	2,820	-	0,92720
VX	329	2.917		3.246	3298,72	1134,95	1.025	1179,52	853,2	5784,9	5,234	1,393	-	1,722	4,063	-	1,01624
Total	112.110	112.110	30.533	254.753	387.607	63.735	129.081	69.126	100.255	549.293	3,27	1,36	0,99	366.763	152.364	30.166	

Peso nos custos		
Coleta	Entrega	Transito
1,000	0,266	0,369

Porc. média da adm relacionada à Operação	25,9%
---	-------

ANEXO 7

(Custos de Movimentação dentro dos terminais)

Custos Operacionais de Terminal

Filial	Carga (kg)			Total**	Tráfego (R\$)			Custo/kg Operação R\$/kg		
	Coleta	Entrega	Col/Ent =filial*		Trânsito	Mão de obra***	Despesas		Instalações	Coordenaç.
BH	5.111.724	1.694.225	85.598	1.639.994	8.360.345	86.050,73	11.246,30	17.648,11	12.183,10	0,0152
BL	140.692	151.470	1.843		290.319	17.186,93	1.077,81	2.188,00	2.027,50	0,0774
BM	610.702	403.827	847		1.013.682	30.697,88	1.425,99	16.252,07	2.099,60	0,0498
BU	322.471	219.596	1.589		540.478	7.056,51	1.032,75	6.181,30	1.946,01	0,0300
CP	6.634	563.272	0		569.906	0,00	0,00	0,00	0,00	0,0000
CT	317.059	298.480	13.995		601.544	13.679,23	894,18	7.070,67	2.411,36	0,0400
CX	319.102	66.953	0		386.055	2.917,89	723,90	5.462,09	714,73	0,0254
DF	71.681	433.368	10.454		494.595	6.789,34	188,46	4.730,93	1.370,95	0,0264
FO	628.298	579.447	43.326		1.164.419	23.755,16	130,00	3.964,10	2.592,37	0,0261
GV	70.847	346.779	3.104		414.522	2.101,66	2.034,15	1.985,55	837,78	0,0168
IA	263.599	1.202.894	11.123		1.455.370	10.048,31	1.656,55	4.357,02	1.613,00	0,0121
JF	15.689	397.917	182		413.424	2.475,89	762,17	4.201,95	995,55	0,0204
KP	1.696.077	986.533	191.349	1.028.478	3.519.739	75.044,11	7.003,70	27.189,80	6.690,05	0,0329
LO	31.019	68.587	387		99.219	7.331,38	294,02	3.253,64	689,99	0,1166
MK	58.183	136.447	2.235		192.395	4.181,13	275,36	1.111,24	763,03	0,0329
MN	243.379	260.945	571		503.753	61,77	240,00	9.706,20	1.513,05	0,0229
MO	1.118	140.646	0		141.764	2.775,24	317,01	1.064,63	276,50	0,0313
OC	5.839.076	4.047.722	1.741.512	1.004.566	9.149.852	386.887,24	24.840,65	63.991,41	21.000,00	0,0543
PA	435.569	266.016	6.201		695.384	8.505,50	374,26	12.000,90	2.763,19	0,0340
PE	168.450	365.549	808		533.191	10.194,28	789,55	6.822,14	1.850,67	0,0369
RF	518.352	1.100.589	25.867		1.593.074	44.465,15	1.910,19	9.917,96	5.264,61	0,0386
RJ	1.524.640	1.970.632	86.862	470.338	3.878.748	179.915,50	3.827,35	37.012,43	22.671,46	0,0628
RX	41.213	240.707	1.010		280.910	3.939,56	1.255,90	1.826,47	682,09	0,0274
RZ	2.509	10.322	0		12.831	6.754,02	0,00	8.598,56	704,95	1,2515
SV	56.049	726.094	13.514		768.629	19.532,03	1.637,99	10.055,93	3.237,31	0,0448
UL	21.663	896.616	11.348		906.931	6.611,19	901,48	6.457,18	586,14	0,0160
VC	3.763	157.874	201		161.436	1.528,43	213,23	1.722,38	414,79	0,0240
VJ	184.213	476.231	22.616		637.828	5.230,45	2.186,17	2.255,46	1.502,49	0,0175
VX	28.606	522.639	4.186		547.059	8.431,47	345,70	5.385,38	853,22	0,0274
Total	18.732.377	18.732.377	2.280.728	4.143.376	39.327.402	974.148	67.585	282.413	100.255	0,0362

OBS: * Carga com origem e destino na mesma filial

** Igual à coleta+entrega+trânsito-col/ent

*** Excluindo custos de mão de obra de coleta e entrega

ANEXO 8

(Custos de Transferências)

Matriz de Transbordo

DESTINO

Norte			Nordeste				CentroOeste			Minas Gerais				Rio e Esp.Santo				São Paulo				Sul						
MN	BM	FO	RF	MO	SV	VC	IA	DF	CP	BH	GV	JF	MK	VJ	UL	RJ	RZ	VX	OC	KP	PE	BU	RX	CT	LO	BL	PA	CX
MN	-	-	-	-	-	-	-	-	OC	-	BH	BH	BH	BH	-	-	OC	RJ	-	OC	OC	OC	OC	OC	OC	OC	OC	OC
BM	-	-	-	-	-	-	-	-	OC	-	BH	BH	BH	BH	-	-	OC	RJ	-	OC	OC	OC	OC	OC	OC	OC	OC	OC
FO	-	-	-	-	-	-	BH	BH	OC	-	BH	BH	BH	BH	BH	BH	BH	BH	-	OC	BH	BH	BH	BH	BH	BH	BH	BH
RF	-	-	-	-	-	-	BH	BH	OC	-	BH	BH	BH	BH	BH	OC	OC	RJ	-	-	KP	KP	KP	OC	OC	OC	OC	OC
MO	-	-	-	-	-	-	BH	BH	OC	-	BH	BH	BH	BH	BH	OC	OC	RJ	-	-	KP	KP	KP	OC	OC	OC	OC	OC
SV	-	-	-	-	-	-	BH	BH	OC	-	BH	BH	BH	BH	BH	OC	OC	RJ	-	-	KP	KP	KP	OC	OC	OC	OC	OC
VC	-	-	-	-	-	-	BH	BH	OC	-	BH	BH	BH	BH	BH	OC	OC	RJ	-	-	KP	KP	KP	OC	OC	OC	OC	OC
IA	-	BH	BH	BH	BH	BH	-	-	OC	-	BH	BH	BH	BH	-	BH	OC	BH	-	-	KP	KP	KP	OC	OC	OC	OC	OC
DF	-	BH	BH	BH	BH	BH	-	-	OC	-	BH	BH	BH	BH	-	BH	OC	BH	-	-	KP	KP	KP	OC	OC	OC	OC	OC
CP	-	OC	OC	OC	OC	OC	OC	OC	-	-	BH	BH	BH	BH	-	OC	OC	OC	-	OC	OC	OC	OC	OC	OC	OC	OC	OC
BH	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	RJ	RJ	-	-	-	-	-	KP	-	-	-	-
GV	BH	BH	BH	BH	BH	BH	BH	BH	BH	-	-	BH	BH	BH	BH	BH	BH	BH	BH	BH	BH	KP	KP	KP	BH	KP	BH	BH
JF	BH	BH	BH	BH	BH	BH	BH	BH	BH	-	BH	-	BH	RJ	BH	-	RJ	RJ	-	-	RJ	KP	KP	KP	OC	KP	OC	OC
MK	BH	BH	BH	BH	BH	BH	BH	BH	BH	-	BH	BH	-	BH	BH	BH	BH	BH	BH	BH	BH	KP	KP	KP	BH	KP	BH	BH
VJ	BH	BH	BH	BH	BH	BH	BH	BH	BH	-	BH	RJ	BH	-	BH	BH	RJ	BH	-	-	KP	KP	KP	KP	OC	KP	OC	OC
UL	-	BH	BH	BH	BH	BH	-	-	BH	-	BH	BH	BH	BH	-	-	RJ	BH	BH	BH	-	KP	KP	KP	BH	KP	BH	BH
RJ	-	BH	-	-	-	-	-	-	OC	-	BH	-	BH	BH	-	-	-	-	-	-	KP	KP	KP	OC	KP	OC	OC	OC
RZ	OC	OC	OC	OC	OC	OC	OC	OC	OC	RJ	RJ	RJ	RJ	-	OC	-	-	RJ	RJ	RJ	RJ	OC	OC	OC	OC	OC	OC	OC
VX	OC	OC	BH	RJ	RJ	RJ	RJ	RJ	OC	RJ	RJ	RJ	RJ	RJ	RJ	-	RJ	-	-	RJ	RJ	RJ	RJ	RJ	RJ	OC	RJ	RJ
OC	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	BH	-	BH	-	-	-	-	RJ	-	-	KP	KP	KP	-	KP	-	-	-
KP	-	BH	-	-	-	-	-	-	OC	-	BH	RJ	BH	-	-	-	OC	OC	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
PE	KP	KP	KP	KP	KP	KP	KP	KP	KP	KP	KP	KP	KP	KP	KP	KP	KP	KP	KP	-	-	-	-	-	KP	KP	KP	KP
BU	KP	KP	KP	KP	KP	KP	KP	KP	KP	-	BH	BH	BH	BH	BH	BH	KP	KP	KP	KP	-	-	-	-	KP	-	KP	KP
RX	KP	KP	KP	KP	KP	KP	KP	KP	KP	KP	KP	KP	KP	KP	KP	KP	KP	KP	KP	-	-	-	-	KP	KP	KP	KP	KP
CT	OC	OC	OC	OC	OC	OC	OC	OC	OC	-	BH	OC	OC	OC	OC	OC	OC	OC	-	-	KP	KP	KP	-	-	-	-	-
LO	KP	KP	KP	KP	KP	KP	KP	KP	KP	KP	KP	KP	KP	KP	KP	KP	KP	KP	KP	KP	-	-	-	-	-	-	-	-
BL	OC	OC	OC	OC	OC	OC	OC	OC	OC	-	BH	OC	OC	OC	OC	OC	OC	OC	-	-	KP	KP	KP	-	-	-	-	-
PA	OC	OC	OC	OC	OC	OC	OC	OC	OC	-	BH	OC	OC	OC	OC	OC	OC	OC	-	-	KP	KP	KP	-	-	-	-	-
CX	OC	OC	OC	OC	OC	OC	OC	OC	OC	-	BH	OC	OC	OC	OC	OC	OC	OC	-	-	KP	KP	KP	-	-	-	-	-

Filiais intermediárias de transbordo (1)

DESTINO

	BH		BL		BM		BU		CP		CT		CX		DF		FO		GV		IA		JF		KP		LO		MK		
	transb1	transb2	transb1	transb2	transb1	transb2	transb1	transb2	transb1	transb2	transb1	transb2	transb1	transb2	transb1	transb2	transb1	transb2	transb1	transb2	transb1	transb2	transb1	transb2	transb1	transb2	transb1	transb2	transb1	transb2	
BH	-	-	-	-	-	-	-	-	-	OC	-	-	-	-	OC	-	-	OC	-	BH	-	-	-	-	-	-	-	KP	-	-	-
BL	-	-	-	-	OC	-	KP	-	OC	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	BH	-	OC	-	OC	-	-	-	-	-	OC	BH
BM	-	-	OC	-	-	-	OC	KP	OC	-	OC	-	OC	-	-	-	KP	BH	-	BH	-	KP	-	BH	-	OC	-	OC	BH	-	-
BU	-	-	KP	-	-	-	-	OC	-	-	OC	-	OC	-	-	-	OC	OC	-	BH	-	OC	-	BH	-	OC	-	OC	BH	-	-
CP	-	-	OC	-	-	-	KP	-	OC	-	-	-	-	-	OC	-	OC	OC	-	BH	-	OC	-	OC	-	-	-	-	-	OC	BH
CT	-	-	-	-	-	-	KP	-	OC	-	-	-	-	-	OC	-	OC	OC	-	BH	-	OC	-	OC	-	-	-	-	-	OC	BH
CX	-	-	-	-	-	-	KP	-	OC	-	-	-	-	-	OC	-	BH	-	-	BH	-	OC	-	BH	-	-	-	-	-	OC	BH
DF	-	-	OC	-	-	-	-	-	OC	-	OC	-	OC	-	-	-	BH	-	-	BH	-	-	-	BH	-	-	-	-	-	BH	-
FO	-	-	BH	-	-	-	BH	-	OC	-	BH	-	BH	-	BH	-	BH	-	-	BH	-	BH	-	BH	-	OC	-	BH	KP	BH	-
GV	-	-	BH	-	BH	-	KP	-	BH	-	BH	-	BH	-	BH	-	BH	-	-	BH	-	BH	-	BH	-	BH	-	KP	-	BH	-
IA	-	-	OC	-	-	-	KP	-	OC	-	OC	-	OC	-	OC	-	BH	-	-	BH	-	-	-	BH	-	-	-	KP	-	BH	-
JF	-	-	OC	-	-	-	KP	-	BH	-	OC	-	OC	-	OC	-	BH	-	-	BH	-	BH	-	-	-	RJ	-	KP	-	BH	-
KP	-	-	-	-	-	-	-	-	OC	-	-	-	-	-	-	-	BH	-	-	BH	-	-	-	RJ	-	-	-	-	-	BH	-
LO	KP	-	-	-	-	-	-	-	OC	-	-	-	-	-	-	-	KP	BH	-	BH	-	-	-	RJ	-	-	-	-	-	-	BH
MK	-	-	BH	-	-	-	KP	-	BH	-	BH	-	BH	-	KP	-	BH	-	-	BH	-	KP	-	BH	-	BH	-	KP	-	-	-
MN	-	-	OC	-	-	-	OC	KP	OC	-	OC	-	OC	-	OC	-	BH	-	-	BH	-	BH	-	BH	-	OC	-	OC	KP	BH	-
MO	-	-	OC	-	-	-	KP	-	OC	-	OC	-	OC	-	OC	-	-	-	-	BH	-	BH	-	BH	-	-	-	KP	-	BH	-
OC	-	-	-	-	-	-	KP	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	BH	-	-	-	-	-	-	-	KP	-	BH	-	-
PA	-	-	-	-	-	OC	-	-	OC	-	-	-	-	-	OC	-	OC	-	BH	-	OC	-	OC	-	-	-	-	-	-	OC	BH
PE	KP	-	KP	-	-	KP	-	-	KP	OC	KP	-	KP	-	KP	-	KP	BH	-	KP	BH	-	KP	-	RJ	-	-	-	-	KP	BH
RF	-	-	OC	-	-	-	KP	-	OC	-	OC	-	OC	-	BH	-	-	-	BH	-	BH	-	BH	-	-	-	-	-	-	BH	-
RJ	-	-	OC	-	-	-	KP	-	OC	-	OC	-	OC	-	-	-	BH	-	BH	-	BH	-	-	-	-	-	-	-	-	BH	-
RX	KP	-	KP	-	-	KP	-	-	KP	OC	KP	-	KP	-	KP	-	KP	BH	-	KP	BH	-	KP	-	RJ	-	-	-	-	KP	BH
RZ	RJ	-	OC	-	-	OC	-	OC	OC	-	OC	-	OC	-	OC	-	OC	-	-	RJ	BH	OC	-	RJ	-	-	-	OC	KP	RJ	BH
SV	-	-	OC	-	-	-	KP	-	OC	-	OC	-	OC	-	BH	-	-	-	BH	-	BH	-	BH	-	-	-	-	-	-	BH	-
UL	-	-	BH	-	-	-	KP	-	BH	-	BH	-	BH	-	-	-	BH	-	-	BH	-	-	-	-	-	-	-	-	-	BH	-
VC	-	-	OC	-	-	-	KP	-	OC	-	OC	-	OC	-	BH	-	-	-	BH	-	BH	-	BH	-	-	-	-	-	-	BH	-
VJ	-	-	OC	-	-	BH	-	-	BH	-	OC	-	OC	-	BH	-	BH	-	-	BH	-	BH	-	RJ	-	-	-	-	-	BH	-
VX	RJ	-	RJ	OC	-	OC	-	KP	OC	-	RJ	OC	OC	-	RJ	-	BH	-	-	RJ	BH	-	-	-	-	-	OC	KP	RJ	BH	-

O R I G E M

Filiais intermediárias de transbordo (2)

DESTINO

	MN		MO		OC		PA		PE		RF		RJ		RX		RZ		SV		UL		VC		VJ		VX	
	transb1	transb2	transb1	transb2	transb1	transb2	transb1	transb2	transb1	transb2	transb1	transb2	transb1	transb2	transb1	transb2	transb1	transb2	transb1	transb2	transb1	transb2	transb1	transb2	transb1	transb2	transb1	transb2
BH	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	RJ	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
BL	OC	-	OC	-	-	-	OC	-	KP	KP	OC	-	OC	-	KP	OC	OC	-	OC	-	OC	-	OC	-	OC	-	RJ	-
BM	-	-	-	-	-	-	OC	-	OC	KP	-	-	-	-	OC	KP	OC	-	-	-	-	-	-	-	-	-	RJ	-
BU	KP	-	KP	-	KP	-	KP	-	-	-	-	-	KP	-	-	-	KP	OC	KP	-	BH	-	KP	-	BH	-	KP	OC
CP	-	-	OC	-	-	-	OC	-	OC	KP	OC	-	OC	-	OC	KP	OC	-	OC	-	OC	-	OC	-	OC	-	OC	RJ
CT	OC	-	OC	-	-	-	-	-	KP	-	OC	-	OC	-	KP	-	OC	-	OC	-	OC	-	OC	-	OC	-	OC	RJ
CX	OC	-	OC	-	-	-	-	-	KP	-	OC	-	OC	-	KP	-	OC	-	OC	-	OC	-	OC	-	OC	-	OC	RJ
DF	-	-	BH	-	-	-	OC	-	KP	-	BH	-	BH	-	KP	-	OC	-	BH	-	-	-	BH	-	BH	-	BH	RJ
FO	-	-	BH	-	-	-	BH	-	BH	-	BH	-	BH	-	BH	-	BH	RJ	-	-	-	-	BH	-	BH	-	BH	RJ
GV	BH	-	BH	-	BH	-	BH	-	KP	-	BH	-	BH	-	KP	-	BH	RJ	BH	-	BH	-	BH	-	BH	-	BH	RJ
IA	-	-	BH	-	-	-	OC	-	KP	-	BH	-	BH	-	KP	-	OC	-	BH	-	BH	-	BH	-	BH	-	BH	RJ
JF	BH	-	BH	-	-	-	OC	-	KP	-	BH	-	BH	-	KP	-	RJ	-	BH	-	BH	-	BH	-	BH	-	BH	RJ
KP	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	OC	-	-	-	-	-	-	-	-	-	OC	RJ
LO	KP	-	KP	-	KP	-	-	-	KP	-	KP	-	KP	-	KP	-	OC	OC	KP	-	OC	-	KP	-	KP	-	KP	OC
MK	BH	-	BH	-	BH	-	BH	-	KP	-	BH	-	BH	-	KP	-	BH	RJ	BH	-	BH	-	BH	-	BH	-	BH	RJ
MN	-	-	-	-	-	-	OC	-	OC	KP	-	-	-	-	OC	KP	OC	-	-	-	-	-	-	-	-	-	RJ	-
MO	-	-	-	-	-	-	OC	-	KP	-	-	-	OC	-	KP	-	OC	-	-	-	-	-	-	-	-	-	RJ	-
OC	-	-	-	-	-	-	-	-	KP	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	RJ	-
PA	OC	-	OC	-	-	-	-	-	KP	-	OC	-	OC	-	KP	-	OC	-	OC	-	OC	-	OC	-	OC	-	OC	RJ
PE	KP	-	KP	-	KP	-	KP	-	-	-	KP	-	KP	-	-	-	KP	OC	KP	-	KP	-	KP	-	KP	-	KP	OC
RF	-	-	-	-	-	-	OC	-	KP	-	-	-	OC	-	KP	-	OC	-	-	-	-	-	-	-	-	-	RJ	-
RJ	-	-	-	-	-	-	OC	-	KP	-	-	-	OC	-	KP	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
RX	KP	-	KP	-	KP	-	KP	-	-	-	KP	-	KP	-	-	-	KP	OC	KP	-	KP	-	KP	-	KP	-	KP	OC
RZ	OC	-	OC	-	-	-	OC	-	OC	KP	OC	-	OC	-	OC	KP	-	-	OC	-	OC	-	OC	-	OC	-	RJ	-
SV	-	-	-	-	-	-	OC	-	KP	-	-	-	OC	-	KP	-	OC	-	OC	-	OC	-	OC	-	OC	-	RJ	-
RZ	OC	-	OC	-	-	-	OC	-	KP	-	-	-	OC	-	KP	-	-	-	OC	-	OC	-	OC	-	OC	-	RJ	-
SV	-	-	-	-	-	-	OC	-	KP	-	-	-	OC	-	KP	-	OC	-	OC	-	OC	-	OC	-	OC	-	RJ	-
UL	-	-	BH	-	BH	-	BH	-	KP	-	BH	-	OC	-	KP	-	RJ	-	BH	-	BH	-	BH	-	BH	-	BH	RJ
VC	-	-	-	-	-	-	OC	-	KP	-	-	-	OC	-	KP	-	OC	-	-	-	-	-	-	-	-	-	RJ	-
VJ	BH	-	BH	-	-	-	OC	-	KP	-	BH	-	BH	-	KP	-	RJ	-	BH	-	BH	-	BH	-	BH	-	BH	RJ
VX	OC	-	RJ	-	RJ	-	OC	-	RJ	KP	RJ	-	-	-	RJ	KP	RJ	-	RJ	-	RJ	-	RJ	-	RJ	-	-	-

O R I G E M

Matriz de distâncias reais

	BH	BL	BM	BU	CP	CT	CX	DF	FO	GV	IA	JF	KP	LO	MK	MN	MO	OC	PA	PE	RF	RJ	RX	RZ	SV	UL	VC	VJ	VX
BH	0	1252	2824	731	1453	1004	1585	716	2528	324	906	278	601	1002	418	2824	1854	586	1712	523	2061	434	712	488	1372	556	849	313	524
BL	1252	0	3451	786	1249	251	475	1624	3789	1585	1444	1162	724	637	1663	3451	3119	656	599	939	3326	1096	938	951	2633	1200	2110	979	1548
BM	2824	3451	0	2127	2942	3193	3727	2120	1571	2921	2017	3100	2842	2891	2796	0	2173	2933	3854	2622	2074	3250	2518	3283	2100	2367	2394	2991	3108
BU	731	786	2727	0	752	535	1069	919	3186	1061	720	757	269	287	1118	2727	2589	345	1196	228	2796	755	221	621	2108	489	1581	462	1208
CP	1453	1249	2942	752	0	991	1525	1134	3407	1781	935	1512	1012	615	1523	2942	3125	1014	1518	930	3332	1444	733	1277	2653	894	2306	1230	1892
CT	1004	251	3193	535	991	0	584	1366	3541	1337	1186	914	476	379	1415	3193	2871	408	711	681	3078	852	687	703	2385	942	1862	728	1300
CX	1585	475	3727	1069	1525	584	0	1900	4115	1915	1720	1498	1057	913	1996	3727	3445	982	131	1215	3652	1426	1221	1277	2963	1476	2440	1302	1874
DF	716	1624	2120	919	1134	1366	1900	0	2285	1041	209	992	921	1083	694	2120	2013	1015	2027	706	2220	1148	710	1215	1531	435	1293	1034	1238
FO	2528	3789	1571	3186	3407	3541	4115	2285	0	2210	2482	2668	3133	3356	2278	1571	1075	3127	4242	2978	800	2805	2983	2863	1389	2707	1683	2841	2397
GV	324	1585	2921	1061	1781	1337	1915	1041	2210	0	1231	464	931	1330	558	2921	1536	914	2040	851	1743	601	1036	619	1054	884	527	638	439
IA	906	1444	2017	720	935	1186	1720	209	2482	1231	0	1174	835	884	891	2017	2210	926	1847	615	2417	1338	511	1172	1728	360	1756	984	1428
JF	278	1162	3100	757	1512	914	1498	992	2668	464	1174	0	541	1024	694	3100	1994	506	1625	676	2201	184	842	211	1512	798	989	282	519
KP	601	724	2842	269	1012	476	1057	921	3133	931	835	541	0	526	1017	2842	2458	99	1177	238	2665	511	366	377	1982	497	1459	298	959
LO	1002	637	2891	287	615	379	913	1083	3356	1330	884	1024	526	0	1345	2891	2860	528	1040	478	3067	953	385	786	2378	716	1855	749	1406
MK	418	1663	2796	1118	1523	1415	1996	694	2278	558	891	694	1017	1345	0	2796	1604	1002	2123	910	1811	850	982	906	1122	639	595	718	943
MN	2824	3451	0	2727	2942	3193	3727	2120	1571	2921	2017	3100	2842	2891	2796	0	2173	2933	3854	2622	2074	3250	2518	3283	2100	2367	2394	2991	3108
MO	1854	3119	2173	2589	3125	2871	3445	2013	1075	1536	2210	1994	2458	2860	1604	2173	0	2453	3572	2382	285	2131	2570	2198	632	2413	1009	2174	1684
OC	586	656	2933	345	1014	408	982	1015	3127	914	926	506	99	528	1002	2933	2453	0	1109	319	2660	429	451	295	1962	590	1439	320	882
PA	1712	599	3854	1196	1518	711	131	2027	4242	2040	1847	1625	1177	1040	2123	3854	3572	1109	0	1342	3779	1553	1348	1404	3090	1603	2565	1421	2001
PE	523	939	2622	228	930	681	1215	706	2978	851	615	676	238	478	910	2622	2382	319	1342	0	2589	725	189	591	1900	281	1376	318	1048
RF	2061	3326	2074	2796	3332	3078	3652	2220	800	1743	2417	2201	2665	3067	1811	2074	285	2660	3779	2589	0	2338	2777	2405	839	2620	1216	2374	1891
RJ	434	1096	3250	755	1444	852	1426	1148	2805	601	1338	184	511	953	850	3250	2131	429	1553	725	2338	0	869	167	1649	979	1126	371	521
RX	712	938	2518	221	733	687	1221	710	2983	1036	511	842	366	385	982	2518	2570	451	1348	189	2777	869	0	702	2089	343	1565	507	1240
RZ	488	951	3283	621	1277	703	1277	1215	2863	619	1172	211	377	786	906	3283	2198	295	1404	591	2405	167	702	0	1707	840	1146	204	618
SV	1372	2633	2100	2108	2653	2385	2963	1531	1389	1054	1728	1512	1982	2378	1122	2100	632	1962	3090	1900	839	1649	2089	1707	0	1932	527	1685	1202
UL	556	1200	2367	489	894	942	1476	435	2707	884	360	798	497	716	639	2367	2413	590	1603	281	2620	979	343	840	1932	0	1130	624	1081
VC	849	2110	2394	1581	2306	1862	2440	1293	1683	527	1756	989	1459	1855	595	2394	1009	1439	2565	1376	1216	1126	1565	1146	527	1130	0	1158	948
VJ	313	979	2991	462	1230	728	1302	1034	2841	638	984	282	298	749	718	2991	2174	320	1421	318	2374	371	507	204	1685	624	1158	0	801
VX	524	1548	3108	1208	1892	1300	1874	1238	2397	439	1428	519	959	1406	943	3108	1684	882	2001	1048	1891	521	1240	618	1202	1081	948	801	0

