

UNIVERSIDADE DO VALE DO RIO DOS SINOS - UNISINOS
UNIDADE ACADÊMICA DE PÓS GRADUAÇÃO
MBA EM GESTÃO EMPRESARIAL

LEANDRO LUIZ DA SILVA RUSSO

**ANÁLISE COMPARATIVA ENTRE UMA FROTA DE CAMINHÕES
PRÓPRIOS E SUA TERCEIRIZAÇÃO: UM ESTUDO DE CASO NA
EMPRESA DIFERPAN COMÉRCIO IMPORTAÇÃO E EXPORTAÇÃO
LTDA.**

Gravataí

2015

LEANDRO LUIZ DA SILVA RUSSO

**ANÁLISE COMPARATIVA ENTRE UMA FROTA DE CAMINHÕES
PRÓPRIOS E SUA TERCEIRIZAÇÃO: UM ESTUDO DE CASO NA
EMPRESA DIFERPAN COMÉRCIO IMPORTAÇÃO E EXPORTAÇÃO
LTDA.**

Projeto apresentado à Universidade do Vale do Rio dos Sinos como requisito parcial para aprovação na disciplina de capacitação para MBA em Gestão Empresarial.

Orientador(a) Prof (a).Ms. Ana Maria Tagliari.

Gravataí

2015

SUMÁRIO

INTRODUÇÃO	6
1.1 DEFINIÇÃO DO PROBLEMA.....	6
1.2 OBJETIVOS	7
1.2.1 Objetivo Geral	7
1.2.2 Objetivos Específicos	7
1.3 JUSTIFICATIVA	7
2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	8
2.1 TERCEIRIZAÇÃO	8
2.1.1 Terceirização de serviços	10
2.2 CUSTOS LOGÍSTICOS.....	13
2.2.1 Custos Fixos	13
2.2.2 Custos Variáveis	15
2.2.3 Custos Diretos	16
2.2.4 Custos Indiretos	16
2.3 CUSTOS LOGÍSTICOS EM MODAIS RODOVIÁRIOS.....	17
3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS	17
3.1 DELINEAMENTO DA PESQUISA.....	18
3.2 UNIDADE DE ANÁLISE	18
3.3 TÉCNICAS DE COLETA DE DADOS	18
3.4 TÉCNICAS DE ANÁLISE DE DADOS	19

4 DESENVOLVIMENTO	20
4.1 CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA.....	20
4.1.1 Histórico	20
4.1.2 Aspectos Empresariais	25
4.2 O SISTEMA DE DISTRIBUIÇÃO DE PRODUTOS DA EMPRESA.....	31
4.3 CUSTOS ENVOLVIDOS NA DISTRIBUIÇÃO LOGÍSTICA ATUAL	32
4.4 SITUAÇÃO ATUAL DA FROTA	34
4.5 GASTOS INCORRIDOS NO CASO DE TERCEIRIZAÇÃO DA FROTA	35
4.6 COMPARAÇÃO DOS RESULTADOS ATUAIS COM RESULTADOS PROJETADOS CONSIDERANDO A CONTRATAÇÃO DE TERCEIROS ...	36
4.7 ANÁLISE DO CASO.....	37
CONSIDERAÇÕES FINAIS	39
REFERÊNCIAS	41

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

FIGURAS

Figura 1 – Fundação da empresa Diferpan Comércio Importação e Exportação Ltda	19
Figura 2 – Primeira sede própria da empresa	20
Figura 3 – Logo da marca própria	20
Figura 4 – Ampliação da sede.....	21
Figura 5 – CD de Cachoeirinha.....	21
Figura 6 – Portal Diferpan	22
Figura 7 – Ampliação da área de armazenagem.....	22
Figura 8 – Implantação do ERP	23
Figura 9 – E-commerce.....	23
Figura 10 – Nova ampliação do CD Cachoeirinha	24
Figura 11 – Organograma	26

QUADROS

Quadro 1 – Critérios para selecionar os transportadores.....	9
Quadro 2 – Agentes entrevistados.....	19
Quadro 3 – Custos fixos e variáveis da frota.....	33
Quadro 4 – Frota de caminhões e valor FIPE.....	35
Quadro 5 – Gastos incorridos no caso de terceirização da frota.....	35
Quadro 6 – Rendimento da Aplicação em caderneta de poupança.....	36
Quadro 7 – Análise das Alternativas.....	37

1 INTRODUÇÃO

Diante do mundo globalizado e o mercado competitivo cada vez mais rigoroso, as organizações procuram minimizar falhas existentes na gestão. Uma dessas falhas pode ser o excesso de gastos, muitas vezes utilizando-se do aumento no valor dos seus produtos para cobri-los, limitando seu sucesso no mercado.

O Brasil possui um sistema de transporte rodoviário muito precário, pouca estrutura, taxas altas, mas mesmo com todos estes pontos negativos, é a mais utilizada, e de grande importância para escoamento da produção, contribuindo de forma efetiva para a economia.

De acordo com Erhart e Palmeira (2006, p. 3) “há vários anos o transporte de cargas brasileiro vem apresentando sintomas que apontam para graves problemas de deterioração, decorrentes da falta de investimentos, pelo menos nas duas últimas décadas.”

1.1 PROBLEMA DE PESQUISA

A empresa Diferpan Comércio Importação e Exportação LTDA, está situada na cidade de Cachoeirinha e atua há 28 anos nos mercados do Rio Grande do Sul e Santa Catarina, onde seu ramo de atividade é a distribuição, de produtos nas categorias de ferragens, ferramentas, material hidráulico, material elétrico, tintas e acessórios. Atualmente 98% de suas entregas são feitas por frota própria.

A Diferpan possui como diferencial competitivo a sua entrega rápida e personalizada, onde conta com quase 40 caminhões próprios realizando praticamente a totalidade das entregas de suas vendas. A ampliação da entrega própria para atingir os 100% da totalidade de suas vendas torna-se uma oportunidade, a partir do momento que a empresa observa que nas localidades em que inicia a entregar com caminhão próprio, suas vendas aumentam.

Existem algumas regiões como Passo Fundo e centro de Porto Alegre que já possuem algumas áreas com restrição de circulação de caminhões, o que poderá gerar dificuldades no abastecimento de clientes nestas áreas.

A partir desta percepção da importância do contexto, da empresa e do tema a serem estudados, elaborou-se o seguinte problema de pesquisa: Qual a viabilidade de terceirizar a frota de caminhões da empresa Diferpan Comércio Importação e Exportação Ltda.?

1.2 OBJETIVOS

1.2.1 Objetivo Geral

Avaliar a viabilidade de terceirizar a frota de caminhões da empresa Diferpan Comércio Importação e Exportação Ltda.?

1.2.2 Objetivos Específicos

- Descrever o sistema de distribuição de produtos da empresa;
- Elencar os custos envolvidos na distribuição logística atual, especificamente no modal rodoviário;
- Apresentar a situação da frota atual;
- Projetar os gastos incorridos no caso de terceirização da frota
- Comparar resultados atuais com os resultados projetados considerando-a contratação de terceiros;
- Analisar a viabilidade da terceirização da frota.

1.3 JUSTIFICATIVA

O tema em questão foi escolhido devido ausência de controles internos para obter com precisão os gastos existentes em organizações deste ramo de atividade, e para alcançar com exatidão todas as informações.

Verifica-se a importância de um controle apurado dos gastos pertinentes na organização, assim contribuindo para o processo gerencial e decisório. Portanto, por meio desta pesquisa busca-se o levantamento dos gastos de uma frota, tendo informações suficientes para realização de uma análise comparativa em relação a uma frota terceirizada. Ele disponibilizará a

proprietários e gestores de frotas uma visão mais detalhada para a tomada de decisão, melhorando a gestão com a redução de desperdícios, com análise dos gastos de cada atividade.

