



COMPARAÇÃO DOS CUSTOS DE FROTA PRÓPRIA COM OS CUSTOS DA TERCEIRIZAÇÃO: ESTUDO DE CASO SOBRE A TRANSPORTADORA “T”.

DANILO LEPAUS PORTO, Graduando em Ciências Contábeis, Faculdade PIO XII,
danilo.lepaus@gmail.com

GISLANY CRISTINA WESTPHAL DEORCE ROCCON, Graduando em Ciências
Contábeis, Faculdade PIO XII, gislanydeorce@gmail.com

GUSTAVO COUTINHO DEORCE, Graduando em Ciências Contábeis, Faculdade
PIO XII, gcdeorce@gmail.com

JUMARA APARECIDA FERREIRA MARTINS

Mestranda em Ciências Contábeis FUCAPE BUSINESS SCHOOL, Faculdade PIO
XII, jumaramartins@gmail.com

RESUMO

Este estudo analisa a terceirização do ramo de transporte rodoviário de cargas, a viabilidade na contratação de empresas prestadoras de serviços voltadas ao transporte, identificando não somente as causas que levam à contratação, mas também, a comparação dos custos com sua frota própria e ao contratar um terceiro. O processo de desenvolvimento do trabalho tem como objetivo principal analisar por meio de revisão bibliográfica as vantagens e desvantagens da terceirização no setor de transporte rodoviário de cargas, citando alguns conceitos e interpretações desenvolvidos em artigos, revistas, livros e sites específicos, e também por meio de um estudo de caso aplicado em uma empresa de transporte de cargas situado na Grande Vitória-ES. O quesito que direciona esse trabalho é quais as principais vantagens e desvantagens em terceirizar o transporte de cargas? A adoção da terceirização visa tornar a empresa de transporte mais competitiva e eficaz, com ela poderá centralizar seus recursos em sua atividade principal, melhorar o atendimento ao cliente e reduzir alguns custos. Logo, conclui-se que a terceirização é viável para a empresa de transporte de cargas em pesquisa.

Palavras chaves: Terceirização; Custos; Transporte de cargas; Tomada de decisão.

Área do Conhecimento: Ciências Exatas e da Terra.

1 INTRODUÇÃO

A terceirização no transporte rodoviário de cargas tem sido adotada por um número cada vez maior de organizações, tendo em vista a evolução das formas de negociação e o aumento do tamanho do mercado.

As empresas de transporte de cargas buscam a minimização do seu *lead-time*¹ na entrega, dos custos e gastos elevados com sua frota velha², o que os leva a pensar em substituí-la por uma frota mais moderna ou terceirizar o serviço para determinadas rotas. A partir deste contexto, tem-se o intuito de mostrar para as empresas o quão importante tem sido no mercado atual utilizar as ferramentas de

terceirização de serviços, enfatizando as vantagens e desvantagens obtidas ao contratá-la.

Devido a muitos problemas com a tratativa de frota própria, tanto em impostos como a responsabilidade na entrega do produto no cliente, em algumas empresas foi tomada a decisão em utilizar os serviços de terceirização no transporte.

Com isso, o estudo foi realizado em uma empresa do ramo de transportes de cargas para responder a seguinte questão: **Quais as principais vantagens e desvantagens em terceirizar o transporte de cargas?**

Para alcançar os resultados esperados com a terceirização é necessário que as empresas contratantes estejam preparadas para implantação de projetos de terceirização, que deverão ser planejados após uma análise prévia de sua viabilidade e aplicabilidade.

A importância deste estudo está baseada na necessidade que as transportadoras têm de desempenhar da melhor maneira possível o transporte de cargas em todo o Brasil. Para isso uma de suas obrigações é minimizar o

¹ LEAD-TIME: é o tempo de processamento de um pedido, desde o momento que é colocado na empresa até o momento em que o produto é entregue ao cliente.

² FROTA VELHA: Considerado frota velha cavalo mecânico com mais de 10 anos de uso.

tempo de entrega e os custos.

A escolha do tema proposto e os objetivos aqui descritos têm como intenção contribuir com o setor de transporte de cargas, visto que há uma carência bibliográfica sobre o assunto. De acordo com Cony e Basso (2003) a terceirização é um processo estratégico das empresas que ao adotá-lo, diminuem seu tamanho, organizam-se e aumentam sua eficiência.

Neste trabalho tem-se a oportunidade de relacionar à teoria com a prática, aplicando o conhecimento contábil de custos na tomada de decisão em terceirizar o transporte de cargas, visto que muitas transportadoras vêm notando que para se diferenciarem neste mercado extremamente competitivo, precisam investir na melhoria dos serviços prestados em um menor custo com grandes satisfações dos seus clientes.