		DESTINO																												
		BH	BL	BM	BU	CP	CT	CX	DF	FO	GV	IA	JF	KP	LO	MK	MN	MO	OC	PA	PE	RF	RJ	RX	RZ	SV	UL	VC	VJ	VX
BH	0	1252	2824	731	1453	1004	1585	716	2528	324	906	278	601	1127	418	2824	1854	586	1712	523	2061	434	967	601	1372	556	849	313	955	
BL	1252	0	3589	993	1670	251	475	1671	3783	1576	1582	1162	724	637	1660	3589	3109	656	599	962	3316	1085	1090	951	2618	1246	2095	976	1606	
BM	2824	3589	0	3301	3947	3341	3915	2120	1571	3148	2017	3102	3032	3558	3242	0	2173	2933	4042	3270	2074	3250	3398	3228	2100	2367	2394	3137	3771	
BU	731	993	3111	0	1382	745	1326	1190	3398	1055	1104	1009	269	287	1149	3111	2127	368	1446	228	2934	780	221	663	2251	1287	1728	1044	1250	
CP	1453	1670	2942	1382	0	1422	1996	2029	4141	1777	1940	1731	1113	1639	1871	2942	3467	1014	2123	1351	3674	1443	1479	1309	2976	894	2453	1766	1964	
CT	1004	251	3341	745	1422	0	584	1423	3535	1328	1334	914	476	379	1412	3341	2861	408	711	714	3068	837	842	703	2370	998	1847	728	1358	
CX	1585	475	3915	1326	1996	584	0	1997	4109	1909	1908	1488	1057	913	1986	3915	3435	982	131	1295	3642	1411	1423	1277	2944	1572	2421	1302	1932	
DF	716	1671	2120	1190	2029	1423	1997	0	3244	1040	209	994	921	1447	1134	2120	2570	1015	2124	1159	2777	1150	1287	1310	2088	435	1565	1029	1671	
FO	2528	3780	1571	3259	4141	3532	4113	3244	0	2852	3434	2806	3226	3655	2946	1571	1075	3127	4240	3051	800	2962	3495	3129	1389	3084	1683	2841	3483	
GV	324	1576	3148	1200	1777	1328	1909	1040	2852	0	1230	602	925	1457	742	3148	2178	910	2036	1169	2385	758	1297	925	1696	880	1173	637	1279	
IA	906	1582	2017	1104	1940	1334	1908	209	3434	1230	0	1184	835	1361	1324	2017	2760	926	2035	1073	2967	1340	1201	1221	2278	360	1755	1219	1861	
JF	278	1162	3102	810	1731	914	1488	994	2806	602	1184	0	695	1067	696	3102	2132	506	1615	779	2339	184	907	351	1650	834	1127	931	705	
KP	601	724	2842	269	1113	476	1057	921	3129	925	835	695	0	526	1019	2842	2458	99	1177	238	2665	511	366	394	1982	497	1459	298	1049	
LO	1127	637	3368	287	1639	379	913	1447	3655	1451	1361	1221	526	0	1545	3368	2984	625	1040	764	3191	1037	892	920	2508	1023	1985	824	1507	
MK	418	1670	3242	1286	1871	1422	2003	1134	2946	742	1324	696	1019	1543	0	3242	2272	1004	2130	1255	2479	852	1383	1019						

Matriz de tkm

		DESTINO																											
	BH	BL	BM	BU	CP	CT	CX	DF	FO	GV	IA	JF	KP	LO	MK	MN	MO	OC	PA	PE	RF	RJ	RX	RZ	SV	UL	VC	VJ	VX
BH	0	22854	8353	75368	6524	9006	134511	6680	29580	3324	16581	1534	92113	1124	7902	596	525	498084	99700	9011	79283	68016	7407	1508	10504	2255	677	4687	3386
BL	11505	0	2240	1383	90	305	108	986	1192	320	1266	155	10890	0	789	0	0	68074	2315	3667	1360	2016	405	0	437	146	0	4484	305
BM	143725	18491	0	2496	0	13270	86353	9890	67899	896	11303	310	187920	20345	0	0	0	250728	9252	7727	2161	100916	2708	0	3072	1150	0	5622	113
BU	76575	127	3030	0	249	5555	508	853	3	928	2155	5	10950	31	25	0	0	12285	4224	654	3321	10882	277	0	968	26	0	3905	58
CP	297515	2321	179371	1837	0	21950	4705	7140	6940	20354	57164	897	85202	1272	12506	0	0	87368	14087	9098	28646	48476	1943	0	470	477	0	5953	192
CT	15567	1180	1751	3092	81	0	220	4491	2305	3880	11018	81	7638	159	116	0	0	83212	7532	2498	1246	3192	501	0	1114	0	0	2548	420
CX	4915	90	2098	44	0	4298	0	1208	641	573	8881	491	12714	0	0	2956	76	28759	438	41	4975	1620	138	0	498	0	0	1914	151
DF	111954	901	143295	21896	6	16746	1066	0	97	510	155	144	42804	3797	753	0	0	86904	11193	1453	19878	14005	1328	0	1595	0	0	2752	817
FO	382297	12799	113324	13616	41	33445	181169	8308	0	8707	16500	7823	226168	4620	262	50494	0	346878	23872	21751	1059	7002	3467	0	1813	3963	0	7185	3027
GV	31856	9347	3098	11795	386	761	18481	1545	411	0	3487	278	52793	34	1011	0	39	67347	14763	17613	23044	30991	1979	0	2042	106	0	2598	1172
IA	247260	26677	587673	17868	252	54058	19351	1340	76132	8072	0	1054	56049	581	0	12584	0	203304	10171	6503	49223	236669	1457	0	4848	9	0	7724	577
JF	27288	6993	1557	7561	9	1523	11474	960	9524	651	1047	0	8193	211	1056	0	0	72814	28321	8503	43908	11222	43	0	162	4	0	1965	95
KP	204198	2119	8745	445	226	4898	3113	4013	6327	2003	19155	213	0	100	213	62891	438	25116	7309	2151	49076	38230	1473	0	4753	159	93	2891	1201
LO	4072	9	4692	335	2	2456	9	2059	11	438	2621	0	4947	0	964	1337	0	18873	2396	3017	1024	1608	344	0	0	20	2243	0	0
MK	12617	7801	3842	3404	0	1635	14518	413	53	528	2771	510	24045	2072	0	0	0	33882	1282	5247	2791	14637	579	0	193	125	0	311	481
MN	92805	4328	0	244	39	11476	4103	967	33121	154	17167	794	134387	2149	0	0	0	131744	18868	3362	154851	21379	452	0	2323	5	55	6083	8794
MO	88777	159	1384	5833	797	11350	22403	897	31635	444	500	0	27660	18	657	1580	0	41588	3355	5896	4211	507	130	0	414	721	0	1632	0
OC	751642	17084	140150	1449	415	19664	8201	7707	295451	12370	17319	372	4482	1544	8628	49222	1413	0	24680	7925	271852	210625	4257	0	6390	332	413	8292	1815
PA	12688	332	1160	1945	0	18044	1	2812	2381	1014	7324	425	54486	374	123	7255	0	152270	0	4316	49114	9546	2020	0	1345	104	0	12248	231
PE	112280	5329	2535	2	0	1856	161	600	630	1243	1276	99	11652	0	146	0	0	38213	2522	0	3156	24755	201	0	23072	30	0	4752	0
RF	792879	2822	35918	24012	1253	76427	139714	6412	70854	4591	5207	996	474135	5875	4393	109540	0	570112	21291	11984	0	78192	1458	0	5500	683	190	26021	7308
RJ	384425	8922	8850	18026	291	7521	10978	3126	403161	3240	121897	117	96820	5200	3618	76118	23	142485	95899	6893	152166	0	1670	0	1491	35	20	8649	3655
RX	126791	2725	314	29	15	2535	145	399	570	971	2060	0	14749	80	0	0	0	17657	1609	792	3270	6000	0	0	31	0	0	5206	562
RZ	3721	0	0	205	0	0	658	0	0	0	212	0	1020	104	0	0	0	359	190	0	0	80	148	0	0	0	0	21	0
SV	266654	10095	40232	24394	0	69943	68963	5506	157085	407	2923	437	159022	10275	2721	18772	0	326759	14163	4205	22178	14871	2139	0	0	2888	1151	10678	2439
UL	61856	7274	1740	34246	0	1847	7988	173	40	1350	4483	314	17960	87	1654	0	0	412002	356518	8802	90956	95852	1166	0	226	0	0	2517	268
VC	36796	4569	10306	624	49	15086	17552	545	9904	117	639	0	77876	895	222	2181	30	24889	451	1789	12366	934	80	0	261	275	0	554	0
VJ	26897	9809	2171	16893	0	1148	7058	545	1500	1806	2926	122	7521	256	1572	0	0	52852	39608	4300	25065	52584	1232	0	91	0	0	0	337
VX	132980	5790	5402	24214	118	21471	48138	2644	28585	101	6599	145	44107	1659	6443	14154	0	139756	5530	4216	41910	36118	39	0	65	396	38	14387	0
Total	4464335	130947	1313230	315655	10843	428274	809649	82219	1236032	78773	345435	17316	1948903	62863	55776	409659	2544	3934218	823540	163414	1142088	1138526	39043	1508	73678	13888	2857	157819	37400

TOTAL DE tkm = 19.299.327,76

Anexo 8

ANEXO 9

(Custos de GRIS)

Custo GRIS

Filial	Valor Mercadoria	Seguro de Carga	Escolta e Rastream.	Indenizações	Custo GRIS Total	Custo GRIS R\$/R\$ VirMerc
BH	31.637.055	39.391	7.410	13.129	59.930	0,0019
BL	2.904.387	3.616		1.666	5.283	0,0018
BM	10.210.737	12.713		1.838	14.552	0,0014
BU	2.569.442	3.199		2.178	5.377	0,0021
CP	161.873	202		170	371	0,0023
CT	4.506.065	5.611		7.274	12.885	0,0029
CX	2.702.840	3.365		1.018	4.384	0,0016
DF	992.543	1.236		2.300	3.536	0,0036
FO	1.514.693	1.886		5.575	7.461	0,0049
GV	1.033.578	1.287		972	2.259	0,0022
IA	1.375.173	1.712		1.642	3.354	0,0024
JF	254.636	317		1.700	2.017	0,0079
KP	18.338.155	22.833	10.279	17.774	50.886	0,0028
LO	305.971	381		926	1.307	0,0043
MK	2.902.587	3.614		498	4.112	0,0014
MN	2.814.756	3.505		2.875	6.380	0,0023
MO	12.758	16		814	829	0,0650
OC	145.053.329	180.606	38.676	29.095	248.377	0,0017
PA	4.197.261	5.226		1.009	6.235	0,0015
PE	1.243.882	1.549		915	2.464	0,0020
RF	6.687.771	8.327		5.899	14.226	0,0021
RJ	72.038.563	89.695	19.192	67.426	176.314	0,0024
RX	714.249	889		155	1.044	0,0015
RZ	5.465	7		-	7	0,0012
SV	534.637	666		1.144	1.810	0,0034
UL	384.537	479		1.679	2.158	0,0056
VC	45.834	57		26	83	0,0018
VJ	1.582.064	1.970		2.551	4.521	0,0029
VX	429.989	535		1.561	2.096	0,0049
Total	317.154.830	394.890	75.557	173.810	644.257	0,0020

Custo GRIS de Transferência (R\$/vlr mercadoria x km):	0,000001065
--	-------------

ANEXO 10

(Custos das Linhas)

Apuração de Custo por Linha

Filial Origem: Bauru

Filial Destino	Carga			Receita Líquida*	Vendas		Custo de Origem			Custo Transfer.		Custo de Destino		Custo Total	Result. Operac.	Despesas Matriz	Rentab. s/Recelt.						
	Peso	Despac.	Desp. Agente		Valor Mercadoria	t.km	Desp.var.	Desp.Fix	GRIS	Coleta	Operação	Administ.	Transfer.					Transbord.	Entrega	Agentes	Operac.	Administ.	
BH	103.103	292	0	637.779	75.368	486	207	1.831	1.419	3.094	1.481	6.015	-	2.194	0	1.568	197	18.491	6.437	605	5.832	23%	
BL	1.393	34	0	29.414	1.383	16	24	93	165	42	172	110	73	332	0	108	49	1.185	(375)	39	(414)	-51%	
BIM	756	10	0	22.327	2.496	19	7	125	49	23	51	199	33	54	0	38	31	628	351	20	351	35%	
BU	1.589	4	0	6.507	0	8	3	14	19	48	20	-	-	45	0	-	5	162	250	5	244	59%	
CP	1.329	33	0	21.712	1.837	29	23	77	160	40	167	147	169	-	723	-	-	1.536	(64)	37	(101)	-7%	
CT	4.150	47	0	50.503	3.092	31	33	146	228	125	238	247	175	391	0	166	41	1.820	(247)	59	(306)	-19%	
CX	33	1	0	1.032	44	0	1	4	5	1	5	3	2	17	0	1	1	39	(24)	1	(25)	-160%	
DF	18.400	39	0	142.091	21.896	116	28	477	189	552	198	1.747	638	482	0	487	75	4.989	954	137	817	14%	
FO	4.178	91	27	76.733	13.616	94	65	427	442	125	461	1.087	360	272	673	109	180	4.296	543	128	416	9%	
GV	9.829	86	0	74.847	11.795	3.583	70	61	252	418	295	436	941	230	716	0	165	62	3.646	(63)	114	(177)	-5%
IA	16.185	94	0	136.038	17.868	6.045	118	67	445	457	486	477	1.426	609	996	992	197	50	6.318	(273)	165	(437)	-7%
JF	9.335	76	0	61.324	7.561	65	54	181	369	280	385	603	213	691	0	190	112	3.146	197	97	100	3%	
KP	1.654	25	10	25.192	445	12	18	60	121	50	127	36	-	111	129	54	15	733	(104)	26	(130)	-21%	
LO	1.168	26	0	15.199	335	10	18	36	126	35	132	27	-	223	0	136	83	826	(339)	27	(366)	-75%	
MK	2.647	13	0	11.296	3.404	13	9	39	63	79	66	272	52	117	0	87	10	808	(133)	24	(157)	-23%	
MN	74	3	0	1.063	244	4	2	6	15	2	15	47	5	28	0	2	25	150	45	4	41	21%	
MO	2.139	10	0	9.362	5.833	16	7	47	49	64	51	466	79	71	0	67	25	940	(115)	25	(140)	-17%	
OC	3.937	37	0	50.233	1.449	37	26	125	180	118	188	116	160	442	0	214	21	1.628	270	50	219	12%	
PA	1.345	6	0	12.852	1.945	7	4	47	29	40	30	155	49	63	0	46	8	479	(144)	14	(157)	-47%	
PE	8	1	0	348	2	0	1	1	5	0	5	0	-	9	0	0	1	23	(8)	1	(8)	-57%	
RF	8.184	59	39	48.034	24.012	79	42	251	287	246	299	1.916	317	174	1.529	316	178	5.633	(1.602)	137	(1.739)	-43%	
RJ	23.110	333	0	262.471	18.026	178	237	767	1.618	693	1.688	1.439	1.031	3.355	0	1.450	544	13.000	(3.867)	421	(4.308)	-47%	
RX	131	4	0	4.136	29	2	3	10	19	4	20	2	-	30	0	4	3	97	0	4	(4)	-4%	
RZ	309	8	0	8.283	205	4	6	23	39	9	41	16	40	-	0	387	392	956	(751)	22	(774)	-378%	
SV	10.837	61	12	72.260	24.394	116	43	324	296	325	309	1.947	406	510	906	486	338	6.007	(41)	149	(190)	-3%	
UL	44.707	61	0	337.279	34.246	201	43	981	296	1.341	309	2.733	737	555	0	718	99	8.014	2.298	234	2.065	20%	
VC	361	10	0	10.714	624	14	7	42	49	11	51	50	20	234	0	9	23	509	187	13	174	25%	
VJ	32.968	159	0	316.915	18.693	185	113	855	772	989	806	1.492	651	1.411	0	578	105	7.957	1.547	257	1.290	14%	
VX	18.612	108	0	123.498	24.214	128	77	430	525	558	548	1.932	1.798	795	0	511	150	7.452	(882)	195	(1.078)	-16%	
Total	322.471	1.731	88	2.569.442	316.065	2.068	1.230	8.114	8.410	9.676	8.777	26.170	7.847	14.317	4.562	8.092	2.826	101.466	4.048	3.011	1.037	1%	

Apuração de Custo por Linha

Filial Origem: Belo Horizonte

Filial Destino	Carga										Recalca Líquida*	Vendas		Custo de Origem			Custo Transfer.		Custo de Destino			Custo Total	Result. Operac.	Despesas Matriz	Result.	Rentab. s/Receit.
	Peso	Despac.	Desp. Agente	Valor Mercadoria	t.km	Desp.var.	Desp.Fix	GRIS	Coleta	Operação		Administ.	Transfer.	Transpor.	Entrega	Agentes	Operac.	Administ.								
BH	85.598	733	0	821.322	0	21.681	64	785	1.556	1.846	1.302	1.863	-	-	5.508	0	-	496	13.408	8.273	646	7.627	35%			
BL	9.189	101	0	618.778	11.505	8.524	21	108	1.997	254	140	257	918	-	987	0	712	146	5.539	2.985	220	2.765	32%			
BM	50.894	165	0	471.226	143.725	29.008	72	177	2.309	415	774	419	11.470	-	888	0	2.534	508	19.567	9.441	591	8.850	31%			
BU	104.754	541	0	562.962	76.575	24.319	60	579	1.505	1.362	1.593	1.375	6.111	-	6.042	0	3.143	730	22.500	1.819	777	1.042	4%			
CP	204.759	776	0	1.199.206	327.614	100.325	249	831	4.315	1.954	3.114	1.972	26.145	-	-	49.272	-	-	87.851	12.474	1.882	10.592	11%			
CT	15.505	204	0	324.577	15.567	9.887	25	219	962	514	236	518	1.242	-	1.697	0	620	176	6.209	3.679	249	3.430	35%			
CX	3.101	36	0	38.251	4.915	2.330	6	39	137	91	47	91	392	-	605	0	79	19	1.506	824	48	776	33%			
DF	156.360	250	0	809.411	111.954	31.369	78	288	2.150	629	2.378	635	8.935	-	3.089	0	4.135	484	22.781	8.588	728	7.860	25%			
FO	151.225	656	281	956.355	382.297	54.411	135	703	4.386	1.682	2.300	1.667	30.509	-	1.593	339	3.954	1.301	48.536	5.874	1.579	4.296	8%			
GV	98.327	643	0	790.345	31.858	25.413	63	689	1.770	1.619	1.495	1.634	2.542	-	5.351	0	1.651	461	17.275	8.138	714	7.424	29%			
IA	272.914	667	104	1.284.852	247.260	76.831	190	714	3.673	1.679	4.150	1.695	19.733	-	5.964	195	3.314	356	41.864	35.167	1.393	33.774	44%			
JF	98.158	461	0	648.238	27.288	20.843	52	484	1.420	1.161	1.493	1.171	2.178	-	4.191	0	2.003	682	14.843	6.000	577	5.422	26%			
KP	339.784	1.385	829	2.059.601	204.198	76.876	191	1.483	5.219	3.487	5.166	3.519	16.296	-	4.131	7.111	11.191	807	58.603	18.273	2.218	16.055	21%			
LO	3.613	23	0	38.083	4.072	2.311	6	25	118	58	55	58	325	138	197	0	421	73	1.474	837	46	791	34%			
MK	30.185	211	0	203.996	12.617	10.281	25	226	477	531	459	536	1.007	-	1.892	0	993	164	6.311	3.970	252	3.718	36%			
MN	32.863	48	0	24.324	92.805	24.774	61	51	119	121	500	122	11.972	-	441	0	752	402	14.541	10.233	297	9.936	40%			
MO	47.884	145	0	268.938	88.777	15.855	39	155	1.033	365	728	368	7.085	-	1.032	0	1.497	359	12.682	3.192	391	2.801	18%			
OC	1.282.665	3.868	0	7.562.240	751.842	227.597	584	4.143	19.043	9.739	19.504	9.829	59.985	-	46.161	0	89.632	2.244	240.845	(13.248)	8.230	(21.479)	-9%			
PA	7.411	161	0	267.339	12.888	7.266	18	172	994	405	113	409	1.013	-	1.703	0	252	211	5.289	1.976	202	1.775	24%			
PE	133.826	519	0	656.482	112.280	26.616	66	556	1.830	1.307	2.035	1.319	8.961	-	4.595	0	4.934	731	26.332	284	896	(612)	-2%			
RF	384.706	586	348	1.801.389	792.879	116.294	288	628	7.365	1.475	5.850	1.489	63.276	-	2.072	1.544	14.865	1.769	100.621	15.873	2.924	12.749	11%			
RJ	885.772	3.066	0	5.408.550	384.425	197.834	490	3.284	12.745	7.720	13.468	7.791	30.679	-	30.892	0	55.590	5.012	167.672	30.163	6.085	24.077	12%			
RX	131.118	479	0	651.726	126.791	27.167	67	513	1.906	1.206	1.994	1.217	10.119	4.706	3.616	0	3.596	338	29.278	(2.111)	898	(3.009)	-11%			
RZ	6.191	43	0	32.819	3.721	2.018	5	46	83	108	94	109	297	486	-	-	0	7.748	2.105	11.082	(9.064)	235	(9.300)	-461%		
SV	195.812	481	161	1.098.586	268.654	57.534	143	515	3.686	1.211	2.978	1.222	21.440	-	3.331	323	8.780	2.684	46.292	11.242	1.409	9.833	17%			
UL	111.251	566	0	1.232.819	61.856	28.342	70	596	3.065	1.400	1.692	1.413	4.936	-	5.060	0	1.786	902	20.919	7.423	778	6.644	23%			
VC	43.340	179	0	198.143	36.796	13.508	33	182	554	451	659	455	2.936	-	4.186	0	1.041	420	10.928	2.580	323	2.257	17%			
VJ	85.293	655	0	792.113	26.697	26.138	65	702	1.764	1.649	1.297	1.664	2.131	-	5.813	0	1.494	433	17.012	9.125	707	8.418	32%			
VX	139.246	550	0	816.404	132.980	31.994	79	589	2.377	1.385	2.117	1.398	10.613	9.987	4.050	0	3.822	766	37.182	(5.188)	1.039	(6.227)	-19%			
Total	6.111.724	18.188	1.723	31.637.066	4.494.434	1.297.344	3.216	19.481	88.568	46.785	77.729	46.217	365.246	16.317	185.088	88.794	210.539	24.766	1.108.722	188.621	36.824	182.287	12%			

