

UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ

TIAGO ALVES DANTAS

**GESTÃO DE CUSTOS DO SETOR DE OPERAÇÕES DA AGÊNCIA MARÍTIMA
PROAMAR SERVIÇOS MARÍTIMOS LTDA**

CURITIBA

2025

TIAGO ALVES DANTAS

**GESTÃO DE CUSTOS DO SETOR DE OPERAÇÕES DA AGÊNCIA MARÍTIMA
PROAMAR SERVIÇOS MARÍTIMOS LTDA**

Artigo apresentado ao curso de especialização MBA em Gestão Estratégica, do Setor de Ciências Sociais Aplicadas da Universidade Federal do Paraná, como requisito parcial à obtenção do título de especialista em Gestão Estratégica.

Orientador: Prof. Dr. Guilherme Francisco Frederico

CURITIBA

2025

GESTÃO DE CUSTOS DO SETOR DE OPERAÇÕES DA AGÊNCIA MARÍTIMA PROAMAR SERVIÇOS MARÍTIMOS LTDA

Tiago Alves Dantas

RESUMO

O presente trabalho tem como finalidade analisar e demonstrar a importância da gestão de custos na prestação de serviços de agenciamento marítimo no setor de operações da agência marítima Proamar Serviços Marítimos Ltda. São abordados os principais conceitos da atividade de agenciamento marítimo, com foco específico para à navegação de apoio marítimo (offshore), desenvolvida na costa brasileira para o setor de óleo e gás. Identifica-se os principais custos operacionais para nortear a gestão dos recursos humanos e materiais utilizados no desenvolvimento da atividade de agenciamento marítimo. Como metodologia, utiliza-se o método descritivo e qualitativo, analisando, como estudo de caso, as informações do setor de operações da empresa Proamar Serviços Marítimos Ltda. Dentre os resultados, busca-se a análise e indicação de melhoria na gestão de custos operacionais, apresentando-se ações para otimização da precificação dos serviços prestados pela agência marítima, com foco na diferenciação do atendimento.

Palavras-chave: Agenciamento Marítimo. Gestão de Custos. Apoio Marítimo.

ABSTRACT

The purpose of this work is to demonstrate the importance of cost management in the provision of shipping agency services within the operations sector of Proamar Serviços Marítimos Ltda. The main concepts of shipping agency activity are addressed, with a specific focus on offshore support navigation, conducted along the Brazilian coast for the oil and gas sector. The study highlights the need to identify key operational costs to guide the management of human and material resources utilized in the development of shipping agency activities. The methodology employed is descriptive and qualitative, using the operations sector of Proamar Serviços Marítimos Ltda. as a case study. Among the results, the study seeks to analyze and propose improvements in operational cost management, presenting actions to optimize the pricing of services provided by the shipping agency, with an emphasis on enhancing service differentiation.

Keywords: Maritime Agency. Cost Management. Offshore Support.

SUMÁRIO

1. Introdução	4
1.1 - Objetivos Geral	8
1.2 - Objetivo Especifico	8
1.3 – Justificativa	9
2. – Revisão de Literatura	9
2.1. – Conceito de Gestão de Custos	9
2.2. – Classificação de Custos	10
2.2.1 – Custos Fixos	11
2.2.2 – Custos Variáveis	11
2.2.3 – Custos Diretos e Indiretos	12
2.2.4 – Custos de Oportunidade	13
2.2.5. – Mensuração de Custos	13
2.2.6. – Centro de Custos	14
3. – Prestação de Serviço de Agenciamento Marítimo	14
3.1. – Navegação de Apoio Marítimo	16
4. – Histórico e Mercado de Atuação da Empresa Estudada – Proamar Serviços Marítimos Ltda.	19
4.1. – Estrutura Organizacional	19
4.2. – Missão	20
4.3. – Visão	20
4.4. – Valores	20
4.5. – Mercado de Atuação	21
4.6. – Tipos de Contrato: Spot/Mensal	21
5. – Análise de Custos do Setor de Operações	23
5.1. – Custos Operacionais Totais	24
5.1.2. – Custos Diretos e Indiretos da Proamar Ltda.....	25
5.2 – Margem de Lucro	26
5.3. – Custo por embarcação atendida	26
5.4. – Market Share Nacional.....	27
6. – Apresentação de Propostas de Intervenção e Melhorias	27
6.1. – Recomendações de Melhoria	28
6.2. – Etapas de implementação de custeio ABC	28
6.3. – Benéficos de migração para gestão de custeio ABC	29
6.5. – Quadro comparativo de atividades dos setores no custeio ABC	26
7. – Conclusão	31
8. – Referências Bibliográficas	34

1 INTRODUÇÃO

O setor de transporte marítimo é um dos pilares fundamentais da economia global, responsável por grande parte do transporte de mercadorias e pelo suporte logístico necessário para operações em alto mar, dentro deste seguimento, com grande relevância de mercado, destaca-se as operações do setor de exploração óleo e gás em áreas offshore, que é a exploração de derivados do petróleo em alto mar. No contexto brasileiro, a navegação de apoio marítimo (offshore) desempenha um papel crucial no suporte às operações de exploração e produção de petróleo e gás natural, principalmente em áreas estratégicas como a Bacia de Campos, a Bacia de Santos na exploração do pré-sal.

Em 2021, o setor de óleo e gás foi responsável por 17,2% do PIB industrial do Brasil, consolidando-se como o principal impulsionador do crescimento da indústria nacional. Esse avanço foi amplamente influenciado pela extração e produção de petróleo e gás natural, cuja participação no PIB industrial aumentou 4,4% em 2020 para 11,6% em 2021. Esse crescimento expressivo ocorreu principalmente devido a um aumento de aproximadamente de 70% no preço internacional do petróleo, que compensou a redução de 1,5% na produção nacional de óleo bruto no mesmo ano. (Além da Superfície, 2024).

O setor de óleo e gás tem um papel fundamental na geração de receitas para o Estado brasileiro. Em 2022, atingiu um recorde histórico na arrecadação de royalties e participações especiais, totalizando R\$ 110,8 bilhões. Com o crescimento contínuo da produção de petróleo e gás natural em, as projeções indicam que o setor poderá gerar mais de R\$ 400 bilhões para os cofres públicos entre 2024 e 2027. Essa receita fortalece a capacidade fiscal do Estado e viabiliza investimentos estratégicos em áreas essenciais, como infraestrutura, educação e saúde, contribuindo para um desenvolvimento sustentável e equilibrado do país (Além da Superfície, 2019).

No cenário internacional, o Brasil se destaca como o 9º maior produtor de petróleo, com uma produção diária atual de cerca de 3,4 milhões de barris. Entre as maiores economias que consomem e exportam petróleo e derivados, o país ocupa a 8ª posição. Além disso, a América Latina foi responsável por 41% das descobertas globais de petróleo entre 2020 e julho de 2022, sendo que 39% dessas descobertas ocorreram no Brasil. Apesar de sua importância econômica, o setor de óleo e gás brasileiro enfrenta desafios relacionados à sustentabilidade e à transição energética.

O governo brasileiro tem buscado equilibrar a expansão da produção de petróleo com compromissos ambientais, com o objetivo de posicionar o país como referência no enfrentamento da crise climática, ao mesmo tempo em que fomenta o crescimento econômico. Manter esse equilíbrio é essencial para garantir que o Brasil continue aproveitando os benefícios econômicos do setor de óleo e gás, enquanto avança rumo a uma matriz energética mais sustentável (Além da Superfície 2022).

Para atender à crescente demanda operacional da exploração offshore no Brasil, diversas empresas de grande porte atuam no setor, destacando-se a Petróleo Brasileiro S.A. (Petrobras). Como empresa estatal de economia mista e maior produtora de petróleo do país, a Petrobras, fundada em 1953, desempenha um papel estratégico na indústria energética. Além da Petrobras, outras companhias também têm participação expressiva no mercado brasileiro de exploração e produção de petróleo, como PRIO (antiga PetroRio), Enauta, Galp, Shell, ExxonMobil, entre outras. Essas empresas contribuem significativamente para o desenvolvimento do setor, impulsionando a economia e garantindo a exploração eficiente dos recursos petrolíferos nacionais.

Devido a todo esse cenário operacional de empresas que atuam a exploração e produção do setor de óleo e gás no Brasil, existem uma gama de Plataformas espalhadas pela costa brasileira que por sua vez necessitam de apoio de embarcações especializadas para atendimento a estas plataformas e embarcações. Nesse contexto é que surgem as embarcações de apoio marítimos, que são embarcações construídas e projetadas para prestarem apoio à unidades marítimas de produção offshore, uma vez que algumas plataformas são fixas, ou ao menos tempo, tem mobilidade restrita, e as embarcações de apoio atuam na logística de peças, materiais, mantimentos, transporte de pessoas, apoio a mergulho, ou seja, a um mercado de embarcações totalmente voltadas para esse fim. Diante deste cenário, as agências marítimas, como a Proamar Serviços Marítimos Ltda., atuam como intermediárias essenciais, a serviços dos armadores (proprietários de embarcações), garantindo a fluidez das operações portuárias e o cumprimento das regulamentações locais e internacionais, para que essas embarcações de apoio possam entrar e sair dos portos brasileiros sem nenhum entrave operacional.