Nos cenários empresariais há uma competitividade enorme, forçando as empresas de transportes de cargas buscarem diferentes estratégias para auxiliar seus clientes e se enquadrar neste novo modelo de gestão, ou seja, a terceirização. A terceirização deve ser parte de uma estratégia da organização, e não como solução isolada para os problemas e limitações da organização. A partir dessa realidade as empresas buscam reduzir seus gastos terceirizando a frota para gerar satisfação ao cliente e lucro à empresa. Logo passa a se utilizar muito da contabilidade de custos.

O objetivo principal deste estudo é analisar e demonstrar as vantagens e desvantagens que a terceirização traz para as empresas de transporte de cargas, enfatizando os efeitos na gestão de terceirizar um serviço.

Para atingir o objetivo principal, serão trabalhados os seguintes objetivos intermediários:

- Levantar e comparar os custos ao optar por frota própria com os custos de sua terceirização;
- Averiguar os problemas enfrentados ao contratar uma empresa terceirizada;
- Obter a opinião dos gestores das empresas de transporte frente à realidade da terceirização, procurando identificar por meio de questionários e entrevistas a visão dos gestores.

Esta pesquisa tem o propósito de levantar as vantagens e as desvantagens na terceirização de serviços baseados na empresa do seguimento de transportes. Portanto, o resultado a ser alcançado, não poderá ser estendido às demais empresas, uma vez que para se obter qualidade no serviço e lucro,

depende das estratégias utilizadas e uma boa administração.

Não será citada a razão social da empresa em pesquisa, apenas será descrito a inicial de seu nome, por exemplo, "T". A proposta é gerar um maior entendimento sobre a terceirização, já que há algum tempo vem ganhando seu espaço no mercado atual.

2 REFERÊNCIAL TEÓRICO

2.1 TERCEIRIZAÇÃO: ORIGEM E CONCEITOS

Há um grande crescimento na área de terceirização de frotas de veículos no Brasil, que se originou nos Estados Unidos logo após a eclosão da II Guerra Mundial, onde as indústrias bélicas tinham que concentrar no seu desenvolvimento da produção de armamentos e passaram a delegar algumas atividades a outras empresas, a partir daí, passou-se a transferir a terceiros a execução de atividades secundárias, o que aos poucos veio conquistando diversos países.

Segundo a BRASERV³ (2014):

Nos anos 50, no pós-guerra, várias locadoras norte-americanas passaram a expandir suas atividades para a Europa, um novo e promissor mercado, que se recuperava da Segunda Guerra Mundial e recebia grandes investimentos públicos e privados dos Estados Unidos. Nas duas décadas seguintes essas locadoras europeias cresceram e acabaram se tornando empresas continentais.

No Brasil, a noção de terceirização foi trazida por multinacionais por volta de 1950, pelo interesse que tinham em se preocupar apenas com a essência do seu negócio.

A terceirização é um processo que gradativamente foi se incorporando ao dia-a-dia das empresas. A seguir, serão apresentados alguns conceitos que tratam desse tema.

Russo (2007, p.11) afirma que a terceirização é o ato pelo qual a organização contratante, mediante contrato, entrega a outra organização certa tarefa ou serviços não incluídos nos fins sociais da organização contratante, para que esta a realize habitualmente.

De acordo com Cony e Basso (2003), a terceirização é um processo através do qual se organiza o sistema produtivo da empresa, diminuindo-se o seu tamanho e aumentando-se a eficiência dos processos.

³ BRASERV: Empresa que aluga automóveis e terceirização de frota.

Para Queiroz (1998, p.28) a terceirização é uma técnica administrativa de transferência de atividades acessórias à terceiros, permitindo a essas empresas se concentrarem no seu próprio negócio, ou seja, no objetivo final.

2.2 TRANSPORTE RODOVIÁRIO DE CARGAS NO BRASIL

A importância da atividade de transporte é indiscutível para qualquer economia, uma vez que a maioria das atividades econômicas depende do deslocamento de bens e de pessoas. Contudo:

“O transportador é um dos grandes responsáveis pelo desenvolvimento de várias regiões, pois sem ele as empresas não poderiam ter em sua produção as matérias-primas necessárias, em prazos mais curtos e de acordo com suas necessidades de produção, ou mesmo, distribuir seus produtos para todo o mercado com potencial de consumo.” (ALMEIDA e GARCIA, 2010).

