

**LIGA DE ENSINO DO RIO GRANDE DO NORTE
CENTRO UNIVERSITÁRIO DO RIO GRANDE DO NORTE
CURSO DE ADMINISTRAÇÃO**

MÂNDALU MICHAEL JACKSON OLEGÁRIO DE FARIAS

**UM ESTUDO SOBRE A VIABILIDADE ECONÔMICA DA TERCEIRIZAÇÃO DE
TRANSPORTES**

NATAL

2017

MÂNDALU MICHAEL JACKSON OLEGÁRIO DE FARIAS

**UM ESTUDO SOBRE A VIABILIDADE ECONÔMICA DA TERCEIRIZAÇÃO DE
TRANSPORTES**

Trabalho de Conclusão do Curso de Administração apresentado ao Centro Universitário do Rio Grande do Norte (UNI-RN) como requisito para obtenção do título de bacharelado em administração.

Orientador: Prof. Msc. Adriano Macedo dos Santos.

NATAL

2017

UM ESTUDO SOBRE A VIABILIDADE ECONÔMICA DA TERCEIRIZAÇÃO DE TRANSPORTES

Trabalho de Conclusão do Curso de Administração apresentado ao Centro Universitário do Rio Grande do Norte (UNI-RN) como requisito para obtenção do título de bacharelado em administração.

Orientador: Profº Msc, Adriano Macedo dos Santos.

Aprovado em: ____/____/____.

BANCA EXAMINADORA

Profº Msc. Adriano Macedo dos Santos
Orientador

Profº Msc. Flávio Emílio Cavalcante
Membro Examinador

Profº Msc. Marcelo Santos Arcanjo
Membro Examinador

NATAL
2017

RESUMO

Os custos com transportes de cargas rodoviários no Brasil são altos em função da característica da malha viária e a redução destes é de extrema importância para afirmar a competitividade das transportadoras. O objetivo deste artigo é realizar uma análise de dados comparativos entre os custos de uma frota própria com uma frota terceirizada, utilizando o método de pesquisa exploratória quanto aos objetivos, de abordagem quantitativa, descrevendo os procedimentos de uma mesma rota e veículos similares para a análise dos resultados e a partir destes verificar qual opção que gera mais lucro para a transportadora. Verificou-se que a opção da escolha por frota terceirizada pode ser mais lucrativa e que dependendo das particularidades da operação pode ser a escolha mais assertiva.

PALAVRAS-CHAVE: Viabilidade, frota própria, frota terceirizada.

ABSTRACT

The costs of transporting road loads in Brazil are high due to the characteristics of the road network, and the reduction of these costs is extremely important in order to affirm the competitiveness of the carriers. The objective of this article is to perform an analysis of comparative data between the costs of an own fleet with an outsourced fleet, using the exploratory method of the objectives, quantitative approach, describing the procedures of the same route and similar vehicles and being able to analyze The results and from these check which option generates more profit for the carrier. It was found that the choice of outsourced fleet may be more profitable and depending on the particularities of the operation may be the most assertive choice.

KEY WORDS: feasibility, own fleet, outsourced fleet.

SUMÁRIO

Sumário	5
1. INTRODUÇÃO	6
Caracterização Do Problema	7
Objetivos Do Trabalho	7
Geral.....	7
Específico	7
Justificativa	8
2. REFERENCIAL TEÓRICO	9
2.1 Problemas Estruturais no Transporte Rodoviário no Brasil	9
2.2 Modais de transportes	10
2.2.1 Rodoviário	11
2.2.2 Hidroviário	11
2.2.3 Aéreo.....	11
2.2.4 Dutosviários	12
2.2.5 Ferroviário	12
2.3 Logística	13
2.4 Transportes	14
2.5 Vantagens e desvantagens do transporte rodoviário	16
2.6 Origem do conceito da terceirização	16
2.7 Qualidade na terceirização	19
2.8 Terceirização parcial da atividade de transporte	19
2.8.1 Custo de transporte	19
3 METODOLOGIA.....	20
3.1 Tipo de pesquisa	20
3.2 Universo e amostra.....	21
3.3 Instrumentos de coleta de dado.....	21
3.4 Tratamento para análise de dados	21
4. RESULTADOS.....	31
5. CONCLUSÃO.....	32
6. REFERÊNCIAS	33
7. APÊNDICE.....	34

1. INTRODUÇÃO

Os transportes constituem conjunto de instrumentos técnicos utilizados no deslocamento de pessoas e cargas de um lugar para o outro. Envolvido no desenvolvimento da sociedade, os meios de transporte são uns dos principais elementos que garantem a infraestrutura, para que tal crescimento seja de fato realizado.

Portanto, falar no funcionamento dos meios de transporte é entender também o próprio processo de evolução das sociedades, pois, todo país precisa de um sistema de transporte eficiente e adequado às condições de seu território para desenvolver-se, aliado à utilidade de crescimento para a geração de bens.

Bowersoc e Closs, 2007 fala que o transporte é um método destinado a movimentar bens ou pessoas de um local para outro, com vistas à utilidade de tempo e espaço, analisando o intervalo de tempo que o produto leva em seu deslocamento, e o fluxo de grandes volumes aliado ao menor custo possível.

Os sistemas de condução são o elo fundamental entre a empresa e seus clientes, devendo funcionar em tempo hábil para garantir as utilidades principais de tempo, espaço e uso. Importantes para sustentação de maior representatividade das empresas no mercado e, ao mesmo tempo, possibilitar satisfação das necessidades dos clientes.

"Os sistemas de transportes somente encontrarão sua razão de ser ao disponibilizar os produtos na hora certa, lugar certo e em condições de uso/consumo."(EDELVINO RAZZOLINI, 2012, p.24)

De acordo com a Confederação Nacional do Transporte (CNT) o principal modal do transporte de cargas é o rodoviário, representando hoje aproximadamente 60 % das cargas transportadas no país, é praticado por três tipos de operadores: empresas transportadoras, empresas de cargas próprias e transportadores autônomos; estes representando 70% da frota existente.

Nesse setor, o caminhão é o principal meio de transportes, a frota nacional de caminhões em circulação representa 70% e tem em média 17 anos de idade.

Caracterização Do Problema

Verificar a viabilidade de utilização de frota terceirizada ou própria para o transporte logístico no Brasil, torna-se alternativa interessante, tendo em vista as dificuldades encontradas de elevado custo operacional existente na frota, precariedade nas infraestruturas de via, redução incessável busca da qualidade dos serviços prestados, prazos de entrega na utilização de transporte no Brasil, a pesquisa proporcionará condições de escolher com segurança entre o tipo de frota própria ou terceirizada no setor de transporte de uma empresa. Levando em consideração as necessidades de demanda logística voltada para os transportes de cargas.

Observar e analisar valores dos custos de transportes, tempo de entregas, qualidade dos serviços e sua terceirização.

Toda organização que utiliza o transporte para envio de produto, sabe que ele representa grande parte dos seus gastos, sendo ele próprio ou terceirizado. Em uma empresa de transporte, dentre os gastos logísticos, representa a maior parte destes gastos. Assim se tem uma grande importância para o setor, tanto na entrada da matéria-prima até o escoamento da produção. Por ser de grande utilidade e um gerador de custos significativos, é importante aprimorar seu controle.

Mediante o relatado, faz-se necessário questionar:

Qual a viabilidade de utilização da frota de transporte terceirizado a uma frota de transporte próprio?

Objetivos Do Trabalho

Geral

Verificar a viabilidade de utilização de frota terceirizada ou própria para o transporte logístico no Brasil.

Específico

- Apresentar as dificuldades de utilização de transporte no Brasil;
- Disponibilizar aspectos de como terceirizar transporte;

-Identificar o modelo adequado de utilização de transporte no país.

Justificativa

O objetivo deste artigo é realizar uma análise de dados comparativos entre os custos de uma frota própria com uma frota terceirizada, impactando na tão desejada efetividade, a discussão é importante para transformar diferentes realidades ou gerar melhores resultados.

Diante disso, surge a preocupação com a diminuição de riscos e despesas, num âmbito em que os instrumentos de trabalho não são retirados da natureza, tornando a atividade bem mais cara, sabendo que um dos principais gargalos desse setor são os custos, e que eles sempre estarão presentes, a realização do atual estudo é imprescindível na otimização do desenvolvimento.

Nesse contexto, verificar a viabilidade de utilização de frota terceirizada ou própria para o transporte logístico no Brasil torna-se alternativa interessante, tendo em vista as dificuldades encontradas na utilização de transporte no Brasil, a pesquisa proporcionará condições de escolher com segurança entre o tipo de frota própria ou terceirizada no setor de transporte de uma empresa.