Sendo assim, o presente trabalho tem como objetivo analisar a gestão de custos no setor de operações da Proamar Serviços Marítimos Ltda., com foco específico no agenciamento de embarcações de apoio marítimo offshore. A gestão de

custos é uma ferramenta essencial para a tomada de decisões estratégicas, permitindo a identificação de oportunidades de redução de gastos, a otimização de recursos e a melhoria da eficiência operacional. Nesse sentido, a análise dos custos operacionais da Proamar Ltda., busca fornecer insights valiosos para a melhoria contínua dos processos e a maximização dos resultados financeiros.

Gerir os custos de uma empresa está relacionado com a decisão dos administradores em elaborar estratégias e mudar comportamentos, sendo estes o principal foco para elaborar planos estratégicos para acompanhar o perfil econômico do mercado nacional e mundial. Sendo assim, a boa gestão de custos busca a maximização dos lucros, sendo esta a principal estratégia para uma empresa conquistar uma permanência segura no mercado (Pinto et al, 2018).

O agenciamento marítimo exige um controle rigoroso de recursos humanos e materiais, além de um profundo conhecimento das legislações portuárias e das demandas específicas de cada embarcação. A Proamar Ltda, como uma das principais agências marítimas do Brasil, atende a uma frota significativa de embarcações de apoio marítimo, o que demanda uma gestão eficiente de custos para garantir a rentabilidade e a sustentabilidade de suas operações.

A complexidade das operações de agenciamento marítimo exige uma abordagem detalhada e sistemática para a gestão de custos. As embarcações de apoio marítimo, que operam em águas territoriais brasileiras, demandam serviços especializados, como a gestão de documentos, a liberação de entrada e saída de portos, o controle de certificados e o suporte logístico para tripulações e equipamentos. Essas atividades envolvem custos fixos e variáveis, diretos e indiretos, que precisam ser cuidadosamente monitorados e controlados para garantir a viabilidade financeira das operações.

Além disso, o setor marítimo é altamente competitivo, com margens de lucro muitas vezes estreitas e pressões constantes por redução de custos. Nesse contexto, a gestão de custos não se limita apenas ao controle de gastos, mas também à busca por eficiência operacional e à diferenciação no atendimento aos clientes. A Proamar Ltda., ao atender a um mercado tão exigente, precisa equilibrar a qualidade dos serviços prestados com a necessidade de manter custos sob controle, garantindo assim sua posição competitiva no mercado.

A análise dos custos operacionais permitirá identificar áreas de melhoria, propor estratégias de redução de custos sem comprometer a qualidade dos serviços

e, finalmente, aumentar a rentabilidade das operações. Além disso, o estudo contribuirá para a compreensão dos principais desafios enfrentados pela empresa no que diz respeito à gestão de custos, oferecendo uma base sólida para a tomada de decisões estratégicas.

A Fundação Getúlio Vargas (FGV), realizou um estudo, onde a margem média de lucro para empresas de prestação de serviços no Brasil variou entre aproximadamente 7% e 14%, dependendo do segmento e das condições operacionais do setor (FGVcnd, 2021). Diante desse cenário, a gestão eficiente de custos torna-se um fator essencial para a sustentabilidade e competitividade das empresas, especialmente no setor de agenciamento marítimo, onde a precificação dos serviços está diretamente ligada à complexidade das operações e aos custos envolvidos. A adoção de práticas estratégicas de controle e otimização de despesas permite não apenas a redução de desperdícios, mas também a maximização da margem de lucro, possibilitando que as empresas alcancem retornos mais elevados e garantam sua posição no mercado.

A gestão de custos encara a responsabilidade em ser uma prioridade competitiva no que concerne as operações do setor de agenciamento, os custos em operações referem-se ao valor necessário para a produção de bens e serviços. Eles representam um fator crucial no cenário competitivo, uma vez que influenciam diretamente o preço final dos produtos ou serviços oferecidos. Uma operação com custos elevados dificilmente conseguirá oferecer preços competitivos no mercado. No entanto, é importante destacar que o custo nem sempre é o critério mais relevante.

No agenciamento marítimo de embarcações offshore, uma maneira de aumentar a rentabilidade frente aos custos da operação, são estratégias de diferenciação e qualidade de atendimento, dado ao fato de que, qualquer paralisação de uma embarcação, por motivos considerados de responsabilidade administrativa de uma agência, acarretará em altas despesas operacionais não anteriormente mapeadas, acarretando prejuízo ao armador e em consequência a agência.

Em determinados contextos, outros fatores, como agilidade e flexibilidade, podem ser mais valorizados pelos clientes, dependendo do mercado em que a empresa atua e das necessidades específicas desse público.

Por fim, este trabalho busca contribuir para o fortalecimento da posição competitiva da Proamar no mercado de agenciamento marítimo, oferecendo insights valiosos para a melhoria contínua dos processos e a maximização dos resultados

financeiros. A gestão de custos, quando bem aplicada, não apenas garante a sustentabilidade financeira da empresa, mas também fortalece sua capacidade de oferecer serviços diferenciados e de alta qualidade, essenciais para a manutenção de clientes e a expansão de mercado.

A metodologia utilizada neste trabalho é de natureza descritiva e qualitativa, com base em um estudo de caso da Proamar Serviços Marítimos Ltda. Serão analisados os principais componentes de custo envolvidos nas operações de agenciamento marítimo, bem como as dificuldades na sua mensuração e controle. O estudo também buscará propor um modelo de gestão de custos que alinhe o controle de gastos com o aumento da rentabilidade, considerando as particularidades de cada porto e a complexidade dos serviços prestados.

1.1 OBJETIVO GERAL

O objetivo geral deste trabalho é analisar a gestão de custos e a rentabilidade da Proamar Serviços Marítimos Ltda. na prestação de serviços de agenciamento marítimo para embarcações de apoio offshore, com foco no setor de óleo e gás. A partir de uma abordagem baseada em fundamentos de gestão de custos, busca-se melhorar a tomada de decisões financeiras e operacionais, garantindo a sustentabilidade e a competitividade da empresa no mercado marítimo.

1.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

Realizar um levantamento bibliográfico sobre gestão de custos, identificando os principais componentes de custo em gestão de operações correlacionando aos custos envolvidos no agenciamento marítimo de embarcações de apoio e seu impacto na rentabilidade dos serviços oferecidos pela Proamar Ltda.

Elaborar estratégias de redução de custos sem comprometer a qualidade e a segurança das operações, otimizando a utilização dos recursos humanos e materiais disponíveis.

Propor melhorias gestão de custos que alinhe o controle de gastos com o aumento da rentabilidade, considerando a complexidade operacional de cada porto e a demanda por serviços diferenciados.

1.3 JUSTIFICATIVA

A justificativa para a análise e otimização da gestão de custos e da rentabilidade na prestação dos serviços de agenciamento marítimo para embarcações offshore, baseia-se na necessidade de aprimorar a eficiência e a competitividade dessas operações, dada as características peculiares deste setor.

Dessa forma, o estudo justifica-se pela importância de se analisar o modelo de gestão de custos da Proamar Ltda, de maneira que não apenas controle os custos de forma eficiente, mas também maximize a rentabilidade na prestação dos serviços ofertados, visando a manutenção no atendimento dos clientes já estabelecidos e tornando a gestão dos recursos mais visual para compreensão da correlação de demanda e investimentos necessários.

Essa abordagem contribuirá para o fortalecimento da posição competitiva da empresa no mercado, garantindo sua viabilidade econômica em um ambiente altamente dinâmico e competitivo e também alinhamento na precificação de valores dos serviços ofertados de acordo com a complexidade de cada Porto.

2 REVISÃO DE LITERATURA

2.1 CONCEITO DE GESTÃO DE CUSTOS

Custos são sacrifícios financeiros necessários para a produção de bens ou serviços, abrangendo tanto recursos explícitos (como matéria-prima, salários e energia) quanto implícitos (como o custo de oportunidade). Essa definição apresentada por Horngren, Datar e Rajan (2018), destaca a importância de considerar todos os aspectos financeiros nas operações empresariais.

A classificação dos custos em fixos e variáveis, conforme Faria e Da Costa (2015), é essencial para a gestão logística e operacional. Custos fixos, como aluguel e salários administrativos, permanecem constantes independentemente do volume de produção. Já os custos variáveis, como matéria-prima e energia, flutuam conforme a produção, permitindo a identificação de oportunidades para redução de gastos e otimização de processos.

A contabilidade de custos, segundo Martins e Rocha (2018), é uma ferramenta essencial para a gestão empresarial, fornecendo informações precisas para decisões estratégicas, como precificação e avaliação da rentabilidade. Marion (2018) reforça que os custos impactam diretamente na determinação do preço de venda e na competitividade da empresa.

Assim, a gestão de custos é um pilar central para a sustentabilidade empresarial. A compreensão e classificação dos custos, aliadas a ferramentas gerenciais adequadas, permitem decisões assertivas, otimização de processos e maximização da rentabilidade.

A abordagem integrada dos custos explícitos e implícitos, conforme apresentada por Horngren, Datar e Rajan (2018), amplia a visão gerencial ao evidenciar a necessidade de considerar não apenas os desembolsos diretos, mas também os custos de oportunidade e outros elementos intangíveis.

Dessa forma, a gestão de custos vai além do simples controle de despesas, exigindo uma análise estratégica e aprofundada dos recursos empregados, com o objetivo de otimizar a eficiência operacional, definir preços de forma adequada e maximizar a rentabilidade. As contribuições desses autores ressaltam a relevância de uma visão abrangente e minuciosa dos custos, fator essencial para garantir a competitividade e o sucesso das organizações no cenário atual.