De acordo com dados da ANTT⁴ (2011), a atividade de transporte brasileira vem aumentando sua participação no Produto Interno Bruto (PIB). Entre os anos de 1985 e 1999 sua representatividade passou de 3,7% para 4,3% no PIB brasileiro. Entre os anos de 1970 e 2000, o setor de transportes cresceu cerca de 400%, enquanto o crescimento do PIB foi de 250%. Este crescimento foi fortemente influenciado pela desconcentração geográfica da economia brasileira nas últimas décadas, na direção das regiões Centro-Oeste, Norte e Nordeste.

Segundo a ANTT (2015), 84,22% dos transportadores e frota de veículos registrados são autônomos, 15,74% são empresas, ficando 0,04% com as cooperativas. Dados demonstram o quão importante o transportador autônomo na economia do País. Porém, são as empresas de transporte que possuem maior quantidade de veículos, aproximadamente 54% do total.

Mais da metade do transporte rodoviário do Brasil é feito por profissionais autônomos e por pequenas empresas. Para reverter essa situação as grandes transportadoras estão aumentando cada vez mais suas frotas de caminhões agregados. A grande vantagem de agregar caminhões é o fato de não precisar comprar caminhões e assim economizar um

bom dinheiro tanto na compra como na manutenção dos veículos.

Um caminhoneiro autônomo de acordo com Ferreira (2007) é dono de seu próprio caminhão e de seu negócio. Ele é responsável pelo gerenciamento de suas receitas e de suas despesas. Não tem vínculo empregatício com nenhuma empresa e assim estipula seu próprio horário e condições de trabalho, seus ganhos provem dos fretes contratados, por isso é importante ter planejamento e muita disciplina. Geralmente esse tipo de caminhoneiro fica parado em postos de gasolina esperando até que apareça um frete que compense a viagem.

Já um caminhoneiro agregado, assim como um autônomo, também é o dono de seu próprio caminhão, mas com a diferença de fidelizar os seus serviços a uma empresa de transporte, afirma Ferreira (2007). Desempenha a prestação de serviço como se fosse um funcionário da empresa, mas sem vínculo empregatício.

2.3 CUSTOS DE FROTA PRÓPRIA

Os custos incorridos na atividade de transporte de cargas são classificados quanto ao serviço de transporte e ao volume produzido.

De acordo com Souza (2011, p. 22) Quanto ao serviço de transporte obtêm-se os custos diretos que são os gastos dos veículos e mão de obra direta e os indiretos (despesas) são todos gastos da empresa que não estão ligados diretamente ao veículo, sendo eles: energia elétrica, telefone, seguros, mão de obra indireta, aluguel, dentre outros.

Souza (2011, p. 22) ainda afirma que quanto ao volume produzido os custos estão divididos em variáveis e fixos. Em que no transporte os custos variáveis são os gastos que só existem quando o veículo está funcionando, já os fixos, são os gastos que não variam com a quilometragem rodada do veículo.

Para se obter o custo de uma rota, deve-se multiplicar o custo variável pela distância percorrida, e o custo fixo, pelo tempo de operação, sendo ele parado ou em movimento.

Alguns fatores que influenciam nos custos rodoviários são:

⁴ ANTT: Agência Nacional de Transportes Terrestres, que tem a finalidade de aprovar as Instruções Complementares ao Regulamento do Transporte Terrestre de Produtos Perigosos.



Figura 01: Fatores que influenciam nos custos
Fonte: Universidade Federal do Rio Grande do Sul.

2.3.1 Custos Variáveis

De acordo com Bertó e Beulke (2011, p. 23) os custos variáveis são aqueles que se modificam em relação direta com o volume vendido. Abaixo serão elencados alguns custos variáveis do seguimento de transporte de acordo com Ferri *apud* Lima (2005). Todos estes custos apresentam a unidade R\$/km.

- Combustível: o custo com combustível depende do preço do combustível e do rendimento do veículo.
- Pneus e recapagem: o custo com pneus depende da aquisição de novos pneus, da recapagem de antigos e da vida útil dos pneus.
- Óleo: este custo depende do preço do óleo, da capacidade do tanque e do intervalo de trocas.
- Lavagem e Lubrificação: a lavagem e lubrificação dependem do preço destas e do intervalo em que são realizadas.

2.3.2 Custos Fixos

Os custos fixos, segundo Bertó e Beulke (2011, p. 23) mantém inalterados em razão do crescimento ou retração do volume de atividade.

Abaixo serão elencados alguns custos considerados fixos no setor de transporte. Todos esses custos apresentam a unidade R\$/mês.