Com a realização deste trabalho, pretende-se analisar a viabilidade de trocar a frota própria de transporte atual da empresa, onde os custos da utilização são altos e comparar com o serviço terceirizado para executar as mesmas atividades, onde a frota própria necessita de gerenciamento mais detalhado voltado para redução de gastos.

Por fim, justifica-se este trabalho para buscar entender qual o impacto que a terceirização proporciona e quais as vantagens competitivas para a organização tanto em termos financeiros, ao reduzir os custos, como também fortalecendo sua marca, com a possibilidade de delinear os pontos em que estes enfoques se revelam efetivos no crescimento da organização.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

2.1 TERCEIRIZAÇÃO

Para Rodrigues (2004, p. 114), existem vantagens e desvantagens na utilização de um serviço terceirizado:

□ a maior vantagem obtida com a terceirização é a transformação de ativo imobilizado (frota) em capital, reduzindo os custos com manutenção e seguros; e

□ com desvantagem, estaremos entregando na mão de terceiros o nível do serviço prestado a nossos clientes, o que demandará um sistema de controle de qualidade bastante rígido.

Outro risco em optar na contratação de terceiros é o não cumprimento do que foi estipulado em contrato. Além disso, pode ocorrer até mesmo a elevação desenfreada nos preços.

No Brasil existe uma grande utilização de serviços de terceiros, sendo que em torno de 83% das maiores empresas privadas não possuem frota própria

e cerca de 90% das entidades que possuem frota também utilizam serviços terceirizados para suprir suas necessidades. Um dos fatores da opção pela terceirização é a forte concorrência do setor, principalmente, dos transportadores autônomos, impulsionando os preços para baixo, conforme Figueiredo, Fleury e Wanke (2003).

Neste cenário, ainda há outros dados que podem ser destacados, o fato de que hoje no Brasil existem 50 mil transportadores de carga própria, 350 mil transportadores autônomos e 12 mil empresas transportadoras. (LIMA, 2006). Na utilização de um serviço terceirizado em uma empresa que possui frota própria, a mão-de-obra é reduzida, mas não eliminada. Portanto, deve-se sempre controlar, fiscalizar o serviço de terceirização, para que todos seus produtos cheguem ao destino que foi determinado.

Outros fatores fundamentais na utilização de serviço terceirizado de transporte é estabelecer critérios para selecionar os transportadores. No quadro 1, tem-se os principais:

Confiabilidade: a capacidade e comprometimento do contratado de cumprir com suas obrigações, deixando o contratante tranquilo em relação a entrega em tempo hábil, sendo que tudo aconteça em perfeitas condições.
Preço: confirmando a confiabilidade partisse para o preço, é um critério importante, mas não único, levasse em consideração a composição de todos os critérios, podendo assim um transportador melhor conceituado em outros critérios não tem melhor preço, mas em alguns casos é mais adequado por questões de segurança.
Flexibilidade operacional: adaptações as operações, possibilidade de tarefas serem executadas em horários alternados, entregas em horários diferenciados, rápida disponibilidade de veículos.
Flexibilidade comercial: fácil negociação, flexibilidade em alterações contratos, preços, normas estipuladas anteriormente.
Saúde financeira: conhecer a fundo a situação financeira da transportadora, pois depois do fechamento de um contrato, o contratante pode necessitar a ampliação dos serviços para suprir sua demanda, e o contratado se não tiver uma saúde financeira adequada não conseguirá acompanhar as necessidades de investimentos para ampliação dos serviços.
Qualidade do pessoal operacional: é essencial conhecer a capacitação técnica do pessoal do contratado, assim o contratante saberá se os profissionais estão preparados o suficiente para atender as expectativas, por isso a grande importância de conhecer e verificar o perfil profissional do pessoal operacional.
Informações de desempenho: a contratada deve ter condições de disponibilizar informações no desempenho de seus serviços, como por exemplo, capacidade de entrega diária, problemas ocorridos em entregas, quantidade desses problemas, suas causas. Todos dados que possam ser analisados, e posteriormente corrigidos para que novos erros não sejam cometidos.

Quadro 1: Critérios para Selecionar os Transportadores

Fonte: Figueiredo, Fleurye e Wanke (2003).

2.2.1 Terceirização de serviços

No modo rodoviário ou em qualquer modo, pode existir englobando todas as taxas pertinentes, além dos custos com a infraestrutura do operador, comumente, é calculado pela multiplicação entre o peso da carga e a distância a ser percorrida, levando em consideração, também a densidade (relação de peso/volume), dependendo do tipo de carga a ser transportada, assim relata Faria e Costa (2007).

O transporte terceirizado é o mais procurado pelas empresas pelo fato de não ter-se responsabilidades dos encargos, manutenção da frota, salário dos motoristas em vista é mais vantajoso para a empresa contratar esse tipo de serviço do que ter sua própria frota, mais isso dependerá de suas verdadeiras necessidades, pois no transporte terceirizado e pago somente o frete.

Além disso, um dos principais riscos da terceirização é contratar empresas inadequadas para realizar os serviços, sem competência e responsabilidade.

Ao conhecer algumas variáveis que influenciam no preço do frete pode-se observar a verdadeira necessidade do contratante ao solicitar o serviço, pesquisar qual empresa será responsável por transportar aquele tipo de produto, facilita e promove mais segurança, por isso deve-se escolher a empresa certa, para evitar prejuízos e custos à empresa contratante, pois o frete varia conforme destacado a cima.

Caixeta-Filho e Martins (2007) relatam que no contexto brasileiro, além desses aspectos, há também um viés que pode elevar o preço do frete, fruto do reduzido grau de competitividade intermodal no país, que advém da peculiaridade da prestação de serviço porta a porta desenvolvido pelo modal rodoviário. Mas tem observado no Brasil, nos últimos tempos, descontentamento generalizado, por parte das transportadoras quanto aos preços recebidos pelos

fretes rodoviários praticados. Esse descontentamento pode ser explicado pelo descompasso da evolução dos custos operacionais em relação ao preço do frete praticado, o que tem impacto direto sobre as margens do lucro na atividade.

Mesmo com altos índices de empresas engajadas no processo de terceirização, ainda existe uma parte significativa que não aderiu a esta tendência. Há poucos estudos sobre as causas pelas quais algumas empresas ainda não se engajaram neste processo, ou seja, quais as possíveis desvantagens percebidas no processo de terceirização logística que previne parte destas empresas de adotar esta estratégia operacional ou que faça com que empresas desistam de seus contratos de terceirização após um determinado período de tempo.

As principais desvantagens percebidas no processo de terceirização mencionadas na literatura são: perda do controle operacional, incerteza sobre o nível de serviço, custo real da operação terceirizada, relacionamento com mercado/cliente, relacionamento diferenciado com o fornecedor.

Lieb e Randall (1996) mencionam como principais possíveis desvantagens: a perda do controle direto da operação logística, incertezas sobre o nível de serviço a ser provido pelo contratado, dúvidas quanto ao custo real do processo de terceirização, segurança do emprego, segurança dos dados da empresa, dúvidas quanto à capacitação do fornecedor e dificuldades de construir um relacionamento com um contratado. Entre as possíveis desvantagens mencionadas pelos autores há algumas desvantagens geradas na defesa do interesse próprio do gestor que muitas vezes deixa de pensar na melhor proposta para a empresa e busca a melhor proposta para defender o seu próprio interesse, como a manutenção do seu emprego.

As possíveis desvantagens mencionadas por Kakabadse e Kakabadse (2000) são: dependência de um fornecedor, dificuldade de enxergar o custo escondido em uma operação terceirizada, perda de controle de atividades importantes para a empresa, necessidade de se relacionar com um fornecedor de maneira distinta, diferença entre as prioridades do fornecedor e da empresa. No aspecto da forma de contrato, os autores mencionam que os

contratos realizados através de cotação e aceitação do menor preço e com curta duração tendem a não incentivar a inovação, já que existe uma incerteza quanto ao tempo de duração do contrato entre as partes. A falta de inovação por parte do operador logístico pode ser considerada como uma desvantagem do processo de terceirização e levar a uma insatisfação do cliente quanto ao serviço sendo prestado e, conseqüentemente, a uma ruptura do contrato de terceirização.