Percebe-se na literatura que existem diversas alternativas relacionadas ao transporte em diversas áreas de atuação, porém, este trabalho irá focar na análise da viabilidade entre a utilização de frota terceirizada ou própria para o transporte logístico no Brasil, analisando aspectos de como identificar o modelo adequado de utilização de transporte no país., com vistas para a efetividade desorganizações.

Por este motivo foi executada este estudo que averigua ambas propostas de frotas de transportes, para auxiliar os gestores de logística na distinção de utilização e decisão.

Social

Explorar essa temática com enfoque na pesquisa de viabilidade, trará benefício a pesquisadores e interessados no desenvolvimento acadêmico, com a escolha da melhor opção de demandar, produtos e

peças no processo logístico terceirizado, irá trazer serviços de melhor qualidade para quem decidir utiliza-lo.

Acadêmica

Trabalho diretamente voltado para a logística contínua de frota própria ou frota terceirizada, com um universo reduzido de relatos. Evidenciando a importância deste estudo para a comunidade acadêmica, com intenção de dispor ao conhecimento teórico e aplicá-lo com empenho. Este modelo, após finalizado, servirá como base para outros estudos e poderá orientar acadêmicos sobre essa questão.

Profissional

Sabe-se que a logística impulsiona uma arrecadação financeira significativa, pois está presente em praticamente todo o processo de movimentação, dos produtos e serviços. Existe interesse profissional quando se considera que o projeto possui conteúdo significativo quanto ao estudo de transportes, terceirização de suas entregas e a viabilidade de frota própria ou terceirizada, e estes afetarão diretamente na redução de custos empresariais.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 Problemas Estruturais no Transporte Rodoviário no Brasil

A infraestrutura de transporte e comunicação são as principais deficiências encontradas atualmente para o desenvolvimento da logística no Brasil. Como vimos anteriormente, o transporte brasileiro está concentrado essencialmente no modo rodoviário, que conforme dados publicados na revista *As Maiores do Transporte* (2011:11) é o segundo mais caro meio de transporte, perdendo apenas para o aéreo. Ainda, de acordo com esta publicação, os principais fatores que elevam os custos dos transportes são:

Excessivo número de empresas no setor, o que provoca acirramento da competição e perda no poder de barganha junto aos clientes.

- “comoditização” do produto transporte
- má conservação das estradas
- roubo de cargas

- idade da frota dos caminhões
- pesada carga tributária
- pouca carga de retorno
- altos tempos de espera para carga e descarga

A última pesquisa realizada pelo IBGE em 2001 apontava a existência de 47.579 empresas de transportes, número 37% superior ao apurado na pesquisa realizada em 1999, que contabilizava a existência de 34.586 empresas. Esta mesma pesquisa apurou que em 1992 eram 12.568 empresas, portanto, houve um aumento de 279 % no número de empresas em menos de 10 anos. Estima-se que sejam cerca de 72.500 empresas atualmente, sendo 12.000 delas com mais de cinco funcionários.

O mercado está saturado, estima-se que 85% das cargas existentes estejam terceirizadas. E como não há barreiras legais ou econômicas para a entrada de novos competidores, a situação tende a piorar.

Os serviços de transporte passam por um processo de “comoditização”, ou seja, praticamente não existem diferenças significativas entre as opções existentes e as decisões da grande maioria dos clientes baseiam-se única e exclusivamente no custo.

Estima-se que, a degradação da malha rodoviária acarreta aumentos de custos operacionais de até 40%, gastos adicionais com combustíveis de até 60% e tempos de viagem maiores em até 100 %. A pesquisa CNT 2004 realizada em aproximadamente 75.000 km de rodovias em todo o Brasil apontou que 74,7% da extensão avaliada apresentavam algum tipo de imperfeição. Nos EUA, numa de área de 6.406.296 km, este mesmo índice não chega a 5%.

No Brasil, de uma malha rodoviária de 1.744.433 quilômetros, apenas 14% encontram-se pavimentada. O Brasil que já investiu cerca de 2,0% do PIB em malha infraestrutura de transportes atualmente vem investindo míseros 0,03%, dados do IPEA, 2008.

2.2 Modais de transportes

2.2.1 Rodoviário

É o mais expressivo no transporte de cargas no Brasil, atingindo praticamente todos os pontos do território nacional, pois desde a década de 50 com a implantação da indústria automobilística e a pavimentação das rodovias, esse modo se expandiu de tal forma que hoje é o mais procurado. Difere do ferroviário, pois se destina principalmente ao transporte de curtas distâncias de produtos acabados e semiacabados. Por via de regra, apresenta preços de frete mais elevados do que os modais ferroviário e hidroviário, portanto sendo recomendado para mercadorias de alto valor ou perecíveis.

Um transportador regular presta serviços para qualquer usuário, sendo regulamentado em termos econômicos e de segurança pelo governo. Já o transportador privado pertence a um usuário particular, que o utiliza em exclusividade.

2.2.2 Hidroviário

O transporte hidroviário é utilizado para o transporte de grãos líquidos, produtos químicos, areia, carvão, cereais e bens de alto valor (operadores internacionais) em contêineres. Os serviços hidroviários existem em todas as formas legais citadas anteriormente, como exemplos de meios de transporte hidroviário, pode-se citar os navios dedicados, navios contêineres e navios bidirecionais para veículos (roll-on, roll-off, vessel).

Este tipo de transporte é utilizado principalmente nos transportes de cargas de alto valor unitário (artigos eletrônicos, relógios, alta moda, etc) e perecíveis (flores, frutas nobres, medicamentos, etc).

Como exemplos deste meio de transporte estão os aviões dedicados e aviões de linha. Segundo Ballou (1993:129).

2.2.3 Aéreo

Existem os serviços regulares, contratuais e próprios. O serviço aéreo é oferecido em algum dos sete tipos: linhas-tronco domésticas regulares, cargueiras (somente cargas),

Locais (principais rotas e centros menos populosos, passageiros e cargas), suplementares (charters, não tem programação regular), XXII Encontro Nacional de

Engenharia de Produção Curitiba – PR, 23 a 25 de outubro de 2002
ENEGEP 2002ABEPRO 4

Regionais (preenchem rotas abandonadas pelas domésticas, aviões menores), táxi aéreo (cargas e passageiros entre centros da cidade e grandes aeroportos) e internacionais (cargas e passageiros).

2.2.4 Dutoviários

A utilização do transporte dutoviário é ainda muito limitada. Destina-se principalmente ao transporte de líquidos e gases em grandes volumes e materiais que podem ficar suspensos (petróleo bruto e derivados, minérios). A movimentação via dutos é bastante lenta, sendo contrabalançada pelo fato de que o transporte opera 24 horas por dia e sete dias por semana.

Os direitos de acesso, construção, requisitos para controle das estações e capacidade de bombeamento fazem com que o transporte dutoviário apresente o custo fixo mais elevado. Em contrapartida, o seu custo variável é o mais baixo, nenhum custo com mão de obra de grande importância. É portanto, o segundo modal com mais baixo custo, ficando atrás apenas do modo de transporte hidroviário.

2.2.5 Ferroviário

É a locomoção de pessoas ou produtos, de um local para o outro geograficamente separados, feito por comboio, automotora ou outro veículo semelhante.

O comboio ou seu equivalente transita numa via férrea composta por trilhos disponíveis ao longo de um determinado caminho. Possibilita a transmissão dos materiais de características primas, para produção de insumos, bastante usado nas zonas industriais e portuárias do Brasil. Em determinados lugares do país é usado como transporte público.

De acordo com Paoleschi (2009). Abaixo estão apresentados as vantagens e desvantagens dos modais de transporte:

Modal	Vantagens	Desvantagens
Rodoviário	Ponto de carga e ponto de descarga, maior frequência e disponibilidade de vias de acesso, maior agilidade e flexibilidade na manipulação da carga, facilidade na substituição do veículo no caso de quebra, ideal para viagens de curta e média distancias.	Fretes mais altos em alguns casos, menor capacidade de carga entre modais, mais vulnerável ao roubo de cargas.
Ferrovário	Adequado para longas distancias e grandes quantidades, menor custo de seguro, menor custo do frete.	Diferença na largura de bitolas, menor flexibilidade no trajeto, necessidade maior de transbordo.
Hidroviário	Carrega qualquer tipo de carga, menor custo do frete.	Necessidade de transbordo nos portos; maior exigência de embalagens; menor flexibilidade nos serviços, aliado a frequentes congestionamentos nos portos.
Dutoviário	Forma econômica de transporte para grandes volumes principalmente de óleo, gás natural e derivados.	Poucos produtos podem ser escoados.
Aéreo	É o transporte mais rápido e não necessita embalagem mais reforçada (manuseio mais cuidadoso).	Menor capacidade de carga, valor do frete mais elevado em relação aos outros modais.