- Remuneração do capital: é um custo de oportunidade da empresa, ou seja, é o dinheiro que a empresa está deixando de ganhar com outro investimento no mercado financeiro mediante a imobilização de capital na compra de um ativo.
- Depreciação: corresponde à redução de valor do veículo anualmente, com a utilização.

- IPVA⁵: seguro obrigatório e taxa de licenciamento: são taxas estaduais anuais. O IPVA é 1% do valor de mercado do bem e o licenciamento sendo um valor fixo.
- Salário dos motoristas: considerar o piso salarial de acordo com o sindicato de transportes, diárias, encargos, benefícios e horas-extras.
- Despesas administrativas: é composto pelos salários e encargos administrativos, aluguéis, impostos, materiais e outras despesas.
- Seguro: é o seguro contra colisão, incêndio e roubo do veículo e carga.

2.4 VANTAGENS E DESVANTAGENS DA FROTA PRÓPRIA

Apesar do transporte rodoviário de cargas ser uma das atividades de maior índice de terceirização, algumas empresas ainda mantêm frota própria pelo fato de não está preparada em compartilhar informações e por insegurança na qualidade do serviço. (RIBEIRO et al. 2011).

Há empresas que prefere adquirir mais caminhões, contratar mais motoristas, para realizar as entregas, sendo fiel ao modelo próprio na tentativa de manter seu nível de serviço e garantindo a pontualidade na entrega.

Em geral, empresas que optam por frota própria esperam as seguintes vantagens de acordo com Ferri (2005, p.26):

- Confiabilidade do serviço;
- Tempos menores de ciclo dos pedidos;
- Capacidade de reação a emergências e
- Melhoria do contato com o cliente.

Ferri (2005, p.26) ainda afirma que, as desvantagens em se ter frota própria são:

- Aumento nos custos administrativos e operacionais;
- Quando há uma baixa demanda de cargas, o caminhão fica parado gerando custos com a depreciação;
- Aumento nos investimentos com a frota;
- Custos com emplacamentos, licenciamentos e seguros.

2.5 VANTAGENS E DESVANTAGENS DA FROTA TERCEIRIZADA

⁵ IPVA: Imposto sobre a propriedade de veículos automotores.

De acordo com Queiroz (1998), a terceirização vem sendo aplicada no Brasil como uma alternativa eficaz para que as empresas possam melhorar as suas operações, tornando-as mais eficientes em seus resultados.

É fundamental saber quais os principais motivos que levam as empresas de transporte de cargas, tomarem a decisão de terceirizar o serviço. Abaixo são citadas algumas vantagens e desvantagens da terceirização, como também os critérios na seleção do terceiro.

Ferri (2005, p. 27) afirma que deve ser estabelecidos critérios na seleção do transporte terceirizado, como por exemplo:

- Confiabilidade: a capacidade e comprometimento do contratado de cumprir com suas obrigações, efetuando as entregas com qualidade e eficiência.
- Preço: verificar o preço oferecido no mercado e os critérios utilizados pelos terceiros, podendo assim fazer uma análise antes de contratar.
- Flexibilidade: se há disponibilidade em horários alternados, disponibilidade de veículos, possível alteração de contrato, preço.
- Qualidade do serviço prestado: é de grande importância conhecer a capacitação técnica e o perfil do pessoal contratado para saber de atenderá as expectativas.

Há alguns motivos básicos para que as empresas optem em terceirizar, sendo eles: diminuição dos custos; elevação do nível de eficiência na atividade oferecida; concentrar a atenção no seu próprio negócio; o aumento da produtividade; e o retorno vazio, principalmente de rotas longas.

Contudo, as principais desvantagens encontradas foram:

- Perda do controle operacional;
- Custo real da operação terceirizada;
- Relacionamento diferenciado com fornecedores;
- Incerteza sobre o nível de serviço;
- Veículo geralmente mais antigo e mal conservado.

Na utilização de um serviço terceirizado em uma organização que possui frota própria, a mão de obra é reduzida, mas não eliminada. Por isso, deve-se ter um controle e fiscalização do serviço do terceiro, para que todos seus produtos cheguem ao destino que foi determinado.

3 METODOLOGIA

Para atingir os objetivos propostos, o presente estudo utilizou a metodologia de acordo com a taxionomia de Vergara (2005):

Quanto aos fins: Aplicou-se a pesquisa exploratória, que tem por objetivo principal descobrir as vantagens e desvantagens enfrentadas no ramo de transporte ao utilizar os mecanismos de terceirização do serviço.