2.2 CLASSIFICAÇÃO DE CUSTOS

Faria e Da Costa (2015) definem a classificação de custos como uma metodologia que organiza os gastos das empresas, permitindo uma análise detalhada de sua natureza e comportamento. Os custos podem ser divididos em:

- **Fixos e variáveis:** conforme sua relação com o volume de produção.
- **Diretos e indiretos:** considerando sua associação a produtos ou serviços específicos.

Essa sistematização é fundamental na gestão logística, pois facilita a identificação de áreas críticas e a implementação de melhorias.

2.2.1 CUSTOS FIXOS

Os custos fixos são aqueles que se mantêm constantes dentro de um determinado período, independentemente do volume de produção ou das atividades desempenhadas pela empresa (Faria e Da Costa, 2015). Diferente dos custos variáveis, eles não sofrem alterações conforme a quantidade de bens ou serviços produzidos. Entre os principais exemplos estão o aluguel de instalações, salários administrativos e a depreciação de equipamentos. Embora sua estabilidade facilite o planejamento financeiro, a gestão desses custos representa um desafio, especialmente em momentos de baixa produção ou atividade.

Dubois (2006) reforça essa definição ao afirmar que os custos fixos não apresentam variações significativas em função do nível de produção ou operação da empresa, mantendo-se constantes por determinados períodos. Esses custos incluem despesas como aluguel, salários administrativos e investimentos em infraestrutura.

Já Martins e Rocha (2018) destacam que os custos fixos não são afetados pelo volume de produção, ou seja, continuam os mesmos mesmo que a organização aumente ou reduza suas atividades. Dentre os exemplos mais comuns estão o aluguel de instalações, salários administrativos, depreciação de equipamentos, seguros e manutenção da infraestrutura.

2.2.2 CUSTOS VARIÁVEIS

Conforme Faria e Da Costa (2015), os custos variáveis são aqueles que se modificam proporcionalmente ao volume de produção ou à atividade da empresa. Isso significa que, à medida que a produção ou a operação aumentam, esses custos também crescem, e, da mesma forma, reduzem-se quando há uma diminuição na atividade. Entre os principais exemplos estão matéria-prima, embalagens, comissões e despesas com transporte. Devido à sua natureza dinâmica, os custos variáveis exigem um controle rigoroso na gestão logística, pois sua administração eficiente influencia diretamente a rentabilidade e a eficiência operacional das organizações.

Segundo Dubois (2006), os custos variáveis são aqueles que se alteram proporcionalmente ao volume de produção ou ao nível de atividade da empresa. Isso significa que, à medida que a produção aumenta, os custos também crescem, e quando a produção diminui, eles reduzem-se na mesma proporção. Exemplos comuns

desse tipo de custo incluem matéria-prima, despesas com transporte e comissões de vendas. Dubois destaca a importância de compreender o comportamento dos custos em relação à produção, ressaltando a proporcionalidade entre eles e as atividades da empresa. Essa visão contribui para um planejamento financeiro mais preciso e para uma gestão estratégica dos investimentos

Para Bruni (2006) também identifica os custos fixos como aqueles que não sofrem variação no curto prazo, como aluguel e investimentos em infraestrutura com ênfase na contabilidade gerencial e no controle financeiro.

No caso dos custos variáveis, ele os associa ao impacto direto do volume de produção e ao desempenho das operações, garantindo a transparência e o detalhamento necessário para análises financeiras e decisões estratégicas. Bruni tem um foco maior na estrutura e alocação dos custos, facilitando a precisão dos relatórios contábeis e análises gerenciais.

2.2.3 CUSTOS DIRETOS E INDIRETOS

Faria e Da Costa (2015) destacam os custos diretos e indiretos como componentes fundamentais na estrutura de alocação de despesas das empresas. Os custos diretos referem-se àqueles que podem ser identificados de maneira específica e objetiva em relação a um produto, serviço ou atividade, sem a necessidade de repartições adicionais. Exemplos clássicos incluem matéria-prima, mão de obra direta e insumos essenciais à produção.

Por outro lado, os custos indiretos não podem ser atribuídos diretamente a um único produto ou serviço, exigindo critérios específicos de rateio para sua distribuição. Entre eles, estão despesas como aluguel, manutenção e outros recursos compartilhados dentro da organização.

Bruni (2006) reforça essa distinção, destacando que os custos diretos englobam elementos como matéria-prima e mão de obra direta, enquanto os custos indiretos incluem despesas administrativas, manutenção e aluguel. A correta classificação desses custos é essencial para um controle financeiro eficiente e para decisões estratégicas na gestão logística.

2.2.4 CUSTOS DE OPORTUNIDADE

Garrison, Noreen e Brewer (2015) definem os custos de oportunidade como o valor dos benefícios perdidos ao optar por uma alternativa em vez de outra. Esse conceito desempenha um papel crucial na tomada de decisões estratégicas, pois possibilita a avaliação comparativa das opções disponíveis, orientando a escolha da mais vantajosa.

Da mesma forma, Horngren, Datar e Rajan (2018) reforçam que os custos de oportunidade correspondem ao benefício renunciado ao se tomar uma decisão. Eles ressaltam que esse fator é essencial para a análise estratégica, pois permite identificar a alternativa que proporciona o maior retorno líquido. Essa abordagem se torna especialmente relevante em contextos onde os recursos são limitados, exigindo priorização criteriosa de investimentos e projetos.

2.2.5 MENSURAÇÃO DE CUSTOS

Faria e Da Costa (2015) define a mensuração dos custos como o processo de identificar, registrar e quantificar os recursos financeiros despendidos para a execução das atividades e produção dos bens e serviços em uma empresa. Esse processo envolve a aplicação de métodos e técnicas para alocar corretamente os custos aos produtos, serviços ou processos específicos, garantindo transparência e precisão nas informações financeiras. A mensuração adequada dos custos é fundamental para a tomada de decisões estratégicas, controle financeiro e otimização das operações logísticas, contribuindo para a melhoria da rentabilidade e da eficiência da organização.

Martins e Rocha (2018) definem a mensuração de custos como o processo de identificar, quantificar e alocar os gastos relacionados à produção de bens ou serviços. Eles destacam que a mensuração de custos é essencial para a contabilidade gerencial, pois fornece informações precisas sobre os recursos consumidos, permitindo a análise da eficiência operacional e a tomada de decisões estratégicas. "A mensuração de custos envolve a identificação e a quantificação dos gastos incorridos na produção de bens ou serviços, permitindo a alocação adequada desses custos aos produtos ou departamentos responsáveis".

2.2.6 CENTRO DE CUSTOS

Para Faria de Da Costa (2015) o centro de custos como uma unidade organizacional ou área específica responsável pela geração e controle de custos dentro da empresa. Cada centro de custos está associado a atividades, recursos e responsabilidades claras, facilitando a alocação e o acompanhamento dos gastos. Eles podem ser vinculados a setores, equipamentos, processos ou projetos, e sua principal função é fornecer informações detalhadas sobre o desempenho financeiro e operacional. Com o controle dos centros de custos, é possível analisar a eficiência, identificar desperdícios e implementar melhorias, contribuindo para a tomada de decisões estratégicas e a maximização dos resultados da organização.

Para Brimson James (1996) centro de custos é a menor unidade de uma empresa, para a qual são coletados custos reais ou orçados e que têm alguma característica comum para medição de desempenho e atribuição de responsabilidade.

No trabalho desenvolvido, pretende-se entender os custos envolvidos no centro de custos de operações para clareza em processos de tomadas de decisões baseadas na redução de custos.

3 PRESTAÇÃO DE SERVIÇO DE AGENCIAMENTO MARÍTIMO

A prestação dos serviços de agenciamento marítimo, e realizado por empresas privadas ou por representantes direto do Armador. A figura principal desse tipo de serviço é o “Agente Marítimo”, cuja a principal função e objetivo é representar os interesses do armador da embarcação ou do proprietário da carga, ou afretador de uma embarcação. O Agente marítimo é descrito como o representante local de um armador ou operador de embarcações. Ele atua como uma ponte entre o navio e as autoridades portuárias, embarcadores, consignatários e demais partes interessadas. (L.G. Bertorelli e k.L.Simmonds,1983).

Para Patricy e Alderton (2019) o agente marítimo descrito de forma ampla, destacando o papel do agente marítimo como um intermediário entre o armador (ou operador de embarcação) e os diversos serviços portuários e administrativos. O agenciamento marítimo é definido como o serviço prestado por uma empresa ou profissional (agente marítimo) que representa os interesses do armador ou afretador de um navio durante a sua estadia em um porto. O agente marítimo tem a função

de facilitar todas as operações necessárias para a chegada, permanência e partida do navio, garantindo que todas as formalidades legais, administrativas e operacionais sejam cumpridas.

Dentre as atividades do agente marítimos podemos destacar algumas que são cruciais para o bom desempenho da atividade, que são elas a facilitação de chegada, permanência e partida do navio do porto, supervisionar as operações portuárias, gestão dos documentos e conformidades legais de cada porto, atuar como ponto de comunicação central na interação entre armador e órgãos anuentes e a responsabilidade financeira relacionadas as taxas portuárias, fornecedores e outros serviços necessários para o desempenho da operação das embarcações no Portos.