2.3 Logística

A logística é um processo de planejamento, implementação, e controle de fluxo desde o ponto de origem até a disponibilização ao consumidor. (BALLOU, Ronald 2001 p.21). A logística além dessas funções acima citadas, também ajusta uma organização a adquirir e produzir o necessário, evitando excessos e furos.

O parágrafo acima retrata de forma clara e precisa o papel da logística, que possui por premissa planejar, implementar e controlar todas as etapas e como reflexo, obtém um resultado mensurável e melhor do que aqueles que trabalham de maneira distante das práticas logísticas. Um ponto que não pode passar despercebido a respeito da logística é que essa possui uma máxima de obter os melhores resultados com o menor custo possível, de modo a agregar valor ao cliente.

E de acordo com Bowersox e Closs (2001) “a logística está diretamente relacionada com a disponibilidade de matérias-primas, produtos semiacabados e estoques de produtos acabados, no local onde são requisitados, ao menor custo possível”.

Possuindo os seguintes alicerces: resposta rápida, variância mínima, estoque mínimo, consolidação da movimentação, qualidade e apoio ao ciclo de vida do produto.

Segundo Bowersox e Closs (2001) o objetivo da logística é disponibilizar os produtos e serviços no local e momento em que são necessários.

2.4 Transportes

Os transportes constituem um conjunto de instrumentos técnicos utilizados no deslocamento de pessoas e cargas de um lugar para o outro. Envolvido no desenvolvimento da sociedade, os meios de transporte são uns dos principais elementos que garantem a infraestrutura, para que tal crescimento seja de fato realizado.

Portanto, falar no funcionamento dos meios de transporte é entender também o próprio processo de evolução das sociedades, pois, todo país precisa de um sistema de transporte eficiente e adequado às condições de seu território para desenvolver-se, aliado à utilidade de crescimento para a geração de bens.

Bowersoc e Closs, 2007 fala que o transporte é um método destinado a movimentar bens ou pessoas de um local para outro, Com vistas à utilidade de tempo e espaço, analisando o intervalo de tempo que o produto leva em seu deslocamento, e o fluxo de grandes volumes aliado ao menor custo possível.

Os sistemas de condução são o elo fundamental entre a empresa e seus clientes, devendo funcionar em tempo hábil para garantir as utilidades principais de tempo, espaço e uso. Importantes para sustentação de maior representatividade das empresas no mercado e, ao mesmo tempo, possibilitar satisfação das necessidades dos clientes.

"Os sistemas de transportes somente encontrarão sua razão de ser ao disponibilizar os produtos na hora certa, lugar certo e em condições de uso/consumo."(EDELVINO RAZZOLINI, 2012, p.24)

De acordo com a Confederação Nacional do Transporte (CNT) o principal modal do transporte de cargas é o rodoviário, representando hoje aproximadamente 60 % das cargas transportadas no país, é praticado por três tipos de operadores: empresas transportadoras, empresas de cargas próprias e transportadores autônomos; estes representando 70% da frota existente.

Nesse setor, o caminhão é o principal meio de transportes, a frota nacional de caminhões em circulação representa 70% e tem em média 17 anos de idade.

A logística é um processo de planejamento, implementação, e controle de fluxo desde o ponto de origem até a disponibilização ao consumidor. (BALLOU, Ronald 2001 p.21). A logística além dessas funções acima citadas, também ajusta uma organização a adquirir e produzir o necessário, evitando excessos e furos.

O parágrafo acima retrata de forma clara e precisa o papel da logística, que possui por premissa planejar, implementar e controlar todas as etapas e como reflexo, obtém um resultado mensurável e melhor do que aqueles que trabalham de maneira distante das práticas logísticas. Um ponto que não pode passar despercebido a respeito da logística é que essa possui uma máxima de obter os melhores resultados com o menor custo possível, de modo a agregar valor ao cliente.

E de acordo com Bowersox e Closs (2001) “a logística está diretamente relacionada com a disponibilidade de matérias-primas, produtos semi-acabados e estoques de produtos acabados, no local onde são requisitados, ao menor custo possível”. Possuindo os seguintes alicerces: resposta rápida, variância mínima, estoque mínimo, consolidação da movimentação, qualidade e apoio ao ciclo de vida do produto.

A partir do raciocínio construído, percebe-se a importância de um processo logístico na organização, e como já citado, este resultará em maior controle, redução de custos e por sua vez maiores lucros. Contudo, é importante observar como este modelo funciona na prática, para tal, segue fluxograma demonstrando a estrutura de fabricação de cerâmica.

Desta maneira fica claro que há uma organização que rege todo o processo, tal estrutura permite atender com maestria o proposto pela logística, que é de aprimorar os meios a serem trabalhados e resultar em redução de custos para o empresário ao passo que se agrega valor de tempo e lugar para o cliente.

2.5 Vantagens e desvantagens do transporte rodoviário

Por ser o mais expressivo modo de cargas do Brasil, uma das principais vantagens do modo rodoviário é atingir todos os pontos do território nacional, através do serviço de transporte integrado porta a porta, e adequação aos tempos pedidos.

No Brasil, é o modo mais procurado, parte pela expansão da indústria automobilística e pavimentação das rodovias na década de 50, mais também, por ser o mais prático, rápido e econômico para curtas e médias distâncias.

Outra característica marcante é a agilidade no tempo de carregamento do veículo devido a sua capacidade, o que permite a rápida partida do mesmo e a facilidade em substituir o equipamento em caso de quebra ou acidente.

Por outro lado, este modo, apresenta elevado custo operacional, comparado com os demais, ferroviário e fluvial, sofre com o fluxo de veículos nas grandes cidades, e, com isto, elevando o consumo abundante de combustíveis fósseis (petróleo), além de causar sérios impactos ambientais.

2.6 Origem do conceito da terceirização

A Terceirização tem seu início no mundo capitalista e tem como objetivo a descentralização da mão de obra, redução de custos, melhoria na qualidade do serviço, aumento da flexibilidade, foco nas atividades-fim e acesso a novas tecnologias. Desta forma a logística encontra-se como função auxiliar nos serviços de parceiros especializados e termos contratuais eficazes para gerir o processo evolutivo da empresa e, desta forma o nível de serviços prestados aos seus próprios clientes.

Há algumas décadas, a terceirização vem sendo utilizada como ferramenta administrativa. Em virtude disto, há muitos anos, nas empresas do primeiro mundo e no Brasil, se pratica a contratação, via prestação de serviços, de empresas especializadas em atividades específicas, que não cabem ser desenvolvidas no ambiente interno da organização.

Segundo NEVES, o processo de terceirização iniciou-se na década de 80, quando atividades não diretamente relacionadas com o core business (razão de ser) das empresas tiveram a sua gestão e operação transferidas

para empresas especializadas, onde, por sua definição, terceirização é a transferência de um processo para um terceiro, portador de uma base de conhecimento mais especializada, com maior competência e qualificação, visando a redução de custos e o aumento da qualidade agregando maior valor ao produto final.

Os primeiros setores que deram início e tiveram suas atividades terceirizadas foram de limpeza, segurança patrimonial, restaurante interno e manutenção predial. Com o advento da logística em meados da década passada, mais precisamente por volta de 1.995, muitas empresas optaram também por terceirizar parte da gestão e da operação da sua cadeia logística. A chegada dos Operadores Logísticos internacionais, ocorrida também nesse período, colaborou para a aceleração desse processo.

O processo de terceirização em uma organização deve abordar diversos fatores e tomadas de decisão, tais como a redução de custos e principalmente o foco na sua atividade-fim. A terceirização precisa estar em conformidade com os objetivos estratégicos da organização, os quais irão revelar em que pontos ela poderá alcançar resultados satisfatórios. Para tal fato, o sucesso de sua aplicação está na estratégia de sua aplicação nas empresas, de modo que ela se consolide como metodologia e prática organizacional.

A prática do "downsizing" determinou uma reorientação empresarial que correspondeu a enfrentar outro paradigma: questionar as atividades secundárias executadas internamente e redefinir a verdadeira missão da empresa.

No Brasil, a terceirização se introduziu sob outro prisma. A recessão, como plano de fundo, levou também as empresas a refletirem sobre sua atuação. O mercado cada vez mais restrito acabou determinando a diminuição das oportunidades, possibilitando que novas abordagens fossem aplicadas para buscar a minimização das perdas.