Quanto aos meios: Aplicou-se a pesquisa bibliográfica, que foi desenvolvido com base em livros, revistas e artigos específicos em sites especializados sobre o assunto, para embasamento teórico/bibliográfico da pesquisa; de caso, que foi realizada na empresa de transporte "T", por meio de entrevistas, que buscou a opinião dos gestores sobre as prestações de serviços de frota; e documental, que teve acesso a documentos privados e comunicação com os gestores da empresa entrevistada.

O universo da pesquisa foi representada pelos Gestores da empresa de transporte de cargas denominada empresa "T" situada na Grande Vitória.

O universo da pesquisa totaliza 08 (oito) pessoas, sendo eles representados por 02 (dois) Diretores, 06 (seis) Gerentes, ambos ligados ao setor administrativo e operacional.

A Amostra foi obtida por métodos não probabilísticos realizados sobre o Universo da Pesquisa e especificada pela amostragem intencional ou acessibilidade, pois foram escolhidos determinados colaboradores da empresa entrevistada intencionalmente, compondo assim nossa amostra.

Os gestores da empresa relacionados com a contratação e utilização dos serviços prestados foram submetidos a uma entrevista, em que foram extraídas informações necessárias para responder aos quesitos propostos na pesquisa.

A coleta de dados foi na empresa "T" através de entrevistas, com a finalidade de identificar as vantagens e desvantagens na utilização da terceirização e a comparação dos custos incorridos com a frota própria e a frota terceirizada.

Uma das informações que são necessárias, de acordo a empresa "T", para saber se é vantajoso ou não, é importante que se avalie:

- O valor do frete;
- O custo da rota;
- Cotação do frete terceiro;
- Disponibilidade de veículo, dentre outros.

A complexidade dos dados coletados através da pesquisa documental e questionários exigiram a codificação dos mesmos. Os dados foram tratados e evidenciados através de

tabelas e gráficos, facilitando a compreensão dos resultados da pesquisa.

O levantamento bibliográfico em livros, acesso a portais e artigos científicos sobre o tema, que serviram de base para o referencial teórico que contextualiza esta pesquisa.

As respostas dos quesitos feitos aos Gestores pode-se evidenciar a opinião dos mesmos quanto às vantagens em terceirizar ou utilizar a frota própria.

Por ser tratar de estudo de caso focado em uma empresa do ramo de transporte de cargas, destaca-se que os dados coletados estão limitados às informações oferecidas pelos colaboradores da instituição que responderam o questionário.

Cabe destacar, a impossibilidade de generalização dos resultados obtidos, uma vez que o estudo foi feito em uma única empresa do ramo de transporte, possuindo características próprias em relação a outras empresas do mesmo ramo.

Considera-se também como limitação, que os Colaboradores que responderam o questionário podem nem sempre fornecer respostas verdadeiras.

A percepção do problema de pesquisa foi captada na visão dos gestores da empresa. Este fato traz em si uma limitação, pois, se o questionário fosse aplicado também às empresas/motoristas prestadoras de serviço os resultados poderiam ser diferentes.

4 INTERPRETAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

A empresa pesquisada é uma transportadora que atua no ramo de cargas especiais, indivisíveis e cargas leves. A mesma está neste mercado a mais de 20 anos. Sua frota é composta por aproximadamente 260 cavalos mecânicos, 200 pranchas, 200 cargas secas, 5 guindastes e 5 plataformas elevatórias. Além de sua frota própria, ela conta com as frotas agregadas que gira em torno de 10 cavalos mecânicos e a frota terceirizada que varia muito com a demanda das operações e com sua urgência, com um volume aproximado de 30 terceiros contratos. O setor operacional e o setor de amarração que tem como função auxiliar, orientar e treinar motoristas e ajudantes em suas operações.

Fazem parte do quadro de pessoal um engenheiro mecânico e um técnico de segurança do trabalho, focados em recertificação dos equipamentos utilizados para amarração.

A empresa de transporte rodoviário de cargas "T" apresentou oscilações nos trimestres de

janeiro/2014 a março/2015 com a contratação de terceiros.

Com os dados da pesquisa observou-se que no primeiro trimestre de 2014 e 2015 teve um aumento significativo na contratação de terceiros. De acordo com informações passadas pela empresa, foi devido a quantidade de motoristas ativos na empresa que não atendiam a demanda de cargas e por parte dessas cargas serem de clientes esporádicos, podendo assim focar em seus clientes principais.

Para esse estudo de caso, foi feito o levantamento dos dados documentais da empresa "T" para verificação das suas principais rotas, com respectivas distâncias entre os pontos de origem e destino. As informações foram localizadas a partir de dados históricos no sistema informatizado da empresa e demais relatórios fornecidos pelos gerentes entrevistados, compreendendo o período de janeiro a dezembro de 2014.