Vale destacar, que o fato mais importante na essência de ser um agente marítimos é ser um facilitador com profundo conhecimento local, sobre as práticas portuárias e as regulamentações de cada país, estado ou Porto, já que atua em uma posição crítica para garantir a fluidez operacional. (Alderton, Patrick, 2019)

Importante destacar, que toda navegação marítima, não só as de apoio marítimo como as de cabotagem, longo curso dentre outras, estão asseguradas pelas regras e publicações da IMO. (Organização Marítima Internacional). Criada em 1948, a IMO tem como papel principal, promover e disseminar práticas de segurança, prevenção a poluição hídrica e salvaguarda da vida humana, em todas as atividades relacionadas ao tráfego marítimo mundial, estabelecendo regras operacionais para operação das embarcações.

Em 1965 através da IMO Fal Convention, reforça a descrição do papel do agente marítimo como o responsável pela interação com as autoridades alfandegárias, sanitárias e de imigração, assegurando que todos os requisitos legais sejam atendidos durante a escala do navio em um porto. Além de fornece diretrizes adicionais sobre como os agentes marítimos devem operar de maneira eficiente, considerando as regulamentações locais e internacionais. (Circular FAL.5/Circ.43).

No Brasil atividade do agente marítimo, apesar de não obter um curso ou formação exclusiva para tal, está fundamentada na lei nº 9.432 de 8 de janeiro de 1997, que dispões sobre o transporte aquaviário e estabelece diretrizes gerais para atividade. No artigo 3º, inciso II, a lei define o agente marítimo como:

“Pessoa jurídica que, em caráter permanente ou eventual, representa o proprietário, o afretador ou o armador no Brasil, na qualidade de mandatário

ou intermediário, no que se refere à embarcação e seus efeitos” (Lei nº 9.432/1997)

Esta definição estabelece o agente marítimo como o representante legal do armador ou afretador, com a responsabilidade de intermediar operações relacionadas ao navio e suas cargas em território brasileiro.

A FENAMAR (Federação Nacional das Agências de Navegação Marítima), é uma entidade sindical patronal de grau superior com atuação em todo o território nacional na coordenação e proteção dos interesses da categoria econômica do Agenciamento Marítimo, é formada atualmente por 14 Sindicatos de Agência de Navegação Marítima em representação a 15 estados brasileiros, também oferece diretrizes de boas práticas e ética profissional para a atividade de agenciamento marítimo, o que serve como complemento a legislação. (<https://www.fenamar.com.br/>)

Em suma, o papel do agente marítimo é o de facilitador e regulatório, essencial para garantir que todas as atividades no porto, relacionadas à chegada, operação e partida do navio, sejam realizadas de forma eficiente, segura e em conformidade com as normas internacionais. Em 02 de outubro de 2008, foi sancionada a lei que declara o dia do Agente Marítimo, no dia 23 de junho de todos os anos, comemoramos o dia do Agente Marítimo em todo território nacional, reforçando a lembrança e a importância desta atividade centenária. (LEI Nº 11.791, DE 2 DE OUTUBRO DE 2008).

3.1 NAVEGAÇÃO DE APOIO MARÍTIMO

A navegação de apoio marítimo de acordo com o Decreto nº 2.596 de 18 de maio de 1998, que regulamente a lei nº 9.537 de 11 de dezembro de 1997, e dispõe sobre a segurança do tráfego aquaviário em águas jurisdicionais brasileiras, em seu artigo 3º, inciso I alínea c), conceitua a navegação de apoio marítimo como:

c) apoio marítimo: a realizada para o apoio logístico a embarcações e instalações em águas territoriais nacionais e na Zona Econômica Exclusiva, que atuem nas atividades de pesquisa e lavra de minerais e hidrocarbonetos

Encontra-se em diversas normas da autoridade marítima a ratificação do conceito da navegação de apoio marítimo no Brasil. Dentre eles destacamos a resolução normativa nº 5 da Antaq de 23 de fevereiro de 2016 que aprova os

procedimentos para emissão de outorga para empresas brasileiras operaram na navegação de apoio marítimos. O Artigo 2º, inciso V da resolução destaca:

V - Navegação de apoio marítimo: a realizada em águas territoriais nacionais e na Zona Econômica para o apoio logístico a embarcações e instalações que atuem nas atividades de pesquisa e lavra de minerais e hidrocarbonetos.

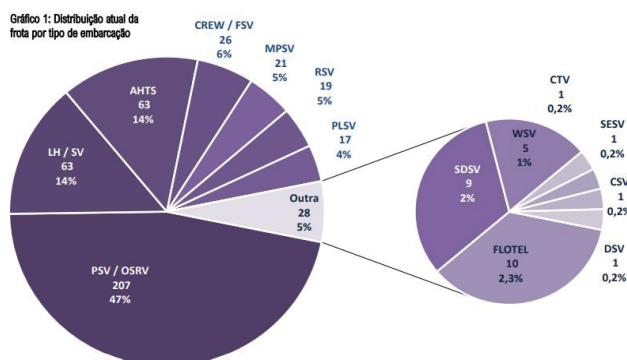
Este conceito consolidado em diversas leis e normas, facilitam o entendimento da área de abrangência da Navegação de Apoio Marítimo. No Brasil, nos últimos anos tivemos um crescente número de embarcações que iniciaram sua operação na Navegação de Apoio Marítimo no Brasil. Dentre as embarcações construídas no Brasil e estrangeiras, de acordo com o último relatório da ABEAM (Associação Brasileira de Empresas de Apoio Marítimo), atualizado até agosto de 2024, atualmente temos 444 embarcações de apoio marítimo operando no Brasil, dentre elas sendo 378 embarcações de bandeira brasileira e 66 de bandeira estrangeira.

Abaixo segue o quadro de visão geral da frota de apoio marítimo dividida por tipo de embarcação:

Figura 1 – FROTA TOTAL DE APOIO MARÍTIMO

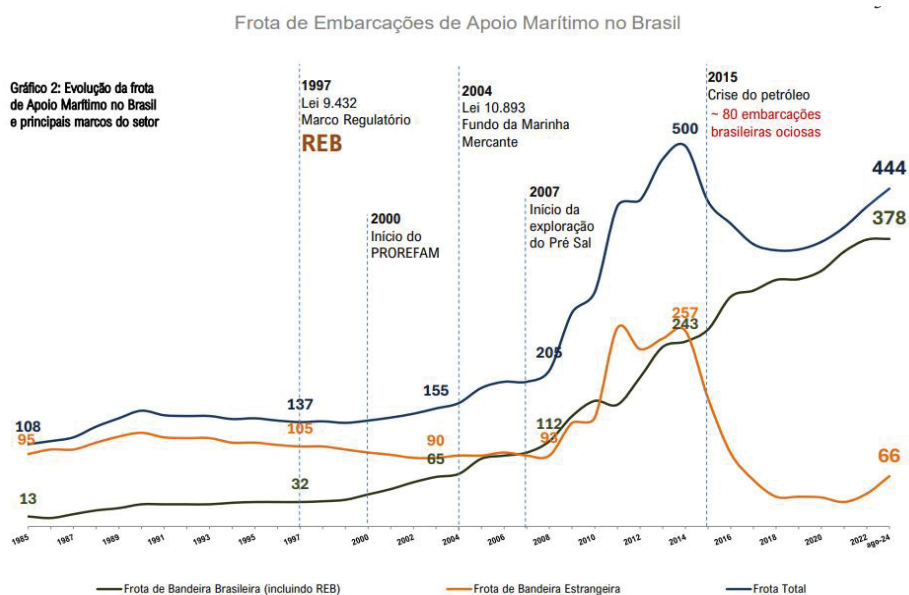
2 - Visão Geral da Frota Total de Apoio Marítimo - Agosto/2024

- **444** embarcações, **378 (85%)** de bandeira brasileira e **66 (15%)** de bandeira estrangeira.
- Comparativamente a Dezembro de 2015, foram desmobilizadas 201 embarcações de bandeira estrangeira e acrescentadas 117 de bandeira brasileira. Cerca de 83 embarcações, originalmente de bandeira estrangeira, tiveram suas bandeiras trocadas para bandeira Brasileira.



FONTE: www.abeam.org.br

Figura 2– EVOLUÇÃO DA FROTA DE APOIO MARÍTIMO



FONTE: www.abeam.org.br

Via de regra as embarcações de Apoio Marítimo são embarcações que não realizam operação comercial de transporte de cargas. Elas operam única e exclusivamente para Apoio na operação, entrega de peças, equipamentos, fornecimento de bordo dentre outras atividades, voltada para o apoio a embarcações que operam em águas jurisdicionais brasileiras, principalmente as embarcações e plataformas do setor de óleo e gás.

Os proprietários desse tipo de embarcações são chamados de EBN (Empresas Brasileiras de Navegação). Em um mercado extenso, amplo, porém muito restrito, temos no Brasil aproximadamente 37 empresas associadas a ABEAM, que são EBNs, (Antaq Resolução nº 5 2016), outorgadas pela Antaq para operar na navegação de Apoio Marítimo. Essas empresas, também chamadas de armadores, devido ao fato de eles armam o navio, são os responsáveis por contratarem os serviços de agenciamento das agências marítimas. Uma vez contratado pelos armadores, o agente, através de uma procuração ou qualquer outro instrumento que seja constituído como legal para lhe autorizar a representar as embarcações dos armadores, passam a ter autonomia nas tratativas junto aos órgãos anuentes portuários para gerir as liberações de entrada e saída das embarcações nos Portos, mantendo contato direto com a embarcação e sua tripulação.