Fleury (2005) menciona quatro potenciais desvantagens do processo de terceirização logística. A primeira desvantagem potencial é a perda de acesso a informações críticas de clientes e mercado já que uma parte da interface entre a empresa contratante e seus respectivos clientes e o mercado passaria a ser realizada pelo operador logístico contratado. Esta interface é importante para entender as mudanças do mercado, as necessidades dos clientes e verificar novas oportunidades e tendências. De alguma forma a empresa deve buscar acesso a estas informações mesmo decidindo delegar as responsabilidades logísticas para um terceiro. Na verdade, seria mais indicado se as empresas tivessem um processo estruturado de tal forma que permitisse um contato permanente com os clientes e mercado para obter dados de forma estruturada, para que estas informações pudessem ser utilizadas de forma mais eficiente dentro da empresa. Acreditar que a área de logística tenha o conhecimento necessário para obter as informações essenciais de mercado e do cliente é bastante arriscado, já que comumente não fazem parte das habilidades existentes dentro da área de logística, por isso pode não ser uma desvantagem para as empresas que possuem outras maneiras mais estruturadas de obterem estas mesmas informações e manterem o contato necessário com os clientes e o mercado.

A segunda desvantagem potencial mencionada por Fleury (2005) é um descompasso entre as percepções do contratante e do operador logístico contratado sobre o que sejam os objetivos competitivos da empresa contratante. Já uma terceira desvantagem potencial é a incapacidade do operador logístico de entregar o que é pretendido pela empresa contratante, tornando o projeto um problema para a empresa. A quarta e última desvantagem potencial mencionado

por Fleury (2005) é a criação de uma dependência excessiva da empresa contratante ao operador logístico, gerando um alto custo de mudança.

Interessante notar que não foi encontrado na literatura como uma desvantagem potencial do processo de terceirização logística a redução da vantagem competitiva da empresa, ou geração de uma possível falta de alinhamento entre a estratégia da cadeia de suprimento e a estratégia competitiva da empresa.

A análise nesta proposta de terceirização se dá devido aos altos custos e cada vez maiores e a necessidade de reduzir os custos fixos.

2.2 CUSTOS LOGÍSTICOS

O transporte rodoviário oferece uma ampla cobertura, podendo ser caracterizada como flexível e versátil, sendo mais compatível com as necessidades de serviço ao cliente do que outros modos de transporte, segundo Faria e Costa (2007). Assim os custos são definidos como:

Medidas monetárias dos sacrifícios financeiros com os quais uma organização, uma pessoa ou um governo, têm de arcar a fim de atingir seus objetivos, sendo considerados esses ditos objetivos, a utilização de um produto ou serviço qualquer, utilizados na obtenção de outros bens ou serviços. A Contabilidade gerencial incorpora esses e outros conceitos econômicos para fins de elaborar Relatórios de Custos de uso da Gestão Empresarial. (LOPES, 1990, p.35).

O custo está diretamente relacionado à execução efetiva de um serviço, dentro de qualquer entidade onde tenha ações administrativas.

2.2.1 Custos Fixos

Custos e despesas fixas são gastos necessários ao funcionamento da empresa e que não têm relação com as vendas, ou seja, não variam se as vendas variarem. Exemplo: aluguel, honorários dos administradores, do contador, retirado do pró-labore, seguros, salários e encargos fixos. (TÓFOLI, 2008, p.121).

Os custos fixos que podem ser associados ao fator tempo no transporte rodoviário segundo Faria e Costa (2007, p.91) são:

a) salário do motorista e dos ajudantes: gastos mensais com salário do motorista e dos ajudantes de veículos, incluindo salário-base e os encargos sociais;

b) manutenção: oficina própria, gastos mensais com salários de pessoal de manutenção dos veículos, incluindo benefícios e encargos sociais;

c) depreciação dos veículos: corresponde a perda de valor do ativo, destinada a reposição dos veículos, no final de sua vida útil, em função do desgaste pelo uso e/ou ação do tempo;

d) depreciação do equipamento: o equipamento corresponde à carroceria ou à carreta acoplada ao veículo de tração e sua reposição refere-se à perda de valor do ativo, destinada à reposição do mesmo, ao final da vida útil daquele que, atualmente, está em operação;

e) licenciamento: e IPVA do veículo: representam as taxas e tributos que o proprietário do veículo deve recolher para que lhe seja permitido transitar, que devem ser alocados 1/12 por mês;

f) seguro do veículo: corresponde a um prêmio anual paga à seguradora para ressarcimento de eventuais sinistros ocorridos com o veículo;

g) seguros dos equipamentos: de forma semelhante ao seguro do veículo, é pago, também, um prêmio anual à seguradora, para ressarcimento de eventuais sinistros ocorridos com os equipamentos, que deve ser alocado 1/12 por mês;

h) seguro de responsabilidade civil facultativa: esse é um prêmio anual de seguro, pago a uma seguradora, que visa à cobertura de eventuais materiais e/ou pessoais causados a terceiros. O prêmio anual é definido pelas seguradoras a partir dos níveis de cobertura desejados para os danos materiais e pessoais. Para cada cobertura, há um prêmio anual de 1/12 por mês e;

i) custo de oportunidade sobre ativo investido: corresponde ao ganho que seria obtido no mercado financeiro, caso o capital empregado em veículos e equipamentos de transporte não tenha sido utilizado para sua aquisição.

Ao conhecer os custos fixos pode-se observar a grande responsabilidade de se adquirir esse tipo de modal, pois se deve respeitar a lei do país, e pagar encargos referentes ao serviço prestado. Não há serviço sem

os devidos custos na logística de transporte rodoviário, assim segue os custos fixos do transporte rodoviário associado ao fator tempo.

2.2.2 Custos Variáveis

Custos variáveis são aqueles que têm relação direta com as vendas, elevam-se quando as vendas crescem e reduzem-se quando as vendas diminuem. Os custos variáveis mais comuns são os valores da mercadoria revendida, custos das matérias-primas adquiridas, fretes, embalagens, comissões pagas aos vendedores, etiquetas, tributos incidentes etc., assim como os materiais e peças aplicadas na execução de serviços (prestação de serviço). (TÓFOLI, 2008, p.122).

Os custos variáveis do modo rodoviário são associados ao fator distância, por quilometragem percorrida, segundo Faria e Costa (2007, p.91) os respectivos custos variáveis são:

a) peças, acessórios e material de manutenção: são os gastos mensais com peças, acessórios e material de manutenção, rateados pela quilometragem rodada a cada mês pelo veículo;

b) combustível: são gastos efetuados com combustível para cada quilometragem percorrida pelo veículo;

c) óleo lubrificante: é um gasto correspondente à lubrificação e é composto de dois segmentos principais: a lubrificação interna do motor e o sistema de transmissão de veículo;

d) pedágios: é um gasto correspondente à utilização e conservação das rodovias públicas;

e) lavagens e graxas: são os gastos correspondente a lavagem e à lubrificação externa do veículo e;

f) pneus: são os gastos referentes à rodagem dos pneus utilizados no veículo, incluindo a sua compra, substituição de câmaras, protetores e reformas do pneu (recauchutagens e;ou recapagens).

Esses são os custos variáveis correspondente ao transporte rodoviário, à maioria deles são fatores de extrema importância pelo fato deles oferecerem a locomoção, a segurança e a responsabilidade pelo serviço.

