4
Custeio e Avaliação de Desempenho

A Petrobras utiliza o sistema de Custeio por Absorção, também chamado de Método do Centro de Custos, o que segundo Faria e Costa (2005) não traz bons resultados para fins gerenciais. “Embora seja falho para fins gerenciais, é obrigatório fiscalmente, no Brasil, para fins de valorização de estoques”. Esta prática, como citado no Capítulo 2, não favorece a análise das informações por parte do Gestor de Logística.

A área de Avaliação de Desempenho Empresarial realiza a apuração dos resultados referentes à Diretoria do Abastecimento, responsável pelas funções de *Midstream*, que envolve o transporte de petróleo e gás natural até o ponto de refino e *Downstream,* que envolve o refino, ditribuição e venda de derivados. Já a área de Análise de Operações Logísticas, como o próprio nome indica, utiliza as informações fornecidas pela outra área para compor alguns indicadores de custos logísticos. Os principais são:

- Custo Unitário do Transporte Marítimo;
- Custo Relativo da Logística.

Estes indicadores são insuficientes, pois não possibilitam uma análise detalhada dos custos logísticos. O de custo do transporte marítimo, por exemplo, é calculado através dos valores acumulados em contas contábeis e centros de custos dos navios, não sendo possível a separação das informações por clientes ou mercados e nem entre logística de abastecimento e distribuição. Já o custo relativo da logística apura os custos de maneira total, sem a separação de custos fixos e variáveis. Além disso, não há análise dos custos logísticos totais, o que é citado na literatura como um fator importante para o sucesso da avaliação de desempenho, como cita Lambert *et al* (1998):

> *Reduções em um custo levam invariavelmente a aumentos em outros componentes. Uma administração eficaz e economias reais de custos serão atingidas apenas enxergando-se a logística como um sistema integrado e minimizando seu custo total considerando-se os objetivos de serviço da empresa.*

PUC-Rio - Certificação Digital Nº 0612526/CA

Isto abre a possibilidade para utilização de ferramentas mais modernas para avaliação do desempenho do sistema logístico da companhia.

Apesar de considerar a análise do custo total como fator de sucesso, por limitação deste trabalho, somente os custos de transporte marítimo serão detalhados. Estes foram escolhidos por sua representatividade, como será visto a seguir. Como se trata de uma análise da apuração gerencial de custos logísticos, a avaliação do mais relevante deve ser um bom balizador da situação atual.

4.1. Custos do Transporte Marítimo

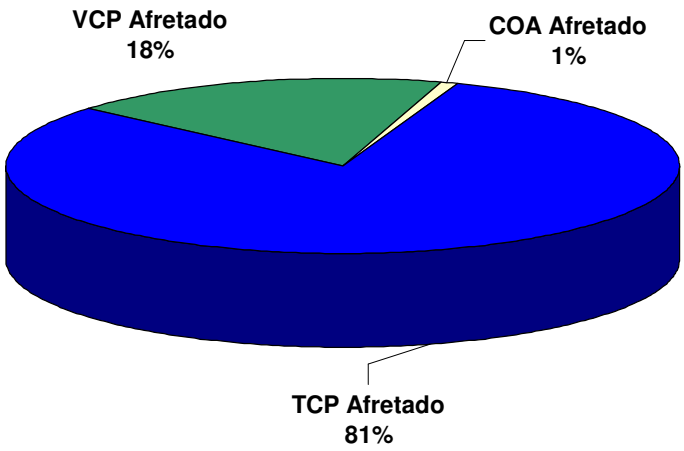
A Petrobras é hoje a sétima empresa do *ranking* mundial das empresas de petróleo de capital aberto e participa de todas as fases da produção de petróleo e derivados até a distribuição.