4 HISTÓRICO E ATUAÇÃO OPERACIONAL DA EMPRESA ESTUDADA - PROAMAR SERVIÇOS MARÍTIMOS LTDA

A Proamar Serviços Marítimos Ltda., fundada em 2009, na cidade de Itajaí, no Estado de Santa Catarina, é uma empresa brasileira especializada em serviços de agenciamento marítimo e apoio a operações navais. Apesar de ter apenas 16 anos de existência, possui um vasto histórico e experiência no agenciamento marítimo, pois sua origem remonta a 1975, quando foi fundada sob o nome de Despamar, iniciando suas atividades no setor pesqueiro do complexo portuário de Itajaí-SC.

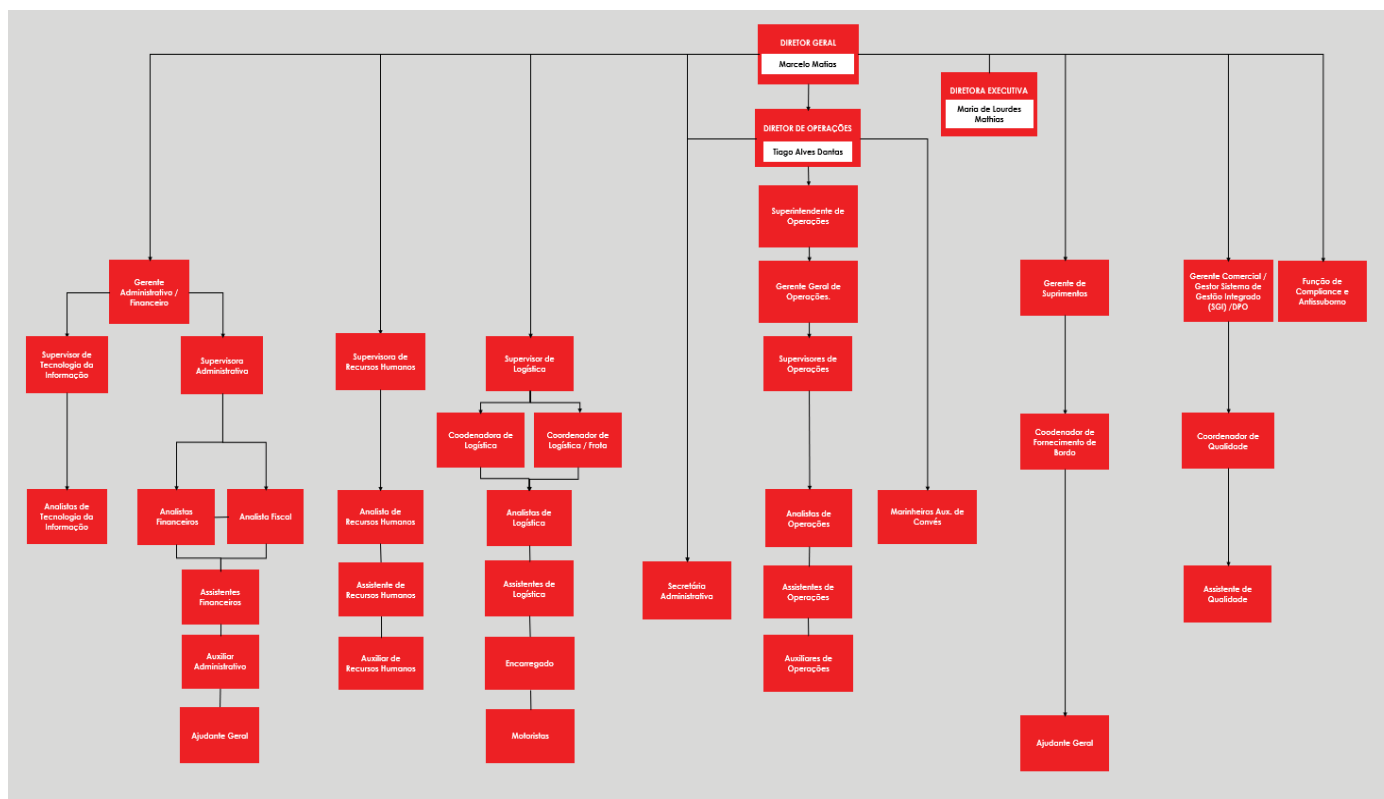
A empresa oferece uma gama de serviços, como transporte de passageiros e pequenas cargas, apoio logístico e consultoria de processos no setor marítimo. Além disso, a Proamar dispõe de uma frota própria de veículos para transporte logístico e marítimo de passageiros, além de operações portuárias, fornecendo suporte completo para embarcações e tripulações, abrangendo desde documentações até serviços de fornecimento de bordo e manutenção.

Entre a ampla gama de serviços oferecidos pela agência Proamar, destacamos o setor de operações. O setor de operações é composto por uma equipe de 25 agentes marítimos, incluindo auxiliares, assistentes, analistas, supervisores, gerente, superintendente e diretoria. Esse setor é responsável pelo agenciamento marítimo de aproximadamente 200 embarcações simultaneamente, garantindo a entrada e saída das embarcações nos portos nacionais, bem como as anuências operacionais junto aos órgãos competentes, tais como ANVISA, Polícia Federal, Autoridade Portuária, Alfândega e a Autoridade Marítima, representada pela Marinha do Brasil.

Atualmente 90% de seus clientes, são oriundos do mercado “offshore”, ou seja, do setor de apoio marítimo que atuam na indústria de óleo e gás. Atualmente o Brasil possui uma frota de aproximadamente 420 embarcações de apoio marítimo, no qual mais de 200 embarcações são agenciadas pela Proamar, que perfaz um marketshare de aproximadamente 60% do mercado de agenciamento de embarcações de apoio.

4.1 ESTRUTURA ORGANIZACIONAL

FIGURA 3 – ESTRUTURA ORGANIZACIONAL



4.2 MISSÃO

Tornar-se a empresa mais valorizada no mercado acional de agenciamento marítimo, na visão dos seus sócios, clientes, colaboradores e fornecedores, através da atuação reconhecidamente eficiente e competitiva, pela aplicação das melhores práticas de gestão, emprego de tecnologia compatível, desenvolvimento de pessoas e responsabilidade socioambiental.

4.3 VISÃO

Manter sua sólida posição no mercado brasileiro de agenciamento, apoio marítimo, portuário, logístico, transporte terrestre e fornecimento de bordo, atuando com excelência para garantir o melhor atendimento ao cliente.

4.4 VALORES

Integridade, orientação para o cliente, trabalho em equipe, simplicidade e clareza em tudo, eficácia nos processos, comunicação efetiva, liderança inspiradora e foco em pessoas, clientes, resultados e respeito ao Meio Ambiente

4.5 MERCADO DE ATUAÇÃO

A empresa Proamar Serviços Marítimos LTDA, é uma agência marítima por natureza, que atua no mercado de agenciamento marítimo de embarcações nacionais e estrangeiras, que operam na costa Brasileira. A Proamar atua em várias áreas de navegação, atendendo operações de cabotagem, apoio marítimo, apoio portuário, navegação interior e operações de dragagens.

Com o passar dos anos, a Proamar se especializou no atendimento a embarcações do ramo offshore, que atuam no setor de óleo e gás, sendo este o principal nicho de clientes que mantém em movimento o setor de operações da Proamar.

Dentre os diversos tipos de demandas que podem surgir na atracação e desatracação das embarcações, a Proamar também atua com um “**controler**” no vencimento de certificados operacionais necessários para embarcações operarem, geralmente documentos relacionados com os órgãos anuentes, no qual podemos citar ANVISA, Marinha do Brasil, Autoridade Portuária, Receita Federal e Polícia Federal.

Atualmente o mercado de embarcações de apoio marítimo contam com 420 embarcações sendo que dessas 420 embarcações, mais ou menos 200 embarcações são diretamente agenciadas pelo Proamar. O mercado offshore de embarcações de apoio marítimo no Brasil desempenha um papel estratégico no setor de óleo e gás, que é um dos pilares da economia brasileira. Esse mercado está diretamente ligado às atividades de exploração e produção de petróleo e gás natural, especialmente em áreas localizadas na costa brasileira, como a Bacia de Campos, a Bacia de Santos e, mais recentemente, o pré-sal.

4.6 TIPOS DE CONTRATO: SPOT E MENSAL

A Proamar Ltda., adota duas formas de trabalho com seus clientes, ou melhor, de fechamento contratual. Alguns clientes que possuem grandes frotas, com operações rotineiras em determinados Portos, e que necessitam de atenção 24/7 nas

operações, preferem negociar contratos de agenciamento mensal. Já outros, devido a peculiaridade de cada atendimento, ou por não ter uma padronização de operação em um determinado Porto, opta por realizar contratos spot, ou seja, ser atendido por demandas pontuais, seja para o agenciamento de uma embarcação em port call específico, ou renovação de certificados, ou liberações de acesso.

Os contratos mensais, possuem uma característica de ter o valor do “fee” (valor cobrado pelo serviço a ser executado) mais barato, devido a perenidade dos pagamentos e também considerar o relacionamento duradouro com a agencia marítima, que passa a conhecer a forma de trabalho específica de cada armador.

Já os serviços considerados “spot”, onde o armador, dono do Navio, não tem a necessidade de pagar o fee mensal, são realizados sobre demanda, a cada pedido do cliente, seja para agenciamento, renovação de certificados, dentre outros serviços.