Segundo Faria e Costa (2007) deve-se levar em conta que a classificação supracitada entre custos fixos e variáveis depende tanto da

operação da empresa quanto da ocorrência do fato gerador. Como exemplo, se o motorista tiver um rendimento mensal, esse custo será fixo, se esse profissional for remunerado por quilometragem, o custo será a ser variável, deste modo pode-se dizer que um veículo parado gera custo de tempo (custo fixo) e, quando em movimento, gera um custo de tempo e custo de distância (custos fixos e custos variáveis).

2.2.3 Custo Direto

Os custos diretos constituem todos aqueles elementos de custo individualizáveis com respeito ao produto ou serviço, isto é, se identificam imediatamente com a produção dos mesmos, mantendo uma correspondência proporcional. Um mero ato de medição é necessário para determinar estes custos. Exemplos: matérias-primas usados na fabricação do produto, mão-de-obra direta, serviços subcontratados e aplicados diretamente nos produtos ou serviços. (ZANLUCA, 2012, p.1).

Suponha-se que a empresa faça o registro dos tempos de utilização dos carrinhos motorizados por tipo de serviço, assim o custo correspondente pode ser relacionado diretamente com os serviços oferecidos, assim relata os custos direto Caixeta-Filho e Martins (2007).

2.2.4 Custo Indireto

Custo indireto é o custo que não se pode apropriar diretamente a cada tipo de bem ou função de custo no momento de sua ocorrência. Os custos indiretos são apropriados aos portadores finais mediante o emprego de critérios pré-determinados e vinculados a causas correlatas, como mão-de-obra indireta, rateada por horas/homem da mão de obra direta, gastos com energia, com base em horas/máquinas utilizadas, etc. (ZANLUCA, 2012, p.1).

No entendimento de Caixeta-Filho e Martins (2007) outro item de custo, o aluguel de prédio, não permite que se faça alocação direta aos diferentes serviços. Qualquer alocação do mesmo só pode ser feita de forma estimada, muitas vezes arbitrária e subjetiva. Assim, o custo de aluguel pode ser rateado pelos diferentes serviços de acordo com a área utilizada, ocorre, no entanto que diversos serviços podem utilizar a mesma área do prédio, dessa forma esse tipo de custo só pode ser alocado aos serviços de forma indireta, é então denominado custo indireto.

2.3 CUSTOS LOGÍSTICOS EM MODAIS RODOVIÁRIOS

A Gestão de Custos Logístico é a atividade de utilização ou desenvolvimento de novas estratégias para gerenciamento dos respectivos custos. Tem por objetivo monitorar os custos operacionais dos serviços logísticos, por meio de indicadores, visando a acompanhar resultados, tendência e oportunidades, bem como desenvolver estudos de impacto logístico e respectivo custeio, de maneira a dar suporte ao processo de tomada de decisão em seus diversos níveis: estratégico, tático e operacional. (FARIA E COSTA, 2007, p.184).

Os custos logísticos devem ser monitorados de acordo com a necessidade de seus usuários, os gestores da logística, contemplando o custo total de cada operação, bem como de acordo com o objeto de análise (produto, cliente, região, canal, etc.) relata Faria e Costa (2007).

Para que a gestão de custos logísticos seja realizada de maneira eficaz atualmente existem diversas ferramentas econômico-financeiras a disposição dos profissionais, deve-se escolher a ferramenta correta e colocar em pratica a melhor opção para obter resultados positivos que auxilie a empresa em seu crescimento.

O profissional responsável em monitorar esses custos, tem que saber realmente qual a verdadeira razão de analisar estes custos para depois tomar a decisão correta de cortá-los no orçamento ou na construção de um planejamento mais eficaz sobre a gestão de custos logísticos, pois são esses custos que afetam na competitividade entre as empresas.

Na gestão de custos logísticos o gestor deve gerenciar os recursos da maneira mais eficiente possível, pois o profissional busca a melhor maneira de realizar o mesmo serviço com custos reduzidos mais beneficiando o cliente e a empresa que o realiza dando a ambos a mesma qualidade, evitando-se erros e construindo maneiras mais eficaz de gerenciar os recursos da empresa perante seus custos logísticos.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Para elaboração do trabalho utiliza-se de alguns procedimentos metodológicos de pesquisa. De acordo com Barros e Lehfeld (1986, p. 89), a pesquisa “é um processo reflexivo, sistemático, controlado e crítico que nos conduz à descoberta de novos fatos e das relações entre as leis que regem o aparecimento ou ausência dos mesmos”

3.1 DELINEAMENTO DA PESQUISA

O trabalho está caracterizado como estudo de caso, onde foram coletados os dados da empresa objeto de análise, verificando todas as informações até possuir dados suficientes para dar sequência na conclusão do trabalho. De acordo com Rauhen (2002, p. 210), o estudo de caso “é uma análise profunda e exaustiva de um ou de poucos objetos, de modo a permitir o seu amplo e detalhado conhecimento.”

3.2 UNIDADE DE ANÁLISE

A empresa distribuidora e atacadista Diferpan Comércio Importação e Exportação Ltda., que atua no mercado de ferragens e material de construção na região sul do Brasil.

3.3 TÉCNICAS DE COLETA DOS DADOS

A coleta de dados foi documental, onde analisou-se documentos, com propósito de comparar as divergências e convergências dos materiais pesquisados. Segundo Gil (1991, p. 51), “a pesquisa documental vale-se de materiais que ao receberem ainda um tratamento analítico, ou que ainda podem ser reelaborados de acordo com os objetos da pesquisa”.

Os documentos que servirão como base de comparação nesse estudo serão DRE, controles internos (planilhas de controles) dos custos variáveis que são: custo com manutenção, combustível..., custos fixos: pessoas e impostos...

Para esta etapa um dos métodos utilizados será a observação, sendo considerada imprescindível na fase de coleta de dados, pois apresenta uma

vantagem perante as outras técnicas, a de os fatos serem percebidos diretamente, reduzindo assim a subjetividade que permeia todo o processo de investigação Gil (1999). Atrelado a isso, Malhotra (2005), coloca que uma das vantagens desta técnica é que o pesquisador não precisa se preocupar com as limitações das pessoas em responder as questões.

O Quadro 2 apresenta uma síntese dessa etapa, com a descrição do entrevistado, a quantidade de entrevistas realizadas e a área de atuação do entrevistado:

Entrevistado	Quantidade	Forma de Obtenção	Atuação
Gerente da Empresa Diferpan	1	Entrevista Direta	Diferpan
Analista logístico	1	Entrevista Direta	Diferpan
Transportadora terceirizada	3	Entrevista Direta	RS

QUADRO 2 - Agentes entrevistados

Fonte: Dados da Pesquisa.

As citações foram feitas com empresas da região, já atuantes em outras empresas de transporte fracionado, tendo já conhecimento sobre todos os detalhes existentes na prestação deste serviço.

Como fonte de evidências para o estudo de caso temos análise de documentação, registros em arquivos, entrevistas, observações diretas, observação participante e artefatos físicos, aumentando a fonte de dados para o estudo de caso. Com um maior número de evidências consegue-se maior validade para as constatações a serem realizadas neste trabalho.

O autor desta dissertação exerce a função de gerente de operações da distribuidora e está altamente envolvido com este processo de terceirização, sendo o atual responsável pela interface operacional.

3.4 TÉCNICAS DE ANÁLISE DOS DADOS

A análise de dados consiste em examinar, categorizar, classificar os dados coletados tendo em vista os objetivos iniciais propostos no estudo (YIN,

2005). De acordo com Marconi e Lakatos (2008), a análise de dados consiste em evidenciar as relações entre o tema estudado e os outros fatores, sendo que, estas relações de causa-efeito, produtor-produto.