* Já descontado o ICMS

Apuração de Custo por Linha

Filial Origem: Belém

Filial Destino	Peso	Despac.	Desp. Agente	Carga	Valor Mercadoria	t.km	Receita Líquida*	Desp.var.	Desp.Fix	GRS	Coleta	Operação	Administ.	Custo Transfer.	Transbor.	Entrega	Agentes	Custo de Destino Operac.	Administ.	Custo Total	Result. Operac.	Despesas Matriz	Result.	Rentab. s/Recet.
BH	2.958	18	0	0	28.302	8.353	1.712	10	63	125	42	147	208	667	-	135	0	45	12	1.455	258	48	210	12%
BL	624	6	0	0	4.865	2.240	566	3	21	26	14	31	69	179	39	59	0	48	9	497	69	16	53	9%
BM	847	3	0	0	7.892	0	301	2	10	11	7	42	35	-	-	16	0	-	9	133	169	5	163	54%
BU	974	4	0	0	5.642	3.030	624	3	14	27	9	48	46	242	91	45	0	29	5	561	64	15	49	8%
CP	60.969	116	0	0	1.176.453	240.645	37.197	207	406	6.621	272	3.036	1.341	19.205	-	-	18.269	-	-	49.355	(12.158)	1.114	(13.272)	-36%
CT	524	2	0	0	1.227	1.751	488	3	7	6	5	26	23	140	30	17	0	21	2	279	209	8	202	41%
CX	536	3	0	0	2.294	2.098	440	2	10	13	7	27	35	167	32	50	0	14	2	359	82	10	72	16%
DF	67.592	89	0	0	1.019.141	143.295	28.717	160	311	3.753	208	3.366	1.029	11.436	-	1.100	0	1.787	172	23.322	5.395	686	4.709	16%
FO	72.135	125	110	0	1.310.495	113.324	23.729	132	437	4.060	293	3.592	1.445	9.044	-	64	809	1.886	248	22.009	1.720	689	1.032	4%
GV	984	8	0	0	10.966	3.098	819	5	28	52	19	49	92	247	22	67	0	17	6	604	215	20	196	24%
IA	291.360	362	67	0	5.692.490	587.673	112.541	627	1.266	20.337	848	14.508	4.185	46.899	-	3.125	3.840	3.538	193	99.366	13.175	2.948	10.227	9%
JF	502	3	0	0	3.843	1.557	305	2	10	18	7	25	35	124	10	27	0	10	4	274	31	8	23	7%
KP	3.077	3	2	0	7.979	8.745	1.174	7	10	36	7	153	35	698	169	7	18	101	2	1.243	(69)	31	(100)	-9%
LO	1.393	4	0	0	7.047	4.692	1.019	6	14	35	9	69	46	374	128	34	0	162	13	892	127	23	104	10%
MK	1.185	6	0	0	13.569	3.842	874	5	21	66	14	59	69	307	24	54	0	39	5	662	212	21	191	22%
MN	9.066	13	0	0	50.241	0	3.793	21	45	72	30	451	150	1.991	-	119	0	207	109	3.197	596	55	541	14%
MO	637	6	0	0	11.831	1.384	435	2	21	44	14	32	69	110	-	43	0	20	15	371	64	13	51	12%
OC	47.784	49	0	0	237.942	140.150	17.234	96	171	1.082	115	2.379	567	11.185	-	585	0	2.594	28	18.802	(1.568)	518	(2.086)	-12%
PA	287	3	0	0	3.428	1.160	287	2	10	20	7	14	35	93	18	32	0	10	4	244	43	8	35	12%
PE	823	5	0	0	5.883	2.535	449	2	17	28	12	41	58	202	80	44	0	30	7	522	(73)	15	(88)	-20%
RF	17.318	16	7	0	160.649	35.918	5.816	32	56	584	37	862	185	2.866	-	78	1.912	669	48	7.331	(1.514)	172	(1.687)	-29%
RJ	2.723	5	0	0	20.963	8.850	1.090	6	17	102	12	136	58	706	-	50	0	171	8	1.267	(177)	37	(214)	-20%
RX	98	2	0	0	644	314	118	1	7	3	5	5	23	25	12	15	0	3	1	100	19	3	15	13%
RZ	0	0	0	0	0	0	0	-	-	-	-	-	-	-	-	-	0	-	-	-	-	-	-	0%
SV	19.158	65	41	0	326.057	40.232	11.082	62	227	1.194	152	954	751	3.211	-	250	5.528	859	360	13.548	(2.466)	310	(2.777)	-25%
UL	735	6	0	0	10.574	1.740	689	4	21	42	14	37	69	139	-	55	0	12	10	402	287	14	273	40%
VC	4.305	20	0	0	64.966	10.306	2.417	13	70	258	47	214	231	822	-	468	0	103	47	2.275	143	68	75	3%
VJ	692	6	0	0	9.300	2.171	603	3	21	45	14	34	69	173	16	53	0	12	4	446	157	15	142	24%
VX	1.416	4	0	0	15.994	5.402	902	5	14	88	9	71	46	431	98	29	0	39	6	836	66	23	43	5%
Total	610.702	962	227	0	10.210.737	1.374.604	265.422	1.422	3.329	38.746	2.230	30.409	11.006	111.684	769	6.621	30.376	12.428	1.328	260.348	6.074	6.890	(1.816)	-1%

Apuração de Custo por Linha

Filial Origem: Blumenau

Filial Origem: Blumenau																							
Filial Destino	Peso	Despac.	Carga Agente	Desp. Agente	Valor Mercadoria	t.km	Receita Líquida*	Vendas		Custo de Origem			Custo Transfer.		Custo de Destino			Custo Total	Result. Operac.	Despesas Matriz	Result.	Rentab. s/Receit.	
								Desp.var.	Desp.Fix	GRIS	Coleta	Operação	Administ.	Transfer.	Transpor.	Entrega	Agentes						Operac.
BH	18.254	179	0	452.315	22.854	11.985	170	1.194	1.426	761	1.413	971	1.824	-	1.345	0	278	121	9.503	2.482	463	2.019	17%
BL	1.843	14	0	110.488	0	970	14	93	201	59	143	76	-	-	137	0	-	20	743	227	40	187	19%
BM	5.152	142	0	135.951	18.491	9.935	141	948	767	603	399	771	1.476	394	765	0	257	437	6.956	2.979	331	2.648	27%
BU	1.28	8	0	3.026	127	275	4	53	9	34	10	43	10	11	89	0	4	11	278	(3)	15	(18)	-6%
CP	1.390	17	0	27.625	2.321	1.495	21	113	99	72	108	92	185	89	-	734	-	-	1.515	(20)	47	(66)	-4%
CT	4.703	16	0	70.040	1.180	2.733	39	107	146	68	364	87	94	-	133	0	188	14	1.240	1.493	54	1.439	53%
CX	190	1	0	352	90	112	2	7	1	4	15	5	7	-	17	0	5	1	63	49	3	47	42%
DF	539	10	0	15.407	901	629	9	67	55	42	42	54	72	37	124	0	14	19	536	93	24	70	11%
FO	3.388	82	28	86.996	12.799	4.348	62	547	508	348	262	445	1.021	250	229	274	89	163	4.199	149	195	(46)	-1%
GV	5.931	82	0	144.854	9.347	4.771	68	547	506	348	459	445	746	167	682	0	100	59	4.127	644	196	448	9%
IA	16.863	214	42	437.803	26.877	15.078	214	1.428	1.534	909	1.306	1.161	2.129	1.088	1.822	2.319	205	114	14.229	849	557	293	2%
JF	6.018	30	0	81.345	6.993	2.677	38	200	249	127	466	163	558	351	273	0	123	44	2.592	86	98	(13)	0%
KP	2.927	35	12	42.865	2.119	1.636	23	234	111	149	227	190	169	-	171	349	96	20	1.739	(103)	80	(184)	-11%
LO	14	2	0	360	9	71	1	13	1	8	1	11	1	-	17	0	2	6	62	9	3	6	8%
MK	4.671	49	0	86.342	7.801	3.663	52	327	311	208	362	266	623	410	439	0	154	38	3.189	474	132	342	9%
MN	1.206	0	0	0	4.328	3.290	47	-	-	-	93	-	498	65	-	-	28	-	731	2.559	14	2.545	77%
MO	51	3	0	1.924	159	124	2	20	10	13	4	16	13	5	21	0	2	7	113	11	6	5	4%
OC	26.043	263	0	479.653	17.084	13.620	193	1.755	1.207	1.118	2.017	1.427	1.363	-	3.139	0	1.414	153	13.786	(166)	647	(813)	-6%
PA	554	10	0	25.162	332	497	7	67	62	42	43	54	26	-	106	0	19	13	439	57	23	35	7%
PE	5.540	35	0	68.658	5.329	2.516	36	234	195	149	429	190	425	211	310	0	204	49	2.432	85	100	(15)	-1%
RF	851	28	20	16.265	2.822	1.483	21	187	87	119	66	152	225	69	70	682	33	85	1.795	(312)	66	(379)	-26%
RJ	8.223	58	0	107.656	8.922	3.918	56	387	320	246	637	315	712	493	584	0	516	95	4.361	(443)	175	(618)	-16%
RX	2.500	21	0	30.909	2.725	1.231	17	140	92	89	194	114	217	99	159	0	69	15	1.205	25	53	(28)	-2%
RZ	0	0	0	0	0	0	-	-	-	-	-	-	-	-	-	0	-	-	-	-	-	-	0%
SV	3.856	55	33	60.010	10.095	4.168	59	367	276	234	299	298	806	254	229	52	173	305	3.351	817	143	675	16%
UL	4.023	48	0	91.358	7.274	3.059	43	320	342	204	312	260	580	257	437	0	65	78	2.898	160	124	37	1%
VC	2.181	27	0	31.996	4.569	1.311	19	180	130	115	169	147	365	140	631	0	52	63	2.010	(700)	73	(772)	-59%
VJ	10.050	108	0	216.051	9.809	6.287	89	721	617	459	778	586	783	633	959	0	176	71	5.872	415	265	150	2%
VX	3.605	43	0	79.176	5.790	2.378	34	287	279	183	279	233	462	554	317	0	99	60	2.787	(409)	112	(521)	-22%
Total	140.892	1.680	138	2.804.387	190.547	104.269	1.480	10.544	9.641	6.714	10.894	8.676	16.391	6.577	13.203	4.411	4.361	2.061	92.762	11.507	4.037	7.470	7%

Apuração de Custo por Linha

Filial Origem: Brasília

Filial Origem: Brasília																								
Filial Destino	Peso	Despac.	Carga		Receita Líquida*	Vendas		Custo de Origem				Custo Transfer.		Custo de Destino			Custo Total	Result. Operac.	Despesas Matriz	Result.	Rentab. s/Receita.			
			Desp. Agente	Valor Mercadoria		1.km	Desp.var.	Desp.Fix	GRIS	Coleta	Operação	Administ.	Transfer.	Transbor.	Entrega	Agentes						Operac.	Administ.	
BH	9.330	42	0	0	277.216	6.680	5.467	127	16	1.199	226	247	305	533	-	316	0	142	28	3.139	2.327	142	2.186	40%
BL	590	19	0	0	3.737	986	533	12	7	20	102	16	138	79	47	186	0	46	27	680	(147)	20	(167)	-31%
BM	4.665	13	0	0	40.183	9.890	1.443	34	5	234	70	123	94	789	-	70	0	232	40	1.692	(249)	53	(302)	-21%
BU	717	6	0	0	4.752	853	269	6	2	23	32	19	44	68	28	67	0	22	8	320	(51)	9	(60)	-22%
CP	3.519	41	0	0	58.828	7.140	3.624	84	16	337	220	93	298	570	224	-	1.780	-	-	3.622	2	82	(80)	-2%
CT	3.156	48	0	0	23.624	4.491	2.196	51	19	120	258	83	349	358	210	389	0	126	41	2.015	181	59	122	6%
CX	605	22	0	0	7.699	1.208	908	21	9	44	118	16	160	96	51	370	0	15	12	911	(3)	24	(27)	-3%
DF	10.454	39	0	0	105.805	0	2.136	50	15	377	210	276	283	-	-	482	0	-	75	1.769	367	68	299	14%
FO	2.561	40	22	0	42.824	8.308	2.850	66	16	300	215	68	291	663	-	76	185	67	79	2.026	824	67	757	27%
GV	1.486	14	0	0	7.301	1.545	473	11	5	34	75	39	102	123	36	117	0	25	10	577	(105)	17	(122)	-26%
IA	6.410	27	5	0	71.978	1.340	2.905	68	10	272	145	170	196	107	-	233	122	78	14	1.416	1.489	52	1.437	49%
JF	966	12	0	0	1.551	960	541	13	5	7	65	26	87	77	26	109	0	20	18	451	91	13	78	14%
KP	4.357	35	9	0	27.417	4.013	1.905	44	14	125	188	115	254	320	-	193	119	144	20	1.536	368	50	318	17%
LO	1.423	19	0	0	10.109	2.059	1.127	26	7	52	102	38	138	164	62	163	0	166	61	979	148	28	120	11%
MK	364	5	0	0	616	413	302	7	2	3	27	10	36	33	10	45	0	12	4	189	114	5	108	36%
MN	456	4	0	0	24.990	967	651	15	2	145	22	12	29	555	-	37	0	10	33	860	(209)	20	(229)	-35%
MO	349	5	0	0	873	897	288	7	2	5	27	9	36	72	10	36	0	11	12	227	61	6	55	19%
OC	7.593	77	0	0	134.242	7.707	4.510	105	30	623	414	201	560	615	-	919	0	412	45	3.923	587	135	452	10%
PA	1.324	34	0	0	24.749	2.812	1.137	26	13	144	183	35	247	224	99	360	0	45	45	1.422	(285)	43	(328)	-28%
PE	518	7	0	0	3.004	600	193	4	3	14	38	14	51	48	23	62	0	19	10	285	(92)	8	(101)	-52%
RF	2.309	22	17	0	28.844	6.412	1.588	37	9	188	118	61	160	512	56	44	535	89	66	1.875	(286)	50	(336)	-21%
RJ	2.723	33	0	0	54.333	3.126	1.311	30	13	260	177	72	240	249	72	332	0	171	54	1.672	(361)	58	(419)	-32%
RX	310	5	0	0	2.657	399	246	6	2	13	27	8	36	32	14	38	0	9	4	188	58	6	52	21%
RZ	0	0	0	0	0	0	0	-	-	-	-	-	-	-	-	-	0	-	-	-	-	-	-	0%
SV	2.637	16	8	0	26.023	5.506	1.846	43	6	151	86	70	116	439	55	83	261	118	89	1.518	329	41	288	16%
UL	397	5	0	0	930	173	199	5	2	4	27	10	36	14	-	46	0	6	8	158	41	5	37	18%
VC	348	5	0	0	681	545	554	13	2	4	27	9	36	43	10	117	0	8	12	281	273	6	266	48%
VJ	530	10	0	0	1.219	545	338	8	4	6	54	14	73	44	17	89	0	9	7	324	15	9	6	2%
VX	1.584	11	0	0	6.358	2.644	689	16	4	34	59	42	80	211	159	81	0	43	15	745	(55)	19	(74)	-11%
Total	71.681	616	61	0	592.643	82.219	40.231	935	239	4.738	3.311	1.896	4.478	7.039	1.210	6.067	3.002	2.046	838	34.800	5.431	1.096	4.336	11%

Apuração de Custo por Linha

Filial Origem: Campinas

Filial Origem: Campinas																										
Filial Destino	Peso	Despac.	Desp. Agente	Carga		Lkm	Reculta Líquida*	Vendas		Custo de Origem				Custo Transfer.		Custo de Destino			Custo Total	Result. Operac.	Despesas Matriz	Result.	Rentab. s/Recult.			
				Valor Mercadoria	Desp. Fix			GRIS	Coleta	Agentes	Operação	Administ.	Transfer.	Transbord.	Entrega	Agentes	Operac.	Administ.								
BH	153.266	699	0	1.293.905	92.113	52.043	388	1.281	4.418	3.295	5.864	5.048	1.531	7.351	-	5.252	0	2.331	473	37.233	14.810	1.337	13.473	26%		
BL	15.042	105	0	84.901	10.890	5.265	39	192	301	747	121	485	230	869	-	1.026	0	1.165	152	5.338	(73)	190	(263)	-5%		
BM	61.979	70	0	550.675	187.920	31.821	237	128	3.306	543	31	2.041	153	14.997	-	377	0	3.088	215	25.115	6.706	737	5.969	19%		
BU	40.706	568	0	495.592	10.950	19.105	142	1.041	1.517	4.467	-	1.341	1.244	874	-	6.344	0	1.221	766	18.958	147	718	(571)	-3%		
CP	76.552	415	0	931.755	95.202	40.100	299	761	3.690	3.264	-	2.521	909	6.800	4.490	-	19.694	-	-	42.427	(2.327)	1.007	(3.334)	-8%		
CT	16.466	303	0	234.910	7.838	9.367	70	555	771	1.195	812	542	664	625	-	2.521	0	658	262	8.676	711	361	349	4%		
CX	12.028	154	0	110.942	12.714	6.747	50	282	433	1.109	144	396	337	1.015	-	2.587	0	306	82	6.741	6	218	(212)	-3%		
DF	46.584	264	0	407.548	42.904	18.918	141	484	1.531	1.958	285	1.534	578	3.424	-	3.262	0	1.232	511	14.940	3.978	511	3.466	18%		
FO	70.108	437	131	1.116.849	226.168	45.203	337	801	6.935	3.413	75	2.309	957	18.049	1.476	1.299	1.401	1.833	867	39.753	5.450	1.312	4.138	9%		
GV	57.074	325	0	361.626	52.793	19.814	148	596	1.360	2.566	-	1.880	712	4.213	1.173	2.705	0	958	233	16.533	3.282	572	2.710	14%		
IA	67.124	500	28	879.927	56.049	38.480	287	916	3.224	3.704	543	2.211	1.095	4.473	-	5.000	2.136	815	267	24.671	13.810	860	12.949	34%		
JF	11.789	92	0	81.076	8.193	5.028	37	169	285	724	-	388	202	654	949	-	836	0	241	136	4.620	408	145	263	5%	
KP	191.349	1.618	737	2.106.627	0	60.106	448	2.965	5.846	8.628	4.539	6.302	3.544	-	-	6.546	5.221	-	943	44.982	15.124	1.988	13.136	22%		
LO	9.405	161	0	102.767	4.947	4.429	33	295	343	1.172	98	310	353	395	-	1.381	0	1.097	513	5.988	(1.559)	219	(1.778)	-40%		
MK	23.597	142	0	202.669	24.045	9.242	69	260	782	1.109	16	777	311	1.919	492	-	1.273	0	776	110	7.895	1.347	276	1.071	12%	
MN	44.323	44	0	637.828	134.387	30.760	229	81	3.829	330	54	1.460	96	27.053	-	404	0	1.014	368	34.919	(4.159)	717	(4.876)	-16%		
MO	11.253	49	0	224.184	27.660	6.258	47	90	1.209	385	-	371	107	2.207	-	349	0	352	121	5.238	1.020	181	839	13%		
OC	45.274	611	0	745.722	4.482	22.160	165	1.120	2.148	2.824	3.057	1.491	1.338	358	-	7.292	0	2.458	354	22.605	(4.444)	839	(1.283)	-8%		
PA	46.292	397	0	356.906	54.486	21.686	162	728	1.438	2.816	604	1.525	870	4.348	-	4.199	0	1.574	520	18.782	2.905	647	2.258	10%		
PE	48.958	621	0	643.511	11.652	19.047	142	1.138	1.949	4.829	53	1.613	1.380	930	-	5.498	0	1.805	874	20.190	(1.144)	805	(1.949)	-10%		
RF	177.912	457	209	2.059.663	474.135	97.181	724	837	11.559	3.571	131	5.860	1.001	37.839	-	2.159	5.786	6.875	1.380	77.721	19.480	2.368	17.092	28%		
RJ	189.471	1.524	0	2.221.288	96.820	102.580	764	2.793	7.372	8.384	7.279	6.240	3.338	7.727	-	15.355	0	11.891	2.491	73.635	28.945	2.713	26.232	28%		
RX	40.299	514	0	485.318	14.749	16.807	125	942	1.536	3.767	290	1.327	1.126	1.177	-	3.881	0	1.105	363	15.639	1.168	642	526	3%		
RZ	1.504	10	0	9.130	1.020	532	4	18	32	39	44	50	22	81	90	-	0	1.882	480	2.752	(2.220)	60	(2.280)	-42%		
SV	80.233	283	57	1.173.181	159.022	45.421	338	519	5.731	2.202	112	2.643	620	12.691	-	2.353	2.248	3.597	1.567	34.621	10.800	1.089	9.711	21%		
UL	36.136	181	0	207.796	17.960	10.885	81	332	687	1.424	-	1.190	396	1.433	-	1.647	0	580	294	8.064	2.822	293	2.529	23%		
VC	53.376	117	0	127.104	77.876	23.882	178	214	550	920	-	1.758	256	6.215	-	2.736	0	1.282	274	14.365	9.497	420	9.078	38%		
VJ	25.238	221	0	157.754	7.521	9.473	71	405	488	1.675	74	831	484	600	-	1.961	0	442	146	7.178	2.295	283	2.012	21%		
VX	42.739	305	0	326.961	44.107	19.544	146	559	1.267	2.399	-	1.408	668	3.520	5.940	-	2.246	0	1.173	425	19.750	(206)	562	(768)	-4%	
Total	1.696.071	11.167	1.162	18.338.155	1.948.603	791.905	5.900	20.501	74.534	73.452	24.227	55.863	24.505	171.837	14.610	90.487	36.485	51.750	15.196	659.348	132.557	22.069	110.488	14%		

Filial Origem: Campo Grande

Filial Origem: Campo Grande																							
Filial Destino	Peso	Despac.	Carga		t.km	Receita Líquida*	Vendas		Custo de Origem				Custo Transfer.		Custo de Destino			Custo Total	Result. Operac.	Despesas Matriz	Result.	Rentab. s/Recit.	
			Depo. Agente	Valor Marcadoria			GRIS	Coleta	Agentes	Operação	Adminst.	Transfer.	Transbor.	Entrega	Agentes	Operac.	Adminst.						
BH	4.490	6	0	127.262	7.184	1.492	-	-	509	-	674	-	573	-	45	0	68	4	1.200	293	47	246	16%
BL	54	1	0	979	90	32	-	-	4	-	14	-	7	-	10	0	4	1	30	1	1	0	1%
BM	0	0	0	0	0	0	-	-	-	-	-	-	-	-	-	0	-	-	-	-	-	-	0%
BU	180	1	0	868	249	23	-	-	3	-	10	-	20	17	11	0	5	1	58	(35)	1	(37)	-162%
CP	0	0	0	0	0	0	-	-	-	-	-	-	-	-	-	0	-	-	-	-	-	0%	
CT	57	3	0	673	81	132	-	-	3	-	59	-	6	6	25	0	2	3	44	87	2	85	65%
CX	0	0	0	0	0	0	-	-	-	-	-	-	-	-	-	0	-	-	-	-	-	0%	
DF	3	1	0	476	6	25	-	-	2	-	11	-	0	1	12	0	0	2	18	7	1	6	24%
FO	10	3	0	1.896	41	94	-	-	13	-	43	-	3	-	13	0	0	6	58	60	2	58	61%
GV	217	4	0	2.328	418	107	-	-	10	-	48	-	33	7	33	0	4	3	90	17	3	14	13%
IA	130	3	0	1.262	252	98	-	-	6	-	44	-	20	9	32	0	2	2	70	28	2	26	25%
JF	5	1	0	1.550	9	31	-	-	1	-	14	-	1	1	9	0	0	1	19	12	1	11	35%
KP	203	2	0	292	226	186	-	-	7	-	84	-	18	13	15	0	7	1	54	131	2	130	70%
LO	1	1	0	150	2	25	-	-	1	-	11	-	0	2	9	0	0	3	14	11	1	10	40%
MK	0	0	0	0	0	0	-	-	-	-	-	-	-	-	-	0	-	-	-	-	-	-	0%
MIN	10	0	0	0	39	26	-	-	-	-	12	-	4	-	-	0	0	-	5	22	0	22	82%
MO	230	1	0	3.215	797	304	-	-	19	-	137	-	64	13	7	0	7	2	113	191	3	188	62%
OC	408	21	0	10.254	415	782	-	-	35	-	353	-	33	-	251	0	22	12	353	429	14	415	53%
PA	0	0	0	0	0	0	-	-	-	-	-	-	-	-	-	0	-	-	-	-	-	-	0%
PE	0	0	0	0	0	0	-	-	-	-	-	-	-	-	-	0	-	-	-	-	-	-	0%
RF	341	3	0	2.021	1.253	458	-	-	13	-	207	-	100	21	26	0	13	9	182	276	5	271	59%
RJ	202	8	0	5.643	291	329	-	-	22	-	148	-	23	17	81	0	13	13	169	160	7	153	47%
RX	10	1	0	50	15	45	-	-	0	-	20	-	1	2	8	0	0	1	12	32	1	32	71%
RZ	0	0	0	0	0	0	-	-	-	-	-	-	-	-	-	0	-	-	-	-	-	-	0%
SV	0	0	0	0	0	0	-	-	-	-	-	-	-	-	-	0	-	-	-	-	-	-	0%
UL	0	0	0	0	0	0	-	-	-	-	-	-	-	-	-	0	-	-	-	-	-	-	0%
VC	20	1	0	163	49	36	-	-	1	-	16	-	4	2	23	0	0	2	33	3	1	2	6%
VJ	0	0	0	0	0	0	-	-	-	-	-	-	-	-	-	0	-	-	-	-	-	-	0%
VX	62	3	0	2.801	118	190	-	-	12	-	86	-	9	16	22	0	-	4	66	124	2	122	64%
Total	6.634	64	0	161.873	11.535	4.414	-	-	658	-	1.992	-	922	132	631	-	151	72	2.565	1.848	96	1.752	40%