Atualmente, grande parte do empresariado do setor logístico tem se mostrado bastante pró-ativo e interessado em solucionar os problemas de seus Clientes. Se em alguns casos falta o conhecimento técnico e o uso de tecnologia, na outra ponta sobra boa vontade, comprometimento, coragem, empatia e perseverança.

Sob o ponto de vista empresarial, muitas empresas prestadoras de serviços logísticos estão se especializando em determinados segmentos, criando serviços e infraestrutura específicos para o atendimento das expectativas e necessidades de

seus Clientes. É o caso do segmento químico, farmacêutico, automotivo, promocional, gestão documental, alimentos perecíveis e bens sensíveis. Há espaço para que isso também ocorra no agronegócio, na indústria alimentícia, no setor de alta tecnologia (informática, automação, aeroespacial, eletroeletrônicos e telecomunicações), no ramo de cosméticos e no segmento de bens de capital.

Ainda segundo Neves, existe um longo, difícil e sinuoso caminho a percorrer, em ambos os lados. O sucesso da terceirização logística passará, necessariamente, pela atitude colaborativa entre as partes, pela visibilidade de toda a cadeia logística, pelo emprego de tecnologia on-line, real time, pela mescla entre inteligência logística. A contratação de terceiros pode ser vista como:

Aspectos positivos:

- Diminuição do desperdício
- Aumento da qualidade
- Desmobilização
- Interação na comunidade
- Aumento da especialização do lucro
- Otimização dos serviços
- Redução dos níveis hierárquicos
- Aumento da produção
- Da competitividade
- Diminuição do passivo trabalhista

Aspectos negativos:

- Aumento de risco para administrar
- Dificuldade no aproveitamento de empregados já treinados
- Demissões na fase inicial
- Custos das demissões
- Má escolha de parceiros
- Má administração dos processos
- Aumento da dependência de terceiros

2.7 Qualidade na terceirização

Com o advento da globalização, devido à constante quebra de barreiras comerciais, o mercado se tornou altamente competitivo, exigindo a busca incessante da excelência e da qualidade dos produtos e serviços para atender ao cliente de forma mais satisfatória.

É nesse contexto que o complexo e extenso ramo da logística é desafiado em toda a sua extensão, particularmente quanto à gestão do transporte, por ser este o responsável pela movimentação de mercadorias e estar sendo constantemente influenciado pelas tecnologias emergentes (VARGAS, 2005).

2.8 Terceirização parcial da atividade de transporte

O processo de terceirização parcial também chamado internamente de híbrido, no qual a empresa permanecia com as carretas tanque, teve a mesma formatação exposta no tópico anterior, composto por uma revisão detalhada das informações de custos atuais e todos os detalhes operacionais inerentes ao serviço, como volume transportado, tipos de produtos e suas compatibilidades químicas, rotas, quantidade de viagens realizadas no período, quilômetros rodados, relação de veículos utilizados, modelo e ano de fabricação.

A diferença chave foi à abertura de todas as linhas de despesas para as mesmas três empresas finalistas do processo anterior, onde elas tiveram a oportunidade de analisar a administração do negócio e apontar como poderiam reduzir as propostas enviadas anteriormente por poder apresentar uma estrutura de custo mais eficiente do que a atual. As melhorias seriam nos custos de manutenção uma vez que todas possuem oficina própria dada à grandeza de suas operações e também na gestão de combustível uma vez que possuíam sistema de controle implementado e maduro para a redução de custos.

O resultado desse processo de *open book* foi que a empresa conseguiu melhores propostas para terceirizar sua frota, sendo a melhor delas com um aumento de 16% do custo atual, como o objetivo seria redução ou proposta de no máximo 5% maior do que os custos atuais, mais uma vez o projeto não seguiu adiante.

2.8.1 Custo de transporte

O setor de transporte enfrenta vários problemas no Brasil, segundo Barros, 2004 as estradas ainda apresentam péssimas condições de tráfego, gerando um custo

Adicional para as empresas do setor, somam-se a esses custos o reajuste dos pedágios e a evolução do preço do petróleo.

Economia e a precificação dos transportes dizem respeito aos fatores e características que direcionam os custos, estruturas ou classificações de custos, a estratégia de precificação dos transportadores, as tarifas de frete e tarifação do transporte.

Fatores econômicos;

Os custos de transportes são calculados a partir de alguns fatores, apesar de não componentes de tarifa diretos, cada um com sua influência ao frete, como exemplo distância, quantidade, densidade, capacidade de acomodação, manuseio. (Bowersoc e Closs, 2007, p. 295).

3 METODOLOGIA

O presente artigo foi realizado a partir de uma pesquisa descritiva, e análise dos custos. Pesquisado da forma que foi realizado inicialmente sobre as modalidades de frotas de transportes próprias e terceirizadas, conceituando e classificando os componentes de custos e despesas do âmbito; nesse contexto,

Beuren (2006,p.81) fala que descrever significa identificar, relatar, comparar.

Fazendo uso de pesquisa como parte descritiva, explicando a partir de referenciais teóricos, buscando a coleta de informações e conhecimentos prévios em livros e artigos científicos acerca da hipótese da viabilidade da frota terceirizada.

Abordagem de pesquisa quanti-qualitativa articulando as dimensões quantitativa e qualitativa, quantitativa no emprego da quantificação na coleta dos dados e no tratamento deles, por meio dos dados obtidos, e qualitativa diante da análise e descrição do fenômeno em sua forma complexa.

3.1 Tipo de pesquisa

Descritiva, fontes de dados primários, foi realizada entrevistas e observações, coleta de dados secundários foi por meio de pesquisa bibliográfica

De acordo com Beuren 2006) as pesquisas bibliográficas ou de fontes secundarias utilizam, fundamentalmente, contribuições já publicadas sobre o tema estudado. Consideram-se documentos de fontes secundarias as teses, dissertações, monografias, artigos, publicações, livros, revistas.

3.2 Universo e amostra

A amostragem utilizada é a não probabilística,

Dados bibliográficos, segundo GIL, (1999) define população ou universo como um conjunto de elementos que possuem determinadas características.

Igualmente a Marcone e Lakatos (2002) entendem a população ou universo como o conjunto de seres animados ou inanimados que apresentam pelo menos uma característica em comum.

O perfil dos entrevistados para essa pesquisa foi bem descritivo em relação ao tipo de profissional da área, direcionado a gestores que eram lideres, encarregados ou gerente, totalizando 10 (dez) entrevistados.

3.3 Instrumentos de coleta de dado

Questionário com 14 questões, instrumento de coleta de dados constituído por uma serie ordenada de perguntas que foram respondidas com a presença do pesquisador.

Entrevista pessoal em forma de debate para apuração dos dados obtidos com os entrevistados do setor de transporte.

De acordo com Triviños (1987), não se pode afirmar categoricamente que os instrumentos usados para a coleta de dados são diferentes na pesquisa qualitativa dos empregados na quantitativa. Os instrumentos de pesquisa são meios neutros que adquirem vida definida quando os pesquisadores lhes atribuem certa teoria.

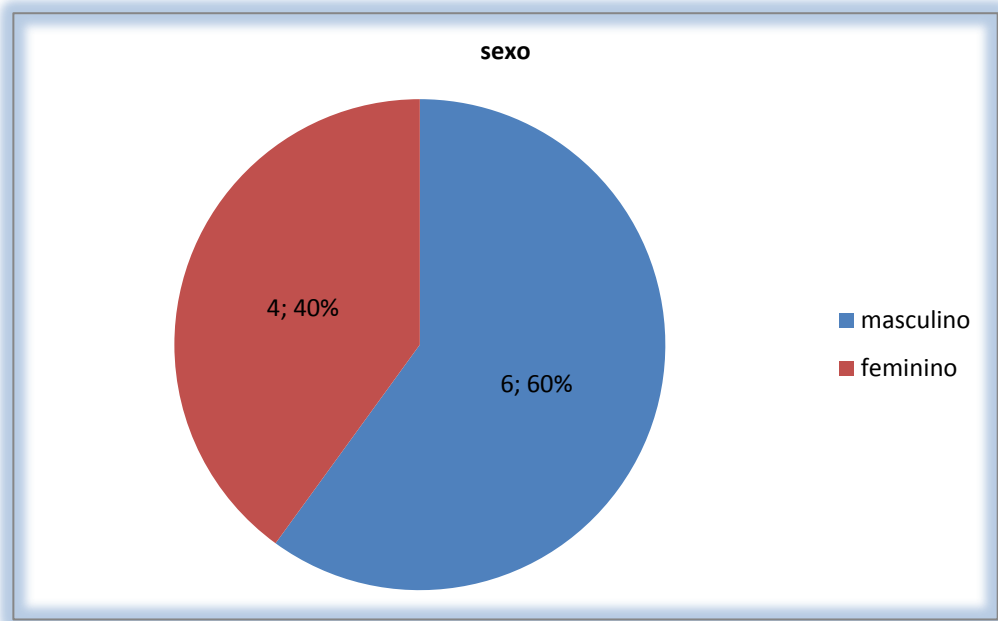
3.4 Tratamento para análise de dados

Conhecer o uso das modalidades de frota de transportes no do Brasil; foram aplicados questionários, utilizando a técnica de Associações Livres de Palavras. Uma análise de valores de custos efetivos envolvidos no processo logístico pesquisados durante a produção do projeto. Analise do material recolhido,

instrumentando o projeto para a melhor apuração do resultado a ser divulgado na pesquisa.

