

# LOGÍSTICA TSC-M<sup>®</sup>

MÁRCIO TRINDADE SANTOS\*

Nicho de Mercado para Contabilistas na Primeira Década do Primeiro Século do Terceiro Milênio.

LOGÍSTICA – {Gj. Logiké} – “INTERAÇÃO de procedimentos-coordenados, fulcrados na análise das leis e conceitos científicos e tecnológicos, que conduzem à PRODUTIVIDADE” = Maior potencial para a concorrência.

**TSC-M<sup>®</sup>**

- **Tributação Empresarial** – (+ Legislação aplicada trabalhista/ penal, tributária, previdenciária, contratual, law business, etc)
- **Societário** – (Comercial/civil/falimentar)
- **Contábil** – (Ponto de equilíbrio, relatórios dirigidos ao staff, comitê gestor, etc, além da administração, finanças, também, ao **Marketing**)

## INTERAÇÃO

“Contingência”, maior abrangência que integração

- Dinamismo
- Elas comunicantes no ciclo econômico
- Caráter permanente
- Essencial à sobrevivência da empresa

## INTEGRAÇÃO

- Procedimento segmentado
- Específicos (eventuais, emergentes, rotineiros sem enfoque do resultado – fim).

## PLANEJAMENTO

A mais básica das funções gerenciais

## TRIBUTÁRIO

- Contencioso
- Consultivo reordenamento Operacional
- Misto

## ELISÃO FISCAL

Antes da ocorrência do fato gerador oposto de evasão, sonegação

## MACROCARGA TRIBUTÁRIA

Brasil - PIB em 01/01/2001 = R\$1,095 trilhão (31,5 do PIB brasileiro)

## MICROCARGA TRIBUTÁRIA

Cada empresa tem carga tributária própria  
Cada Centro de Serviços compartilhado  
Cada Produto ou item ou Serviço

*As empresas globalizadas já adotam esses procedimentos. É necessária que as de média porte, EPP e ME também adotem a logística TSC-M<sup>®</sup>.*

## UM NOVO ENFOQUE – O Target Costing

- \* As empresas industriais japonesas vêm adotando, há algum tempo, abordagens induzidas pelo mercado para o custeio de produtos. As empresas ocidentais tendem a projetar o produto, passar as especificações aos contadores para a formação do preço e perguntar ao pessoal de marketing se o produto podia ser vendido àquele custo, acrescido da necessária margem de lucro. Se a resposta era negativa, reprojavam o produto e reiniciavam o ciclo ou desistiam do idéia.
- target costing é uma abordagem estruturada para determinar o custo pelo qual um projeto de produto, com especificações e volumes predefinidos, deve ser produzido, de modo a gerar os níveis desejados de rentabilidade, ao preço de venda predeterminado. 17 Seu objetivo consiste em estimular os gerentes a reduzir os custos, de acordo com metas específicas, durante o ciclo de vida do produto. O foco é a redução do custo total, em vez do controle de custo departamental, e sua utilidade se fundamenta na noção de que os preços de mercado devem influenciar os custos, e não o contrário.
- Se a empresa tem dificuldade em atingir a meta de custo, o problema deve ser enfrentado através da redefinição das especificações do produto, consoante novas diretrizes de custo, ou por meio de entendimentos com os fornecedores, na busca de soluções aceitas por ambas as partes para a redução dos custos. No entanto, o que não muda é a meta de custo.”

## PONTO DE EQUILÍBRIO E GERAÇÃO DE LUCROS

O lucro operacional, também chamado resultado operacional ou lucro antes dos juros e do imposto de renda (LAJIR), depende de três fatores básicos: (1) margem de lucro unitária; (2) volume de vendas; e (3) despesas fixas. A margem de lucro unitária é igual ao preço de venda menos o custo do produto e as despesas variáveis com a venda de cada unidade. Fonte: TRACY, John - MBA Compacto – Finanças, Editora Campus

Interagir (T+S+C) com:

**Marketing –**

Pós venda – agregar valores

- propaganda, pesquisa, estatística, planejamento estratégico.

Telemarketing, pré-venda, venda, serviços etc.