Apuração de Custo por Linha

Filial Origem: Caxias do Sul

Filial Destino	Peso	Carga		Receita Líquida*	Vendas		Custo de Origem			Custo Transfer.		Custo de Destino			Gusto Total	Result. Operac.	Despesas Matriz	Result.	Rentab. s/Receit.				
		Despac.	Desp. Agente		Valor Mercadoria	1.km	Desp.var.	Desp.Fix	GRIS	Coleta	Operação	Administ.	Transfer.	Transpor.						Entrega	Agentes	Operac.	Administ.
BH	84.865	513	0	731.905	134.511	186	957	2.422	2.406	2.158	1.027	10.735	-	3.855	0	1.290	347	25.384	444	910	(467)	-2%	
BL	227	5	0	5.888	108	172	9	13	23	6	10	9	-	49	0	18	7	145	28	6	22	13%	
BM	22.057	80	0	107.296	86.353	55	149	621	375	561	160	6.891	1.262	431	0	1.098	246	11.850	(4.270)	319	(4.590)	-61%	
BU	383	8	0	2.860	508	302	2	9	38	10	16	41	19	89	0	11	11	260	42	9	33	11%	
CP	2.357	22	0	20.375	4.705	1.302	9	41	76	103	60	44	375	146	639	-	-	1.494	(193)	38	(230)	-18%	
CT	377	10	0	6.854	220	302	2	19	47	10	20	18	-	83	0	15	9	237	65	10	55	18%	
CX	0	0	0	0	0	0	-	-	-	-	-	-	-	-	0	-	-	-	-	-	-	0%	
DF	534	10	0	7.373	1.066	395	19	28	47	14	20	85	37	124	0	14	19	409	(14)	14	(27)	-7%	
FO	44.048	477	145	456.831	181.169	189	890	2.741	2.237	1.120	955	14.458	2.775	1.410	732	1.152	946	29.606	(3.368)	957	(4.324)	-16%	
GV	9.681	116	0	78.224	18.481	4.225	30	216	286	544	232	1.475	256	965	0	163	83	4.497	(273)	160	(433)	-10%	
IA	10.142	13	1	60.398	19.351	4.403	32	24	220	61	258	1.544	561	127	280	123	7	3.264	1.139	79	1.059	24%	
JF	7.711	64	0	42.057	11.474	2.478	18	119	135	300	196	916	470	582	0	157	95	3.116	(638)	98	(736)	-30%	
KP	2.945	21	5	30.338	3.113	1.415	10	39	98	75	42	248	-	119	120	97	12	944	470	34	436	31%	
LO	10	1	0	294	9	21	2	1	5	0	2	1	-	9	0	1	3	23	(2)	1	(3)	-15%	
MK	7.248	56	0	45.413	14.518	2.315	17	105	171	263	112	1.159	601	502	0	238	43	3.395	(1.080)	103	(1.183)	-51%	
MN	1.048	3	0	3.669	4.103	1.279	9	6	21	14	27	522	59	28	0	24	25	740	538	16	523	41%	
MO	6.522	45	0	41.199	22.403	2.858	21	84	217	211	166	1.788	390	320	0	204	111	3.603	(745)	105	(850)	-30%	
OC	8.351	140	0	170.620	8.201	5.181	37	261	455	656	212	654	-	1.671	0	453	81	4.763	418	181	237	5%	
PA	5	1	0	129	1	32	0	2	0	5	0	2	0	11	0	0	1	21	11	1	10	30%	
PE	124	5	0	2.243	161	184	1	9	7	23	3	13	8	44	0	5	7	131	53	5	48	26%	
RF	38.362	218	83	270.103	139.714	17.358	125	407	1.485	1.022	976	437	2.258	1.175	2.337	1.482	658	23.513	(6.155)	644	(6.799)	-39%	
RJ	7.780	99	0	94.930	10.978	4.791	35	185	297	464	198	876	502	997	0	488	162	4.402	390	152	237	5%	
RX	102	3	0	1.736	145	104	1	6	5	14	3	12	6	23	0	3	2	79	25	3	21	21%	
RZ	515	3	0	4.178	658	242	2	6	12	14	13	6	52	30	-	645	147	927	(685)	20	(705)	-291%	
SV	23.425	165	51	195.407	68.963	13.675	99	308	929	774	596	330	5.504	1.405	1.187	1.050	914	13.537	138	391	(253)	-2%	
UL	3.731	40	0	45.724	7.988	2.103	15	75	178	188	95	80	637	364	0	60	65	1.992	112	64	48	2%	
VC	7.250	53	0	37.693	17.552	3.050	22	99	158	249	184	106	1.401	1.239	0	174	124	4.193	(1.143)	112	(1.255)	-41%	
VJ	5.421	45	0	43.771	7.058	2.087	15	84	132	211	138	90	563	331	399	0	95	30	2.088	(1)	88	(69)	-3%
VX	23.881	213	0	195.392	46.138	7.098	51	398	719	999	607	427	3.682	1.568	0	655	297	12.853	(5.755)	369	(6.124)	-86%	
Total	318.102	2.429	286	2.702.840	805.649	137.017	988	4.533	11.438	11.390	8.116	64.809	16.238	17.371	4.660	9.717	4.463	167.467	(20.460)	4.871	(25.321)	-18%	

Apuração de Custo por Linha

Filial Origem: Curitiba

Filial Origem: Curitiba																							
Filial Destino	Peso	Despac.	Desp. Agente	Carga Mercadoria	t.km	Receita Líquida**	Vendas		Custo de Origem			Custo Transfer.		Custo de Destino			Custo Total	Result. Operac.	Despesas Matriz	Result. s/Recalt.			
							Desp.var.	Desp.Fix	GRIS	Coleta	Operação	Administ.	Transfer.	Transbor.	Entrega	Agentes					Operac.	Administ.	
BH	8.970	62	0	140.530	9.006	4.969	114	404	552	224	359	201	719	-	466	0	136	42	3.218	1.751	166	1.586	32%
BL	1.217	30	0	22.788	305	1.014	23	195	71	109	49	97	24	-	293	0	94	43	1.000	14	58	(44)	-4%
BM	3.972	33	0	55.590	13.270	4.241	98	215	357	119	159	107	1.059	242	178	0	198	102	2.833	1.408	110	1.297	31%
BU	7.456	36	0	104.038	5.555	3.252	75	234	380	130	298	117	443	275	402	0	224	49	2.627	625	112	512	16%
CP	15.436	236	0	212.439	21.950	15.522	358	1.536	929	854	617	767	1.752	1.028	-	7.623	-	-	15.464	58	545	(487)	-3%
CT	13.995	39	0	98.337	0	2.577	59	254	281	141	560	127	-	-	324	-	-	34	1.780	797	99	698	27%
CX	7.359	129	0	95.233	4.298	4.599	106	840	332	467	294	419	343	-	2.167	0	187	69	5.223	(624)	256	(880)	-19%
DF	11.768	117	0	151.609	16.746	7.495	173	762	663	423	471	380	1.336	733	1.446	0	311	226	6.925	571	295	275	4%
FO	9.469	146	66	173.906	33.445	11.188	258	951	1.151	528	379	474	2.669	632	340	516	248	290	8.434	2.754	382	2.372	21%
GV	573	17	0	11.833	761	786	18	111	51	62	23	55	61	25	141	0	10	12	568	218	32	186	24%
IA	40.523	254	62	380.712	54.058	20.392	470	1.654	1.629	919	1.620	825	4.314	2.404	2.034	1.227	492	135	17.725	2.667	703	1.964	10%
JF	1.666	30	0	37.856	1.523	1.395	32	195	145	109	67	97	122	115	273	0	34	44	1.232	163	64	99	7%
KP	10.289	103	47	246.638	4.898	6.779	156	671	830	373	411	335	391	-	416	2.169	339	60	6.151	628	269	358	5%
LO	6.481	23	0	46.730	2.456	2.038	47	150	152	83	259	75	196	-	197	0	756	73	1.989	50	82	(32)	-2%
MK	1.150	17	0	29.453	1.635	1.256	29	111	129	62	46	55	131	110	152	0	38	13	875	381	42	340	27%
MN	3.435	31	0	63.384	11.476	4.211	97	202	407	112	137	101	2.416	211	285	0	79	259	4.306	(94)	121	(216)	-5%
MO	3.967	54	0	64.731	11.350	4.262	98	352	382	195	159	175	906	259	384	0	124	134	3.168	1.093	139	954	22%
OC	48.195	370	0	772.525	19.664	18.149	418	2.409	2.545	1.339	1.927	1.202	1.569	-	4.416	0	2.616	215	18.656	(506)	950	(1.456)	-8%
PA	25.379	382	0	371.785	18.044	12.912	297	2.487	1.344	1.382	1.015	1.241	1.440	-	4.040	0	863	500	14.610	(1.698)	790	(2.489)	-19%
PE	2.599	25	0	49.886	1.856	1.823	42	163	181	90	104	81	148	106	221	0	96	35	1.267	556	62	494	27%
RF	24.911	302	137	404.039	76.427	26.416	609	1.966	2.475	1.093	996	981	6.099	1.596	1.436	2.720	963	912	21.845	4.571	872	3.698	14%
RJ	8.986	146	0	246.524	7.521	6.997	161	951	925	528	359	474	600	605	1.471	0	564	239	6.878	120	350	(230)	-3%
RX	3.011	28	0	67.386	2.535	2.320	53	182	253	101	120	91	202	122	211	0	83	20	1.439	881	72	808	35%
RZ	0	0	0	0	0	0	-	-	-	-	-	-	-	-	-	0	-	-	-	-	-	-	0%
SV	29.512	187	50	308.282	69.943	22.410	516	1.217	1.659	677	1.180	607	5.582	1.753	1.426	1.463	1.323	1.036	18.430	3.980	644	3.336	15%
UL	1.184	17	0	30.865	1.847	1.324	30	111	140	62	47	55	147	78	155	0	19	28	871	452	42	411	31%
VC	8.168	70	0	101.286	15.086	5.799	134	456	489	253	327	227	1.204	500	1.637	0	196	164	5.587	213	203	9	0%
VJ	1.577	27	0	38.816	1.148	1.558	36	176	141	98	63	88	92	107	240	0	28	18	1.085	473	58	415	27%
VX	15.811	115	0	178.894	21.471	7.810	180	749	770	416	632	374	1.714	2.204	847	0	434	160	8.479	(670)	322	(992)	-13%
Total	317.059	3.026	352	4.506.065	428.274	203.493	4.688	19.700	19.363	10.951	12.679	9.829	36.679	13.104	26.698	16.709	10.463	4.911	182.664	20.829	7.842	12.987	6%

Apuração de Custo por Linha

Filial Origem: Fortaleza

Filial Destino	Carga			Vendas		Custo de Origem			Custo de Destino		Custo Total	Result. Operac.	Despesas Matriz	Result.	Rentab. s/Receit.								
	Peso	Despac.	Desp. Agente	Valor Mercadoria	t.km	Receita Líquida*	Desp.var.	Desp.Fix	GRIS	Coleta						Operação	Administ.	Transfer.	Transbor.	Entrega	Agentes	Operac.	Administ.
BH	11.701	40	0	196.359	29.580	5.560	115	709	1.496	341	306	298	2.361	-	301	0	178	27	6.131	(572)	310	(882)	-16%
BL	315	2	0	218	1.192	250	5	35	2	17	8	15	95	7	20	0	24	3	231	18	10	8	3%
BM	43.220	40	0	67.250	67.899	4.690	97	709	444	341	1.130	298	5.419	-	215	0	2.152	123	10.928	(6.238)	386	(6.624)	-141%
BU	1	1	0	50	3	30	1	18	0	9	0	7	0	1	11	0	0	1	49	(18)	3	(22)	-73%
CP	1.676	9	0	10.500	6.940	1.257	26	160	98	77	44	67	554	-	-	617	-	-	1.642	(386)	56	(442)	-35%
CT	652	20	0	10.848	2.305	676	14	355	94	170	17	149	184	29	166	0	26	17	1.222	(546)	80	(626)	-83%
CX	156	5	0	2.125	641	262	5	89	20	43	4	37	51	7	84	0	4	3	347	(85)	20	(105)	-40%
DF	30	1	0	0	97	47	1	18	-	9	1	7	8	-	12	0	1	2	58	(11)	4	(15)	-31%
FO	43.326	132	90	178.243	0	6.418	133	2.341	878	1.124	1.133	984	-	-	178	552	-	262	7.505	(1.168)	555	(1.721)	27%
GV	144	9	0	2.480	411	287	6	160	20	77	4	67	33	11	75	0	2	6	460	(193)	33	(226)	-85%
IA	22.170	10	0	31.032	76.132	3.280	68	177	266	85	580	75	6.076	-	106	0	269	5	7.707	(4.27)	225	(4.652)	-142%
JF	3.394	2	0	4.302	9.524	310	6	35	34	17	89	15	760	53	18	0	69	3	1.101	(791)	33	(824)	-266%
KP	2.022	12	4	15.291	6.327	1.407	29	213	126	102	53	89	505	119	59	117	67	7	1.487	(80)	67	(147)	-10%
LO	3	1	0	22	11	30	1	18	0	9	0	7	1	2	9	0	0	3	49	(19)	3	(23)	-77%
MK	18	2	0	410	53	62	1	35	3	17	0	15	4	2	18	0	1	2	99	(37)	7	(44)	-72%
MIN	21.083	6	0	21.974	33.121	2.491	52	106	145	51	551	45	5.680	-	55	0	482	50	7.217	(4.726)	147	(4.873)	-196%
MO	29.428	25	0	45.241	31.635	2.657	55	443	275	213	769	186	2.525	-	178	0	920	62	5.626	(2.969)	216	(3.185)	-120%
OC	94.484	65	0	134.856	295.451	13.377	277	1.153	1.113	554	2.470	484	23.579	-	776	0	5.129	38	35.573	(22.196)	1.103	(23.289)	-174%
PA	562	24	0	10.671	2.381	782	16	426	101	204	15	179	190	31	254	0	19	31	1.466	(684)	94	(778)	-99%
PE	187	5	0	2.747	630	231	5	89	23	43	5	37	50	8	44	0	7	7	318	(86)	20	(106)	-46%
RF	88.568	117	60	154.993	70.854	9.903	205	2.075	896	996	2.315	872	5.655	-	496	197	3.422	353	17.483	(7.580)	773	(8.353)	-84%
RJ	136.111	39	0	469.206	403.161	27.938	579	692	3.791	332	3.558	291	32.174	2.106	393	0	8.542	64	52.523	(24.585)	1.569	(26.154)	-94%
RX	163	7	0	3.514	570	211	4	124	30	60	4	52	45	20	53	0	4	5	403	(191)	27	(218)	-103%
RZ	0	0	0	0	0	0	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	0%	
SV	113.092	68	12	129.378	157.085	9.788	203	1.206	829	579	2.957	507	12.536	-	583	9	5.071	377	24.856	(15.067)	821	(15.888)	-162%
UL	13	2	0	779	40	69	1	35	6	17	0	15	3	2	18	0	0	3	103	(33)	7	(41)	-59%
VC	5.885	7	0	6.604	9.904	533	11	124	44	60	154	52	790	-	164	0	141	16	1.557	(1.024)	58	(1.082)	-203%
VJ	528	14	0	5.877	1.500	589	12	248	45	119	14	104	120	21	124	0	9	9	827	(238)	54	(292)	-50%
VX	9.366	7	0	9.923	28.585	846	18	124	81	60	245	52	2.281	753	52	0	257	10	3.932	(3.086)	106	(3.192)	-377%
Total	628.298	672	166	1.614.693	1.236.032	93.960	1.949	11.316	10.861	6.723	16.426	6.008	101.678	3.172	4.462	1.493	26.799	1.490	190.978	(97.018)	6.787	(103.806)	-110%

Apuração de Custo por Linha

Filial Origem: Governador Valadares

Filial Destino	Peso	Deepac.	Deep. Agente	Carga Mercadoria	Valor	t.km	Receita Líquida*	Desp. var.	Desp. Fix	GRIS	Colêta	Operação	Administ.	Transfer.	Transbor.	Entrega	Agentes	Operac.	Administ.	Custo Total	Result. Operac.	Despesas Matriz	Result.	Rentab. s/Recelt.
BH	10.260	37	0	0	111.069	3.324	2.963	83	18	281	134	172	100	265	-	278	0	156	25	1.513	1.450	59	1.391	47%
BL	203	9	0	0	4.600	320	256	7	4	18	33	3	24	26	12	88	0	16	13	243	13	8	5	2%
BM	221	4	0	0	4.130	696	225	6	2	23	14	4	11	56	7	22	0	11	12	168	58	6	52	23%
BU	880	5	0	0	5.281	928	284	8	2	17	18	15	13	74	33	56	0	26	7	270	13	8	6	2%
CP	11.454	44	0	0	63.445	22.037	3.350	94	22	269	159	192	119	1.759	215	-	1.645	-	-	4.474	(1.124)	105	(1.229)	-37%
CT	2.907	13	0	0	15.490	3.860	878	25	6	56	47	49	35	308	56	108	0	116	11	818	60	25	35	4%
CX	300	4	0	0	2.312	573	199	6	2	10	14	5	11	46	8	67	0	8	2	179	21	5	16	8%
DF	490	8	0	0	6.334	510	257	7	4	21	29	8	22	41	15	99	0	13	15	274	(16)	9	(25)	-10%
FO	3.053	27	15	0	47.643	8.707	2.315	65	13	249	98	51	73	695	72	51	50	80	54	1.550	765	51	714	31%
GV	6.563	33	6	0	35.744	0	887	25	16	40	119	52	89	-	-	275	0	-	24	1.740	509	52	223	25%
IA	1.081	11	0	0	18.225	0	2.249	63	16	125	119	110	89	644	131	286	59	80	18	334	(52)	11	(63)	-22%
JF	2.165	31	12	0	5.552	651	281	8	5	16	40	18	30	52	27	100	0	22	16	922	175	31	144	13%
KP	302	6	0	0	15.624	2.003	1.096	31	15	50	112	36	84	160	62	141	142	71	18	216	(77)	7	(84)	-61%
LO	712	7	0	0	2.973	438	139	4	3	11	22	5	16	35	15	51	0	35	19	227	21	7	13	5%
MK	49	2	0	0	3.150	528	248	7	3	9	25	12	19	42	17	63	0	23	5	126	(40)	3	(43)	-49%
MN	204	12	0	0	9.324	444	318	9	6	42	43	3	32	35	14	18	0	1	17	307	11	11	(0)	0%
MO	13.593	67	0	0	445.544	12.370	6.729	189	33	1.405	243	228	180	987	270	800	0	738	39	5.112	1.618	185	1.433	21%
OC	498	8	0	0	8.949	1.014	356	10	4	39	29	8	22	81	15	85	0	17	10	320	36	10	26	7%
PE	1.069	11	0	0	7.949	1.243	379	11	5	27	40	18	30	99	44	97	0	39	15	426	(47)	13	(61)	-16%
RF	1.925	21	11	0	44.162	4.591	1.152	32	10	209	76	32	57	366	49	87	42	74	63	1.098	54	38	16	1%
RJ	4.274	49	0	0	123.658	3.240	2.388	67	24	370	177	72	132	259	111	494	0	268	80	2.054	334	75	259	11%
RX	752	13	0	0	7.527	971	417	12	6	27	47	13	35	77	35	98	0	21	9	380	36	13	24	6%
RZ	0	0	0	0	0	0	0	0	0	-	-	-	-	-	-	-	0	-	-	-	-	-	-	0%
SV	240	12	8	0	5.913	407	367	10	6	24	43	4	32	32	15	42	24	11	66	310	57	11	46	13%
UL	1.534	15	0	0	8.960	1.350	477	13	7	28	54	26	40	108	37	137	0	25	24	500	(23)	16	(38)	-8%
VC	100	1	0	0	11.000	117	29	1	0	38	4	2	3	9	2	23	0	2	2	87	(58)	3	(62)	-215%
VJ	2.835	18	0	0	13.824	1.806	747	21	9	40	65	48	48	144	60	160	0	50	12	656	91	21	70	9%
VX	79	4	0	0	2.866	101	90	3	2	10	14	1	11	8	19	29	0	2	6	105	(15)	4	(19)	-21%
Total	70.847	506	52	0	1.033.678	80.466	25.165	819	248	3.464	1.828	1.189	1.360	6.466	1.346	3.839	1.962	1.912	614	25.049	4.116	811	3.306	11%

Apuração de Custo por Linha

Filial Origem: Goiânia

Filial Origem: Goiânia																								
Filial Destino	Carga			t.km	Receita Líquida*	Vendas		Custo de Origem			Custo Transfer.		Custo de Destino			Custo Total	Result. Operac.	Despesas Matriz	Result.	Rentab. s/Receita				
	Peso	Despac.	Desp. Agente			Valor Mercadoria	Desp.var.	Desp.Fix	GRIS	Coleta	Operação	Administ.	Transfer.	Transbor.	Entrega						Agentes	Operac.	Administ.	
BH	18.301	122	0	0	202.871	16.581	5.773	64	119	690	562	222	245	1.323	-	917	0	278	82	4.503	1.269	176	1.093	19%
BL	800	19	0	0	4.606	1.266	605	7	19	19	88	10	38	101	59	186	0	62	27	614	(8)	20	(29)	-5%
BM	5.604	68	0	0	49.539	11.303	2.586	29	66	227	313	68	136	902	-	366	0	279	209	2.596	(10)	94	(104)	-4%
BU	1.952	35	0	0	8.068	2.155	798	9	34	29	161	24	70	172	93	391	0	59	47	1.089	(326)	35	(326)	-41%
CP	29.466	619	0	0	145.963	57.164	13.089	146	603	657	2.852	358	1.241	4.562	2.098	-	6.428	-	-	18.946	(5.857)	601	(6.457)	-49%
CT	8.259	200	0	0	37.154	11.018	3.834	43	195	143	922	100	401	879	609	1.664	0	330	173	5.460	(1.625)	189	(1.814)	-47%
CX	4.550	40	0	0	10.841	8.681	1.358	15	39	48	184	55	80	693	279	672	0	116	21	2.203	(846)	59	(904)	-67%
DF	742	15	0	0	13.960	155	428	5	15	37	69	9	30	12	-	185	0	20	29	411	17	15	2	1%
FO	4.805	36	18	0	23.145	16.500	1.843	21	35	141	166	58	72	1.317	-	76	74	126	71	2.158	(315)	70	(385)	-21%
GV	2.835	39	0	0	14.852	3.487	1.334	15	38	56	180	34	78	278	80	325	0	48	28	1.159	175	41	135	10%
IA	11.123	71	19	0	30.000	0	2.423	27	69	73	327	135	142	-	-	551	292	-	38	1.655	768	61	707	29%
JF	884	22	0	0	3.236	1.047	461	5	21	12	101	11	44	84	34	200	0	18	33	563	(102)	20	(122)	-26%
KP	22.940	299	46	0	131.101	19.155	9.170	102	291	436	1.378	279	599	1.529	-	1.880	366	756	174	7.790	1.380	307	1.073	12%
LO	1.926	43	0	0	6.041	2.621	820	9	42	23	198	23	86	209	98	369	0	225	137	1.420	(600)	46	(646)	-79%
MK	2.093	18	0	0	5.679	2.771	727	8	18	22	83	25	36	221	49	161	0	69	14	706	21	23	(3)	0%
MN	8.511	84	0	0	24.105	17.167	6.252	70	82	111	387	103	168	2.852	-	772	0	195	703	5.442	810	135	675	11%
MO	181	3	0	0	1.654	500	98	1	3	9	14	2	6	40	6	21	0	6	7	115	(17)	4	(20)	-21%
OC	18.703	357	0	0	132.765	17.319	8.328	93	348	455	1.645	227	715	1.382	-	4.260	0	1.015	207	10.348	(2.020)	364	(2.384)	-29%
PA	3.599	31	0	0	30.995	7.324	1.478	16	30	143	143	44	62	584	220	328	0	122	41	1.734	(256)	52	(308)	-21%
PE	1.189	29	0	0	8.280	1.276	670	7	28	30	134	14	58	102	63	257	0	44	41	777	(107)	28	(135)	-20%
RF	2.092	26	23	0	7.118	6.207	1.021	11	25	40	120	25	52	495	56	26	136	81	78	1.147	(126)	38	(164)	-16%
RJ	91.104	1.855	0	0	399.814	121.897	37.129	414	1.808	1.545	8.547	1.106	3.718	9.728	3.127	18.690	0	5.718	3.032	57.433	(20.304)	2.018	(22.322)	-60%
RZ	1.715	30	0	0	8.056	2.060	697	8	29	30	138	21	60	164	81	226	0	47	21	826	(129)	29	(158)	-23%
RZ	174	3	0	0	441	212	76	1	3	2	14	2	6	17	12	-	0	218	147	421	(345)	9	(355)	-469%
SV	1.283	13	0	0	3.960	2.923	709	8	13	19	60	16	26	233	32	135	0	58	72	671	38	20	18	3%
UL	12.454	245	0	0	34.778	4.483	4.843	54	239	98	1.129	151	491	358	-	2.230	0	200	397	5.347	(504)	198	(701)	-14%
VC	364	7	0	0	1.926	639	231	3	7	8	32	4	14	51	12	164	0	9	16	320	(89)	8	(98)	-42%
VJ	2.400	22	0	0	8.266	2.926	1.002	11	21	31	101	29	44	233	57	195	0	42	15	781	222	26	196	20%
VX	3.550	73	0	0	25.959	6.599	1.603	18	71	115	336	43	146	527	511	538	0	97	102	2.504	(900)	79	(979)	-61%
Total	263.639	4.424	106	0	1.376.173	346.436	109.386	1.219	4.313	5.260	20.386	3.201	8.866	29.049	7.576	36.786	7.297	10.234	6.964	139.139	(23.763)	4.764	(94.516)	-32%