Abaixo segue uma relação de serviços prestados pela agencia marítima de forma spot. De Igual modo, todos os serviços podem ser agrupados e coberto de maneira integral ou parcial em contratos mensais:

- a) Prestar apoio para atender às exigências da Autoridade Marítima (Marinha) e obter o Atestado de Inscrição Temporária (AIT), bem como o Cartão de Tripulação de Segurança e a declaração de conformidade para operar em AJB;*
- b) Acompanhamento da fiscalização e vistoria da Autoridade Marítima para afastamento de pendências, emissão e / ou renovação de documentos;*
- c) Acompanhar a fiscalização e vistoria do Port State Control;*
- d) Acompanhamento da Inspeção e Vistoria de Homologação do Helideque e suas renovações;*
- e) Auxiliar a Unidade e tripulação, de acordo com as necessidades do Comandante e apoio de solo da equipe operacional e técnica do armador;*
- f) Programação e acompanhamento do Controle Sanitário de bordo e emissão de certificado livre prática – participando de todas as vistorias e mantendo a documentação válida(ANVISA);*
- g) Serviços de Agenciamento de Operações de Apoio;*
- h) Programar e acompanhar a inspeção anual do Port State Control;*
- i) Agendar e acompanhar as vistorias para renovação da Homologação do Heliponto;*
- j) Suporte para Relatórios de Incidentes;*
- k) Auxílio à investigação da Marinha;*
- l) Controle de certificados de unidades e demais embarcações;*
- m) Aviso aos Navegantes;*
- n) Marinha - Aviso de Invasão de Área e demais comunicações – Acompanhamento de processo;*
- o) Endosso de certificados pela DPC;*
- p) Assistente de Manobra de Reboque – Solicitações diversas;*
- q) Autorização de Tripulação DPF-PSP;*

- r) CP- AJB- Autorização Permanente;*
- s) DOCAS - Autorização de Ancoragem / Teste;*
- t) Agenciamento marítimo mensal do navio;*
- u) Representação em todas as autoridades reguladoras (Anvisa, Polícia Federal / NEPOM, Marinha do Brasil, Receita Federal, Autoridade Portuária, Autoridade Aduaneira);*
- v) Sistema “Porto Sem Papel” (Criação de DUV, Liberação de Sistema e Sinaleiro, Liberação de Tripulação, Embarque e Desembarque, Técnicos, Passageiros, entre outros serviços internos do sistema);*
- w) Liberação de pessoas nos terminais e demais terminais portuários do Brasil;*
- x) Representação em Serviços de Praticagem, com nomeação de práticos e pilotos, e demais serviços necessários;*
- y) Liberação de Balança e Cargas no SISCOMEX (Mercante).*

Independentemente dos serviços anteriormente mencionados, o fluxo operacional segue um mapeamento padrão, devidamente validado e certificado pelo controle de qualidade da agência Proamar Ltda. Por ser uma empresa certificada pelas normas ISO 9001, ISO 45001, ISO 14001, ISO 37001, além de possuir Certificação Compliance e Anti-Suborno, a agência deve seguir rigorosamente o fluxo operacional de solicitações e execução de tarefas, visando um melhor controle e gestão. No que se refere às operações, o mapeamento de processos está detalhado no Apêndice 01, sob o título MP OP 01.

5 ANALISE DE CUSTOS SETOR DE OPERAÇÕES

Na análise a seguir, apresentamos um extrato dos principais custos da Proamar no setor de operações, destacando a representatividade percentual de cada categoria em relação ao custo operacional total e à receita bruta. A fim de preservar informações estratégicas e em conformidade com as diretrizes internas da empresa quanto à **LGPD (Lei Geral de Proteção de Dados)**, não serão detalhados valores absolutos, garantindo a confidencialidade de dados financeiros sensíveis.

Os percentuais apresentados refletem projeções baseadas em dados reais extraídos do sistema integrado da empresa, Demonstração do Resultado do Exercício (DRE), balancetes e demais controles contábeis do exercício de 2024. Essa abordagem permite uma visão clara da estrutura de custos, orientando a análise da rentabilidade da empresa e subsidiando a tomada de decisão estratégica para cada centro de custo.

Dessa forma, a identificação e o acompanhamento desses indicadores possibilitam a otimização de processos, a melhoria da alocação de recursos e a busca contínua por maior eficiência operacional e competitividade no mercado de agenciamento marítimo offshore.

5.1 CUSTOS OPERACIONAIS TOTAIS

O cálculo dos custos no agenciamento marítimo abrange todas as despesas fixas e variáveis, diretas e indiretas, incluindo custos de oportunidade e a mensuração detalhada dos gastos envolvidos nas operações, como despesas com pessoal, transporte, documentação, taxas portuárias, entre outros. No caso da Proamar, a operação é estruturada com uma frota de embarcações sob contratos fixos, permitindo que a alocação de clientes “spot” — atendimentos temporários ou por escalas de atracação — não impacte significativamente a equipe nem gere oscilações nos custos variáveis. Atualmente, o modelo operacional da empresa possibilita um crescimento de até 30% no número de embarcações atendidas sem necessidade de ampliação nos custos com pessoal, infraestrutura ou insumos. Esse equilíbrio financeiro ocorre, principalmente, porque os custos portuários são integralmente repassados aos armadores, garantindo que o aumento na quantidade de atendimentos não resulte em elevação dos custos variáveis da operação.

Tabela 1 – Custos Operacionais Totais

CUSTO OPERACIONAL	% Frente a Receita Bruta	Total 30%
Mão de Obra Direta - AG	26%	
Custo Operacional - AG	4%	
CUSTO ADMINISTRATIVO	% Frente a Receita Bruta	Total 19,55%
Mão de Obra Salários e encargos	11,20%	
Despesas de Ocupação	1,09%	
Despesas de Utilidades e serviços	1,05%	
Despesas gerais não mapeadas anteriormente	6,21%	
TRIBUTOS E ENCARGOS	% Frente a Receita Bruta	Total 14,33%
ISS média Itajaí	3%	
IRPJ	4,8%	

PIS	0,65%	
CSLL	2,88%	
COFINS	3%	

Os custos operacionais representam 30% da receita bruta, sendo 26% destinados à mão de obra direta do agenciamento marítimo e 4% aos demais custos operacionais, que incluem logística, infraestrutura e suporte administrativo.

Os custos administrativos correspondem a 19,55% da receita bruta, dos quais 11,20% são destinados a salários e encargos da equipe administrativa, 1,09% a despesas de ocupação, 1,05% a utilidades e serviços e 6,21% a despesas gerais não categorizadas anteriormente.

Já a carga tributária totaliza 14,33% da receita bruta, composta por ISS (3%), IRPJ (4,8%), PIS (0,65%), CSLL (2,88%) e COFINS (3%).

Essa estrutura evidencia a relevância da gestão eficiente dos custos diretos e indiretos, bem como o impacto significativo dos tributos sobre a rentabilidade. A otimização desses fatores, aliada a um controle rigoroso do fluxo de caixa e estratégias operacionais bem estruturadas, é essencial para manter a empresa competitiva no mercado.

5.1.2 CUSTOS DIRETOS VS. INDIRETOS

A análise da proporção entre os custos diretamente relacionados aos serviços de agenciamento marítimo permite identificar a representatividade dos custos diretos e indiretos na estrutura financeira da empresa. Os custos diretos são aqueles diretamente vinculados à atividade principal, independentemente da quantidade de embarcações atendidas, enquanto os custos indiretos correspondem a despesas administrativas e compartilhadas, como materiais de consumo, treinamentos não recorrentes, honorários advocatícios e manutenção de veículos.

Na metodologia operacional da Proamar, os custos diretos representam aproximadamente 43,34% do faturamento da empresa, enquanto os custos indiretos variam entre 6% e 7%, sendo dissolvidos em despesas gerais. Essa variação é influenciada predominantemente por fatores externos de mercado, visto que a estrutura operacional atual permite uma escalabilidade eficiente. A empresa consegue absorver um aumento de até 30% no volume de embarcações atendidas sem

impactos significativos nos custos variáveis. No entanto, caso esse limite seja ultrapassado, o crescimento da frota e das operações começa a impactar diretamente os custos diretos, exigindo ajustes estratégicos para manter a eficiência financeira e a competitividade do negócio.

5.1.3 MARGEM DE LUCRO:

A diferença entre a receita gerada pelos serviços de agenciamento e os custos operacionais é um indicador essencial para avaliar a rentabilidade das operações. Considerando os custos operacionais totais, que incluem tributos e encargos, a estrutura financeira da empresa apresenta um custo total de 64% do faturamento, resultando em uma margem bruta de 34% e uma margem líquida de 21%.

Além disso, o Capital de Giro Necessário (CGN) corresponde a um percentual entre 1,78% e 2,5% do faturamento anual, um valor relativamente baixo. Esse índice reflete uma estrutura operacional eficiente e um baixo risco financeiro de curto prazo. No entanto, para manter essa solidez, é fundamental um controle rigoroso do fluxo de caixa, garantindo o recebimento pontual dos reembolsos e das antecipações de numerários realizadas para os armadores. Essa gestão financeira eficaz permite à empresa operar de forma sustentável, maximizando sua rentabilidade e minimizando impactos decorrentes de variações no capital de giro.

5.1.4 CUSTO POR EMBARCAÇÃO ATENDIDA

Custo médio para atender cada embarcação, levando em consideração todos os serviços prestados, como documentação, liberações e suporte logístico, é um indicador fundamental para a gestão financeira da operação. Atualmente, a empresa atende simultaneamente uma média de 190 embarcações de apoio, com um custo de mão de obra que representa aproximadamente 42,29% do faturamento total.