Roesch (1999), adotando a informação de Miles & Huberman (1994), considera a existência de três fluxos no processo de análise de dados que são: redução de dados, que consiste em separar, focalizar, descartar e organizar os dados, permitindo analisar e descartar os diferentes dados obtidos. Outro método destacado pelo autor é a questão de apresentação dos dados, que consiste na utilização de matrizes, gráficos ou diagramas, afim de compactar os dados obtidos na pesquisa, decidindo como será a forma de apresentação os dados obtidos. Outra forma de análise é referente à extração e de conclusões e verificação.

4 DESENVOLVIMENTO

4.1 CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA

DIFERPAN COMÉRCIO IMPORTAÇÃO E EXPORTAÇÃO LTDA

CNPJ - 97.181.515/0001-77 I.E. 177/0150347

Rua Antônio José do Nascimento, 855

Distrito Industrial - Cachoeirinha/RS

CEP 94.930-090

FONE/FAX: (51) 3441-9400

site: www.diferpan.com.br

e-mail: diferpan@diferpan.com.br

4.1.1 Histórico

1987 - Ano da fundação

Na Rua Gomes de Freitas, 200 inicia-se um empreendimento destinado ao sucesso.



Figura 1 – Fundação da empresa Diferpan Comércio Importação e Exportação Ltda.
Fonte - Dados da Empresa, 2015.

1992 - Primeira sede própria

Trabalho, seriedade e certeza no rumo definido levaram a Diferpan a aquisição da primeira sede própria, na Av. Manoel Elias, 694.



Figura 2 – Primeira sede própria da empresa
Fonte - Dados da Empresa, 2015.

1998- Criação da marca própria DTools

Seguindo a tendência de mercado, a Diferpan lança a sua marca própria.



Figura 3 – Logo da marca própria
Fonte - Dados da Empresa, 2015.

2000 - A consolidação como distribuidora

O crescimento acelerado e a imagem como distribuidora junto ao mercado fazem com que a Diferpan amplie sua estrutura, na nova sede na Av. Manoel Elias 1790.



Figura 4 – Ampliação da sede
Fonte - Dados da Empresa, 2015.

2004 - CD Cachoeirinha

Próximo de completar sua maioridade (18 anos), a consolidação da Diferpan como distribuidora. O novo CD é concluído para dar sustentação ao crescimento da empresa.



Figura 5 – CD de Cachoeirinha
Fonte - Dados da Empresa, 2015.

2005- Portal Diferpan

O lançamento do Portal Diferpan tem o objetivo de trazer informações para os clientes, fornecedores e colaboradores através da *internet*.



Figura 6 – Portal Diferpan
Fonte - Dados da Empresa, 2015.

2006 – Ampliação da área de armazenagem

O investimento intensivo em processos operacionais e gerenciais, totalmente informatizados, com sistemas *on-line* e integrados, modifica a estrutura logística de armazenagem também. É duplicada, então, a área de depósito, passando para 8.000m².



Figura 7 – Ampliação da área de armazenagem
Fonte - Dados da Empresa, 2015.

2009 – Implantação do ERP

Visando alavancar ainda mais o seu crescimento, a empresa investiu na aquisição de um novo ERP, o Winthor, o qual era e continua sendo líder no Brasil no segmento atacadista e de distribuição.



Figura 8 – Implantação do ERP
Fonte - Dados da Empresa, 2015.

2011 - *E-commerce*

Buscando inovação e diferenciação, a Diferpan inova no segmento e passa a oferecer o serviço aos seus clientes para comprar via *e-commerce*.



Figura 9 – E-commerce
Fonte - Dados da Empresa, 2015.

2013 – Mais nova Ampliação

Usando recursos próprios a Diferpan expande sua área de armazenagem mais uma vez atingindo então 15.000 m² de área para armazenagem e escritório.



Figura 10 – Nova ampliação do CD Cachoeirinha
Fonte - Dados da Empresa, 2015.

4.1.2 Aspectos empresariais

a) A Empresa

A DIFERPAN COMÉRCIO IMPORTAÇÃO E EXPORTAÇÃO LTDA. é uma empresa distribuidora, atuando há 28 anos nos mercados do Rio Grande do Sul, Santa Catarina, Paraná e o restante do território brasileiro somente com a marca sua própria.

Seu foco empresarial é o da distribuição, no qual tem pautado todos os seus investimentos, tanto em nível de treinamento organizacional/ funcional, informatização de processos e gestão de negócios.

Para tanto, busca constantemente junto ao mercado e aos parceiros fornecedores, as tendências e melhorias necessárias para a solidificação de sua performance como distribuidora, procurando, desta forma, transferir o melhor nível de prestação de serviços aos seus clientes.

b) Ramo de Atividade e Produtos Comercializados

Distribuição de produtos nas categorias de ferragens, ferramentas, material hidráulico, material elétrico, metais, forros, ferramentas elétricas, louças, tintas e acessórios, selantes e químicos. O *mix* de produtos é composto por aproximadamente 8 mil itens em estoque para pronta entrega.

c) Marca Própria: Dtools

Parte do *mix* de produtos da Diferpan é composto por produtos com marca própria.

Os produtos da marca Dtools são em sua grande maioria da categoria de ferramentas, a qual se destacam as trenas e alicates.

LOGOMARCA:



d) Áreas de Atuação

Cobertura total do Estado do Rio Grande do Sul, Santa Catarina, Paraná e todo o território brasileiro com marca própria.

e) Perfil de Clientes

Total de clientes cadastrados Julho /20158.700 clientes

Total de clientes cadastrados Ativos6.500 clientes

A carteira de clientes está classificada em ferragens e materiais de construção de pequeno, médio e grande porte, os quais representam cerca de 70% do total, *home centers* e atacados de pequeno porte complementam o restante da carteira.

f) Objetivos Empresariais

- Distribuir marcas com exclusividade;
- Máxima eficácia na prestação de serviços;
- Estreito relacionamento de parceria com os fornecedores e clientes.
- Proporcionar produtos de qualidade para os clientes

g) Estrutura Funcional / Organizacional

ORGANOGRAMA:

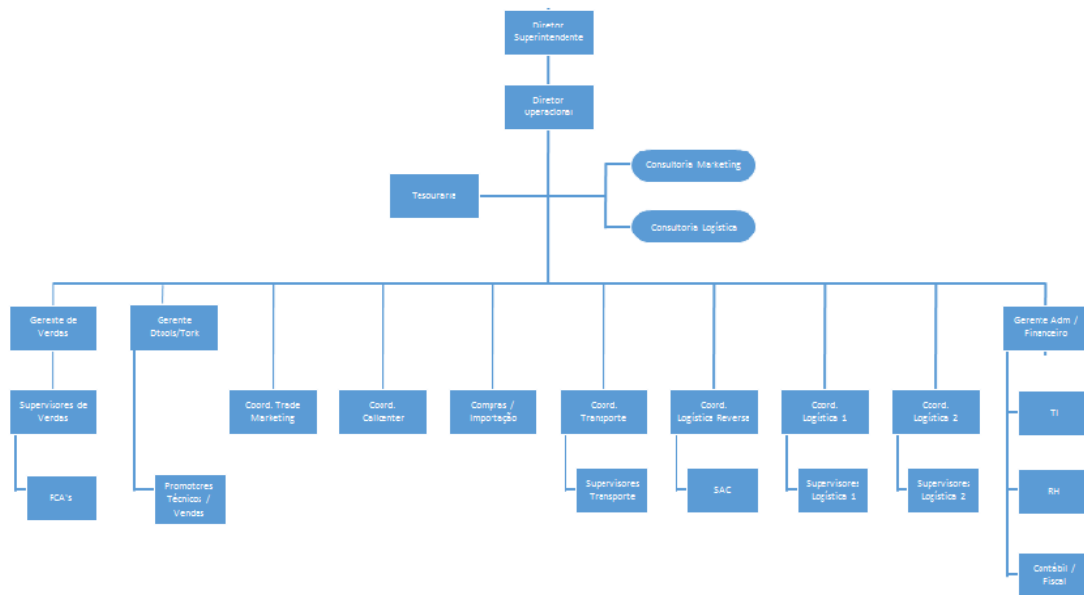


Figura 11 – Organograma

Fonte - Dados da Empresa, 2015.