Segundo Ludke e Andre (1986), a tarefa de analisar os dados implica, num primeiro momento, a organização de todo o material, dividindo o em partes, relacionando essas partes e procurando identificar tendências ou padrões relevantes.

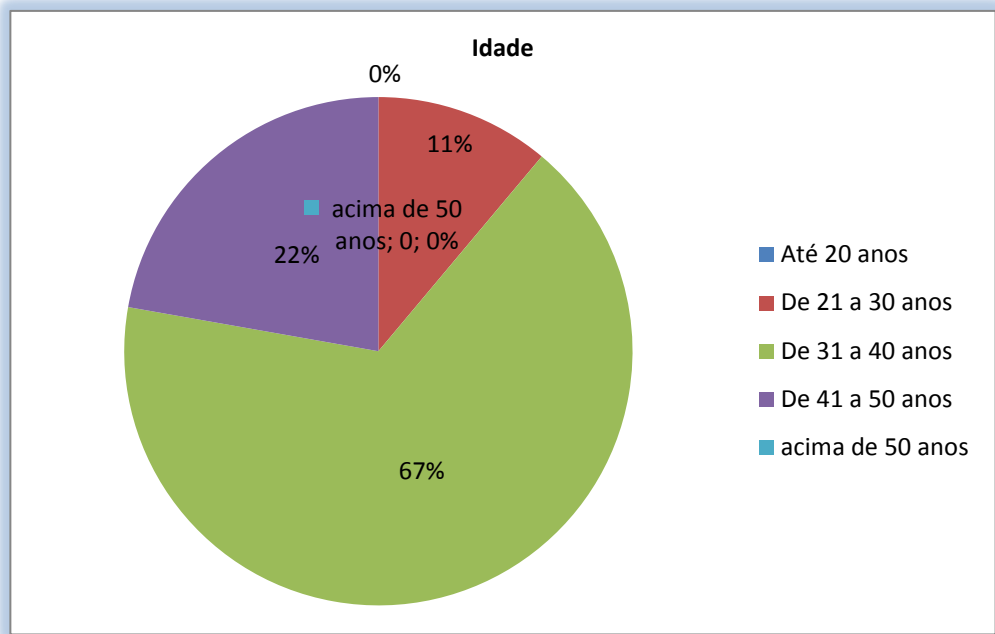
Gráfico 01: Sexo



Fonte: Dados da pesquisa

Diante do mercado de transportes, o sexo masculino ainda está predominante, tendência que pode mudar com a especialização dos profissionais desta área.

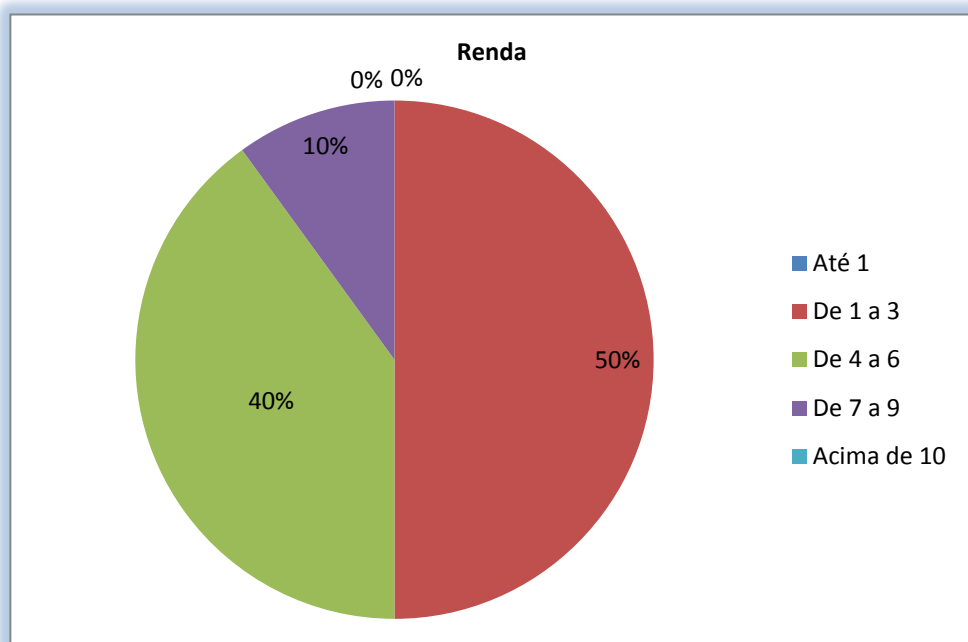
Gráfico 02: Idade



Fonte: Dados da pesquisa

A média de idade no mercado está baseada em experiências anteriores, de maneira que uma pessoa precisa ter experiência de trabalho e uma determinada idade para ser um gestor com riscos reduzidos. Isso impossibilita o ingresso de novos profissionais especializados na área.

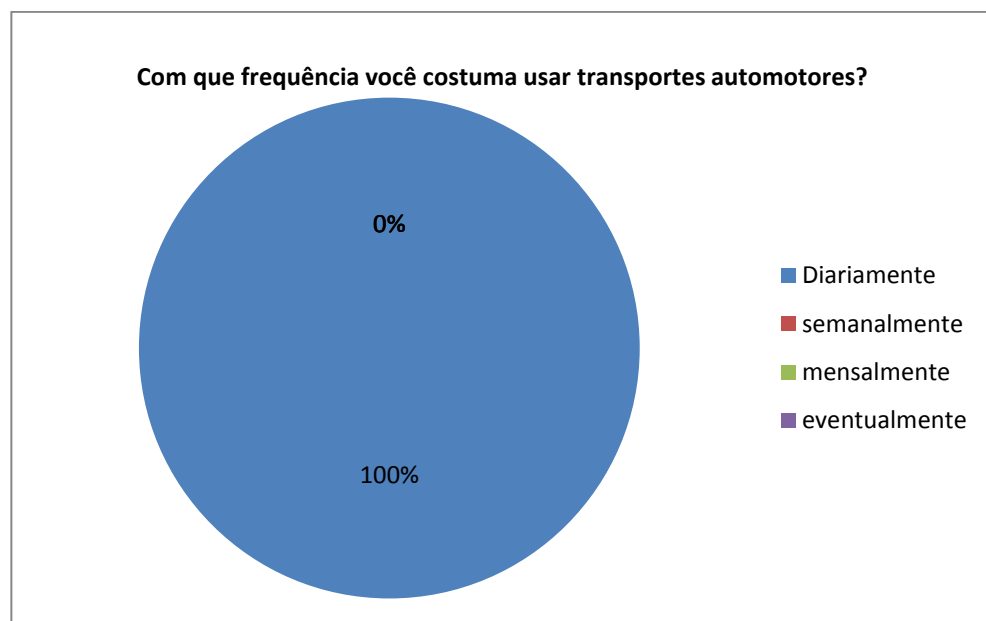
Gráfico 03: Renda



Fonte: Dados da pesquisa

Os salários são predeterminados pelas empresas, que buscam manter um padrão de remuneração que esteja próximo ou igual aos de outras funções próximas do segmento, ex: gerente de loja de eletrônicos, móveis, mercados.