Com base nesses números, cada embarcação atendida equivale a um custo médio de 0,22% do faturamento. Esse dado é crucial para a precificação dos serviços, permitindo ajustes estratégicos para garantir a rentabilidade e a eficiência operacional. Além disso, compreender essa estrutura de custos possibilita otimizar recursos, avaliar oportunidades de redução de despesas e manter a competitividade no mercado de agenciamento marítimo.

5.1.5 MARKET SHARE (PARTICIPAÇÃO DE MERCADO)

De acordo com o relatório da Abeam (Associação Brasileira de Empresas de Apoio Marítimo), a Proamar detém um Market Share de aproximadamente 60% no segmento de agenciamento de embarcações de apoio marítimo. Esse percentual é calculado com base no número de embarcações atendidas e na participação de mercado, considerando um portfólio de 29 clientes ativos.

A empresa mantém sua posição de liderança principalmente por meio do atendimento contínuo às três maiores companhias do setor, que são clientes da Proamar há vários anos. Essa fidelização fortalece a presença da empresa no mercado e reafirma sua capacidade de oferecer serviços especializados e de alta qualidade, garantindo a manutenção de sua vantagem competitiva no agenciamento marítimo offshore.

6 APRESENTAÇÃO DA PROPOSTA DE INTERVENÇÃO E MELHORIAS

De acordo com os indicadores estudados e correlacionando a gestão de custos da empresa Proamar Serviços Marítimos Ltda., identificamos que a estrutura de gestão de custos segue os padrões baseados em custeio direto e indireto. Contudo, a mensuração dos serviços ainda é realizada de forma aleatória, com base em critérios empíricos e na experiência de mercado.

A empresa possui sistemas robustos de controle, além de um mapeamento gerencial de processos e rastreabilidade. Utiliza o sistema SAP, amplamente reconhecido no mercado de sistemas de gestão, e está desenvolvendo uma solução integrada de ERP em parceria com a empresa INCOMAP, voltada para a gestão de tarefas operacionais, especialmente no controle de documentos e renovações de certificados diversos.

Foi identificado um ponto de melhoria na integração entre os setores. Durante a análise dos custos, observou-se que muitas informações gerenciais seguem em paralelo, mas não são devidamente cruzadas. Esse descompasso gera relatórios imprecisos e retrabalho na busca por informações gerenciais confiáveis para o acompanhamento dos processos operacionais e administrativos. O que nos deu uma

certa dificuldade na consolidação das informações descritas neste trabalho relativo a análise dos custos.

A análise revelou que a empresa é rentável, com uma margem média de rentabilidade entre 25% e 30% em relação aos serviços de agenciamento prestados. A Proamar apresenta domínio de mercado no setor de agenciamento marítimo de embarcações brasileiras de offshore e vasto conhecimento operacional. Entretanto, foi identificado um gap de comunicação entre o controle operacional e a administração financeira.

Em termos práticos, há redundância no lançamento de informações em sistemas distintos, exigindo correlação manual para a tomada de decisões gerenciais. No setor financeiro, o lançamento de custos variáveis, como reembolsos e solicitações de serviços para terceiros pagos pela agência, depende de informações que precisam ser buscadas manualmente em e-mails e sistemas de gestão de tarefas. Essa prática compromete a eficiência do controle de custos.

6.1 RECOMENDAÇÕES PARA MELHORIA

A análise sugere que a empresa tem potencial para melhorar sua gestão de custos com a migração e aplicação para o modelo de Custeio Baseado em Atividades (ABC – Activity-Based Costing). Esse modelo permite uma alocação mais precisa dos custos indiretos, identificando as atividades que geram custos e relacionando-os a produtos, serviços ou clientes (FARIA e DA COSTA, 2015).

A Proamar Ltda. opera em diversas filiais, ofertando uma ampla gama de serviços. No entanto, adota uma gestão de custos generalizada, sem uma metodologia clara para identificar áreas com maior potencial de retorno financeiro por filial ou cliente. Devido a este mesmo ponto que as informações inseridas neste trabalho, ocorreu de forma generalizada, sem esmiuçar o foco em cada filial, porto ou cliente. Esse cenário resulta em riscos de investimento em operações não rentáveis, na tentativa de balancear custos diretos e indiretos. Antes de migrar para o ABC, é fundamental que a empresa compreenda seus conceitos e benefícios, como a alocação precisa dos custos indiretos e a identificação de atividades que agregam valor.

6.2 ETAPAS PARA IMPLEMENTAÇÃO DO ABC:

Mapeamento de Atividades: Identificar todas as atividades realizadas, desde as operacionais até as administrativas. Entrevistas com colaboradores e análises de fluxos de trabalho podem auxiliar nesse mapeamento.

Definição de Direcionadores de Custo: Determinar os fatores que influenciam o consumo de recursos em cada atividade, como o número de embarcações atendidas ou inspeções realizadas.

Alocação de Custos: Distribuir os custos indiretos com base no consumo real de recursos. Sistemas de gestão, como o ERP em desenvolvimento, podem auxiliar nesse processo.

Atribuição de Custos: Relacionar os custos às atividades consumidas por produtos, serviços ou clientes.

A precificação de contratos também merece atenção. Atualmente, é feita de forma generalizada por frota, sem considerar as peculiaridades de cada porto, os diferentes procedimentos adotados e o grau de dificuldade operacional. Recomenda-se a criação de um sistema para avaliar a complexidade operacional de cada porto, abrangendo logística portuária e relação com os órgãos anuentes. A migração para o ABC exige engajamento da equipe e treinamento contínuo para garantir a correta aplicação do método. Após a implementação, é essencial monitorar os resultados e ajustar processos conforme necessário, mantendo o sistema alinhado às mudanças organizacionais.

6.3 BENEFÍCIOS ESPERADOS COM A MIGRAÇÃO PARA O ABC

Maior precisão na alocação de custos: Visão detalhada dos custos indiretos, muitas vezes mal alocados no método tradicional.

Melhoria na tomada de decisões: Informações mais precisas permitem decisões embasadas, como definição de preços e otimização de processos.

Identificação de atividades que não agregam valor: O ABC facilita a eliminação ou redução de atividades que consomem recursos sem gerar valor.

6.4 Quadro Comparativo: Gestão de Custos Diretos/Indiretos x Gestão ABC por Setor

QUADRO 1 – COMPARATIVO CCRTÉRIOS EM CUSTOS X ATIVIDADES

Critério	Operações	Recursos Humanos (RH)	Administrativo	Financeiro
Gestão de Pessoas	Diretos/Indiretos: Foco em controle básico de alocação de equipe por embarcação.	Diretos/Indiretos: Controle limitado a folha e benefícios gerais.	Diretos/Indiretos: Rateio genérico de custos com equipes administrativas.	Diretos/Indiretos: Equipe focada apenas no controle contábil geral.
	ABC: Alocação de equipe conforme atividades críticas, como inspeções e suporte logístico.	ABC: Identificação de atividades específicas (treinamento, recrutamento).	ABC: Alocação por tarefas administrativas específicas (contratos, auditorias).	ABC: Gestão ativa de pessoas para análise e controle de custos estratégicos.
Investimentos	Diretos/Indiretos: Decisões baseadas em volume operacional.	Diretos/Indiretos: Investimentos genéricos em capacitação.	Diretos/Indiretos: Investimentos gerais em infraestrutura.	Diretos/Indiretos: Foco em ativos financeiros tradicionais.
	ABC: Investimentos focados em atividades com maior impacto no custo total.	ABC: Investimentos direcionados para atividades de alto impacto (e-learning).	ABC: Aplicação seletiva de recursos com base em atividades críticas.	ABC: Direcionamento mais estratégico para áreas de maior ROI.
Tomada de Decisão	Diretos/Indiretos: Decisões genéricas e centralizadas.	Diretos/Indiretos: Baseadas em custos totais de folha.	Diretos/Indiretos: Informações imprecisas para decisões ágeis.	Diretos/Indiretos: Baseadas em relatórios financeiros amplos.
	ABC: Decisões específicas por atividade (redução de gargalos).	ABC: Otimização de políticas com base em atividades críticas.	ABC: Melhor embasamento para decisões administrativas.	ABC: Visão mais clara de rentabilidade por atividade financeira.
Indicadores Financeiros	Diretos/Indiretos: Relatórios focados em custos operacionais gerais.	Diretos/Indiretos: Indicadores limitados a custo médio por colaborador.	Diretos/Indiretos: Dados genéricos de despesas administrativas.	Diretos/Indiretos: Foco em custos globais e receitas totais.
	ABC: Indicadores detalhados por atividade operacional (custo por embarcação).	ABC: Indicadores precisos de atividades como treinamentos e seleção.	ABC: Monitoramento granular de despesas administrativas.	ABC: Indicadores segmentados por atividade financeira específica.
Indicadores de Mercado	Diretos/Indiretos: Base genérica no número de operações.	Diretos/Indiretos: Comparações gerais com	Diretos/Indiretos: Comparação geral de custos administrativos.	Diretos/Indiretos: Benchmark financeiro tradicional.