**PRODUTIVIDADE**

GERAR MAIOR RESULTADO COM MENOR CUSTO = POTENCIALMENTE > LUCRATIVIDADE

- Pelo posicionamento estratégico que coloque no mercado bens e serviços de igual ou melhor qualidade, com mesmo ou menor preço e condições de pagamento e agregar valores = **maior competitividade na guerra mercadológica**

- Fidelização
- Pós-venda
- Logística de entrega pontual
- Cumprir o código de defesa do consumidor

**CONTABILIZANDO O PROCESSO JUDICIAL CONTINGÊNCIA VALIAÇÃO SOBRE A POSSIBILIDADE DE ÊXITO**

1. Prováveis - mais de 60% de probabilidade
2. Passíveis - de 30 a 60% de probabilidade
3. Remotas - menos de 30% de probabilidade
4. Com depósito integral 100% judicial e carta de fiança bancária
5. Com grandes ofertadas - 30 a 100%. Com penhora/avaliação - 100%
6. Concessão de liminar sem depósito
  - 6.1. Concessão de liminar com depósito integral
  - 6.2. Concessão de liminar com depósito parte controversa
  - 6.3. Tutela antecipada
  - 6.4. Sentença favorável
  - 6.5. Sentença contrária
7. Recursos: apelação; Resp., RE etc
8. Jurisprudência predominante e mais recente de maior instância oferecem um feeling de expectativa de êxito
9. Refis
  - 9.1. Refis
  - 9.2. Passivo circulante x PLP (mudança no "risco" e análise gerencial)
10. "Passivo Oculto" inexistência de cuidados de auditoria e análise.

Estratégico – "Processo de reflexão que procede a ação e é dirigido para a tomada de decisão no presente e com a visão do futuro". (FIGUEIREDO E CAGGIANO, Controladoria, Teoria e Prática, 2ª Edição, São Paulo, Atlas, 1997, p.43)

**IMPACTO DA TECNOLOGIA NAS ORGANIZAÇÕES**

"A tecnologia da informação e das telecomunicações possibilitou a globalização da economia. Entende-se este fenômeno de interdependência entre países e mercados como uma síntese das transformações pelas quais vêm passando a economia mundial, no decorrer dos anos e, mais notadamente, a partir dos anos 80. Esse novo cenário vem alterando, sobre maneira, o ambiente externo às organizações em termos geográfico e produtivo." Fonte: ANTUNES, Marisa Teresa. Capital Intelectual. Atlas, 2000, p.49

"Centros de Serviços Compartilhados" (shared-services centers), nos quais todos os chamados processos de suporte de empresa (contabilidade, finanças, tecnologia, recursos humanos...) são reunidos sob uma administração independente (das unidades de negócio que compõem a empresa). Esse "centro" apoiado sobre ganhos de escala e tecnologia apropriada, e focado na melhor continuação dos processos administrativos sob sua responsabilidade, proporciona economias de custos significativas para organização e suas diversas unidades de negócios, além de garantir controles mais apurados e melhor qualidade das informações.

A tecnologia e-business estendeu esse conceito para praticamente todo o mercado: da simples hospedagem (hosting) do site até a operação de uma complexa logística de distribuição, tudo pode ser terceirizado, ou compartilhado com outras empresas. E melhor: cada um desses serviços subcontratados pode permanecer conectado (via internet) ao negócio como se dela fizesse parte integrante.

Trata-se de um novo modelo de negócios em que cada empresa concentra-se apenas no que é essencial à sua operação e, literalmente, adquire todos os serviços de suporte que essa operação requer para ser executada com sucesso. (SÉRGIO LOZINSKY, Sócio-Diretor da PriceWaterHouse Coopers).

**A EMPRESA DO SÉCULO XXI**

"Se quiserem sobreviver e prosperar no século que vai marcar o aprofundamento do

globalização da economia, as empresas terão que rever os conceitos que regem a sua administração e que datam do início do século. O alerta é do consultor de empresas e presidente do Instituto MVC Estratégia e Humanismo, Marco Aurélio Ferreira Viana". FONTE: Conjuntura Econômica/FGV, p.104 e ss. Agosto/2000.