A Direção:

A Estrutura Diretiva da Empresa é composta por dois diretores os quais foram os fundadores da empresa:

- Diretor Superintendente: Sr. Régis Fischer Pandolfo.
- Diretor de Operações: Sr. Júlio Fischer Pandolfo.

Quadro Funcional:

- 110 Representantes Comerciais Autônomos.
- 320 Colaboradores internos distribuídos em:
 - 215 - setor de logística
 - 35 - setor administrativo
 - 70 – motoristas e ajudantes

h) Estrutura Operacional

ARMAZENAGEM:

Centro de Distribuição (CD) próprio de armazenamento e expedição, com 15.000m² – 9m pé direito dentro de uma área de 32.000m², localizado no Distrito Industrial de Cachoeirinha.

TRANSPORTES:

O serviço de distribuição e logística efetuada por frota própria da empresa, composta por 39 veículos para entregas e 8 veículos para *merchandising* e supervisão de vendas.

i) Escola Diferpan Aprendendo Juntos

O projeto já está na quarta turma. Este consiste em trazer o cliente para perto do atacado, interagindo mutuamente através de aulas e palestras que são úteis ao varejo.

j) Grupo Executivo

É um projeto da empresa que visa identificar os talentos e destaques da empresa e aperfeiçoá-los, via treinamentos.

k) Treinamento de Funcionários

Uma constante na empresa é o treinamento com funcionários. Anualmente realiza-se um fórum e uma convenção onde se reúne a equipe de colaboradores internos e a equipe de vendas para passar um fim de semana em treinamento e interação em um hotel que possua estrutura e porte para mais de 100 pessoas.

l) Informatização

- WINTHOR – ERP

- FULL SOFT – WMS – SISTEMA DE GESTÃO DA LOGISTICA
- Veltrac – Rastreador;
- Sadig, Business Inteligence (BI);
- Soft Móvel - Automação da equipe de vendas, através de coletores

Tablets Samsung, com transmissão diária de pedidos;

m) Principais Fornecedores

SHERWIN WILLIAMS DO BRASIL

GERDAU

AMANCO

ALBA

IRWIN INDUSTRIAL TOOL

SOPRANO

PERLEX

NORTON

FLC

GENERAL ELETRIC – GE

DTOOLS – MARCA PRÓPRIA DA DIFERPAN

n) Princípios Norteadores Estratégicos

CORE BUSINESS

Somos provedores de serviços, soluções e produtos a clientes do varejo de ferragens e materiais de construção, através de sólidas parcerias com fornecedores, atuando como distribuidores na cadeia de suprimentos.

VISÃO

Ser a melhor distribuidora e referência nos segmentos de mercado em que atuamos.

MISSÃO

Satisfazer as expectativas de clientes e fornecedores, através da distribuição de produtos de qualidade e da excelência na prestação de serviços, com uma equipe de colaboradores comprometida com o desenvolvimento constante da empresa.

VALORES

- Respeito ao ser humano e a seus direitos.
- Comprometimento com colaboradores, clientes, fornecedores e comunidade.
- Busca constante na máxima satisfação do cliente.
- Valorização e reconhecimento dos profissionais colaboradores da empresa.
- Desenvolvimento constante e atualizado da equipe de colaboradores como forma de atingir os objetivos propostos.
- Ênfase na inovação e na criatividade.
- Visão de futuro.
- Desenvolver a cultura da responsabilidade social consciente.
- Trabalho em equipe: a chave para o sucesso.

4.2 O SISTEMA DE DISTRIBUIÇÃO DE PRODUTOS DA EMPRESA

O processo de logística de uma empresa consiste na forma como planeja, executa e controla eficientemente, a custo correto, o transporte, movimentação e armazenagem de produtos dentro e fora das empresas, garantindo a integridade e os prazos de entrega dos produtos aos usuários e clientes.

Na Diferpan o processo logístico os pedidos são recebidos de duas formas. Ele é enviado pelo representante comercial via PDA ou digitado no próprio ERP da empresa pelos operadores de telemarketing. Na sequência tendo todos os pedidos processados pelo ERP são então analisados quanto ao frete, crédito e outras políticas comerciais pelo próprio sistema gestor da empresa (ERP). A partir deste momento muda-se o processo. Os pedidos liberados pelas análises são enviados via interfaces de sistemas do ERP para o

sistema responsável pela gestão do depósito, WMS. Os pedidos que chegarem ao WMS, são enviados aos separadores, via tarefas enviadas, a coletores de dados de acordo com prioridades e critérios de entrega pré-definidos no sistema. Diante das tarefas, os separadores direcionam-se para a área de *picking* a qual iniciam o processo de separação de pedidos indicados pelos coletores de dados, que através da leitura de códigos de barras confirmam as operações. Terminado a separação, estes entregam os pedidos separados nas mesas de *checkout*, onde conferentes aguardam para realizar a checagem via leitores de códigos de barras dos pedidos e posterior embalagem, agora com colagem de etiquetas que indicam material que se encontra dentro da embalagem e origem de entrega. Após embalagem dos pedidos, estes são alocados em áreas pré-definidas de expedição, faturados e posteriormente carregados pelos caminhões.

Os caminhões são carregados e fazem as entregas com rotas definidas de acordo com o raio de distância, prazo de entrega e quantidades de entregas. Essas rotas são definidas de acordo com a visita do representante comercial.

Com isso está relação entrega X cliente se torna um diferencial, pois o cliente não necessita investir em estoque alto, com a frequência de entrega no prazo estipulado ele consegue gerenciar sua venda e trabalhar com nosso estoque.

Em um ambiente altamente competitivo, os fatores qualidade e preço já não fazem tanta diferença, pois existe certa semelhança entre os concorrentes, mas a entrega certa a um custo baixo determina quem continuará no comércio e quem sairá dele. Daí as empresas começarem a voltar a aplicar conceitos logísticos para transporte e distribuição, ou seja, para continuarem competindo e sobrevivendo (ALENCAR, 2008).

4.3 CUSTOS ENVOLVIDOS NA DISTRIBUIÇÃO LOGÍSTICA ATUAL

A Composição dos custos envolvidos na distribuição logística atual se baseiam em:

Custos Fixos

- Pessoas (salário, encargos...)
- Veículos (IPVA, Seguro, Depreciação...)

Custos Variáveis

- Combustível
- Manutenção
- Viagem (Pedágio, Estadas)

Nos quadros abaixo serão demonstrados os gastos da frota, valores estes divididos em custos fixos e variáveis. Em relação aos impostos e taxas: Licenciamento, IPVA, Seguro Obrigatório, Vistoria de Tacógrafo e Despachante.