Apuração de Custo por Linha

Filial Origem: Juiz de Fora

Filial Origem: Juiz de Fora																								
Filial Destino	Carga				Receita Líquida*	Vendas		Custo de Origem				Custo Transfer.		Custo de Destino			Custo Total	Result. Operac.	Despesas Matriz	Result.	Rentab. s/Receit.			
	Peso	Despac.	Desp. Agente	Valor Mercadoria		t.km	Desp.var.	Desp.Fix	GRIS	Coleta	Operação	Administ.	Transfer.	Transbor.	Entrega	Agentes						Operaç.	Administ.	
BH	5.519	20	0	62.553	1.534	899	66	-	514	79	113	111	122	-	150	0	84	14	1.253	(354)	67	(421)	-47%	
BL	133	5	0	2.423	155	210	15	-	22	20	3	28	12	11	49	0	10	7	178	32	6	26	12%	
BM	100	3	0	1.781	310	89	7	-	20	12	2	17	25	4	16	0	5	9	117	(28)	4	(32)	-36%	
BU	5	1	0	120	5	37	3	-	1	4	0	6	0	1	11	0	0	1	27	9	1	9	23%	
CP	518	5	0	9.645	787	195	14	-	92	20	11	28	63	13	-	96	-	-	336	(141)	13	(154)	-79%	
CT	89	8	0	4.376	81	191	14	-	39	32	2	44	6	11	67	0	4	7	226	(35)	9	(43)	-23%	
CX	330	3	0	2.930	491	241	18	-	28	12	7	17	39	20	50	0	8	2	201	40	6	34	14%	
DF	145	5	0	2.405	144	90	7	-	22	20	3	28	12	7	62	0	4	10	172	(83)	6	(89)	-95%	
FO	2.788	12	0	15.265	7.823	2.130	157	-	166	47	57	67	624	54	51	0	73	24	1.320	810	41	769	36%	
GV	462	3	0	3.274	278	161	12	-	28	12	9	17	22	10	25	0	8	2	145	16	5	10	6%	
IA	890	10	3	13.302	1.054	335	25	-	122	40	18	56	84	23	74	47	11	5	504	(169)	20	(188)	-56%	
JF	182	4	0	20.254	0	137	10	-	160	16	4	22	-	-	36	0	-	6	255	(118)	17	(135)	-99%	
KP	306	8	3	4.428	213	270	20	-	38	32	6	44	17	37	37	27	10	5	274	(4)	9	(13)	-5%	
LO	0	0	0	0	0	0	-	-	-	-	-	-	-	-	-	0	-	-	-	-	-	-	0%	
MIK	733	12	0	12.260	510	413	30	-	106	47	15	67	41	22	108	0	24	9	470	(57)	19	(76)	-18%	
MN	256	2	0	2.430	794	317	23	-	27	8	5	11	137	6	18	0	6	17	258	59	6	52	17%	
MO	0	0	0	0	0	0	-	-	-	-	-	-	-	-	-	0	-	-	-	-	-	-	0%	
OC	736	31	0	15.446	372	912	67	-	131	123	15	172	30	-	370	0	40	18	965	(54)	34	(87)	-10%	
PA	263	10	0	6.185	425	236	17	-	60	40	5	56	34	22	106	0	9	13	362	(125)	13	(138)	-58%	
PE	106	1	0	1.205	99	21	2	-	11	4	2	6	8	4	9	0	4	1	50	(29)	2	(31)	-145%	
RF	426	3	2	4.795	996	107	8	-	50	12	9	17	80	9	9	67	16	9	285	(178)	9	(187)	-175%	
RJ	636	9	0	53.205	117	426	31	-	432	36	13	50	9	-	91	0	40	15	716	(291)	47	(337)	-79%	
RX	0	0	0	0	0	0	-	-	-	-	-	-	-	-	-	0	-	-	-	-	-	-	0%	
RZ	0	0	0	0	0	0	-	-	-	-	-	-	-	-	-	0	-	-	-	-	-	-	0%	
SV	265	8	2	8.254	437	312	23	-	80	32	5	44	35	12	62	10	12	44	360	(47)	14	(61)	-20%	
UL	377	7	0	3.321	314	283	21	-	29	28	8	39	25	12	64	0	6	11	243	40	8	32	11%	
VC	0	0	0	0	0	0	-	-	-	-	-	-	-	-	-	0	-	-	-	-	-	-	0%	
VJ	219	3	0	2.411	122	98	7	-	21	12	4	17	10	27	27	0	4	2	130	(31)	4	(36)	-37%	
VX	205	6	0	2.368	145	107	8	-	21	24	4	33	12	26	44	0	6	8	186	(78)	6	(85)	-79%	
Total	16.689	179	10	254.636	17.207	8.216	605	-	2.219	708	320	996	1.446	333	1.636	246	383	240	9.032	(816)	365	(1.181)	-14%	

Apuração de Custo por Linha

Filial Origem: Londrina

Filial Origem: Londrina																								
Filial Destino	Peso	Despac.	Carga		t.km	Receita Líquida*	Vendas		Custo de Origem			Custo Transfer.		Custo de Destino			Custo Total	Result. Operac.	Despesas Matriz	Result.	Rentab. s/Recet.			
			Desp. Agente	Valor Mercadoria			Desp.var.	Desp.Fix	GRIS	Coleta	Operação	Administ.	Transfer.	Transbor.	Entrega	Agentes						Operac.	Administ.	
BH	997	12	0	0	31.205	1.124	0	16	263	171	45	116	144	90	43	90	0	15	8	1.001	(273)	67	(340)	-47%
BL	0	0	0	0	0	0	0	-	-	-	-	-	-	-	-	-	0	-	-	-	-	-	0%	
BM	5.718	18	0	0	32.876	20.345	81	395	-	265	67	667	215	1.624	203	97	0	285	55	3.954	(369)	157	(526)	-15%
BU	107	2	0	0	1.327	31	50	1	44	6	7	12	24	2	-	22	0	3	3	126	(75)	9	(85)	-168%
CP	776	18	0	0	12.031	1.272	889	20	395	72	67	90	215	102	97	-	437	-	-	1.495	(606)	85	(692)	-78%
CT	420	5	0	0	1.848	159	4	110	4	9	19	49	60	13	-	42	0	17	4	325	(149)	23	(172)	-98%
CX	0	0	0	0	0	0	0	-	-	-	-	-	-	-	-	-	0	-	-	-	-	-	0%	
DF	2.624	13	0	0	12.070	3.797	30	285	-	70	48	306	156	303	97	161	0	69	25	1.551	(204)	77	(282)	-21%
FO	1.264	5	3	3	9.390	4.620	24	110	77	77	19	147	60	369	70	8	220	33	10	1.146	(98)	42	(140)	-13%
GV	23	2	0	0	623	34	76	2	44	4	7	3	24	3	5	17	0	0	1	109	(33)	8	(42)	-55%
IA	427	10	4	4	4.622	581	469	11	219	26	37	50	120	46	22	64	155	5	5	761	(292)	46	(338)	-72%
JF	198	4	0	0	4.386	211	196	4	88	24	15	23	48	17	31	36	0	4	6	296	(100)	19	(119)	-61%
KP	191	9	1	1	4.970	100	190	4	197	24	34	22	108	8	14	59	108	6	5	590	(400)	40	(440)	-231%
LO	387	3	0	0	674	0	75	2	66	3	11	45	36	-	-	26	0	-	10	198	(123)	14	(137)	-182%
MK	1.343	12	0	0	4.708	2.072	946	21	263	28	45	157	144	165	86	108	0	44	9	1.070	(123)	61	(184)	-19%
MN	604	4	0	0	6.651	2.149	764	17	88	54	15	70	48	360	23	37	0	14	33	759	5	29	(23)	-3%
MO	6	1	0	0	32	18	37	1	22	0	4	1	12	1	1	7	0	0	2	52	(14)	4	(19)	-50%
OC	2.471	30	0	0	24.073	1.544	1.212	27	658	119	112	288	359	123	106	358	0	134	17	2.302	(1.090)	147	(1.238)	-102%
PA	360	2	0	0	4.422	374	155	3	44	24	7	42	24	30	-	21	0	12	3	210	(56)	12	(68)	-44%
PE	0	0	0	0	0	0	0	-	-	-	-	-	-	-	-	-	0	-	-	-	-	-	0%	
RF	1.841	17	11	11	6.104	5.875	1.525	34	373	47	63	215	204	469	74	52	1.054	71	51	2.708	(1.182)	102	(1.285)	-84%
RJ	5.014	95	0	0	94.617	5.200	4.167	94	2.084	509	354	585	1.137	415	242	957	0	315	155	6.847	(2.680)	465	(3.145)	-75%
RX	90	1	0	0	221	80	35	1	22	1	4	10	12	6	4	8	0	2	1	71	(36)	5	(41)	-116%
RZ	113	4	0	0	3.237	104	130	3	88	17	15	13	48	8	16	-	0	141	196	546	(416)	24	(440)	-338%
SV	4.097	11	1	1	21.051	10.275	2.390	54	241	146	41	478	132	820	144	104	126	184	61	2.530	(140)	96	(236)	-10%
UL	85	4	0	0	2.870	87	116	3	88	15	15	10	48	7	6	36	0	1	6	236	(119)	18	(137)	-118%
VC	451	6	0	0	3.123	895	382	9	132	20	22	53	72	71	20	140	0	11	14	563	(182)	30	(212)	-58%
VJ	311	10	0	0	4.906	256	352	8	219	25	37	36	120	20	18	89	0	5	7	585	(233)	44	(277)	-79%
VX	1.101	16	0	0	13.934	1.659	920	21	351	82	60	128	192	132	122	118	0	30	22	1.258	(338)	79	(416)	-45%
Total	31.019	314	20	20	306.371	62.863	21.961	497	6.889	1.837	1.171	3.617	3.769	6.206	1.442	2.667	2.100	1.404	712	31.283	(9.328)	1.704	(11.031)	-60%

Apuração de Custo por Linha

Filial Origem: Montes Claros

Filial Destino	Carga				Vendas			Custo de Origem			Custo Transfer.		Custo de Destino		Custo Total	Result. Operac.	Despesas Matriz	Result.	Rentab. s/Recet.
	Peso	Despac.	Desp. Agente	Valor Mercadoria	t.km	Recelta Líquida*	Desp.var.	Desp.Fix	GRIS	Coleta	Operação	Administ.	Transfer.	Transabor.					
BH	18.905	679	0	2.552.435	7.902	10.760	75	222	4.752	2.648	622	1.981	631	-	16.778	(6.018)	672	(6.690)	-62%
BL	475	2	0	11.580	789	181	1	1	37	8	16	6	63	9	199	(19)	6	(24)	-14%
BM	0	0	0	0	0	0	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	0%
BU	22	1	0	280	25	40	0	0	1	4	1	3	2	2	26	14	1	13	34%
CP	6.684	12	0	26.124	13.488	1.215	8	4	93	47	220	35	1.076	113	2.193	(978)	51	(1.029)	-85%
CT	82	5	0	1.352	116	127	1	2	4	20	3	15	9	6	108	19	4	15	12%
CX	0	0	0	0	0	0	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	0%
DF	664	5	0	4.890	753	206	1	2	13	20	22	15	60	15	236	(30)	7	(37)	-18%
FO	89	9	1	1.196	262	38	0	3	5	35	3	26	21	10	183	(145)	7	(152)	-405%
GV	1.363	20	0	27.989	1.011	539	4	7	62	78	45	58	81	40	577	(38)	20	(58)	-11%
IA	0	0	1	0	0	0	-	-	-	-	-	-	-	-	15	(15)	0	(15)	0%
JF	1.517	10	0	15.886	1.056	439	3	3	34	39	50	29	84	32	412	27	13	14	3%
KP	209	7	1	4.222	213	252	2	2	11	27	7	20	17	10	169	83	6	77	31%
LO	624	3	0	13.305	964	195	1	1	41	12	21	9	77	23	292	(97)	9	(106)	-54%
MK	2.235	15	0	27.524	0	495	3	5	39	59	74	44	-	-	389	126	14	112	23%
MIN	0	0	0	0	0	0	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	0%
MO	289	3	0	1.530	657	71	0	1	6	12	10	9	52	7	135	(64)	4	(68)	-85%
OC	8.594	18	0	99.282	8.628	2.647	18	6	247	70	283	53	639	148	2.204	442	66	376	14%
PA	58	2	0	1.192	123	34	0	1	4	8	2	6	10	3	59	(26)	2	(27)	-8%
PE	118	9	0	2.264	148	165	1	3	6	35	4	26	12	11	195	(30)	7	(37)	-22%
RF	1.772	7	4	12.466	4.393	580	4	2	51	27	58	20	351	34	688	(108)	20	(127)	-22%
RJ	4.246	40	0	30.642	3.618	1.084	8	13	71	156	140	117	289	102	1.630	(546)	52	(599)	-55%
RX	0	0	0	0	0	0	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	0%
RZ	0	0	0	0	0	0	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	0%
SV	1.520	11	2	8.936	2.721	422	3	4	30	43	50	32	217	33	733	(311)	19	(330)	-78%
UL	1.698	19	0	16.497	1.654	542	4	6	40	74	56	55	132	44	642	(100)	20	(120)	-22%
VC	175	4	0	3.441	222	105	1	1	10	16	6	12	18	6	176	(71)	4	(75)	-72%
VJ	2.151	23	0	19.888	1.572	705	5	8	44	90	71	67	125	54	720	(15)	23	(39)	-5%
VX	4.693	23	0	19.856	6.443	807	6	8	57	90	154	67	514	440	1.666	(858)	42	(901)	-112%
Total	68.183	927	9	2.802.687	56.768	21.647	160	303	5.565	3.616	1.916	2.704	4.630	1.141	30.404	(8.757)	1.068	(9.825)	-48%

Apuração de Custo por Linha

Filial Origem: Manaus

Filial Origem: Manaus																							
Filial Destino	Peso	Despac.	Carga Agente	Desp. Agente	Valor Mercadoria	t.km	Receita Líquida*	Vendas		Custo de Origem				Custo Transfer.		Custo de Destino			Custo Total	Result. Operac.	Despesas Matriz	Result.	Rentab. s/Recult.
								Desp.var.	Desp.Fix	GRIS	Coleta	Operação	Administ.	Transfer.	Transfor.	Entrega	Agentes	Operac.					
BH	211	1	0	0	7.286	596	187	-	3	38	4	5	31	197	-	8	0	3	290	(103)	6	(109)	-58%
BL	0	0	0	0	0	0	0	-	-	-	-	-	-	-	-	-	0	-	-	-	-	0%	
BM	71.844	20	0	0	1.148.986	0	9.876	-	57	2.604	80	1.643	629	28.402	-	108	0	3.577	37.162	(27.285)	585	(27.871)	-282%
BU	0	0	0	0	0	0	0	-	-	-	-	-	-	-	-	-	0	-	-	-	-	0%	
CP	0	0	0	0	0	0	0	-	-	-	-	-	-	-	-	-	0	-	-	-	-	0%	
CT	0	0	0	0	0	0	0	-	-	-	-	-	-	-	-	-	0	-	-	-	-	0%	
CX	755	1	0	0	13.375	2.956	1.143	-	3	86	4	17	31	556	42	17	0	19	776	367	16	351	31%
DF	0	0	0	0	0	0	0	-	-	-	-	-	-	-	-	-	0	-	-	-	-	0%	
FO	32.141	37	10	0	221.168	50.494	12.291	-	105	871	148	735	1.164	11.813	-	115	8.463	840	24.328	(12.037)	387	(12.424)	-101%
GV	0	0	0	0	0	0	0	-	-	-	-	-	-	-	-	-	0	-	-	-	-	0%	
IA	6.239	13	11	0	144.770	12.584	4.711	-	37	639	52	143	409	4.227	-	21	4.596	76	10.207	(5.495)	156	(5.652)	-120%
JF	0	0	0	0	0	0	0	-	-	-	-	-	-	-	-	-	0	-	-	-	-	0%	
KP	22.129	5	4	0	183.856	62.891	8.499	-	14	973	20	506	157	10.909	1.205	7	653	729	15.177	(6.677)	284	(6.961)	-82%
LO	397	1	0	0	4.007	1.337	313	-	3	23	4	9	31	224	36	9	0	46	389	(76)	8	(84)	-27%
MK	0	0	0	0	0	0	0	-	-	-	-	-	-	-	-	-	0	-	-	-	-	0%	
MIN	571	0	0	0	0	0	153	-	-	-	-	13	-	-	-	-	0	13	140	140	0	140	91%
MO	718	4	0	0	6.083	1.560	394	-	11	28	16	16	126	318	-	28	0	22	576	(182)	13	(195)	-50%
OC	16.782	25	0	0	483.468	49.222	8.652	-	71	2.606	100	384	786	14.178	-	298	0	911	19.349	(10.697)	396	(11.092)	-128%
PA	1.795	1	0	0	14.627	7.255	1.190	-	3	96	4	41	31	1.052	98	11	0	61	1.399	(209)	28	(236)	-20%
PE	0	0	0	0	0	0	0	-	-	-	-	-	-	-	-	-	0	-	-	-	-	0%	
RF	52.816	39	21	0	284.352	109.540	23.042	-	111	1.272	156	1.208	1.227	20.203	-	157	9.353	2.041	35.844	(12.802)	606	(13.408)	-58%
RJ	23.421	28	0	0	146.245	76.118	8.910	-	80	838	112	536	881	11.496	-	282	0	1.470	15.739	(6.829)	335	(7.164)	-80%
RX	0	0	0	0	0	0	0	-	-	-	-	-	-	-	-	-	0	-	-	-	-	0%	
RZ	0	0	0	0	0	0	0	-	-	-	-	-	-	-	-	-	0	-	-	-	-	0%	
SV	8.939	9	6	0	114.659	18.772	5.161	-	26	516	36	204	283	4.556	-	31	1.559	401	7.663	(2.502)	134	(2.636)	-51%
UL	0	0	0	0	0	0	0	-	-	-	-	-	-	-	-	-	0	-	-	-	-	0%	
VC	911	5	0	0	4.664	2.181	472	-	14	22	20	21	157	368	-	117	0	22	753	(281)	16	(298)	-63%
VJ	0	0	0	0	0	0	0	-	-	-	-	-	-	-	-	-	0	-	-	-	-	0%	
VX	3.710	1	0	0	37.210	14.154	2.142	-	3	235	4	85	31	2.224	235	7	0	102	2.929	(787)	57	(844)	-39%
Total	243.379	190	62	0	2.814.766	409.689	87.136	-	540	10.849	759	5.666	5.976	110.722	1.617	1.216	24.624	10.321	172.552	(85.466)	3.027	(88.483)	-102%

Apuração de Custo por Linha

Filial Origem: Maceió

Filial Origem: Macaeo																							
Filial Destino	Peso	Despac.	Carga		Receita Líquida*	Vendas		Custo de Origem			Custo Transfer.		Custo de Destino			Custo Total	Result. Operac.	Despesas Matriz	Result.	Rentab. s/Receit.			
			Desp. Agente	Valor Mercadoria		t.km	Desp.var.	Desp.Fix	GRIS	Coleta	Operação	Administ.	Transfer.	Transbor.	Entrega						Agentes	Operac.	Administ.
BH	283	4	0	1.155	525	145	30	-	77	12	9	37	42	-	30	0	4	3	245	(99)	12	(111)	-76%
BL	0	0	0	0	0	0	-	-	-	-	-	-	-	-	-	0	-	-	-	-	-	0%	
BM	0	0	0	0	0	0	-	-	-	-	-	-	-	-	-	0	-	-	-	-	-	0%	
BU	0	0	0	0	0	0	-	-	-	-	-	-	-	-	-	0	-	-	-	-	-	0%	
CP	0	0	0	0	0	0	-	-	-	-	-	-	-	-	-	0	-	-	-	-	-	0%	
CT	0	0	0	0	0	0	-	-	-	-	-	-	-	-	-	0	-	-	-	-	-	0%	
CX	22	1	0	111	76	65	13	-	8	3	1	9	6	2	17	0	1	1	60	5	2	3	5%
DF	0	0	0	0	0	0	-	-	-	-	-	-	-	-	-	0	-	-	-	-	-	0%	
FO	0	0	0	0	0	0	-	-	-	-	-	-	-	-	-	0	-	-	-	-	-	0%	
GV	18	1	0	187	39	38	8	-	13	3	1	9	3	1	8	0	0	1	47	(9)	2	(11)	-29%
IA	0	0	0	0	0	0	-	-	-	-	-	-	-	-	-	0	-	-	-	-	-	0%	
JF	0	0	0	0	0	0	-	-	-	-	-	-	-	-	-	0	-	-	-	-	-	0%	
KP	178	3	0	1.227	438	223	46	-	83	9	6	28	35	-	22	0	6	2	236	(13)	11	(25)	-11%
LO	0	0	0	0	0	0	-	-	-	-	-	-	-	-	-	0	-	-	-	-	-	0%	
MK	0	0	0	0	0	0	-	-	-	-	-	-	-	-	-	0	-	-	-	-	-	0%	
MIN	0	0	0	0	0	0	-	-	-	-	-	-	-	-	-	0	-	-	-	-	-	0%	
MO	0	0	0	0	0	0	-	-	-	-	-	-	-	-	-	0	-	-	-	-	-	0%	
OC	576	9	0	7.355	1.413	808	166	-	497	28	18	84	113	-	107	0	31	5	1.049	(242)	60	(301)	-37%
PA	0	0	0	0	0	0	-	-	-	-	-	-	-	-	-	0	-	-	-	-	-	0%	
PE	0	0	0	0	0	0	-	-	-	-	-	-	-	-	-	0	-	-	-	-	-	0%	
RF	0	0	0	0	0	0	-	-	-	-	-	-	-	-	-	0	-	-	-	-	-	0%	
RJ	11	1	0	565	23	56	11	-	38	3	0	9	2	1	10	0	1	2	78	(22)	5	(27)	-48%
RX	0	0	0	0	0	0	-	-	-	-	-	-	-	-	-	0	-	-	-	-	-	0%	
RZ	0	0	0	0	0	0	-	-	-	-	-	-	-	-	-	0	-	-	-	-	-	0%	
SV	0	0	0	0	0	0	-	-	-	-	-	-	-	-	-	0	-	-	-	-	-	0%	
UL	0	0	0	0	0	0	-	-	-	-	-	-	-	-	-	0	-	-	-	-	-	0%	
VC	30	1	0	2.158	30	51	10	-	143	3	1	9	2	-	23	0	1	2	195	(144)	15	(159)	-312%
VJ	0	0	0	0	0	0	-	-	-	-	-	-	-	-	-	0	-	-	-	-	-	0%	
VX	0	0	0	0	0	0	-	-	-	-	-	-	-	-	-	0	-	-	-	-	-	0%	
Total	1.118	20	-	12.768	2.644	1.386	284	-	853	62	35	186	203	6	218	-	44	16	1.910	(626)	106	(631)	-46%