#### PREÇO

- O custo unitário é uma das primeiras coisas que o profissional de marketing precisa saber. Quanto custa para produzir um objeto? Preço unitário é determinado dividindo-se o número total de objetos produzidos pelo custo total, tanto fixo como variável, de produzi-los.
- Os custos fixos, ou overhead, não variam com o nível de produção ou de vendas. Não importa quantas unidades a companhia produz, ela precisa ainda pagar pelo aluguel das instalações, equipamentos, salários etc. Custos variáveis mudam de acordo com o nível de produção. Para produzir um videocassete, por exemplo, a empresa deve comprar materiais como componentes elétricos, consoles de metal e embalagem.
- Esses custos variam de acordo com a quantidade de aparelhos de videocassete que a companhia vende. O custo por unidade diminui à medida que a produção aumenta.
- O apereçamento pelo ponto de equilíbrio pode ser usado por uma empresa para determinar quantas unidades de um produto ela deve vender com o objetivo de cobrir os custos de produção e quanto lucro a empresa fará à medida que o volume aumentar acima do ponto de equilíbrio. Essa abordagem requer que a empresa tenha um conhecimento firme dos custos fixos e variáveis. "A quantidade na qual o preço de venda excede o custo variável médio é a margem de contribuição por unidade do produto vendido. Quando a quantidade do produto vendido atinge o ponto onde a margem de contribuição total cobre todos os custos fixos de um produto, a empresa equilibra a operação do ponto de vista financeiro.

#### APREÇAMENTO COM BASE NO VALOR

O apereçamento com base no valor usa a percepção do cliente a respeito do valor para estabelecer preços. Apereçamento, junto com o resto no mix de marketing, é considerado antes que o produto seja manufaturado. Apereçamento com base em custo é motivado pelo produto; apereçamento com base no valor é motivado pelo cliente. Fonte: MURPHY, Dallas – MBA Compacto – Marketing, Edit. Campus

#### O MÉTODO KAIZEN

Enquanto o target costing pressiona os custos para baixo antes da entrega do produto ao processo de fabricação, o método kaizen sustenta o esforço de redução de custos ao longo de todo o ciclo de vida do produto. É especialmente útil se o produto tem uma vida prolongada, quando surgem mais oportunidades de redução de custos. O método kaizen também tem em vista a qualidade dos produtos e a segurança dos processos de produção.

17. Britton Monasco, "Leading Lights: Na Interview with Author and Consultant Stan Davis" - NY  
Fonte: HOPE Jeremy, HOPE Tony – Competindo na Terceira Onda, Edit. Campus  
LOGÍSTICA TSC-M®

#### REMISSÃO DE ARTIGOS CONTÁBEIS E GERENCIAIS PARA LEITURA SUBSIDIÁRIA AO TEMA, PUBLICADOS RECENTEMENTE NAS REVISTAS

- Revista Brasileira de Contabilidade nº 122 – "A Evolução da Contabilidade de Custos até a Era da Globalização" – Klicia Maria Silva Guimarães
- Revista Brasileira de Contabilidade nº 124 – "Um Estudo sobre a Pesquisa em Custos no Brasil" – Edson Luiz Riccio
- Revista de Contabilidade do CRCSP nº: 10 – "O Sistema ABC e suas Influências no Estabelecimento do Custeio no Ciclo da Vida" – Nilton Facci, Marcelo Soncini Rodrigues, Maria Cristina da Silva de Souza, Andréa Lúcia Dona.
- Revista de Contabilidade do CRCSP nº 13 – "Ativo Inatingível e Potencialidades dos Capitais" – Antônio Lopes de Sá
- Revista de Contabilidade do CRCSP nº: 11 – "Uma Contribuição para o Entendimento do Fair Value Accounting" – Carlos Daniel Schneider Pereira.
- Revista de Contabilidade do CRCSP nº 10 – "A Redução Estratégica de Custos" – Nilton Cano Martin

*"O (RE) Planejamento Tributário-societário-contábil, dirigido ao Marketing, é essencial à sobrevivência de atividades industriais, comerciais e serviços, independente do porte da empresa."*



(\*) - CONTABILISTA; VICE-PRESIDENTE DA CÂMARA DE DESENVOLVIMENTO PROFISSIONAL DO CRCMG; PROFESSOR; AUTOR, CONSULTOR PARECERISTA; E ADVOGADO TRIBUTARISTA EMPRESARIAL E PENAL TRIBUTÁRIO EM BELO HORIZONTE, MG, DF, SP E MERCOSUL.  
ATENDCLIENTE@MARGIOTRINDADE.COM.BR.  
CONSULTOR DE LOGÍSTICA TSCM®