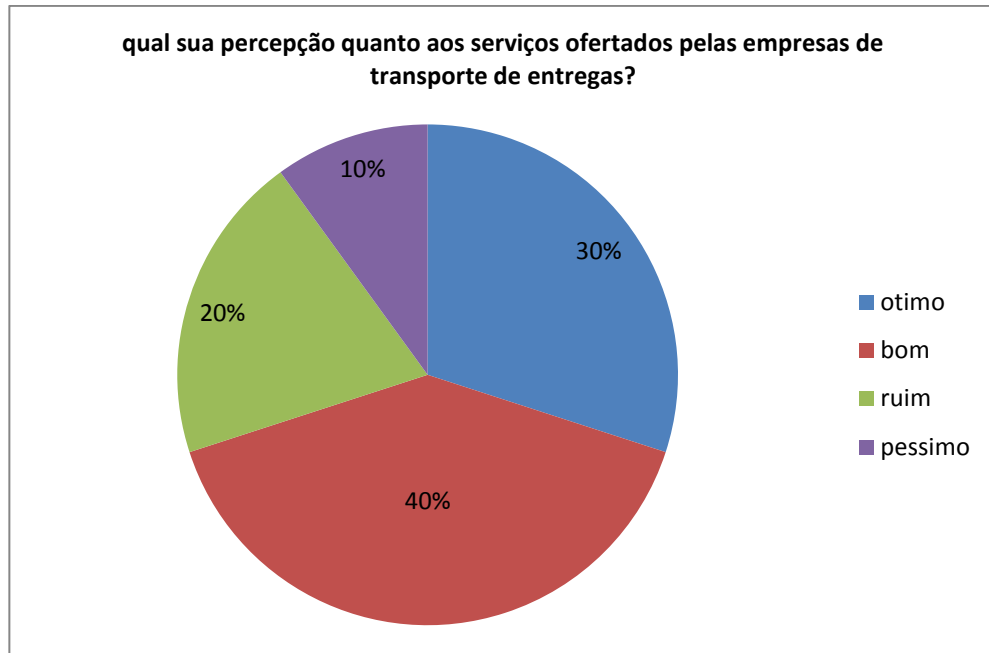
Gráfico 04 Frequência de utilização de transportes



Fonte: Dados da pesquisa

O uso dos veículos vem se tornando essencial no dia a dia para o trabalho, assim seu uso em forma de ferramenta, isso possibilita vantagens para a logística, mas para o meio ambiente nem tanto, assim o uso diário do veículo para o usuário se torna um custo elevado, tanto para empresas como clientes. Levando os custos a serem repassados.

Gráfico 05: Percepção dos serviços pelas empresas de transporte



Fonte: Dados da pesquisa

Considerando as pessoas consultadas, a grande parte tem uma percepção boa do serviço prestado pelas empresas. Pode-se dizer que essas pessoas que levam uma boa imagem da empresa estão conformadas com a relação expectativa/percepção referente a necessidade de receber algo, ou ao simples fato de não ser tão relevante em suas vidas, não sendo uma prioridade.

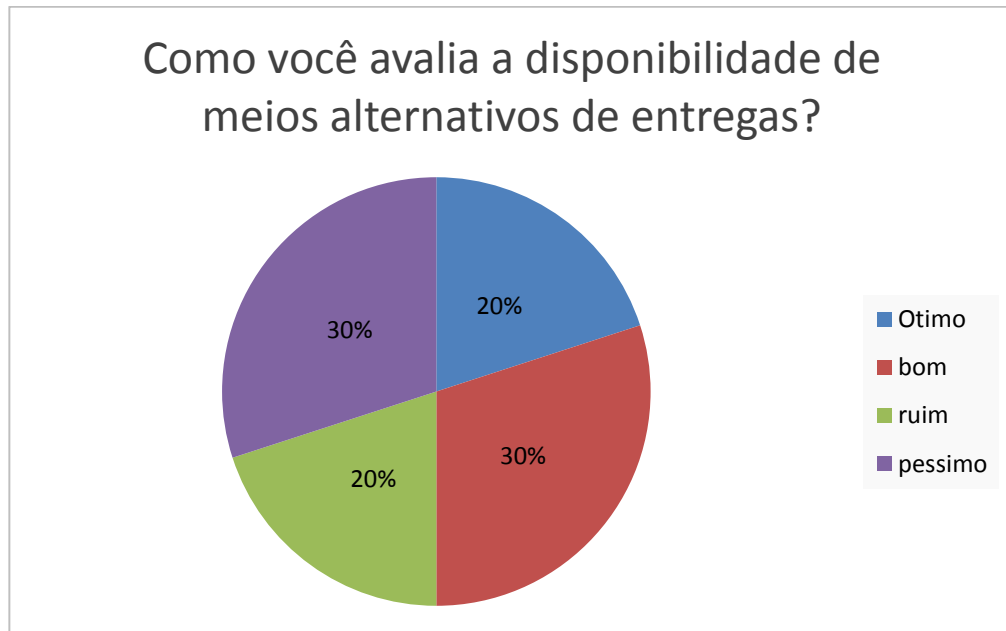
Gráfico 06: Percepção referente ao tratamento



Fonte: Dados da pesquisa

A grande maioria tem uma realidade do serviço prestado insatisfatório, existe a necessidade do serviço, mas que não está adequado aos gostos distintos.

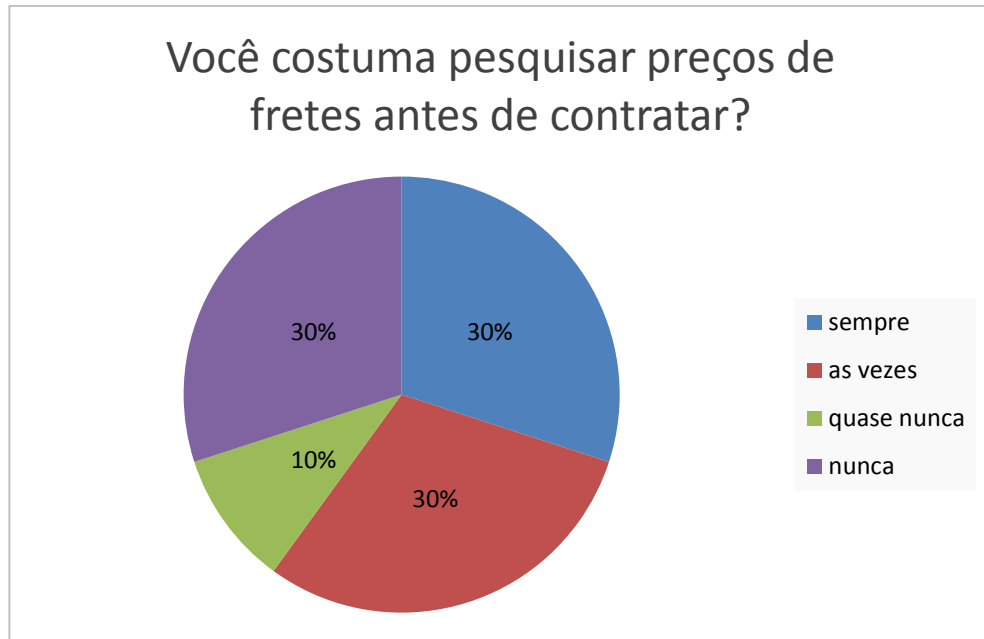
Gráfico 07: Avaliação dos meios alternativos



Fonte: Dados da pesquisa

Não houve indicador que se tornasse considerável em distinguir o adequado ou inadequado, mas está bastante equilibrado em relação a satisfação dos meios (bom) a insatisfação das alternativas (péssimo).

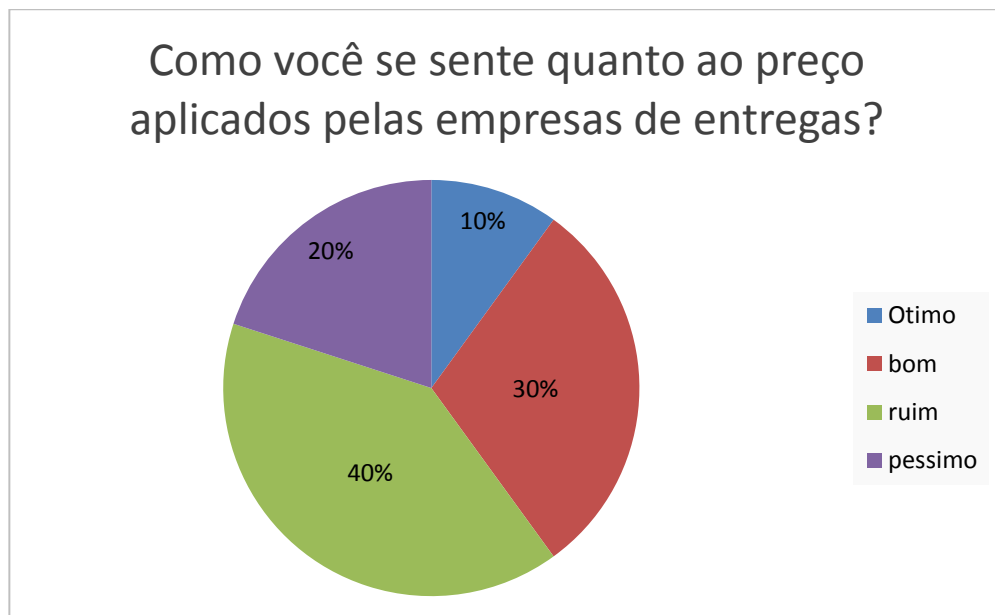
Gráfico 08: Frequência de pesquisa de preços



Fonte: Dados da pesquisa

A diferença entre buscar economia nos preços, está ligada direto ao indivíduo, a sua opinião quanto ao custo, se será significativa ou não. As opiniões foram divergentes, em razão de quase sempre esta a se buscar economia.