Apuração de Custo por Linha

Filial Origem: Osasco

Filial Origem: Usasco																								
Filial Destino	Peso	Despac.	Desp. Agente	Carga Valor Marcadoria	t.km	Receita Líquida*	Vendas		Custo de Origem			Custo Transfer.		Custo de Destino			Custo Total	Result. Operac.	Despesas Matriz	Result.	Rentab. s/Receit.			
							Desp.var.	Desp.Fix	GRIS	Coleta	Operação	Administ.	Transfer.	Transbor.	Entrega	Agentes						Operac.	Administ.	
BH	849.973	7.490	0	26.853.727	498.084	368.134	2.737	18.437	62.736	21.669	46.143	16.328	39.750	-	56.279	0	12.925	5.065	282.069	86.065	12.590	73.476	20%	
BL	103.772	1.732	0	3.887.866	68.074	65.393	486	4.263	9.373	5.011	5.633	3.776	5.403	-	16.918	0	8.035	2.501	61.430	3.963	2.658	1.305	2%	
BM	85.485	666	0	1.298.947	250.728	75.187	559	1.639	6.281	1.927	4.641	1.452	20.009	-	3.586	0	4.257	2.049	46.400	28.788	1.642	27.146	36%	
BU	33.363	585	0	1.600.730	12.285	26.816	199	1.440	3.368	1.692	1.812	1.275	980	1.573	6.533	0	1.002	789	20.665	6.151	847	5.304	20%	
CP	86.162	1.316	0	1.924.796	87.368	80.065	595	3.239	5.374	3.807	4.677	2.869	6.972	-	-	39.322	-	68.857	13.208	2.002	11.206	14%		
CT	203.952	2.353	0	3.533.125	83.212	93.587	696	5.792	7.585	6.807	11.072	5.130	6.841	-	19.576	0	8.156	2.034	73.488	20.089	3.290	16.809	18%	
CX	29.286	922	0	885.181	28.759	30.448	226	2.270	2.441	2.667	1.590	2.010	2.295	-	15.489	0	7.45	491	30.224	224	1.152	(928)	-3%	
DF	85.620	924	0	2.008.831	86.904	53.916	401	2.274	5.611	2.673	4.648	2.014	6.935	-	11.419	0	2.264	1.787	40.027	13.889	1.549	12.340	23%	
FO	110.962	1.329	553	2.623.812	346.978	104.489	777	3.271	13.228	3.845	6.024	2.897	27.891	-	3.295	2.909	2.901	2.636	69.474	35.015	2.721	32.295	31%	
GA	74.008	1.609	0	1.321.345	67.347	49.674	369	3.938	3.543	4.628	4.018	3.488	5.375	2.627	13.315	2.816	1.242	1.147	43.692	5.982	1.945	4.037	8%	
IV	219.551	1.383	260	6.961.546	203.304	137.579	1.023	3.404	18.784	4.001	11.919	3.015	16.225	-	11.895	7.809	2.936	738	76.486	61.093	2.992	58.101	42%	
JF	143.901	2.039	0	4.884.924	72.814	85.306	834	5.019	10.996	5.899	7.812	4.445	5.811	-	9.823	0	8.356	1.326	74.976	37.509	3.529	33.980	30%	
KP	253.699	2.274	952	7.655.611	25.116	112.485	836	5.598	13.916	6.579	13.773	4.957	2.004	-	7.065	0	3.521	2.552	25.815	(724)	1.058	(1.782)	-7%	
LO	30.197	801	0	783.279	18.873	25.090	187	1.972	1.862	2.317	1.639	1.746	1.506	1.643	3.178	0	1.110	612	22.864	1.738	1.003	734	3%	
MK	33.747	788	0	779.368	33.882	24.602	183	1.940	2.168	2.280	1.832	1.718	2.704	1.253	7.065	0	1.027	2.896	36.655	(2.165)	925	(3.091)	-9%	
MN	44.918	346	0	372.210	131.744	34.490	256	852	1.800	1.001	2.438	754	22.453	-	2.121	0	530	737	11.736	5.652	476	5.176	30%	
MO	16.954	298	0	400.853	41.588	17.388	129	734	1.733	862	920	650	3.319	-	-	39.598	0	1.925	216.326	16.316	8.755	7.562	3%	
OC	1.741.512	3.318	0	31.262.867	0	232.642	1.730	8.167	53.532	9.599	94.542	7.233	-	-	-	0	4.688	2.753	77.459	23.108	3.193	19.915	20%	
PA	137.304	2.103	0	4.008.578	152.270	100.567	748	5.177	11.597	6.084	7.454	4.585	12.152	-	22.241	0	4.180	1.391	45.301	12.123	1.796	10.327	18%	
PE	113.392	988	0	4.525.215	38.213	57.424	427	2.432	9.372	2.858	6.156	2.154	3.050	4.534	8.747	8.971	8.282	4.565	119.161	47.434	4.142	43.292	26%	
RF	214.328	1.512	768	4.643.784	570.112	166.595	1.239	3.722	21.103	4.374	11.635	3.296	45.498	-	29.673	0	20.844	4.814	126.213	28.442	5.307	23.135	15%	
RJ	332.134	2.945	0	8.363.496	142.485	154.655	1.150	7.249	18.141	8.520	18.031	6.420	11.371	-	-	0	1.041	442	19.660	7.856	867	6.989	25%	
RX	37.972	626	0	1.495.809	17.657	27.516	205	1.541	3.302	1.811	2.061	1.365	1.409	1.757	4.726	0	755	1.567	2.661	(1.949)	74	(2.023)	-284%	
RZ	603	32	0	13.536	359	712	5	79	32	93	33	70	29	-	-	0	0	0	0	0	0	0	0	0
SV	166.544	1.358	120	4.128.066	326.759	138.141	1.027	3.343	15.692	3.929	9.041	2.960	26.077	-	12.887	4.436	7.467	7.521	94.380	43.760	3.237	40.524	29%	
UL	360.772	1.431	0	7.853.991	412.002	127.615	949	3.522	22.998	4.140	19.585	3.120	32.880	-	13.022	0	5.790	2.321	108.328	19.286	3.922	15.365	12%	
VC	17.296	291	0	248.126	24.889	15.867	118	716	805	842	939	634	1.966	-	6.805	0	416	682	13.944	1.924	450	1.473	9%	
VJ	184.537	2.069	0	4.614.936	52.652	79.770	593	5.083	9.475	5.986	8.932	4.510	4.202	-	18.363	0	2.883	1.368	61.404	18.367	2.834	15.533	19%	
VX	147.112	855	0	6.118.774	139.756	88.036	635	2.105	16.666	2.474	7.986	1.864	11.153	11.173	6.295	0	4.038	1.191	65.600	22.436	2.268	20.168	23%	
Total	5.839.076	44.374	2.663	146.063.329	3.934.218	2.674.189	15.139	109.229	363.613	128.379	316.987	96.736	325.910	24.661	374.732	66.282	122.039	60.916	1.938.400	676.789	80.108	496.681	19%	

Apuração de Custo por Linha

Filial Origem: Porto Alegre

Filial Destino	Peso	Despac.	Carga Desp. Agente	Valor Mercadoria	Lkm	Recelta Líquida*	Vendas		Custo de Origem			Custo Transfer.		Custo de Destino			Custo Total	Result. Operac.	Despesas Matriz	Result.	Rentab. s/Receit.
							Desp.var.	Desp.Fix	GRIS	Coleta	Operação	Administ.	Transfer.	Translor.	Entrega	Agentes	Operac.				
BH	58.236	360	0	479.158	99.700	21.651	366	3.845	1.585	2.135	1.980	1.771	7.957	-	2.705	0	886	243	1.153	(2.975)	-14%
BL	3.865	34	0	73.056	2.315	1.719	29	363	155	202	131	167	185	-	332	0	299	49	103	(296)	-17%
BM	2.289	29	0	22.962	9.252	2.135	36	310	133	172	78	143	738	148	156	0	114	89	96	(78)	-4%
BU	2.921	24	0	53.251	4.224	2.122	36	256	161	142	99	118	337	116	268	0	88	32	77	392	16%
CP	6.626	99	0	84.565	14.067	6.871	116	1.057	317	587	225	487	1.123	439	-	3.375	-	-	295	(1.150)	-17%
CT	10.594	71	0	152.967	7.532	5.249	89	758	343	421	360	349	601	-	591	0	424	61	213	1.038	20%
CX	3.342	19	0	39.814	438	1.114	19	203	65	113	114	93	35	-	319	0	85	10	54	4	0%
DF	5.270	43	0	79.888	11.193	3.397	57	459	299	255	179	212	893	321	531	0	139	83	146	(178)	-5%
FQ	6.102	82	40	71.441	25.872	5.656	95	876	429	486	207	403	2.065	397	178	558	160	163	269	(630)	-11%
OV	7.261	60	0	60.374	14.783	4.007	68	641	221	356	247	295	1.180	167	499	0	122	43	185	(16)	0%
IA	4.998	57	10	75.127	10.171	4.682	79	609	274	338	170	280	812	317	498	324	61	30	172	717	15%
JF	17.536	96	0	153.379	28.321	6.892	116	1.025	492	569	596	472	2.260	1.029	873	0	358	142	331	(1.372)	-20%
KP	6.210	86	28	124.781	7.309	4.567	77	919	342	510	211	423	583	-	431	503	205	50	238	76	2%
LO	2.304	14	0	24.707	2.396	1.036	17	150	64	83	78	69	191	-	120	0	269	45	49	(99)	-10%
MK	6.02	12	0	14.200	1.282	515	9	128	53	71	20	59	102	63	108	0	20	9	34	(161)	-31%
MN	4.668	31	0	41.016	18.868	4.611	78	331	237	184	159	153	2.786	278	285	0	107	259	143	(388)	-8%
MO	942	17	0	13.856	3.355	845	14	182	73	101	32	84	268	65	121	0	29	42	50	(216)	-26%
OC	22.254	275	0	338.329	24.680	13.465	227	2.937	902	1.631	757	1.353	1.970	-	3.282	0	1.208	160	776	(1.736)	-13%
PA	6.201	40	0	81.441	0	2.213	37	427	121	237	211	197	-	-	423	0	-	52	103	404	18%
PE	1.782	31	0	32.634	2.522	1.252	21	331	98	184	61	153	201	84	274	0	66	44	84	(348)	-28%
RF	5.649	62	27	65.515	21.291	4.644	78	662	360	368	192	305	1.689	357	305	2.361	218	187	237	(2.885)	-68%
RJ	62.353	531	0	880.852	95.899	29.921	505	5.671	2.751	3.149	2.120	2.612	7.653	3.813	5.350	0	3.913	868	1.763	(10.248)	-34%
RX	1.043	24	0	21.371	1.609	871	15	256	68	142	35	118	128	54	181	0	29	17	62	(235)	-27%
RZ	135	5	0	3.500	190	164	3	53	10	30	5	25	15	11	-	0	169	245	20	(421)	-257%
SV	4.612	49	7	46.775	14.163	4.034	68	523	222	291	157	241	1.130	290	437	409	207	271	169	(382)	-9%
UL	157.195	106	0	872.629	356.518	33.103	569	1.132	3.404	629	5.345	521	28.452	8.619	965	0	2.523	172	1.376	(20.592)	-82%
VC	177	5	0	3.814	451	296	5	53	16	30	6	25	36	14	117	0	4	12	14	(35)	-12%
VJ	27.716	122	0	243.075	39.606	12.085	204	1.303	731	723	942	600	3.161	1.603	1.083	0	486	81	443	726	6%
VX	2.686	31	0	42.484	5.530	1.645	28	331	156	184	91	153	441	410	228	0	74	43	95	(589)	-36%
Total	435.569	2.416	112	4.197.261	823.640	180.766	3.062	26.794	14.082	14.321	14.810	11.881	67.003	18.593	20.660	7.631	12.260	3.604	8.760	(41.474)	-23%

Apuração de Custo por Linha

Filial Origem: Recife

Filial Destino		Carga					1.km	Receita Líquida*		Vendas		Custo de Origem			Custo Transfer.		Custo de Destino			Custo Total	Result. Operac.	Despesas Matriz	Rentab. s/Recelt.	
		Peso	Despac.	Desp. Agente	Valor Mercadoria			Deep.var.	Deep.Fix	GRIS	Coleta	Operação	Administ.	Transfer.	Transpor.	Entrega	Agentes	Operac.	Administ.					
BH		38.468	193	0	400.115	79.283	12.585	154	1.373	1.729	733	1.486	2.190	6.327	-	1.450	0	585	131	16.157	(3.572)	648	(4.221)	-34%
BL		410	8	0	7.397	1.360	618	8	57	42	30	16	91	109	29	78	0	32	12	502	116	21	95	15%
BM		1.042	5	0	3.247	2.161	804	10	36	14	19	40	57	172	-	27	0	52	15	442	362	16	346	43%
BU		1.132	11	0	8.570	3.321	401	5	78	45	42	44	125	265	46	123	0	34	15	821	(420)	31	(451)	-112%
CP		7.797	6	0	36.063	28.646	4.830	59	43	218	23	301	68	2.286	428	-	2.372	-	-	5.798	(968)	112	(1.080)	-22%
CT		406	6	0	4.346	1.246	556	7	43	23	23	16	68	99	27	50	0	16	5	377	377	16	163	29%
CX		1.366	14	0	26.382	4.975	1.193	15	100	158	53	53	159	397	85	235	0	35	7	1.297	(104)	47	(151)	-13%
DF		7.158	15	0	44.955	19.878	2.320	28	107	229	57	277	170	1.586	123	185	0	189	29	2.980	(661)	92	(753)	-32%
FO		1.324	27	13	28.140	1.059	1.143	14	192	84	102	51	306	85	-	59	2.266	35	54	3.248	(2.105)	79	(2.185)	-191%
GV		9.662	26	0	38.282	23.044	2.357	29	185	179	99	373	295	1.839	171	216	0	162	19	3.567	(1.210)	118	(1.328)	-56%
IA		16.590	26	3	70.994	49.223	5.799	71	185	375	99	641	295	3.928	277	244	1.406	201	14	7.736	(1.937)	202	(2.138)	-37%
JF		18.772	13	0	49.855	43.908	4.565	56	92	230	49	725	147	3.504	298	118	0	383	19	5.623	(1.058)	156	(1.214)	-27%
KP		18.415	59	25	158.287	49.076	6.654	81	420	786	224	712	669	3.917	-	253	124	607	34	7.826	(1.172)	280	(1.452)	-22%
LO		321	4	0	1.873	1.024	396	5	28	10	15	12	45	82	14	34	0	37	13	297	99	11	88	22%
MK		1.126	10	0	10.031	2.791	1.040	13	71	48	38	44	113	223	27	90	0	37	8	710	329	29	301	29%
MIN		74.663	10	0	279.992	154.851	22.026	269	71	1.214	38	2.885	113	26.509	-	92	0	1.708	84	32.983	(10.957)	617	(11.574)	-53%
MO		14.776	19	0	122.961	4.211	2.239	27	135	299	72	571	216	336	-	135	0	462	47	2.300	(61)	90	(151)	-7%
OC		102.200	222	0	713.820	271.852	27.704	339	1.579	3.540	843	3.949	2.519	21.895	-	2.649	0	5.548	129	42.790	(15.086)	1.395	(16.481)	-59%
PA		13.031	29	0	125.055	49.114	7.417	91	206	768	110	504	329	3.920	731	307	0	443	38	42.790	(29)	218	(246)	-3%
PE		1.087	8	0	9.941	3.156	629	8	57	52	30	42	91	252	42	71	0	40	11	696	(67)	26	(93)	-15%
RF		25.867	85	29	258.173	0	8.068	99	605	549	323	1.000	964	-	-	487	4.180	-	257	8.463	(395)	262	(657)	-8%
RJ		65.084	99	0	219.994	152.166	16.164	198	704	1.016	376	2.515	1.123	12.144	3.613	997	0	4.085	162	26.932	(10.768)	768	(11.536)	-71%
RX		1.079	8	0	9.345	3.270	422	5	57	50	30	42	91	261	42	60	0	30	6	674	(252)	25	(277)	-66%
RZ		0	0	0	0	0	0	-	-	-	-	-	-	-	-	-	0	-	-	-	-	-	-	0%
SV		26.434	69	15	138.209	22.178	6.024	74	491	417	262	1.021	783	1.770	-	562	513	1.185	382	7.460	(1.436)	262	(1.698)	-28%
UL		34.756	43	0	3.699.621	90.956	20.815	254	306	18.178	163	1.343	488	7.259	569	391	0	558	70	29.579	(8.704)	1.221	(9.986)	-48%
VC		10.169	21	0	54.391	12.366	2.602	32	149	186	80	393	238	987	-	491	0	244	49	2.850	(247)	97	(344)	-13%
VJ		10.558	56	0	91.607	25.065	3.398	42	398	426	213	408	635	2.000	213	497	0	185	37	5.055	(1.656)	190	(1.847)	-54%
VX		14.659	50	0	76.125	41.910	4.530	55	356	394	190	566	567	3.345	1.033	368	0	402	70	7.346	(2.817)	227	(3.043)	-67%
Total		518.352	1.142	85	6.687.771	1.142.089	167.298	2.046	8.124	31.269	4.336	20.030	12.966	105.296	7.768	10.272	10.861	17.296	1.716	231.955	(64.688)	7.264	(71.912)	-43%

Apuração de Custo por Linha

Filial Origem: Resende

Filial Origem: Resende																								
Filial Destino	Peso	Despac.	Carga		Valor Mercadoria	t.km	Recelta Lliquida*	Vendas		Custo de Origem			Custo Transfer.		Entrega	Custo de Destino		Administ.	Custo Total	Result. Operac.	Despesas Matriz	Result.	Rentab. s/Receit.	
			Desp. Agente	Desp.				Deep.var.	Deep.Fix	GRIS	Coleta	Operação	Administ.	Transfer.		Transbor.	Agentes							Operac.
BH	2.509	2	0	0	5.465	1.508	33	14	-	10	-	3.140	368	120	162	15	0	38	1	3.869	(3.836)	73	(3.909)	-11752%
BL	0	0	0	0	0	0	0	-	-	-	-	-	-	-	-	-	0	-	-	-	-	-	0%	
BM	0	0	0	0	0	0	0	-	-	-	-	-	-	-	-	-	0	-	-	-	-	-	0%	
BU	0	0	0	0	0	0	0	-	-	-	-	-	-	-	-	-	0	-	-	-	-	-	0%	
CP	0	0	0	0	0	0	0	-	-	-	-	-	-	-	-	-	0	-	-	-	-	-	0%	
CT	0	0	0	0	0	0	0	-	-	-	-	-	-	-	-	-	0	-	-	-	-	-	0%	
CX	0	0	0	0	0	0	0	-	-	-	-	-	-	-	-	-	0	-	-	-	-	-	0%	
DF	0	0	0	0	0	0	0	-	-	-	-	-	-	-	-	-	0	-	-	-	-	-	0%	
FO	0	0	0	0	0	0	0	-	-	-	-	-	-	-	-	-	0	-	-	-	-	-	0%	
GV	0	0	0	0	0	0	0	-	-	-	-	-	-	-	-	-	0	-	-	-	-	-	0%	
IA	0	0	0	0	0	0	0	-	-	-	-	-	-	-	-	-	0	-	-	-	-	-	0%	
JF	0	0	0	0	0	0	0	-	-	-	-	-	-	-	-	-	0	-	-	-	-	-	0%	
KP	0	0	0	0	0	0	0	-	-	-	-	-	-	-	-	-	1.426	-	-	1.426	(1.426)	14	(1.440)	0%
LO	0	0	0	0	0	0	0	-	-	-	-	-	-	-	-	-	0	-	-	-	-	-	0%	
MK	0	0	0	0	0	0	0	-	-	-	-	-	-	-	-	-	0	-	-	-	-	-	0%	
MIN	0	0	0	0	0	0	0	-	-	-	-	-	-	-	-	-	0	-	-	-	-	-	0%	
MO	0	0	0	0	0	0	0	-	-	-	-	-	-	-	-	-	0	-	-	-	-	-	0%	
OC	0	0	0	0	0	0	0	-	-	-	-	-	-	-	-	-	0	-	-	-	-	-	0%	
PA	0	0	0	0	0	0	0	-	-	-	-	-	-	-	-	-	0	-	-	-	-	-	0%	
PE	0	0	0	0	0	0	0	-	-	-	-	-	-	-	-	-	0	-	-	-	-	-	0%	
RF	0	0	0	0	0	0	0	-	-	-	-	-	-	-	-	-	318	-	-	318	(318)	3	(321)	0%
RJ	0	0	0	0	0	0	0	-	-	-	-	-	-	-	-	-	0	-	-	-	-	-	0%	
RX	0	0	0	0	0	0	0	-	-	-	-	-	-	-	-	-	0	-	-	-	-	-	0%	
RZ	0	0	0	0	0	0	0	-	-	-	-	-	-	-	-	-	0	-	-	-	-	-	0%	
SV	0	0	0	0	0	0	0	-	-	-	-	-	-	-	-	-	0	-	-	-	-	-	0%	
UL	0	0	0	0	0	0	0	-	-	-	-	-	-	-	-	-	0	-	-	-	-	-	0%	
VC	0	0	0	0	0	0	0	-	-	-	-	-	-	-	-	-	0	-	-	-	-	-	0%	
VJ	0	0	0	0	0	0	0	-	-	-	-	-	-	-	-	-	0	-	-	-	-	-	0%	
VX	0	0	0	0	0	0	0	-	-	-	-	-	-	-	-	-	0	-	-	-	-	-	0%	
Total	2.509	2	-	-	5.465	1.508	33	14	-	10	-	3.140	368	120	162	16	1.744	38	1	5.613	(5.580)	90	(5.659)	-17046%

Apuração de Custo por Linha

Filial Origem: Ribeirão Preto

Filial Destino		Carga			Valor Mercadoria	t.km	Reculta Líquida*	Vendas		Custo de Origem			Custo Transfer.		Custo de Destino			Result. Operac.	Despesas Matriz	Result.	Rentab. s/Recelt.			
		Peso	Despac.	Desp. Agente				Desp.var.	Desp.Fix	GRIS	Coleta	Operação	Administ.	Transfer.	Transbor.	Entrega	Agentes					Operac.	Administ.	Custo Total
BH	17.230	92	0	0	131.293	9.011	7.601	152	297	333	354	635	487	719	642	691	0	262	62	4.634	2.967	171	2.796	37%
BL	4.020	29	0	0	24.957	3.867	1.591	32	94	75	112	148	153	309	156	283	0	311	42	1.715	(123)	60	(184)	-12%
BM	2.363	21	0	0	33.927	7.727	2.124	42	68	185	81	87	111	617	95	113	0	118	65	1.581	543	54	489	23%
BU	2.867	23	0	0	13.165	654	595	12	74	29	89	106	122	52	-	257	0	86	31	857	(263)	35	(298)	-50%
CP	6.734	58	0	0	53.139	9.098	2.906	58	187	182	223	248	307	726	681	-	1.427	-	-	4.040	(1.133)	111	(1.245)	-43%
CT	3.498	16	0	0	26.897	2.498	1.514	30	52	73	62	129	85	199	128	133	0	140	14	1.045	470	36	434	29%
CX	32	1	0	0	7.736	41	66	1	3	26	4	1	5	3	2	17	0	1	1	64	2	3	(1)	-1%
DF	1.254	10	0	0	7.582	1.453	551	11	32	24	39	46	53	116	49	124	0	33	19	547	5	19	(14)	-3%
FO	7.129	68	25	0	76.937	21.751	3.460	69	219	402	262	263	360	1.736	462	183	418	186	135	4.695	(1.235)	155	(1.391)	-40%
GV	15.067	37	0	0	37.165	17.613	2.508	50	119	120	142	555	196	1.406	790	308	0	253	27	3.966	(1.458)	113	(1.571)	-63%
IA	6.061	74	27	0	66.220	6.503	3.430	68	239	207	285	223	391	519	260	498	118	74	39	2.922	508	115	393	11%
JF	10.915	30	0	0	61.381	8.503	2.301	46	97	172	116	402	159	679	1.137	273	0	223	44	3.347	(1.046)	89	(1.135)	-49%
KP	9.038	68	29	0	70.840	2.151	3.371	67	219	158	262	333	360	172	-	290	203	298	40	2.401	971	108	863	26%
LO	3.949	23	0	0	18.047	3.017	840	17	74	50	89	146	122	241	149	197	0	460	73	1.618	(778)	53	(831)	-95%
MK	4.181	14	0	0	15.752	5.247	849	17	45	52	54	154	74	419	226	126	0	138	11	1.315	(466)	40	(506)	-60%
MIN	1.028	8	0	0	6.789	3.362	1.231	25	26	37	31	38	42	512	40	73	0	293	24	67	915	316	243	24%
MO	2.187	14	0	0	17.106	5.896	1.025	20	45	83	54	81	74	471	83	100	0	68	35	1.114	(88)	36	(124)	-12%
OC	23.516	128	0	0	270.412	7.925	7.059	141	413	633	493	867	677	632	878	1.528	0	1.277	74	7.613	(553)	272	(825)	-12%
PA	3.050	18	0	0	15.078	4.316	584	12	58	53	69	112	95	344	115	190	0	104	24	1.176	(592)	39	(631)	-108%
PE	808	15	0	0	8.870	0	256	5	48	18	58	30	79	-	-	133	0	-	21	392	(136)	19	(155)	-61%
RF	4.128	34	28	0	55.121	11.984	3.162	63	110	280	131	152	180	956	163	52	472	160	103	2.821	340	89	251	8%
RJ	8.936	75	0	0	59.413	6.693	3.177	63	242	165	289	329	397	534	355	756	0	561	123	3.814	(636)	141	(777)	-24%
RX	4.193	27	0	0	19.726	792	882	18	87	43	104	155	143	63	-	204	0	115	19	950	(69)	41	(110)	-12%
RZ	0	0	0	0	0	0	0	-	-	-	-	-	-	-	-	-	0	-	-	-	-	-	-	0%
SV	1.894	12	0	0	39.529	4.205	1.674	33	39	172	46	70	63	336	72	125	0	85	66	1.107	567	36	530	32%
UL	11.975	60	0	0	64.107	8.802	3.309	66	194	177	231	441	317	702	443	546	0	192	97	3.408	(99)	115	(214)	-6%
VC	1.054	8	0	0	9.206	1.789	689	14	26	35	31	39	42	143	41	187	0	25	19	602	88	18	70	10%
VJ	8.023	41	0	0	26.162	4.300	1.835	37	132	67	158	296	217	343	297	364	0	141	27	2.078	(243)	73	(317)	-17%
VX	3.320	14	0	0	7.725	4.216	763	15	45	26	54	122	74	336	312	103	0	91	19	1.199	(436)	34	(470)	-62%
Total	468.460	1.018	109	0	1.243.882	163.414	65.366	1.185	3.284	3.877	3.920	6.210	5.385	13.286	7.577	7.862	2.638	5.424	1.296	61.936	(2.690)	2.097	(4.678)	-8%