Critério	Operações	Recursos Humanos (RH)	Administrativo	Financeiro
		benchmarks salariais.		
	ABC: Comparações detalhadas por tipo de atividade ou operação.	ABC: Comparações segmentadas por atividades de RH específicas.	ABC: Avaliações específicas com concorrentes por área.	ABC: Análise estratégica de custo por produto ou mercado.
CAPEX (Investimento em Ativos)	Diretos/Indiretos: Alocado de forma genérica para manutenção de ativos.	Diretos/Indiretos: Investimentos globais em infraestrutura.	Diretos/Indiretos: Baseado em projetos amplos.	Diretos/Indiretos: Decisões concentradas na aquisição de ativos gerais.
	ABC: Investimentos seletivos com base em atividades críticas.	ABC: Aplicações específicas em infraestrutura para atividades-chave.	ABC: CAPEX voltado a atividades estratégicas de suporte.	ABC: Melhor planejamento de ativos com base em análise granular.
OPEX (Despesas Operacionais)	Diretos/Indiretos: Controle básico de custos com manutenção e logística.	Diretos/Indiretos: Despesas amplas com pessoal.	Diretos/Indiretos: Despesas globais com fornecedores.	Diretos/Indiretos: Gastos gerais sem segmentação específica.
	ABC: Monitoramento detalhado de custos operacionais específicos.	ABC: Controle segmentado por atividades críticas.	ABC: Identificação e otimização de despesas específicas.	ABC: Controle eficiente de despesas com base em direcionadores.

A migração para o ABC é um processo complexo, mas os benefícios justificam o investimento em tecnologia e o engajamento da equipe. De acordo com o tipo de serviço prestado pela Proamar Ltda. e considerando que a empresa possui uma estrutura operacional descentralizada, podemos identificar que a melhor forma de gerenciar os custos, e rentabilidade, não é o foco nos serviços prestados, e sim no custo de cada atividade realizada e a rentabilidade de cada uma delas. Dessa forma, a empresa conseguiu realizar um filtro operacional, em busca da otimização dos recursos disponíveis na empresa.

7 CONCLUSÃO.

O presente estudo evidenciou a importância de uma gestão de custos eficiente no setor de operações da Proamar Serviços Marítimos Ltda., uma das principais agências marítimas brasileiras com atuação predominante no segmento offshore no agenciamento de embarcações de apoio. Considerando o cenário competitivo e a complexidade das operações logísticas marítimas, principalmente no suporte ao setor de óleo e gás, torna-se fundamental adotar práticas de gestão financeira que proporcionem maior controle e otimização dos recursos.

A análise realizada permitiu identificar os principais componentes de custos enfrentados pela empresa, tais como custos fixos, variáveis, diretos e indiretos. A partir desse diagnóstico, verificou-se que a gestão atual, embora robusta em diversas frentes operacionais, apresenta lacunas significativas, especialmente no que diz respeito à integração dos sistemas financeiros e operacionais. A redundância de informações e a falta de cruzamento sistemático de dados gerenciais comprometem a precisão dos relatórios e dificultam a tomada de decisões estratégicas.

Entre as principais recomendações destacadas, a migração para o modelo de custeio baseado em atividades (ABC) surgiu como uma solução estratégica para aprimorar a alocação dos custos indiretos, fornecendo uma visão detalhada das atividades que geram despesas significativas. Esse modelo permitirá que a empresa identifique de forma clara quais operações agregam valor aos serviços prestados, além de auxiliar na definição de preços mais competitivos e adequados à complexidade das demandas portuárias.

A implementação desse modelo de custeio envolve etapas importantes, como o mapeamento das atividades, a definição de direcionadores de custos e a alocação precisa dos recursos. Além disso, a migração exige o engajamento das equipes, treinamento contínuo e o uso eficiente das ferramentas tecnológicas disponíveis, como o sistema ERP em desenvolvimento pela empresa.

Espera-se que a adoção dessa abordagem contribua para a redução de custos operacionais, eliminação de atividades que não geram valor e aumento da rentabilidade das operações. A precisão na alocação dos custos proporcionará uma base sólida para decisões estratégicas, fortalecendo a competitividade da Proamar no mercado de agenciamento marítimo.

Adicionalmente, foi constatado que a precificação dos serviços necessita de uma abordagem mais granular, considerando as peculiaridades de cada porto e os desafios específicos enfrentados em diferentes operações. A proposta de criação de um sistema de avaliação da complexidade operacional por porto permitirá que a empresa alinhe seus preços de forma mais justa e sustentável, garantindo um equilíbrio entre custos e qualidade de serviço.

Conclui-se que, embora a Proamar já ocupe uma posição de destaque no mercado nacional, ainda existe um vasto potencial a ser explorado por meio do aprimoramento da gestão de custos e da implementação de estratégias mais eficazes. Um fator determinante nesse cenário é o capital humano da empresa, que se destaca como seu principal ativo. O custo com mão de obra representa uma parcela significativa da estrutura de custos, o que reforça a necessidade de investimentos contínuos em treinamento, qualificação e retenção de talentos.

Além disso, o fortalecimento da comunicação interna entre os setores e a integração dos dados financeiros e operacionais são aspectos fundamentais para elevar a eficiência dos processos e otimizar a tomada de decisões. Com uma gestão mais estrutura e alinhada às melhores práticas do setor, a Proamar estará melhor preparada para enfrentar desafios futuros, consolidando sua liderança no mercado de agenciamento marítimo offshore e ampliando sua capacidade de oferecer soluções inovadoras e diferenciadas aos seus clientes.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

AGÊNCIA NACIONAL DE TRANSPORTES AQUAVIÁRIOS (ANTAQ). **Resolução Normativa nº 5, de 23 de fevereiro de 2016**. Estabelece normas sobre Outorga de EBN. *Diário Oficial da União*: seção 1, Brasília, DF, 24 fev. 2016.

ALDERTON, Patrick. **Port Management and Operations**. 5. ed. Abingdon: Routledge, 2019.

BERTORELLI, L. G.; SIMMONDS, K. L. **Shipping Agency Practice**. London: Fairplay Publications, 1983.

ALÉM DA SUPERFÍCIE. **Setor de petróleo e gás lidera PIB industrial brasileiro**. Disponível em: www.alemDasuperficie.com.br/ibp/setor-de-petroleo-e-gas-lidera-pib-industrial-brasileiro. Acesso em: [data de acesso].

ALÉM DA SUPERFÍCIE. **Descubra o impacto do setor de óleo e gás no PIB brasileiro**. Disponível em: <https://www.alemDasuperficie.com.br/setor/descubra-o-impacto-do-setor-de-oleo-e-gas-no-pib-brasileiro>.

ALÉM DA SUPERFÍCIE. **Conheça o setor de óleo e gás natural em números**. Disponível em: <https://www.alemDasuperficie.org/setor/conheca-o-setor-de-oleo-e-gas-natural-em-numeros>.

BRASIL. **Lei nº 9.432, de 8 de janeiro de 1997**. Dispõe sobre a ordenação do transporte aquaviário. *Diário Oficial da União*, Brasília, DF, 9 jan. 1997. Disponível em: <https://www.fenamar.com.br/>.

BRASIL. **Lei nº 11.791, de 2 de outubro de 2008**. Institui o Dia Nacional do Agente Marítimo. *Diário Oficial da União*, Brasília, DF, 3 out. 2008.

BRIMSON, James A. **Contabilidade por atividades**. São Paulo: Atlas, 1996.

BRUNI, A. **Contabilidade de Custos: Teoria e Prática**. São Paulo: Atlas, 2006.

CASTRO GARCIA, Luciano Leão; REIS, Ernando Antonio do. **Conceito, Classificação e Custeio: sua relação com os conceitos de Departamento, Centro de Custos**. Artigo apresentado no Congresso Brasileiro de Gestão Estratégica de Custos – Curitiba, PR, 1996. Disponível em: <https://anaiscbc.emnuvens.com.br/anais/article/view/3392/3392>.

DUBOIS, J. **Gestão de Custos: Conceitos e Aplicações**. São Paulo: Atlas, 2006.

FARIA, Ana Cristina de; DA COSTA, Ana de Fátima Gameiro. **Gestão de Custos Logísticos. 1. ed. – 13. Reimpressão.** São Paulo: Atlas, 2015.

FINANCIAL TIMES. **Brazil's oil and gas sector: growth and sustainability challenges.** Disponível em: <https://www.ft.com/content/8d25d4d5-0258-4676-81ab-30bb711f4fd2> .

FUNDAÇÃO GETULIO VARGAS (FGV). *Margens de lucro setoriais*

GARRISON, R. H.; NOREEN, E. W.; BREWER, P. C. **Managerial Accounting. 15. ed.** New York: McGraw-Hill Education, 2015.

HORNGREN, Charles T.; DATAR, Srikant M.; RAJAN, Madhav V. **Cost Accounting: A Managerial Emphasis. 16. ed.** Boston: Pearson, 2018.

INTERNATIONAL MARITIME ORGANIZATION (IMO). **Convention on Facilitation of International Maritime Traffic (FAL Convention), 1965.** London: IMO, 1965.

KAEHLER, Cristiano Guterres. **Framework de avaliação de competências organizacionais: o caso de uma empresa brasileira de agenciamento marítimo.** 2013. 188 f. Dissertação (Mestrado em Administração e Negócios) – Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2013. Disponível em: <http://tede2.pucrs.br/tede2/handle/tede/5654>.

MARION, José Carlos. **Contabilidade Empresarial. 16. ed.** São Paulo: Atlas, 2018.

MARTINS, Eliseu; ROCHA, Welington. **Contabilidade de Custos. 11. ed.** São Paulo: Atlas, 2018.

RAMPÃO, Lediania Maria. **Gerenciamento dos custos da qualidade e competitividade.** Monografia (Especialização MBA em Gestão Estratégica) – Universidade Federal do Paraná, Curitiba, 2010. Disponível em: <https://hdl.handle.net/1884/66562>.