O primeiro, sendo gastos fixo referentes aos caminhões leves, no que tange ao segundo são gastos fixos de caminhões semi-pesados e em seguida os gastos variáveis:

Custos Fixos Mensais	Veículos Leves	16 veículos
Depreciação do Veículo	R\$ 576,88	R\$ 9.230,00
Impostos e Taxas	R\$ 96,15	R\$ 1.538,33
Seguro	R\$ 217,10	R\$ 3.473,67
Custo Fixo sem Tripulação	R\$ 890,13	R\$ 14.242,00
Motorista + Encargos Sociais	R\$ 4.546,24	R\$ 72.739,82
Ajudante + Encargos Sociais	R\$ 2.219,01	R\$ 35.504,09
Custo Fixo Total	R\$ 7.655,37	R\$ 122.485,91

Custos Fixos Mensais	Veículos Semi-Pesado	23 veículos
Depreciação do Veículo	R\$ 847,89	R\$ 19.501,54
Impostos e Taxas	R\$ 141,32	R\$ 3.250,26
Seguro	R\$ 327,37	R\$ 7.529,48
Custo Fixo sem tripulação	R\$ 1.316,58	R\$ 30.281,27
Motorista + Encargos Sociais	R\$ 5.227,20	R\$ 120.225,60
Ajudante + Encargos Sociais	R\$ 2.574,00	R\$ 59.202,00
Custo Fixo Total	R\$ 9.117,78	R\$ 209.708,87

Custos Variáveis Média Mês	Valores	IMPOSTOS	%
Manutenção	R\$ 50.996,82	IR/CSLL	2,28%
Combustível	R\$ 140.084,47	PIS	0,65%
Pneus, Recapagens	R\$ 12.570,27	COFINS	3,00%
Lubrificantes	R\$ 956,65	OUTROS	2,50%
Lavagens	R\$ 2.573,39	ISSQN	2,50%
Custo Variável Total	R\$ 207.181,60	ICMS	12,00%

Quadro 3: custos fixos e variáveis frota

Fonte: Dados empresa

Em média os valores dos custos gira em torno de R\$ 539.376,38 mensais.

Temos também as despesas administrativas, que são a folha de pagamentos mais encargos, material de escritório, serviços de terceiros e diferença de leasing que gira em torno dos R\$ 98.315,91.

4.4 SITUAÇÃO ATUAL DA FROTA

A frota é constituída de 39 caminhões, todos são baús. A Fundação Instituto de Pesquisas elaborou uma tabela com possíveis valores de mercado para cada veículo, conforme observado abaixo no Quadro 4. No entanto, isso não garante que quando da tentativa de venda, estas quantias financeiras sejam concretizadas conforme ela disponibiliza por meio de seus indicadores. Todavia, pode ser considerado como referência no segmento, sendo muito utilizado como base para negociações.

Portanto, o valor alcançado se a frota própria fosse vendida atingiu R\$ 4.171.086,00, por meio desta quantia será apresentado no Quadro 6 o possível ganho se este valor fosse aplicado em uma caderneta de poupança. Vale destacar que a poupança fornece um dos rendimentos menores do mercado, mas com um diferencial, sem pagamento de impostos e retirada imediata do valor aplicado.

Q	PREFIXO	VEÍCULO	PLACA	ANO	FIPE
1	27	M.BENZ 710	IQF 2666	2009	R\$ 69.192,00
2	38	M.BENZ ACELLO 915	IPR 2061	2009	R\$ 77.000,00
3	43	M.BENZ 710	IQG 0378	2009	R\$ 69.192,00
4	66	M.BENZ ACELLO 915	IQJ 7152	2009	R\$ 77.000,00
5	67	M.BENZ 710	IQJ 7181	2009	R\$ 69.192,00
6	90	M.BENZ 1718	IQR 1356	2009	R\$ 88.106,00
7	91	M.BENZ 1718	IQR 3207	2009	R\$ 88.106,00
8	92	M.BENZ 1718	IQR 1333	2009	R\$ 88.106,00
9	93	M.BENZ 1718	IRB 5935	2010	R\$ 93.730,00
10	94	M.BENZ 1718	IRC 0032	2010	R\$ 93.730,00
11	96	M.BENZ 1718	IRX 6962	2010	R\$ 93.730,00
12	97	M.BENZ 1718	IRX 1104	2010	R\$ 93.730,00
13	98	M.BENZ 1718	IRX 6963	2010	R\$ 93.730,00
14	48	M.BENZ ACELLO 915	IRX 1105	2011	R\$ 88.204,00
15	79	M.BENZ ACELLO 915	IRX 1109	2011	R\$ 88.204,00
16	10	M.BENZ ACELLO 915	ITK 2194	2012	R\$ 93.556,00
17	40	M.BENZ 1718	ITK 2214	2012	R\$ 102.951,00
18	50	M.BENZ 1718	ITK 2205	2012	R\$ 102.951,00
19	70	M.BENZ 1718	ISW 4594	2012	R\$ 102.951,00
20	72	M.BENZ ACELLO 915	ISQ 7930	2012	R\$ 102.951,00
21	80	M.BENZ 1718	ISV8054	2012	R\$ 102.951,00
22	84	M.BENZ 1718	ISQ 7903	2012	R\$ 102.951,00
23	17	M.BENZ 1718	ISQ 6107	2012	R\$ 102.951,00
24	33	M.BENZ ACELO 815	IUG 3111	2013	R\$ 106.022,00
25	83	M.BENZ ACELO 815	IUG 3170	2013	R\$ 106.022,00
26	75	M.BENZ ACELLO 1016	IUH 3101	2013	R\$ 115.017,00
27	25	M.BENZ ACELO 815	IUI 1654	2013	R\$ 106.022,00
28	55	M.BENZ ACELO 815	IUJ 0265	2013	R\$ 106.022,00
29	58	M.BENZ ACELLO 1016	IUK 1402	2013	R\$ 115.017,00
30	77	M.BENZ ACELLO 1016	IUJ 0239	2013	R\$ 115.017,00
31	85	M.BENZ ATEGO 2426	IUI 1661	2013	R\$ 185.451,00
32	95	M.BENZ ATEGO 1419	IUH 0063	2013	R\$ 141.998,00
33	99	M.BENZ ATEGO 2426	IUK 1567	2013	R\$ 178.451,00
34	45	M.BENZ 1719	IVH 7102	2013	R\$ 135.147,00
35	12	M.BENZ 1719	IVH 7159	2013	R\$ 135.147,00
36	89	M.BENZ 1719	IVJ 4221	2013	R\$ 135.147,00
37	59	M.BENZ 1719	IVJ 4184	2013	R\$ 135.147,00
38	65	M.BENZ 1719	IVJ 4493	2013	R\$ 135.147,00
39	61	M.BENZ 1719	IVJ 4483	2013	R\$ 135.147,00
					R\$ 4.171.086,00

Quadro 4: Frota de caminhões e valor FIPE

Fonte: Dados da Empresa.

4.5 GASTOS INCORRIDOS NO CASO DE TERCEIRIZAÇÃO DA FROTA

REGIÃO DE DESTINO	VALOR VENDA	QUANTIDADE ENTREGAS MÊS	VALOR MÉDIO COBRADO TERCEIROS POR ENTREGA	FRETE A SER PAGO PARA TERCEIRIZADO
RS- METROPOLITANA	R\$ 3.203.199,43	4008	R\$ 30,00	R\$ 120.246,46
RS- SERRA	R\$ 561.839,04	802	R\$ 42,00	R\$ 33.669,01
RS- CENTRAL	R\$ 1.153.609,50	583	R\$ 53,00	R\$ 30.899,70
RS- PLANALTO	R\$ 945.904,13	583	R\$ 50,00	R\$ 29.150,66
RS- MISSOES	R\$ 1.635.327,26	583	R\$ 52,00	R\$ 30.316,68
RS- TAQUARI	R\$ 454.598,55	583	R\$ 40,00	R\$ 23.320,52
RS- PARANHANA-SINOS	R\$ 2.527.816,98	3279	R\$ 35,00	R\$ 114.780,71
RS- LITORAL	R\$ 1.622.014,81	1858	R\$ 40,00	R\$ 74.334,17
RS- CARBONÍFERA	R\$ 762.558,56	729	R\$ 35,00	R\$ 25.506,82
RS- SUL	R\$ 752.636,22	583	R\$ 57,00	R\$ 33.231,75
RS- FRONTEIRA	R\$ 1.263.785,10	292	R\$ 60,00	R\$ 17.490,39
TOTAL	R\$ 14.883.289,58	13883		R\$ 532.946,87

Quadro 5: Resultado da Utilização de Serviço Terceirizado

Fonte: Dados da Pesquisa.