Apuração de Custo por Linha

Filial Origem: Rio de Janeiro

Filial Origem: Rio de Janeiro																							
Filial Destino	Peso	Despac.	Desp. Agente	Carga Mercadoria	t.km	Receita Líquida*	Vendas		Custo de Origem			Custo Transfer.		Custo de Destino		Custo Total	Result. Operac.	Despesas Matriz	Rentab. s/Receit.				
							Desp.var.	Desp.Fix	GRIS	Coleta	Operação	Administ.	Transfer.	Transabor.	Entrega					Agentes	Operac.	Administ.	
BH	152.110	1.854	0	6.722.501	66.016	94.725	824	4.202	19.560	8.818	9.546	11.388	5.268	-	13.931	0	2.313	1.254	77.104	17.621	3.517	14.104	15%
BL	1.858	91	0	57.047	2.016	2.715	24	206	206	433	117	559	161	174	889	0	144	131	3.043	(328)	120	(448)	-17%
BM	31.051	74	0	295.294	100.916	25.904	225	168	1.745	352	1.949	455	8.054	-	398	0	1.546	228	15.119	10.785	458	10.327	40%
BU	13.951	330	0	662.591	10.882	10.142	88	748	2.172	1.570	876	2.027	868	727	3.686	0	419	445	13.625	(3.483)	537	(4.020)	-40%
CP	33.594	340	0	1.066.831	48.476	21.574	188	771	4.250	1.617	2.108	2.088	3.869	2.098	-	10.595	-	-	27.584	(6.010)	814	(6.824)	-32%
CT	3.814	184	0	136.704	3.192	5.045	44	417	456	875	239	1.130	255	355	1.531	0	153	159	5.614	(569)	232	(801)	-16%
CX	1.148	61	0	38.898	1.620	1.713	15	138	154	290	72	375	129	111	1.025	0	29	33	2.371	(658)	81	(739)	-43%
DF	12.178	241	0	812.972	14.005	14.930	130	546	2.985	1.146	764	1.480	1.118	-	2.978	0	322	466	11.936	2.994	482	2.512	17%
FO	2.364	64	17	33.705	7.002	3.164	28	145	189	304	148	393	559	96	200	711	62	127	2.962	203	100	103	3%
GV	40.885	433	0	503.205	30.991	19.578	170	981	1.638	2.059	2.566	2.660	2.473	1.028	3.603	0	686	310	18.176	1.402	700	702	4%
IA	176.619	612	18	10.238.250	236.669	129.219	1.124	1.387	39.665	2.911	11.084	3.759	18.887	-	6.292	1.744	2.145	326	89.325	39.894	3.669	36.225	28%
JF	60.991	611	0	2.165.591	11.222	31.073	270	1.385	5.725	2.906	3.828	3.753	896	-	5.554	0	1.244	904	26.465	4.608	1.153	3.454	11%
KP	74.814	1.056	578	3.588.234	38.230	47.432	413	2.394	10.734	5.022	4.695	6.486	3.051	-	3.552	7.529	2.464	616	46.956	475	2.021	(1.545)	-3%
LO	1.551	38	0	42.289	1.608	1.646	14	86	150	181	97	233	128	82	326	0	181	121	1.600	46	60	(14)	-1%
MK	17.180	120	0	234.821	14.637	8.259	72	272	788	571	1.078	737	1.168	374	1.076	0	565	93	6.794	1.465	253	1.212	15%
MN	6.578	36	0	80.323	21.379	9.919	86	82	475	171	413	221	3.888	-	331	0	150	301	6.118	3.800	144	3.566	37%
MO	176	14	0	8.382	507	469	4	32	46	67	11	86	40	-	100	0	6	35	426	43	18	25	5%
OC	490.967	3.330	0	28.579.810	210.625	300.655	2.616	7.548	83.003	15.838	30.813	20.454	16.809	-	39.741	0	26.653	1.932	245.406	55.249	10.618	44.632	15%
PA	6.207	131	0	161.192	9.546	6.756	59	297	658	623	390	805	762	442	1.385	0	211	172	5.804	952	213	739	11%
PE	33.051	398	0	2.520.801	24.755	21.450	187	902	8.180	1.893	2.074	2.445	1.976	1.411	3.523	0	1.218	560	24.369	(2.918)	1.035	(3.954)	-18%
RF	25.313	107	63	180.794	78.192	14.285	124	243	1.037	509	1.589	657	6.240	-	383	4.685	978	323	16.768	(2.483)	437	(2.921)	-20%
RJ	86.862	757	0	4.217.733	0	144.877	1.260	1.716	10.323	3.600	5.451	4.650	-	-	7.627	0	-	1.237	35.865	109.011	1.648	107.363	74%
RX	6.841	170	0	408.609	6.000	5.940	52	385	1.375	809	429	1.044	479	363	1.283	0	188	120	6.527	(586)	279	(866)	-15%
RZ	479	20	0	32.860	80	661	6	45	86	95	30	123	6	-	-	0	599	979	1.970	(1.309)	54	(1.364)	-206%
SV	6.136	117	23	148.665	14.671	7.590	66	265	742	556	385	719	1.171	-	978	3.325	275	648	9.131	(1.541)	247	(1.789)	-24%
UL	97.704	331	0	3.713.581	95.652	55.330	481	750	12.960	1.574	6.132	2.033	7.634	-	3.012	0	1.568	537	36.681	18.549	1.482	17.166	31%
VC	500	15	0	40.941	934	925	8	34	182	71	31	92	75	-	351	0	12	35	891	34	30	3	0%
VJ	70.393	511	0	1.653.800	52.584	30.954	269	1.158	5.363	2.430	4.418	3.139	4.196	1.550	4.535	0	1.233	338	28.630	2.324	1.122	1.202	4%
VK	69.325	394	0	3.694.139	36.118	48.396	421	893	11.091	1.874	4.351	2.420	2.882	-	2.901	0	1.903	549	29.285	19.112	1.304	17.808	37%
Total	1.624.640	12.440	699	72.038.663	1.138.626	1.066.326	9.269	28.197	225.936	69.166	96.686	76.411	93.043	8.811	111.192	28.690	47.268	12.979	796.546	268.780	32.831	236.949	22%

Apuração de Custo por Linha

Filial Origem: Salvador

Filial Origem: Salvador																							
Filial Destino	Peso	Despac.	Desp. Agente	Carga Mercadoria	Valor	t.km	Receita Líquida*	Vendas		Custo de Origem			Gusto Transfer.		Custo de Destino		Gusto Total	Result. Operac.	Despesas Matriz	Result.	Rentab. s/Recett.		
								Desp.var.	Desp.Fix	GRIS	Coleta	Operação	Administ.	Transfer.	Transbor.	Entrega						Agentes	Operac.
BH	7.656	35	0	0	148.308	10.504	3.497	319	2.136	719	158	343	728	838	-	263	0	116	5.645	(2.149)	437	(2.585)	-74%
BL	167	5	0	0	3.410	437	252	23	305	21	23	7	104	35	13	49	0	13	600	(348)	54	(402)	-160%
BM	1.463	7	0	0	11.788	3.072	996	91	427	66	32	66	146	245	-	38	0	73	1.204	(208)	85	(293)	-29%
BÜ	430	5	0	0	1.700	968	317	29	305	10	23	19	104	77	18	56	0	13	661	(344)	54	(398)	-126%
CP	158	3	0	0	2.126	470	185	17	183	14	14	7	62	38	11	-	91	-	437	(251)	33	(284)	-153%
CT	470	9	0	0	5.248	1.114	455	42	549	31	41	21	187	89	33	75	0	19	1.094	(639)	97	(736)	-162%
CX	169	3	0	0	1.069	498	214	20	183	7	14	8	62	40	12	50	0	4	401	(187)	32	(219)	-102%
DF	764	2	0	0	3.290	1.595	314	29	122	18	9	34	42	127	13	25	0	20	444	(130)	26	(156)	-50%
FO	1.305	14	6	0	19.393	1.813	703	64	854	94	63	59	291	145	-	34	623	34	2.289	(1.586)	160	(1.746)	-248%
GV	1.204	6	0	0	5.852	2.042	528	48	366	30	27	54	125	163	24	50	0	20	912	(384)	69	(453)	-86%
IA	2.128	6	0	0	18.290	4.848	1.447	132	366	106	27	95	125	387	38	64	30	26	1.399	48	82	(34)	-2%
JF	98	2	0	0	1.820	162	87	8	122	9	9	4	42	13	3	18	0	2	234	(147)	21	(169)	-195%
KP	2.398	17	6	0	20.639	4.753	1.986	181	1.037	113	77	108	354	379	-	82	27	79	2.447	(462)	195	(657)	-33%
LO	0	0	0	0	0	0	0	-	-	-	-	-	-	-	-	-	0	-	-	-	-	0%	
MK	108	1	0	0	1.342	193	110	10	61	7	5	5	21	15	3	9	0	4	140	(30)	11	(41)	-38%
MN	1.106	5	0	0	11.498	2.323	1.033	94	305	65	23	50	104	519	-	46	0	25	1.272	(239)	66	(305)	-30%
MO	655	2	0	0	2.099	414	293	27	122	9	9	29	42	33	-	14	0	20	310	(17)	23	(40)	-14%
OC	3.257	61	0	0	88.520	6.390	3.444	315	3.722	485	276	146	1.269	510	-	728	0	177	7.663	(4.219)	673	(4.892)	-142%
PA	438	3	0	0	1.975	1.345	379	35	183	13	14	20	62	107	26	32	0	15	511	(131)	35	(167)	-44%
PE	10.393	6	0	0	44.021	23.072	2.494	228	366	253	27	466	125	1.841	347	53	0	383	4.098	(1.805)	149	(1.753)	-70%
RF	6.555	24	5	0	50.582	5.500	3.076	281	1.464	216	109	294	499	439	-	165	979	253	4.772	(1.897)	297	(1.993)	-65%
RJ	904	11	0	0	18.262	1.491	690	63	671	94	50	41	229	119	58	111	0	57	1.510	(820)	125	(945)	-137%
RX	13	1	0	0	792	31	19	2	61	5	5	1	21	2	1	8	0	0	106	(86)	10	(97)	-500%
RZ	0	0	0	0	0	0	0	-	-	-	-	-	-	-	-	-	0	-	-	-	-	0%	
SV	13.514	22	11	0	51.392	0	2.321	212	1.342	174	100	606	458	-	-	115	799	-	3.927	(1.806)	263	(1.868)	-80%
UL	117	2	0	0	540	226	98	9	122	3	9	5	42	18	4	18	0	2	235	(137)	21	(158)	-162%
VC	495	6	0	0	17.222	261	322	29	366	68	27	22	125	21	-	140	0	12	825	(502)	68	(571)	-177%
VJ	54	5	0	0	2.279	91	133	12	305	12	23	2	104	7	6	44	0	1	520	(387)	52	(438)	-330%
VX	30	1	0	0	1.200	65	43	4	61	7	5	1	21	5	4	7	0	1	117	(74)	11	(85)	-199%
Total	56.049	264	28	0	654.637	73.676	26.436	2.323	16.108	2.660	1.196	2.613	6.494	6.213	614	2.293	2.548	1.370	43.772	(18.337)	3.160	(21.487)	-84%

Apuração de Custo por Linha

Filial Origem: São José do Rio Preto

Filial Destino	Peso	Deepac.	Deep. Agente	Garga		t.km	Recelta Líquida*	Vendas		Custo de Origem			Custo Transfer.		Custo de Destino		Custo Total	Result. Operac.	Despesas Matriz	Rentab. s/Recelt.
				Valor Mercadoria				Deep var.	Disp Fix	GRIS	Coleta	Operação	Administ.	Transfer.	Transpor.	Entrega				
BH	7.660	64	0	44.179	7.407	4.176	139	223	110	210	210	170	591	304	481	0	116	43	1.476	35%
BL	372	20	0	7.675	405	472	16	70	20	66	10	53	32	28	195	0	29	29	26	-21%
BM	797	21	0	23.854	2.708	822	27	73	121	69	22	56	216	43	113	0	40	65	36	-7%
BU	1.252	58	0	46.237	277	1.177	39	202	78	190	34	154	22	-	648	0	38	78	72	-32%
CP	1.314	53	0	39.783	1.943	1.543	51	184	121	174	36	141	155	200	-	758	-	1.820	71	-23%
CT	595	13	0	13.953	501	415	14	45	33	43	16	34	40	30	108	0	24	11	18	0%
CX	97	4	0	4.781	138	70	2	14	14	13	3	11	11	6	67	0	2	2	6	-116%
DF	1.032	21	0	19.612	1.328	841	28	73	56	69	28	56	106	51	260	0	27	41	31	2%
FO	992	31	16	24.375	3.467	883	29	108	126	102	27	82	277	102	64	83	26	61	48	-29%
GV	1.526	17	0	20.332	1.979	672	22	59	58	56	42	45	158	103	141	0	26	12	28	-12%
IA	1.213	58	2	40.967	1.457	1.413	47	202	112	190	33	154	116	87	593	388	15	31	77	-45%
JF	47	4	0	851	43	77	3	14	2	13	1	11	3	17	36	0	1	6	5	-46%
KP	4.025	88	38	62.128	1.473	2.128	71	306	115	289	110	233	118	-	372	552	133	51	114	-16%
LO	386	21	0	14.335	344	452	15	73	35	69	11	56	27	30	180	0	45	67	28	-40%
MK	419	15	0	12.462	579	385	13	52	37	49	11	40	46	46	134	0	14	12	20	-23%
MN	133	7	0	6.813	452	261	9	24	35	23	4	19	167	10	64	0	3	59	13	-64%
MO	46	3	0	1.650	130	84	3	10	7	10	1	8	10	4	21	0	1	7	4	-5%
OC	9.155	186	0	125.019	4.257	4.623	154	647	245	611	251	493	340	452	2.220	0	497	108	256	-38%
PA	1.309	15	0	21.529	2.020	829	28	52	67	49	36	40	161	55	159	0	45	20	27	11%
PE	1.064	23	0	18.932	201	532	18	80	31	76	29	61	16	-	204	0	39	32	29	-16%
RF	481	26	14	20.465	1.458	659	22	90	96	85	13	69	116	37	104	36	19	78	38	-22%
RJ	1.904	55	0	36.127	1.670	1.366	46	191	87	181	52	146	133	107	554	0	119	90	77	-31%
RX	1.010	19	0	18.923	0	376	13	66	28	62	28	50	-	-	143	0	-	13	22	-13%
RZ	195	4	0	1.375	148	117	4	14	3	13	5	11	12	23	-	0	244	196	13	-360%
SV	911	13	0	28.130	2.139	702	23	45	111	43	25	34	171	41	135	94	41	72	28	-23%
UL	1.351	41	0	27.142	1.166	960	32	143	65	135	37	109	93	78	373	0	22	67	52	-25%
VC	44	1	0	1.192	80	33	1	3	4	3	1	3	6	2	23	0	1	2	2	-59%
VJ	1.855	34	0	29.311	1.232	961	32	118	64	112	51	90	98	89	302	0	32	22	46	-10%
VX	28	4	0	2.137	39	79	3	14	6	13	1	11	3	9	29	0	1	6	5	-27%
Total	41.213	\$19	70	714.249	35.043	27.110	906	3.196	1.886	3.018	1.130	2.436	3.247	1.566	7.726	1.911	1.699	1.282	1.292	-16%

Apuração de Custo por Linha

Filial Origem: Uberlândia

Fluxo Original: Operacional																								
Filial Destino	Peso	Despac.	Desp. Agente	Carga		t.km	Receita Líquida*	Vendas		Custo de Origem			Custo Transfer.		Custo de Destino		Custo Total	Result. Operac.	Despesas Matriz	Result. s/Receita				
				Valor Mercadoria				Desp.var.	Desp.Fix	GRIS	Coleta	Operação	Administ.	Transfer. Transbor.	Entrega	Agentes					Operac.	Administ.		
BH	4.055	54	0	190.871	2.255		2.091	177	624	1.183	214	65	329	180	-	406	0	62	37	3.276	(1.185)	233	(1.418)	-68%
BL	117	5	0	1.072	146		162	14	58	7	20	2	30	12	6	49	0	9	7	214	(52)	13	(66)	-41%
BM	486	4	0	1.716	399		399	34	46	14	16	8	24	92	-	22	0	24	12	292	107	14	93	23%
BU	20	1	0	100	26		30	3	12	1	4	0	6	2	1	11	0	1	1	42	(12)	3	(14)	-47%
CP	533	8	0	4.598	855		254	21	92	34	32	9	49	68	16	-	125	-	-	445	(191)	24	(215)	-85%
CT	0	0	0	0	0		0	-	-	-	-	-	-	-	-	-	0	-	-	-	-	-	-	0%
CX	0	0	0	0	0		0	-	-	-	-	-	-	-	-	-	0	-	-	-	-	-	-	0%
DF	0	0	0	0	0		0	-	-	-	-	-	-	-	-	-	0	-	-	-	-	-	-	0%
FO	1.285	21	0	17.237	3.963		920	78	243	153	83	21	128	316	39	89	0	34	42	1.226	(305)	70	(375)	-41%
GV	121	4	0	2.016	106		95	8	46	13	16	2	24	8	6	33	0	2	3	162	(67)	11	(78)	-83%
IA	25	1	0	76	9		18	1	12	0	4	0	6	1	-	11	0	0	1	36	(18)	2	(21)	-118%
JF	5	1	0	146	4		28	2	12	1	4	0	6	0	1	9	0	0	1	37	(9)	2	(11)	-40%
KP	320	9	4	4.616	159		330	28	104	28	36	5	55	13	-	37	18	11	5	340	(10)	24	(34)	-10%
LO	0	0	0	0	0		0	-	-	-	-	-	-	-	-	-	0	-	-	-	-	-	-	0%
MK	128	2	0	1.707	125		66	6	23	11	8	2	12	10	4	18	0	4	2	100	(34)	6	(40)	-61%
MIN	2	1	0	7	5		1	0	12	0	4	0	6	1	-	9	0	0	8	40	(39)	3	(42)	-5106%
MO	299	4	0	3.364	721		133	11	46	28	16	5	24	58	8	28	0	9	10	244	(110)	13	(124)	-93%
OC	562	25	0	46.374	332		812	69	289	289	99	9	152	26	32	298	0	31	15	1.309	(498)	86	(584)	-72%
PA	61	3	0	3.672	104		112	9	35	27	12	1	18	8	4	32	0	2	4	152	(41)	10	(50)	-45%
PE	41	2	0	859	30		55	5	23	5	8	1	12	2	3	18	0	2	3	81	(27)	5	(32)	-59%
RF	261	8	2	8.674	683		310	26	92	73	32	4	49	55	11	52	317	10	24	745	(435)	30	(465)	-150%
RJ	36	3	0	2.452	35		82	7	35	16	12	1	18	3	-	30	0	2	5	129	(47)	9	(56)	-69%
RX	0	0	0	0	0		0	0	-	-	-	-	-	-	-	-	0	-	-	-	-	-	-	0%
RZ	0	0	0	0	0		0	-	-	-	-	-	-	-	-	-	0	-	-	-	-	-	-	0%
SV	1.498	11	0	12.180	2.888		491	42	127	93	44	24	67	230	33	115	0	67	61	903	(412)	43	(455)	-93%
UL	11.348	7	0	77.000	0		1.001	85	81	432	28	182	43	-	-	64	0	-	11	925	76	60	16	2%
VC	196	2	0	1.237	275		71	6	23	9	8	3	12	22	5	47	0	5	5	144	(73)	7	(79)	-111%
VJ	0	0	0	0	0		0	-	-	-	-	-	-	-	-	-	0	-	-	-	-	-	-	0%
VX	264	5	0	4.763	396		136	11	58	34	20	4	30	32	37	37	0	7	7	277	(142)	16	(158)	-116%
Total	21.663	181	6	384.637	14.266		7.696	643	2.093	2.464	747	348	1.103	1.139	206	1.414	469	281	263	11.121	(3.525)	682	(4.207)	-68%

Apuração de Custo por Linha

Filial Origem: Varginha

Carga																								
Filial Destino	Peso	Despac.	Desp. Agente	Valor Mercadoria	t.km	Receita Líquida*	Vendas		Custo de Origem			Custo Transfer.	Transbor.	Custo de Destino			Custo Total	Result. Operac.	Despesas Matriz	Result.	Rentab. s/Receit.			
							Desp.var.	Desp.Fix	GRIS	Coleta	Operação			Administ.	Entrega	Agentes						Operac.	Administ.	
BH	14.974	198	0	146.609	4.887	4.025	99	241	468	764	262	492	374	-	1.488	0	228	134	4.549	(524)	205	(729)	-18%	
BL	4.594	60	0	34.730	4.484	1.557	38	73	135	232	80	149	358	298	586	0	356	87	2.392	(834)	82	(916)	-59%	
BM	1.792	24	0	18.172	5.622	1.222	30	29	113	93	31	60	449	50	129	0	89	74	1.146	76	40	37	3%	
BU	3.740	52	0	26.536	3.905	1.331	33	63	105	201	66	129	312	165	581	0	112	70	1.837	(505)	62	(568)	-43%	
CP	3.371	49	0	32.233	4.497	1.582	39	60	138	189	59	122	369	97	-	777	-	-	1.839	(257)	58	(316)	-20%	
CT	3.500	53	0	33.918	2.548	1.340	33	64	123	205	61	132	203	233	441	0	140	46	1.681	(341)	61	(402)	-30%	
CX	1.470	36	0	39.502	1.914	1.049	26	44	168	139	26	89	153	109	605	0	37	19	1.414	(366)	46	(412)	-39%	
DF	2.674	31	0	27.706	2.752	1.023	25	38	110	120	47	77	220	70	383	0	71	60	1.219	(196)	42	(238)	-23%	
FO	2.529	87	15	35.134	7.185	1.753	43	106	117	193	71	124	207	109	416	27	66	173	2.216	(463)	93	(557)	-32%	
GV	4.078	50	0	33.086	2.598	1.282	31	61	117	193	174	111	112	616	139	477	0	77	24	2.043	(153)	55	(208)	-16%
IA	6.336	45	0	47.546	7.724	2.534	62	55	198	174	111	112	616	139	477	0	77	24	2.043	(491)	70	421	17%	
JF	2.111	56	0	37.892	1.965	1.060	26	68	146	216	37	139	157	260	509	0	43	83	1.684	(623)	60	(684)	-65%	
KP	9.700	145	59	128.995	2.891	3.773	92	176	410	560	170	360	231	-	639	703	319	85	3.745	28	161	(133)	-4%	
LO	2.722	40	0	27.331	2.243	844	21	49	102	154	48	99	179	122	343	0	317	127	1.562	(717)	54	(772)	-91%	
MI	425	16	0	8.137	311	277	7	19	30	62	7	40	25	21	143	0	14	12	381	(104)	15	(120)	-43%	
MN	1.939	10	0	23.500	6.083	2.463	60	12	146	39	34	25	1,26	39	92	0	44	84	1.700	763	38	725	29%	
MO	753	18	0	11.654	1.632	410	10	22	60	69	13	45	130	28	128	0	24	45	574	(165)	22	(186)	-45%	
OC	25.912	255	0	217.853	8.292	7.030	172	310	697	984	454	633	662	-	3,043	0	1,407	148	8.510	(1.480)	326	(1.806)	-26%	
PA	8.571	110	0	49.365	12.248	3.327	82	134	216	425	150	273	977	554	1,163	0	291	144	4.409	(1.083)	142	(1.224)	-37%	
PE	8.866	62	0	43.257	4.752	1.997	49	75	148	239	155	154	379	342	549	0	327	87	2.506	(509)	85	(594)	-30%	
PE	8.866	62	0	43.257	4.752	1.997	49	75	148	239	155	154	379	342	549	0	327	87	2.506	(509)	85	(594)	-30%	
RF	10.961	84	60	94.705	26.021	4.641	114	102	510	324	192	209	2,077	246	209	334	424	254	4.993	(352)	169	(521)	-11%	
RJ	11.578	184	0	121.346	8.649	4.541	111	223	443	710	203	457	690	349	1,854	0	727	301	6.069	(1.527)	231	(1.758)	-39%	
RX	7.840	59	0	35.006	5.206	1.910	47	72	125	228	137	147	415	306	445	0	215	42	2.178	(268)	76	(344)	-18%	
RZ	104	2	0	1.045	21	57	1	2	3	8	2	5	2	11	-	0	130	98	262	(206)	6	(212)	-372%	
SV	6.337	53	7	63.979	10.678	2.134	52	64	298	205	111	132	852	146	479	990	284	294	3.906	(1.772)	106	(1.878)	-88%	
UL	2.897	40	0	36.336	2.517	1.104	27	49	137	154	51	99	201	82	364	0	46	65	1.276	(172)	48	(219)	-20%	
VC	477	8	0	2.978	554	246	6	10	12	31	8	20	44	15	187	0	11	19	363	(118)	10	(128)	-52%	
VJ	22.616	101	0	143.156	0	3.272	80	123	409	390	396	251	-	-	896	0	-	67	2.612	660	120	540	17%	
VX	11.346	71	0	60.357	14.387	3.000	74	86	254	274	199	176	1,148	1,112	523	0	311	99	4.257	(1.256)	123	(1.380)	-40%	
Total	184.213	1.999	141	1.682.064	166.363	60.782	1.489	2.428	6.026	7.718	3.227	4.966	13.119	6.022	16.979	2.831	6.180	2.773	72.766	(11.974)	2.606	(14.680)	-24%	