O modelo de custeio terá como base o sugerido pelo DECOPE⁶, com algumas adaptações para este estudo de caso, uma vez que a empresa considera o rastreamento no cálculo do seu custo fixo.

Para o cálculo da depreciação, considerou-se somente o valor dos semirreboques adquiridos em janeiro de 2013 por decisão dos gestores, devido ao fato dos cavalos mecânicos da empresa estar totalmente depreciados a época de coleta de dados com base na vida útil do bem estimada em 10 anos. Para remuneração do capital, foram considerados juros de 6% (seis por cento) ao ano, baseado na variação da Taxa Selic, e um período de utilização do equipamento de 24 meses.

Os demais valores foram extraídos de relatórios da empresa. O custo com licenciamento, IPVA, e seguro foi considerado os mesmos, devido as marcas e modelos dos veículos da empresa serem os mesmos. Além disso, os custos com salário e encargos dos motoristas também não alteram, uma vez que todos são remunerados com base no cargo de motorista carreteiro.

Para mensuração dos custos variáveis, foram extraídos dados dos relatórios do sistema de controle de frota da empresa e notas fiscais de compra de peças e serviços. A manutenção foi calculada com base na média mensal de gastos divididos pela quilometragem rodada no mesmo período. Para os itens de pneus, lubrificantes e lavagens, efetuou-se uma

⁶ DECOPE: Departamento de Custos Operacionais, Estudos Técnicos e econômicos da NTC (associação nacional do transporte de cargas e logística).

média dos valores pagos por meio das notas fiscais de compra, divididos pelo respectivo intervalo de troca ou vida útil, no caso dos pneus.

Logo foi verificado que somente o valor de combustível sofre variação nas rotas, pois os preços por litro de combustível variam de um Estado para outro, bem como a média de quilômetros por litro. Por fim, tem-se um valor de diária do veículo, isto é, parado ou rodando o veículo custa para a empresa R\$ 199,18 (cento e noventa e nove reais e dezoito centavos) por dia, calculado para 25 (vinte e cinco) dias. Já o custo do quilômetro rodado varia de uma rota para outra.

Também é necessário considerar os custos administrativos, necessários para manter o sistema da empresa. Utilizou-se o método de rateio que se dá pela frota total.

Já a relação com agregado ocorre por um contrato de prestação de serviço. O contratado já possui cavalo mecânico e recebe um semirreboque sob-regime de comodato. Ele assume os custos com manutenção corretiva e pneus, sob uma taxa simbólica de 8% sobre o valor do frete de cada viagem. A empresa arca com a manutenção preventiva, licenciamento e inspeções legais mais depreciação e remuneração do capital.

Os valores de depreciação e remuneração permanecem os mesmos da frota própria, pois o equipamento é de mesmo modelo e ano. Há, portanto, redução de custos variáveis: combustível, pneus, lubrificantes e lavagens.

Conforme mencionado na metodologia, foi aplicado o questionário contendo 10 questões que foram respondidas pelos Gestores da empresa "T".

Segundo as respostas do questionário aplicado os motivos para contratação de terceiros foi notoriamente dominada por indisponibilidade de motorista de sua frota, devido a alta demanda de cargas na empresa e consequentemente a indisponibilidade de motoristas, o que os levam a buscarem no mercado motoristas terceiros para atender essa demanda.

A pesquisa mostrou que 62% (sessenta e dois por cento) dos veículos terceiro possuem um estado de conservação razoável e que apenas 25% (vinte e cinco por cento) possuem uma boa conservação. Esse é um dos fatores que implicam durante a contratação do mesmo, devido a exigências de certos clientes.

Logo ao fechar um acordo com o cliente na maior parte dos casos é concedido um prazo para pagamento do frete. Já na contratação de um motorista terceiro, há a necessidade de conceder adiantamento ao mesmo, com isso se faz necessário haver capital de giro e a

empresa possui essa reserva de capital de giro. No setor de transporte é de extrema importância o gerenciamento e controle permanente, com a função de manter os recursos necessários para o pagamento das contas do dia a dia da empresa.

Ao fechar um contrato com um cliente independente, se ele será terceirizado ou não, a sua empresa possui a prática de fazer o trajeto para verificar as condições das possíveis rotas, postos de abastecimento e manutenção, criando assim parcerias e consequente diminuído os custos variáveis. A empresa automaticamente realiza o rotôgrama analisando e organizando todo o processo de entrega para que as necessidades dos clientes sejam atendidas, obedecendo aos preceitos de qualidade no serviço de transporte das cargas.