Gráfico 09: Percepção quanto aos preços praticados

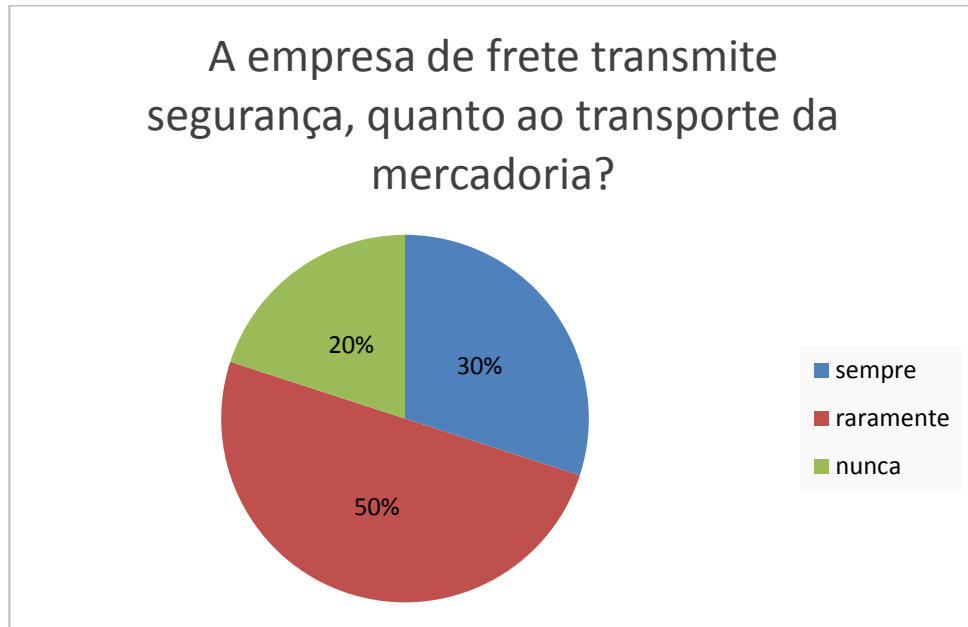


Fonte: Dados da pesquisa

A insatisfação quanto o valor cobrado representa uma margem alta, considerando que quase sempre o produto esta ligado a um processo logístico que

inclui o frete nos custos, que na maioria das vezes é oneroso, tornando-o insatisfatório.

Gráfico 10: Percepção sobre segurança da transportadora



Fonte: Dados da pesquisa

A grande maioria já tem uma visão de que, o prestador do serviço logístico não está preocupado com satisfação do cliente após a efetivação da venda, tornando uma visão de que a entrega é somente uma obrigação pós-venda, sem gerar indicador de satisfação, levando a segurança nas entregas a uma baixa expectativa.

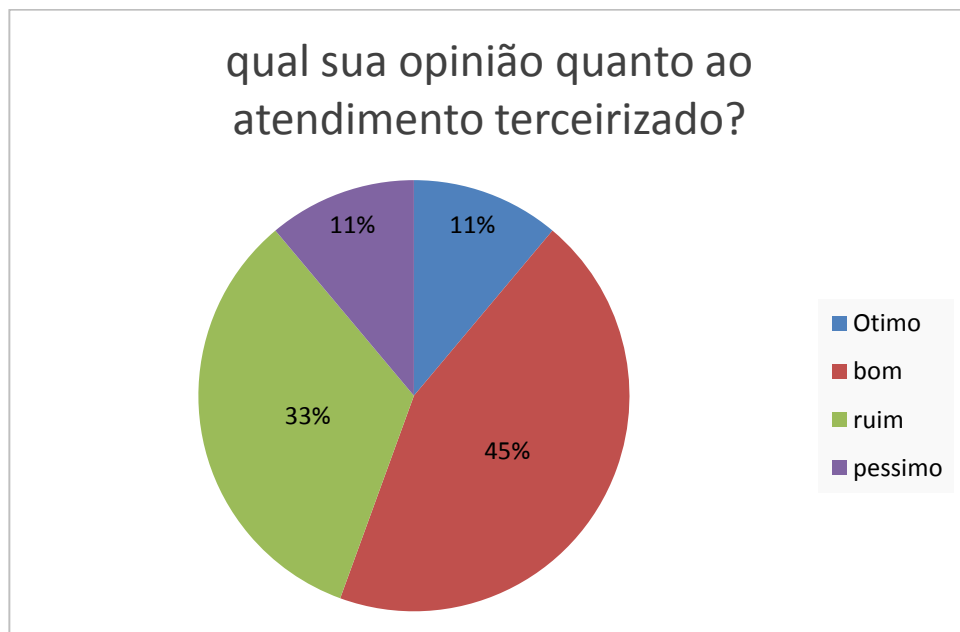
Gráfico 11: Percepção quanto a demora das entregas



Fonte: Dados da pesquisa

Em meio ao mercado nacional, existe uma pequena quantidade que alega satisfação quanto ao tempo de entrega. Pode-se dizer que já está em costume o atendimento ofertado pelas empresas do segmento. Não deixando de ressaltar que grande parte está insatisfeita com a situação.

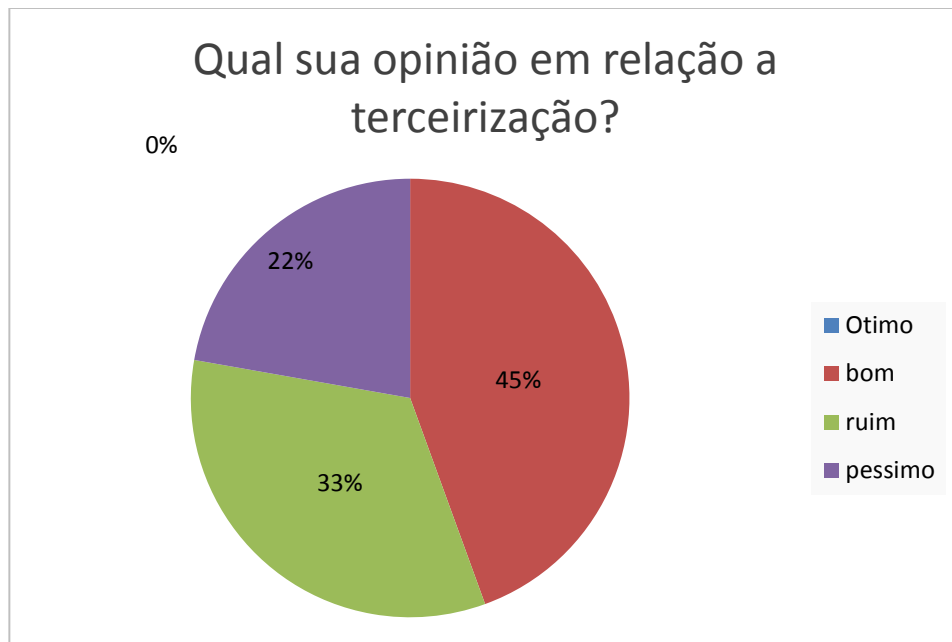
Gráfico 12: Opinião referente ao atendimento



Fonte: Dados da pesquisa

O atendimento terceirizado vem sendo bastante levado em consideração quanto a satisfação dos clientes, já que pode se tornar um diferencial competitivo, que além de impulsionar o mercado a desenvolver novas tendências, também o estimula a levar mais comodidade, lhe dando uma visão de satisfatório.

Gráfico 13: Opinião quanto a terceirização



Fonte: Dados da pesquisa

Em sua grande maioria, acredita-se que a terceirização é uma boa vertente de mercado, que tanto facilita como também pode minimizar trabalhos e custos.