Em 2006 a empresa trabalhou com navio em três tipos de contratos:

- *Time Charter Party* (TCP), tipo de afretamento pelo qual um navio é contratado por período, sendo o frete fixado em base diária e cobrado pelo tempo que o navio ficar afretado.
- *Voyage Charter Party* (VCP), tipo de afretamento em que um navio é contratado para transportar uma carga de um porto a outro, sendo ambos especificados em contrato, e cujo frete é fixado por tonelada de carga.
- *Contrats of Affreightment* (COA), contrato de transporte no qual o armador se obriga a cumprir uma série de viagens a um frete por tonelada geralmente válido para todas as viagens.

A figura 3 mostra o percentual de utilização de cada tipo de contrato.

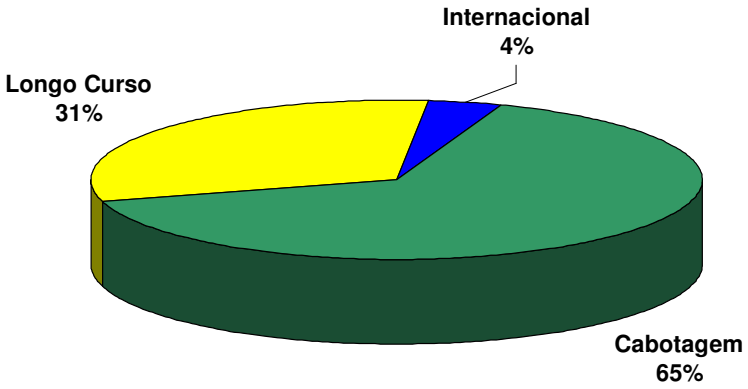
PUC-Rio - Certificação Digital Nº 0612526/CA



Fonte: Adaptado do Boletim Estatístico do Transporte Marítimo – Petrobras - 2006
Figura 3 Composição percentual média da frota por tipo de contrato – 2006

PUC-Rio - Certificação Digital Nº 0612526/CA

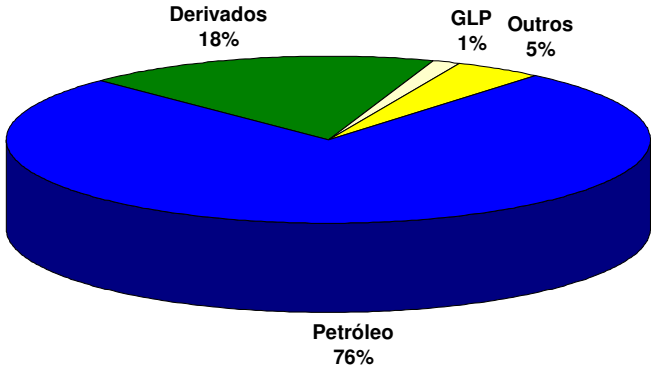
Através da Transpetro são operados 24 terminais aquaviários que estão distribuídos ao longo da costa brasileira. Estes terminais são utilizados para o abastecimento de petróleo e para distribuição de derivados, principalmente para a região Norte e Nordeste do país, onde a malha dutoviária é insuficiente. A figura 4 mostra que a maior utilização do transporte marítimo é para cabotagem.



Fonte: Adaptado do Boletim Estatístico do Transporte Marítimo – Petrobras - 2006
Figura 4 Percentual por tipo de navegação em 2006.

A bacia de Campos representa 84% da produção do petróleo nacional. Estas reservas de petróleo estão situadas em campos marítimos distantes da costa. Segundo Silva (2005), os reservatórios descobertos recentemente têm profundidade de 2000 metros e estão situados a 120km da costa. Inicialmente,

os primeiros campos eram perto da costa e o escoamento do óleo foi feito por navio até que os dutos fossem construídos, mas para os campos mais distantes é utilizado o transporte marítimo para escoamento da produção. Este fato pode ser observado na figura 5 que mostra que o petróleo tem a maior quantidade transportada o que indica a grande importância da logística de abastecimento.