Uma das grandes vantagens em terceirizar é ter uma diminuição dos seus custos variáveis pois os mesmos são calculados em função da quilometragem realizada pelo veículo durante a realização do serviço.

5 CONCLUSÃO

O transporte de carga configura-se como um serviço fundamental que contribui com os demais setores da economia.

As mudanças no cenário em direção à competitividade nacional estão exigindo, geralmente mais agilidade dos transportadores. Para serem mais ágeis e competitivas, as empresas de transporte de cargas estão estabelecendo parcerias com pequenas empresas e autônomos, passando muitos fretes e rotas realizados antes por seus empregados, a terceiros.

Como foi demonstrado ao longo do trabalho, o mercado tem buscado inovação, o que obriga as empresas a serem eficazes e competitivas. Para isso ser possível elas devem desenvolver estratégias que melhorem consideravelmente a sua qualidade e produtividade.

A terceirização possibilita flexibilidade, agilidade, melhoria dos serviços, e como consequências aumentam a produtividade e a qualidade global nos serviços.

Porém antes da aplicação da terceirização, a empresa tem que elaborar estratégias, onde serão analisados os pontos fortes e fracos da terceirização, junto com as ameaças e as oportunidades, partindo então para a tomada de decisão na contratação de terceiros.

Analisando os dados coletados na empresa "T", foi possível verificar a evolução na contratação de terceiros de mesmo período comparada aos anos de 2014 e 2015. Em relação às respostas do questionário feito aos

gestores da empresa, identificamos que um dos fatores que leva a contratação do motorista terceiro é a indisponibilidade de sua frota própria, fazendo com que neste caso seja vantajoso, pois caso contrário a transportadora não poderia atender ao cliente.

A terceirização de transporte que é uma atividade fim da empresa contratante possui um difícil gerenciamento, dentre elas podemos destacar a falta de capacitação dos motoristas terceiros e agregado, a vulnerabilidade a acidentes, por não ser possível o acompanhamento através dos sistemas de rastreamento.

Além dos fatores citados no parágrafo anterior ressaltamos como principal foco de nosso trabalho que os custos na contratação do motorista terceiro e agregado mostram ser viável em algumas rotas citadas no trabalho, sendo um custo menor quando comparado ao custo da frota própria.

Ao se concluir esta pesquisa de tamanha relevância, surge uma possível resposta ao problema de pesquisa: As principais vantagens é sem dúvida a oportunidade que a empresa tem em focar o seu objetivo em sua atividade fim aumentando a qualidade do atendimento aos clientes e a redução de custos em determinadas rotas. Como desvantagens foram apresentadas a incerteza sobre o nível de serviço do terceiro, conservação do veículo terceiro e a perda do controle operacional.

Sugere-se, para estudos futuros, aplicação de pesquisas em mais de duas empresas do ramo de transporte de cargas situada na Grande Vitória-ES, direcionadas para respondentes que atuem em rotas e cargas similares, objetivando verificar se os resultados seriam mantidos. Outra possibilidade é a avaliação do impacto da Lei nº 13.103/2015 conhecida como a “lei dos motoristas” nos custos de transportes.

Por fim, ressalta-se a importância da utilização da terceirização no transporte rodoviário de cargas, observando-se a vantagem competitiva, a disponibilidade de veículos, assim como o atendimento ao cliente, e, principalmente, a redução dos custos.

6 REFERÊNCIAS

ALMEIDA, Carlos Eduardo; GARCIA, Roslaine Kovalczuk de Oliveira. **Terceirização da Logística de Distribuição de uma Empresa Gráfica**. 2010. Disponível no site: <<http://ged.feevale.br/>>. Acessado em 03 out. 2013.

AMARAL, Gilberto. **56% é a carga tributária**

para o transportador. Disponível no site: <<http://www.rodextra.com.br/>>. Acessado em 18 out. 2013.

ANTT – **Agência Nacional de Transportes Terrestres**. Disponível em www.antt.gov.br. Acesso em 15 set. 2015.

BEULKE, Rolando; BERTÓ, Dalvio José. **Gestão de Custos**. 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2011

BRASERV RENT A CAR. **A Origem da Terceirização de Frotas**. Disponível no site: <<http://braservrentacar.com.br/>> Acessado em: 23 out 2014.

BRASIL. Constituição da Republica Federativa do Brasil de 1988. **Título x: Ato das Disposições Constitucionais Transitórias**. Art.III §9º Disponível no site: <<http://www.planalto.gov.br/>>. Acessado em: 23 out. 2014.