Apuração de Custo por Linha

Filial Origem: Vitória

Filial Destino	Peso	Despac.	Carga		Valor Mercadoria	L.km	Receita Líquida*	Vendas		Custo de Origem			Custo Transfer.		Entrega	Custo de Destino		Custo Total	Result. Operac.	Despesas Matriz	Result.	Rentab. s/Receit.	
			Desp. Agente	Desp.				Desp var.	Desp Fix	GRIS	Coleta	Operação	Administ.	Transfer.		Transbor.	Agentes						Operac.
BH	3.546	38	0	0	79.036	3.386	3.243	146	378	466	122	97	199	270	309	286	0	54	2.352	890	130	760	23%
BL	190	4	0	0	5.096	305	165	7	40	34	13	5	21	24	35	39	0	15	238	(73)	13	(86)	-52%
BM	30	2	0	0	1.232	113	55	2	20	11	6	1	10	9	3	11	0	0	82	(27)	5	(32)	-60%
BU	46	1	0	0	289	58	33	1	10	2	3	1	5	5	7	11	0	1	49	(16)	3	(19)	-56%
CP	98	6	0	0	4.324	192	145	7	60	30	19	3	31	15	10	-	71	-	247	(101)	15	(117)	-80%
CT	309	7	0	0	4.381	420	300	14	70	28	22	8	37	33	58	58	0	12	346	(46)	19	(65)	-22%
CX	78	2	0	0	514	151	88	4	20	4	6	2	10	12	15	34	0	2	110	(23)	5	(28)	-32%
DF	489	5	0	0	3.439	817	252	11	50	23	16	13	26	65	42	62	0	13	331	(79)	15	(95)	-38%
FO	869	54	15	0	41.416	3.027	944	43	538	355	173	24	283	242	64	166	8	23	2.024	(1.080)	143	(1.223)	-129%
GV	916	46	0	0	28.927	1.172	997	45	458	180	147	25	241	93	219	383	0	15	1.840	(843)	115	(958)	-96%
IA	310	5	0	0	11.225	577	323	15	50	77	16	9	26	46	31	53	0	4	328	(6)	18	(23)	-7%
JF	135	7	0	0	4.044	95	143	6	70	23	22	4	37	8	24	64	0	3	270	(127)	17	(144)	-101%
KP	1.145	14	4	0	12.326	1.201	730	33	139	74	45	31	73	96	104	74	66	38	782	(52)	41	(93)	-13%
LO	0	0	0	0	0	0	0	-	-	-	-	-	-	-	-	-	0	-	-	-	-	0%	
MK	350	19	0	0	12.370	481	465	21	189	78	61	10	99	38	88	170	0	12	782	(316)	48	(365)	-78%
MN	2.332	2	0	0	13.131	8.794	2.300	104	20	117	6	64	10	1.218	128	18	0	53	1.755	544	39	506	22%
MO	0	0	0	0	0	0	0	-	-	-	-	-	-	-	-	-	0	-	-	-	-	0%	
OC	1.910	34	0	0	52.590	1.815	1.785	81	339	310	109	52	178	145	197	406	0	104	1.939	(154)	107	(261)	-15%
PA	112	3	0	0	2.067	231	125	6	30	15	10	3	16	18	22	32	0	4	159	(33)	8	(42)	-33%
PE	0	0	0	0	0	0	0	-	-	-	-	-	-	-	-	-	0	-	-	-	-	0%	
RF	2.556	28	14	0	36.359	7.308	2.185	99	279	288	90	70	147	583	224	122	129	99	2.213	(28)	102	(130)	-6%
RJ	7.016	25	0	0	75.561	3.655	3.091	139	249	410	80	193	131	292	-	252	0	440	2.227	864	115	749	24%
RX	417	2	0	0	1.201	562	158	7	20	8	6	11	10	45	46	15	0	11	182	(24)	7	(31)	-20%
RZ	0	0	0	0	0	0	0	-	-	-	-	-	-	-	-	-	0	-	-	-	-	0%	
SV	1.124	1	0	0	5.830	2.439	684	31	10	42	3	31	5	195	73	10	20	50	476	208	13	195	28%
UL	176	9	0	0	4.706	266	211	10	90	31	29	5	47	21	31	82	0	3	362	(151)	22	(173)	-82%
VC	0	0	0	0	0	0	0	-	-	-	-	-	-	-	-	-	0	-	-	-	-	0%	
VJ	266	6	0	0	9.041	337	239	11	60	56	19	7	31	27	40	53	0	5	314	(75)	18	(93)	-39%
VX	4.186	9	0	0	20.884	0	657	30	90	102	29	115	47	-	-	66	0	-	491	166	31	135	21%
Total	28.806	329	33	0	429.989	37.400	19.317	872	3.276	2.761	1.064	786	1.722	3.500	1.771	2.466	234	962	19.899	(882)	1.060	(1.632)	-8%

Apuração de Custo por Linha

Filial Origem: Vitória da Conquista

Filial/ Destino		Peso	Despac.	Carga		t.km	Recelta Líquida*	Vendas		Custo de Origem			Custo Transfer.		Custo de Destino		Gusto Total	Result. Operac.	Despesas Matriz	Result.	Rentab. s/Recet.		
				Deep. Agente	Valor Mercadoria			Desp.var.	Desp.Fix	GRIS	Coleta	Operação	Administ.	Transfer.	Transbor.	Entrega						Agentes	Operac.
BH	797	4	0	5,663	677	234	35	124	15	41	19	35	54	-	30	0	12	3	369	(134)	25	(160)	-68% 0%
BL	0	0	0	0	0	0	-	-	-	-	-	-	-	-	-	0	-	-	-	-	-	0%	
BM	0	0	0	0	0	0	-	-	-	-	-	-	-	-	-	0	-	-	-	-	-	0%	
BU	0	0	0	0	0	0	-	-	-	-	-	-	-	-	-	0	-	-	-	-	-	0%	
CP	0	0	0	0	0	0	-	-	-	-	-	-	-	-	-	0	-	-	-	-	-	0%	
CT	0	0	0	0	0	0	-	-	-	-	-	-	-	-	-	0	-	-	-	-	-	0%	
CX	0	0	0	0	0	0	-	-	-	-	-	-	-	-	-	0	-	-	-	-	-	0%	
DF	0	0	0	0	0	0	-	-	-	-	-	-	-	-	-	0	-	-	-	-	-	0%	
FO	0	0	0	0	0	0	-	-	-	-	-	-	-	-	-	0	-	-	-	-	-	0%	
GV	0	0	0	0	0	0	-	-	-	-	-	-	-	-	-	0	-	-	-	-	-	0%	
IA	0	0	0	0	0	0	-	-	-	-	-	-	-	-	-	0	-	-	-	-	-	0%	
JF	0	0	0	0	0	0	-	-	-	-	-	-	-	-	-	0	-	-	-	-	-	0%	
KP	64	1	0	505	93	50	8	31	2	10	2	9	7	-	7	0	2	1	78	(28)	6	(34)	-68%
LO	10	1	0	340	20	50	7	31	1	10	0	9	2	1	9	0	1	3	75	(25)	6	(30)	-60%
MK	0	0	0	0	0	0	-	-	-	-	-	-	-	-	-	0	-	-	-	-	-	0%	
MIN	23	1	0	430	55	31	5	31	2	10	1	9	15	-	9	0	1	8	90	(59)	6	(65)	-213% 0%
MO	0	0	0	0	0	0	-	-	-	-	-	-	-	-	-	0	-	-	-	-	-	0%	
OC	287	5	0	18,113	413	313	47	155	61	51	7	44	33	-	60	0	16	3	476	(162)	32	(195)	-62%
PA	0	0	0	0	0	0	-	-	-	-	-	-	-	-	-	0	-	-	-	-	-	0%	
PE	0	0	0	0	0	0	-	-	-	-	-	-	-	-	-	0	-	-	-	-	-	0%	
RF	156	2	0	1,108	190	83	12	62	3	20	4	18	15	-	17	0	6	6	164	(81)	12	(93)	-112%
RJ	18	3	0	1,252	20	128	19	93	4	31	0	26	2	3	30	0	1	5	215	(87)	17	(104)	-81%
RX	0	0	0	0	0	0	-	-	-	-	-	-	-	-	-	0	-	-	-	-	-	0%	
RZ	0	0	0	0	0	0	-	-	-	-	-	-	-	-	-	0	-	-	-	-	-	0%	
SV	2,184	4	0	13,769	1,151	784	117	124	33	41	52	35	92	-	42	0	98	22	656	128	32	96	12%
UL	0	0	0	0	0	0	-	-	-	-	-	-	-	-	-	0	-	-	-	-	-	0%	
VC	201	1	0	3,560	0	42	6	31	6	10	5	9	-	-	23	0	-	2	93	(52)	6	(58)	-140% 0%
VJ	0	0	0	0	0	0	-	-	-	-	-	-	-	-	-	0	-	-	-	-	-	0%	
VX	23	1	0	1,094	38	24	4	31	4	10	1	9	3	4	7	0	1	1	74	(51)	6	(56)	-239%
Total	3,763	23	-	46,834	2,667	1,740	260	716	131	234	90	203	222	8	236	-	137	55	2,290	(560)	148	(699)	-40%

ANEXO 11

(Total Origem e Total Destino)

Apuração de Custo por Linha

Filial Origem: Total Origem

Filial Destino	Peso	Despac.	Carga		t.km	Receita Líquida*	Vendas		Custo de Origem			Custo Transfer.		Custo de Destino		Agentes		Result. Operac.	Despesas Matriz	Result.	Rentab. s/Recult.	Difer. pl Ponto de Equilíbrio		
			Valor Mercadoria				Desp. var.	Desp. Fix	GRIS	Coleta	Operação	Administ.	Transfer.	Transfstor.	Entrega	Operac.	Administ.						Coleta	Entrega
BH	1 694 225	13 843	42 882 194		1 199 753	689 116	7 147	38 122	110 972	49 261	79 261	45 018	95 896	1 459	104 014	24 461	9 361	6 538	127 604	25 024	102 580	15%	-1%	
BL	151 470	2 340	5 007 571		114 637	94 032	842	6 239	12 890	7 779	7 111	6 264	9 149	998	22 857	11 586	3 379	135	4 800	3 789	1 011	1%	-15%	
BM	403 827	1 522	4 406 821		946 146	216 027	1 934	5 684	19 995	5 775	14 558	5 610	103 910	2 484	8 195	20 066	4 683	31	23 102	5 845	17 257	8%	-8%	
BU	219 596	2 311	3 614 542		137 593	92 785	769	5 229	9 512	10 251	6 476	7 094	10 981	3 225	25 810	6 541	3 118	10	3 769	3 440	329	0%	-15%	
CP	563 272	4 301	7 164 539		998 717	340 986	2 716	10 787	28 102	16 807	18 178	13 519	78 905	12 662	-	-	-	167 467	349 143	9 199	(17 355)	-5%	-21%	
CT	298 480	3 635	4 793 152		154 022	143 617	1 347	9 670	11 490	12 163	14 089	9 882	12 292	1 986	30 242	11 376	3 142	871	25 059	5 212	19 847	14%	-2%	
CX	66 953	1 462	1 331 374		77 318	54 373	572	4 294	4 198	5 361	2 753	4 054	6 481	784	24 560	1 703	779	144	(1 316)	2 092	(3 409)	-6%	-22%	
DF	433 368	2 158	5 706 595		484 149	175 547	1 501	5 977	18 553	8 286	15 018	7 565	38 638	2 249	26 688	11 184	4 174	286	35 438	4 985	30 452	17%	2%	
FO	579 447	4 082	7 680 515		1 481 691	322 059	2 913	13 568	38 177	16 523	19 207	14 501	126 030	6 979	10 383	14 016	8 116	118	29 653	10 299	19 355	6%	-10%	
GV	346 779	3 681	3 600 348		297 032	144 990	1 324	9 373	10 640	13 842	12 588	11 544	23 705	7 306	30 633	5 770	2 639	48	15 578	5 302	10 276	7%	-9%	
IA	1 202 894	4 548	26 735 111		1 629 435	576 887	4 821	13 107	92 391	17 429	50 030	18 714	133 260	5 985	41 046	14 474	2 426	587	159 294	14 717	144 576	25%	9%	
JF	397 917	3 681	8 372 139		245 084	169 997	1 462	9 304	20 522	12 893	16 545	11 667	19 559	5 082	33 463	8 115	5 446	14	25 925	5 935	19 990	12%	-25	
KP	986 533	7 418	16 734 430		451 547	355 318	3 013	17 510	40 729	28 379	33 564	23 156	41 926	1 733	29 521	26 191	4 324	4 623	65 024	12 185	52 840	15%	-1%	
LO	68 587	1 259	1 159 982		53 479	43 456	428	3 119	3 116	4 738	2 902	3 380	4 385	2 544	10 797	7 952	4 011	109	(4 026)	1 836	(5 862)	-13%	-29%	
MK	136 447	1 562	1 737 295		133 739	68 067	638	4 186	5 457	5 751	5 423	4 889	10 673	3 980	14 005	4 416	1 212	16	60 447	7 620	5 174	8%	-20%	
MN	260 945	701	1 698 698		649 651	157 408	1 634	2 431	9 075	2 642	9 512	2 254	113 336	888	6 438	5 955	5 867	68	(2 671)	3 581	(6 252)	-4%	-20%	
MO	140 646	755	1 270 046		252 528	57 670	545	2 545	5 664	2 821	3 998	2 513	20 346	973	5 375	4 398	1 868	137	6 488	1 856	4 632	8%	-8%	
OC	4 047 722	13 877	73 219 927		1 873 693	953 325	8 343	38 290	177 531	49 791	163 610	53 231	159 781	2 242	165 610	125 188	8 050	3 410	(1 762)	37 216	(38 978)	-4%	-20%	
PA	266 016	3 527	5 609 313		341 556	170 691	1 688	10 589	18 050	12 938	11 822	9 687	27 731	2 506	37 302	8 834	4 618	604	146 368	24 323	18 400	11%	-5%	
PE	365 549	2 806	8 656 970		234 512	138 395	1 266	6 561	22 459	12 081	13 285	8 504	18 715	7 320	24 841	13 447	3 950	53	5 903	5 190	712	1%	-15%	
RF	1 100 589	3 893	10 720 277		2 478 767	515 664	4 367	14 159	51 087	15 538	33 924	13 544	209 280	5 577	16 460	41 528	11 753	338	47 409	14 644	32 765	6%	-9%	
RJ	1 970 632	12 076	23 736 798		1 565 096	768 752	6 487	29 612	63 852	45 865	56 750	36 846	130 324	16 709	121 674	118 224	19 739	7 427	653 308	115 444	24 765	90 679	12%	-4%
RX	240 707	2 044	3 273 162		186 510	87 589	659	4 522	8 909	8 675	6 602	5 782	14 885	7 671	15 432	6 574	1 442	310	61 463	6 126	3 147	3%	-12%	
RZ	10 322	134	110 404		6 718	4 913	38	360	304	467	256	464	536	720	-	12 918	6 560	44	(17 755)	538	(18 293)	-372%	-388%	
SV	726 094	3 154	8 228 481		1 240 701	345 831	3 423	11 072	33 581	11 985	24 281	10 810	102 073	4 762	26 304	31 950	17 467	112	44 374	9 726	34 649	10%	-6%	
UL	896 616	3 276	18 374 203		1 109 116	306 791	3 018	8 263	64 040	12 023	38 101	10 127	88 513	11 234	29 812	14 208	5 315	-	284 635	22 136	10 137	11 989	4%	-12%
VC	157 874	871	988 328		218 990	74 149	685	2 811	3 794	3 399	5 019	3 028	17 670	1 225	20 368	3 788	2 043	16	63 948	10 201	2 057	8 144	11%	-5%
VJ	476 231	4 266	8 444 338		257 690	192 128	1 816	11 421	20 855	15 411	19 800	13 839	20 565	5 790	37 861	7 947	2 820	74	158 199	33 929	6 733	27 197	14%	-2%
VX	522 639	2 917	11 887 276		583 006	230 997	2 010	7 304	35 315	11 688	19 814	9 677	47 622	40 407	21 478	14 231	4 063	86	17 303	7 134	10 169	4%	-11%	
Total	18 732 337	112 110	317 154 830		19 382 873	7 501 401	67 404	306 210	941 271	420 561	704 486	366 763	1 687 175	167 482	941 151	577 051	152 364	26 219	6 680 564	244 955	575 862	8%	-8%	

* Já descontado o ICMS

Reculta	7 501 401
Custos Operacionais	6 925 539
Resultado Operacional	575 862
Custos nível Planta	1 184 218
%Custos Nível Planta/Reculta	15,8%
Resultado Final	(608.356)

Apuração de Custo por Linha

Filial de Destino: Total Destino

Filial de Destino. Total Destino																									
Filial Origem	Peso	Despac.	Carga		Vendas			Custo de Origem			Custo Transfer.			Custo de Destino			Agentes		Custo Total	Result. Operac.	Despesa Matriz	Result.	Rentab. e/Receit.	Difer. pl Ponto de Equilíbrio	
			Valor Mercadoria	t.km	Receita Líquida*	Desp.var.	Desp.Fix	GRIS	Coleta	Operação	Administ.	Transfer.	Transbor.	Entrega	Operac.	Administ.	Coleta	Entrega							
BH	5.111.724	18.188	31.637.055	4.494.434	1.297.344	3.215	19.481	88.558	45.795	77.729	46.217	363.246	15.317	155.086	210.539	24.766	58.784	1.108.722	188.621	36.334	152.287	12%	-4%		
BL	140.682	1.580	2.904.387	190.947	104.259	1.480	10.544	9.541	6.714	10.894	8.575	15.391	5.577	13.203	4.361	2.061	4.411	92.752	11.507	4.037	7.470	7%	-9%		
BM	610.702	952	10.210.737	1.374.504	255.422	1.422	3.329	38.746	2.230	30.409	11.006	111.684	769	6.621	12.428	1.328	30.375	250.348	5.074	6.850	(1.816)	-1%	-16%		
BU	322.471	1.731	2.569.442	315.055	105.514	2.058	1.230	8.114	8.410	9.675	8.777	25.170	7.847	14.317	8.092	2.825	4.952	101.466	4.048	3.011	1.037	1%	-15%		
CP	6.634	64	161.873	11.535	4.414	-	-	658	-	-	-	922	132	631	151	72	1.992	4.557	(144)	116	(259)	-6%	-22%		
CT	317.059	3.026	4.506.065	428.274	203.493	4.688	19.700	19.363	10.951	12.679	9.829	35.679	13.104	25.598	10.453	4.911	15.709	182.684	20.829	7.842	12.987	5%	-9%		
CX	319.102	2.429	2.702.840	809.649	137.017	988	4.533	11.438	11.390	8.116	4.864	64.809	15.238	17.371	9.717	4.453	4.550	157.467	(20.450)	4.871	(25.321)	-18%	-34%		
DF	71.681	616	992.543	82.219	40.231	935	239	4.738	3.311	1.896	4.478	7.039	1.210	5.067	2.046	838	3.002	34.800	5.431	1.095	4.336	11%	-5%		
FO	628.298	672	1.514.693	1.236.032	93.960	1.949	11.916	10.861	5.723	16.426	5.008	101.678	3.172	4.462	26.799	1.490	1.493	190.978	(97.018)	6.767	(103.805)	-110%	-126%		
GV	70.847	505	1.033.578	80.456	29.165	819	248	3.484	1.828	1.189	1.360	6.466	1.345	3.839	1.912	614	1.962	25.049	4.116	811	3.305	11%	-4%		
IA	263.599	4.424	1.375.173	345.435	109.386	1.219	4.313	5.250	20.385	3.201	8.866	29.049	7.575	35.785	10.234	5.964	7.267	139.139	(29.753)	4.764	(34.516)	-32%	-47%		
JF	15.689	179	254.636	17.207	8.216	605	-	2.219	708	320	995	1.446	333	1.536	383	240	246	9.032	(815)	385	(1.181)	-14%	-30%		
KP	1.696.077	11.187	18.338.155	1.948.603	791.905	5.900	20.501	74.534	73.452	55.863	24.505	171.837	14.610	90.487	51.750	15.196	24.227	659.348	132.557	22.059	110.488	14%	-2%		
LO	31.019	314	305.971	62.863	21.961	497	6.889	1.837	1.171	3.617	3.759	5.205	1.442	2.657	1.404	712	2.100	31.289	(9.328)	1.704	(11.031)	-50%	-86%		
MK	58.183	927	2.902.587	56.758	21.647	150	303	5.656	3.615	1.915	2.704	4.530	1.141	7.221	1.565	818	787	30.404	(8.757)	1.088	(9.825)	-45%	-61%		
MN	243.379	190	2.814.756	409.659	87.136	-	540	10.849	759	5.566	5.976	110.722	1.617	1.216	10.321	401	24.624	172.592	(85.456)	3.027	(88.483)	-102%	-117%		
MO	1.118	20	12.758	2.544	1.385	284	-	859	62	35	186	203	5	218	44	15	-	1.910	(525)	106	(631)	-46%	-61%		
OC	5.839.076	44.374	145.053.329	3.934.218	2.574.189	19.139	109.229	353.513	128.379	316.987	96.735	325.910	24.561	374.732	122.039	60.915	66.262	1.988.400	575.789	80.108	495.681	19%	3%		
PA	435.569	2.415	4.197.261	823.540	180.786	3.052	25.794	14.082	14.321	14.810	11.881	67.003	18.593	20.660	12.260	3.504	7.531	213.490	(32.725)	8.750	(41.474)	-23%	-39%		
PE	168.450	1.018	1.243.852	163.414	59.355	1.185	3.284	3.877	3.920	6.210	5.385	13.285	7.577	7.852	5.424	1.296	2.638	61.935	(2.580)	2.097	(4.678)	-8%	-24%		
RF	518.352	1.142	6.687.771	1.142.089	167.298	2.045	8.124	31.259	4.335	20.030	12.956	105.296	7.768	10.272	17.295	1.715	10.861	231.955	(64.658)	7.254	(71.912)	-43%	-59%		
RJ	1.524.640	12.440	72.038.563	1.138.526	1.065.326	9.269	28.197	225.936	59.166	95.685	76.411	93.043	8.811	111.192	47.268	12.979	28.590	796.546	268.780	32.831	235.949	22%	6%		
RX	41.213	919	714.249	39.043	27.110	905	3.196	1.896	3.018	1.130	2.436	3.247	1.955	7.726	1.599	1.282	1.911	30.291	(3.181)	1.292	(4.473)	-16%	-32%		
RZ	2.509	2	5.465	1.508	33	14	-	10	-	3.140	368	120	162	15	38	1	1.744	5.613	(5.560)	90	(5.669)	-17046%	-17052%		
SV	56.049	264	534.637	73.676	25.435	2.323	16.108	2.650	1.195	2.513	5.494	6.213	614	2.293	1.370	451	2.548	43.772	(18.337)	3.150	(21.487)	-84%	-100%		
UL	21.663	181	394.537	14.266	7.596	643	2.093	2.454	717	348	1.103	1.139	206	1.414	281	263	459	11.121	(3.525)	682	(4.207)	-55%	-71%		
VC	3.763	23	45.834	2.657	1.740	280	715	131	234	90	203	222	8	235	137	55	-	2.290	(550)	148	(699)	-40%	-56%		
VJ	184.213	1.999	1.582.064	156.363	60.762	1.489	2.428	6.026	7.718	3.227	4.965	13.119	5.022	16.979	6.180	2.773	2.831	72.756	(11.974)	2.608	(14.580)	-24%	-40%		
VX	28.606	329	429.989	37.400	19.317	872	3.276	2.761	1.054	785	1.722	3.500	1.771	2.466	962	436	294	19.899	(582)	1.050	(1.632)	-8%	-24%		
Total	18.732.377	112.110	317.154.830	19.392.873	7.501.401	67.404	306.210	941.271	420.561	704.488	368.763	1.687.175	167.482	941.151	577.051	152.364	26.219	322.447	6.880.584	820.816	244.855	575.862	8%	-5%	

Receita	7.501.401
Custos Operacionais	6.925.539
Resultado Operacional	575.862
Custos nível Planta	1.184.218
%Custos Nível Planta/Receita	15,8%
Resultado Final	(608.356)