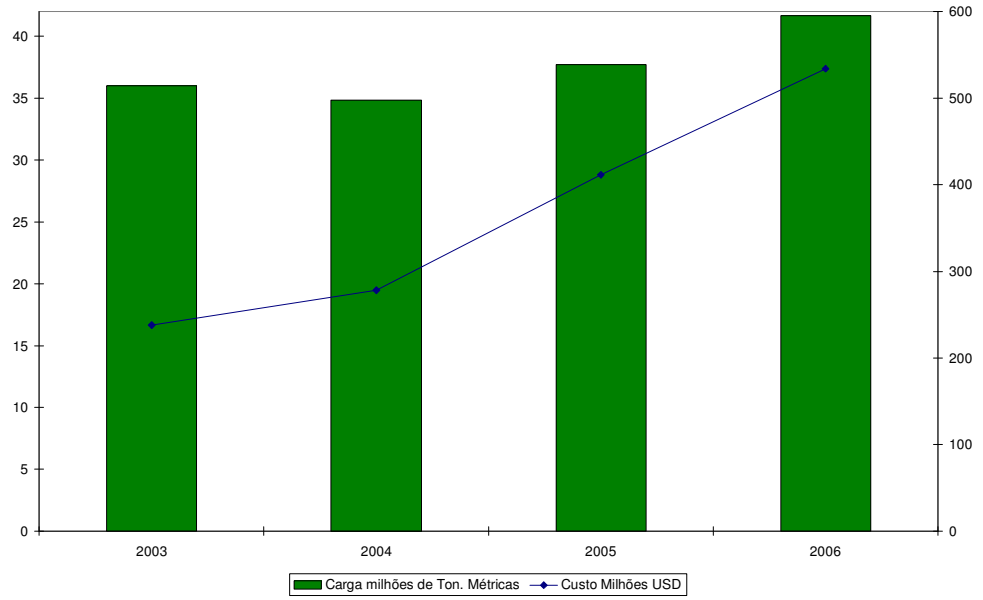
Fonte: Adaptado do Boletim Estatístico do Transporte Marítimo – Petrobras - 2006
Figura 5 Percentual da quantidade em tonelada por tipo de produto transportado por Cabotagem em 2006

De acordo com o Anuário Estatístico Antaq (2005) os terminais de São Sebastião-SP, Aratu-BA, Angra dos Reis-RJ e Santos-SP, foram responsáveis em conjunto por movimentar 60,7% das cargas de granel líquido do País.

Segundo a pesquisa da *Establish, Inc. Herbert W. Davis And Company*, os custos de transporte representam em média 47% dos custos logísticos totais. Dados de 2006 revelam que o transporte marítimo representa 58% do custo logístico de abastecimento e distribuição de petróleo e derivados.

O gráfico abaixo mostra a evolução percentual do custo em relação à quantidade de carga transportada. É possível observar que houve um aumento no custo de 124% de 2003 para 2006, enquanto que na quantidade o aumento foi de 16% para o mesmo período.

PUC-Rio - Certificação Digital Nº 0612526/CA



Fonte: Adaptado do Boletim Estatístico do Transporte Marítimo – Petrobras - 2006

Figura 6 Custo do Transporte Marítimo x Carga Transportada – 2003 até 2006

Estes dados mostram a importância de uma boa gerência destes custos de transporte.

4.1.1. Composição dos custos de transporte marítimo

A análise dos custos se baseia no tipo de contrato TCP ou VCP e nas despesas acumuladas. Os custos são acumulados em contas que se dividem em quatro grandes grupos, como mostra a tabela 2.

Nome	Descrição
Materiais, Combustíveis e Lubrificantes	**Transporte Marítimo: Combustíveis e Lubrificantes das Embarcações.**
Serviços Gerais	**Transporte Marítimo: Serviços de Portos e Embarcações (prático, lancha, rebocador, agente, despachante, vistorias etc).**
Transporte Operacional	**Transporte Marítimo: Fretes e Aluguéis.**
Serviços Públicos, Aluguéis e Encargos Gerais	**Transporte Marítimo: Encargos, Taxas Portuárias e Sobreestadias.**

Tabela 2 Grupos de contas contábeis

PUC-Rio - Certificação Digital Nº 0612526/CA