CONY, Alessandra Akcelrud; BASSO, Leonardo Fernando Cruz. **Terceirização como Fonte de Vantagem Competitiva: uma alternativa de flexibilização e criação de valor ao acionista**. 2003. Disponível no site: <<http://www.ead.fea.usp.br/>>. Acessado em 26 out. 2014.

DIÁRIO DAS LEIS. **Portal da Legislação**. Disponível no site: <<http://www.diariodasleis.com.br/>>. Acessado em: 23 out. 2014.

FERREIRA, Claudia Silva. **Terceirização como Ferramenta de Gestão para o Aumento da Produtividade**. Espírito Santo, 2007.

FERRI, Enrico Barnaba. **Análise de Terceirização de Frota Própria de uma Empresa do Ramo Alimentício**. São Paulo, 2005. Disponível no site: <<http://pro.poli.usp.br/>>. Acessado em 02 out. 2013.

FONSECA, Maria Juliana de Almeida. **Conflito de competência tributária – ICMS e ISSQN: os novos conceitos de mercadoria e serviço**. Minas Gerais: Ed. Del Rey, 2005.

QUEIROZ, Carlos Alberto Ramos Soares. **Manual da terceirização**. São Paulo: Sts Publicações e Serviços Ltda. 1998.

MARTINS, Eliseu. **Contabilidade de Custos**. 9. ed. São Paulo: Atlas, 2003.

NETO, Apparicio Borges. **A terceirização como alternativa para ampliação da área de distribuição de uma empresa de transporte rodoviário de cargas**. 2004. 84 f. Dissertação (Mestrado profissionalizante em engenharia)- Universidade Federal do Rio Grande do Sul. Porto Alegre. 2004.

OLIVEIRA, Jonas; TRETER, Jaciara. **Os Custos no Serviço de Transporte Rodoviário de Cargas**. Rio Grande do Sul, 2014. Disponível no site: < <https://www.unicruz.edu.br/> >. Acessado em 05 nov. 2014.

PÊGAS, Paulo Henrique. **Manual de Contabilidade Tributária**. 5. ed. Rio de Janeiro: Freitas Bastos, 2007.
PORTAL TRANSPORTA BRASIL.
Especialistas em tributos nos transportes comenta carga tributária do setor. Disponível no site:< <http://www.transportabrasil.com.br/>>. Acessado em 17 out. 2013.

REVISTA ANTT. **Mercado de transporte rodoviário de cargas no Brasil**. V. 3, nº 2. Novembro de 2011.

REVISTA DE ADMINISTRAÇÃO DA FATEA – RAF. **Análise da logística terceirizada do transporte rodoviário de cargas: um estudo teórico**. Rio de Janeiro. Disponível no site: <http://publicacoes.fatea.br/>>. Acessado em 02 mai 2015.

REZENDE, A. C. **Terceirização das Atividades Logísticas**. Editora: Imam, 2007.

RIBEIRO, Rosinei Batista. HENRIQUE, Erika C. Sávio; CORDEIRO, Leoni Aparecida;. **Análise da logística terceirizada do transporte rodoviário de cargas: um estudo teórico**. Rio de Janeiro, 2011. Disponível no site: < <http://publicacoes.fatea.br/> >. Acessado em: 05 abril 2015.

RUSSO, Giuseppe Maria. **Guia Prático de Terceirização: como elaborar um projeto de terceirização eficaz**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2007.

SILVA, Cristiane de Paula. **A Terceirização de Transporte Rodoviários de Carga e a Redução do Custo Agregado à Logística**. Disponível no site: <<http://www.avm.edu.br/>> . Acessado em 18 out. 2013.

SOUZA, Abel Furlanetto. **Análise**

Comparativa entre uma Frota de Caminhões Própria e sua Terceirização: Um Estudo de Caso em uma Indústria de Beneficiamento de Arroz da Região Sul de Santa Catarina. Criciúma, 2011. Disponível no site:

<<http://repositorio.unesc.net/handle/1/567>> . Acessado em 03 out. 2013.

VERGARA, Sylvia Constant. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2005.

VIII Congresso Anpcont. **TERCEIRIZAÇÃO NO TRANSPORTE RODOVIÁRIO DE CARGAS: ANÁLISE COMPARATIVA DAS VANTAGENS E DESVANTAGENS À LUZ DA LEI 12.619/12**. Rio de Janeiro, 17 a 20 de agosto de 2014.

UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL. **Gerenciamento de custos no transporte rodoviário de cargas**. [Rio Grande do Sul]. [201-?]. Disponível no site: <<http://www.producao.ufrgs.br/>>. Acessado em 26 abril 2015