Tabela 01: Relatório de custos

PARÂMETROS PARA CÁLCULO:		3/4	TOCO
MÉDIA KM POR LITRO:		4,90	3,80
% DESPESA MÁXIMA:	2,50%		
CUSTOS COM:		R\$ POR TIPO:	
R\$ COMBUSTÍVEL POR LITRO:	R\$ 3,10		
MOTORISTA - SALÁRIO DO SINDICATO:	R\$ 1.620,00		
MOTORISTA + ENCARGOS - 94%:	R\$ 3.061,80		
MOTORISTA POR DIA:	R\$ 102,06		
MOTORISTA - VALOR DA DIÁRIA (+ AJUDANTE)	R\$ 98,00		
MOTORISTA - ALIMENTAÇÃO:	R\$ 12,00		
DESPESA COM ADM:	R\$ -		
TELEFONIA MENSAL:	R\$ 9,90		
TELEFONIA POR DIA:	R\$ 0,33		
PAGAMENTO DESCARGA/ AJUDANTE EXTRA:	R\$ -		
DEPRECIÇÃO POR MÊS:	R\$ -		
MANUTENÇÃO POR KM:	R\$ 0,25	R\$ 0,10	R\$ 0,12
DEPRECIÇÃO POR KM:	R\$ 0,20		
PNEU POR KM:	R\$ 0,20		
DIESEL POR KM:		R\$ 0,63	R\$ 0,82
IPVA MÊS:		R\$ 77,26	R\$ 80,19
IPVA POR DIA:	R\$ -	R\$ 3,51	R\$ 3,64
SEGURO OBRIGATÓRIO:	R\$ 112,00		
SEGURO POR DIA:	R\$ 0,31		
EMPLACAMENTO		R\$ 113,12	#####
EMPLACAMENTO DIÁRIO		R\$ 0,47	R\$ 0,64
SEGURO RCF (TERCEIROS)	R\$ 854,44	R\$ 729,91	#####
SEGURO RFC POR DIA:	R\$ 2,34	R\$ 2,00	R\$ 2,34
TICKET CARD TOTAL:	R\$ 24,00	R\$ 24,00	R\$ 24,00
TICKET CARD POR DIA:		R\$ 0,77	R\$ 0,77
RASTREAMENTO TOTAL:	R\$ 103,70	R\$ 103,70	#####
RASTREAMENTO POR DIA:		R\$ 3,46	R\$ 3,46
GERENCIAMENTO DE RISCO - GRIS:			
GRIS POR DIA:			
OUTROS CUSTOS POR DIA:			

Fonte: Empresa do segmento logístico

Esta tabela acima representa a variação dos custos nas frotas terceirizadas e próprias, traz os valores referentes as operações diárias, baseadas em mensurações por rotina. Detalha a rotina e os custos com as atividades desempenhadas na empresa.

4. RESULTADOS

Diante dos dados obtidos na pesquisa foi possível analisar com critério a situação atual do sistema logístico de transporte no país. Que por sua vez traz um diagnóstico instável referente ao mercado de transporte de cargas.

Com a terceirização da frota, a imagem da empresa fica mais exposta em relação a percepção do cliente quanto ao compromisso e responsabilidade da empresa. A frota terceirizada traz um preço fixo, variando apenas o destino e a carga. Imuniza o funcionário próprio do risco de acidente e saúde no trabalho.

A frota terceirizada isenta a empresa de responsabilidade com cargas. Terceirizar gera mais empregos e oportunidades de novos negócios. Proporciona uma concorrência saudável para o mercado, que traz preços melhores.

A frota própria traz encargos trabalhistas, seguros, riscos, etc. Despesas com manutenção de veículos, depreciação, combustível, e imprevistos diários (acidentes, pneus, falha mecânicas). Frota terceirizada: custo com frete em média R\$150,00 a R\$200,00 diária, ou cerca de R\$30,00 por km rodado, isento de qualquer custo a mais do que o imposto pelo terceirizado prestador do serviço. Frota própria: custo com diária em média R\$250,00 a R\$350,00, ou cerca de R\$50,00 por km rodado, inclusos os custos operacionais e trabalhista.

5. CONCLUSÃO

O presente trabalho tem como objetivo geral, analisar a viabilidade econômica da frota terceirizada a uma frota própria, apontando as vantagens e desvantagens que se apresentam no setor de transporte, com a sua terceirização.

O estudo definiu os objetivos a serem atingidos, os quais baseados em informações adquiridas com funcionários do setor, foi verificado que existe comprovadamente viabilidade econômica da frota terceirizada em relação à própria.

Foi verificado que a frota própria torna-se bem mais cara em razão das despesas operacionais.

A terceirização é uma boa alternativa para a redução dos custos operacionais das organizações. Os valores dos custos operacionais da frota terceirizada, são em média 30% mais baixos que a média dos custos com frota própria.

A relevância entre o uso da frota terceirizada tem seus aspectos negativos quanto a inadequada prestação do serviço, que pode ocasionar transtornos, isso pode ser evitado com um plano de ação quanto a atividade terceirizada, não deixando expor de forma negativa aos clientes, a imagem da empresa solicitante do serviço terceirizado.

Existe a necessidade de um estudo mais profundo nas empresas em relação aos investimentos com os meios de transportes, ferramentas de logística, sistemas operacionais, e capacitação de pessoal. A infraestrutura ruim das estradas e os altos impostos ligados aos custos operacionais de logística trazem uma dificuldade significativa na logística de transporte do estado do Rio Grande do Norte especificamente.

6. REFERÊNCIAS

BALLOU, Ronald H. Logística empresarial: transportes, administração de materiais, distribuição física. São Paulo: Atlas, 2007.

BALLOU, Ronald H. Logística empresarial: transporte, administração de materiais e distribuição física. São Paulo: Atlas, 1993.

BALLOU, Ronald. Gerenciamento da Cadeia de suprimentos/Logística Empresarial. 5ª Edição. Editora Bookman, 2006.

BEUREN (2006,p.81) Como elaborar trabalhos monográficos

BONFIGLIOLI, Carlos José in: Trabalho temporário e terceirização de serviços, Aspectos Legais e Sociais - 4 Edição- Julho de 2009.

GIL, Métodos e técnicas de pesquisa social 1999.

LUDKE E ANDRÉ (1986) Pesquisa em educação. Abordagens qualitativas

TRIVINOS (1987) Introdução a pesquisa em ciências sociais.

NOVAES, Antônio Galvão. Logística e gerenciamento da cadeia de distribuição: estratégia, operação e avaliação. 3a ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2007.

PAOLESCHIN, Logística Industrial Integrada 2009.

7. APÊNDICE

PESQUISA PARA ENTENDER A TERCEIRIZAÇÃO DA FROTA DE ENTREGA

1) Sexo: ☐ Masculino ☐ Feminino

2) Idade: ☐ Até 20 anos	3) Estado Civil: ☐ Solteiro (a)	4) Renda/ Mês ☐ Até 1
☐ De 21 a 30 anos	☐ Casado (a)	☐ De 1 a 3
☐ De 31 a 40 anos	☐ Divorciado (a)	☐ De 4 a 6
☐ De 41 a 50 anos	☐ Viúvo (a)	☐ De 7 a 9
☐ Acima de 50 anos	☐ Outros	☐ Acima de 10

5) Com que frequência você costuma usar transportes automotores?

☐ Diariamente ☐ Semanalmente ☐ Mensalmente ☐ Eventualmente

6) qual sua percepção quanto aos serviços ofertados pelas empresas de transporte de entregas?

☐ Ótimo ☐ bom ☐ ruim ☐ péssimo

7) Como você se sente em relação a como é tratado?

☐ Ótimo ☐ bom ☐ ruim ☐ péssimo

8) Como você avalia a disponibilidade de meios alternativos de entregas?

☐ Ótimo ☐ bom ☐ ruim ☐ péssimo

9) Você costuma pesquisar preços de fretes antes de contratar?

☐ Sempre ☐ As Vezes ☐ Quase Nunca ☐ Nunca

10) Como você se sente quanto ao preço aplicados pelas empresas de entregas?

☐ Ótimo ☐ bom ☐ ruim ☐ péssimo

11) A empresa de frete transmite segurança, quanto ao transporte da mercadoria?

☐ sempre ☐ raramente ☐ nunca

12) qual sua opinião quanto a demora das entregas?

☐ Ótimo ☐ Bom ☐ Ruim ☐ Péssimo

13) qual sua opinião quanto ao atendimento terceirizado?

☐ Ótimo ☐ Bom ☐ Ruim ☐ Péssimo

14) Qual sua opinião em relação a terceirização?

☐ Ótimo ☒ Bom ☐ Ruim ☐ Péssimo