No Quadro 5 é exposto o valor a ser gasto com a utilização de serviço terceirizado do transporte, cálculo realizado com dados das entregas e valor de venda. Fez-se necessário para estipular os valores, conhecer a quantidade de entregas que é transportado pela frota da empresa, Posteriormente, por meio das cotações de preços em três transportadoras, formou-se uma média de preços, com intuito de aproximar o que a empresa teria de gastos para um terceiro fazer o transporte dessas mercadorias feitas por ela própria. Após os dados obtidos, atingiu-se o valor que se utilizado o serviço terceirizado a empresa teria de gastos em todo período de análise, conforme se observa no quadro, onde se multiplicou o valor de entregas transportado pela frota própria pelo valor médio cobrados por terceiros, resultando no valor de R\$ 532.946,87 diante destes dados pode-se fazer uma análise comparativa entre a utilização de frota própria ou terceirizada.

4.6 COMPARAÇÃO DOS RESULTADOS ATUAIS COM OS RESULTADOS PROJETADOS CONSIDERANDO A CONTRATAÇÃO DE TERCEIROS

A análise comparativa busca relacionar a efetividade de cada serviço, considerando em que momento uma alternativa pode mais vantajosa que a outra, e quais falhas poderão ser deslumbradas em cada uma delas, mas sempre com intuito de melhoria, para facilitar o processo de decisão dos gestores da empresa.

Descrição	R\$
Valor da Venda dos Veículos	R\$ 4.171.086,00
Caderneta de poupança (Ago a Dez/ valor acumulado) %	3,6585%
Valor Juros acumulados	R\$ 152.599,18

Quadro 6: Rendimento da Aplicação em Caderneta de Poupança

Fonte: Dados da Pesquisa.

O Quadro 6 mostra os rendimentos ao final do semestre, conforme análise, em seu valor acumulado, totalizando no fim do período R\$ 152.599,18, usando o indexador da caderneta de poupança disponível no site Portal Brasil. Portanto, se a empresa optasse por vender os veículos no início do semestre,

ao fim do semestre em análise teria um rendimento de R\$ 152.599,18 por semestre.

FRÓTA PRÓPRIA vs SERVIÇO TERCEIRIZADO		R\$
1. FROTA PRÓPRIA		
1.1 Total de Gastos na frota própria atual	(+)	R\$ 539.376,38
1.2 Despesas Administrativas	(+)	R\$ 98.315,91
SALDO DOS GASTOS COM FROTA (=)		R\$ 637.692,29
2. UTILIZAÇÃO DA TERCEIRIZAÇÃO DOS SERVIÇOS		
2.1 Gastos com a utilização de serviço terceirizado de transporte	(-)	R\$ 532.946,87
2.2 Despesas Administrativas	(-)	R\$ 98.315,91
2.3 Ganhos de juros em caderneta de poupança (capital venda dos caminhões)	(+)	R\$ 152.599,18
SALDO DOS GASTOS COM A TERCEIRIZAÇÃO (=)		R\$ 478.663,60

Quadro 7: Análise das Alternativas

Fonte: Dados da Pesquisa

Pode-se inferir, por meio do Quadro 7, que para manter a frota própria o gasto é maior, e acrescentando-se os ganhos de rendimento a caderneta de poupança torna-se ainda mais vantajosa a utilização de serviço terceirizado. Caso proceda-se uma análise individual os itens 1.1 (Total de Gastos na Frota Própria Atual) e o item 2.1 (Gastos coma Utilização de Serviço Terceirizado de Transporte) a diferença é bem pequena, levando em conta o valor que está sendo analisado, considerando de outra forma, não é interessante para instituição mesmo que estes valores se equivalerem ter frota própria, devido o valor de capital investido na obtenção e manutenção da frota, capital que poderia ser usado para atividade principal da empresa.

No caso de terceirização de frota, continuarão as despesas administrativas, que são a folha de pagamentos mais encargos de 2 gestores e um auxiliar de transporte, impostos (PIS 0,65%, COFINS 3,00%, IR 2,28% e OUTROS 2,50%), material de escritório (telefone, internet, luz...) serviços de terceiros e diferença de leasing, o custo total gira em torno dos R\$ 98.315,91 mensal.

4.7 ANÁLISE DO CASO

Perante isto, o custo de oportunidade é notável, onde a empresa opta pela frota própria mesmo que parcialmente, e não pela terceirizada em seu 100%, sendo que nas condições atuais da corporação ao optar pela frota própria está sendo desvantajoso em termos monetários. Portanto, antes que se destinem todos os serviços a terceiros devem ser observados vários riscos que

poderão afetar diretamente na qualidade dos serviços prestado, pois a companhia estará botando nas mãos de outros colaboradores, função que antes era exercida com muito zelo pelo empreendimento.

Antes que se destinem todos os serviços a terceiros devem ser observados vários riscos que poderão afetar diretamente na qualidade dos serviços prestado, pois a companhia estará botando nas mãos de outros colaboradores, função que antes era exercida com muito zelo pelo empreendimento.

Cabe destacar alguns itens que devem ser analisados nos serviços prestados por terceiros, tais como:

- Comprometimento em desempenhar as obrigações contratuais selada por ambos;
- Preço e qualidade juntos;
- Execução das atividades em horários alternados, que com a frota própria é de extrema facilidade;
- Flexibilidade dos terceiros na negociação de valores;
- Saúde financeira da terceirizada, em caso de ampliações ela consiga suprir a demanda da empresa;
- Ter pessoal capacitado para executar as atividades contratadas;
- Solucionar problemas no decorrer da prestação de serviço com facilidade, e prevenindo novas falhas.

Portanto, percebe-se que são vários fatores que são analisados para tal escolha, e cabe aos gestores observá-los e concluir qual será a melhor alternativa.

Mas, se optando pela continuidade da frota própria, apreende-se que os gastos excessivos são visíveis, a redução de gastos é imprescindível para melhorar o resultado da empresa. Pois ao verificar que uma corporação terceirizada consegue disponibilizar a um valor menor os mesmos serviços, em um tempo e volume igual, torna-se perceptível que algo está saindo errado na frota própria, e com este intuito de identificar os erros e mostrar alternativas é que o trabalho se completa.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Ao realizar o presente trabalho além de agregar conhecimento ao acadêmico que o executa também se tornou um trabalho de grande importância a empresa estudada, sendo um estudo antes jamais realizado na entidade pesquisada. Diante disso, o trabalho foi realizado com o objetivo de buscar alternativas para redução de gastos por meio de uma análise comparativa entre a frota de caminhões própria e a terceirizada. Portanto, no primeiro momento levantaram-se todos os gastos da frota própria de transporte da corporação, onde se verificou através de planilhas os gastos pertencentes a todos os veículos da companhia. No segundo instante verificou-se a alternativa de opção da utilização de um serviço terceirizado. Sendo está uma opção para transporte dos produtos da Diferpan. Procedimento já adotado anteriormente, mas de forma parcial por transportadoras. Verificou-se que a atual frota própria consumiu mais gastos que a opção de adotar um serviço terceirizado, observou-se, ainda, a falta de controle de gastos sobre a frota, onde foram sugeridas algumas alternativas que ajudaram a reduzir os gastos da frota. Assim sendo, com o desenvolvimento da comparação, percebeu-se que o serviço terceirizado deveria continuar disponível.

As alternativas que podem ser seguidas foram apresentadas, entre a frota própria de transporte ou a terceirização, portanto, cabe aos gestores optarem pela alternativa que julgarem mais adequada. Entretanto, diante dos números expostos, a prosperidade da frota própria depende da redução de gastos e as opções elaboradas para redução destes vão proporcionar um resultado satisfatório. Diante disto, destaca-se que a entidade deve sempre manter controles no setor de transporte, realizando pesquisa e se atentando não somente ao setor de transporte mas a todo sistema logístico, que agrega grande valor a organização.

Acrescenta-se aqui como uma sugestão para empresa em análise, um estudo para a constituição de uma companhia transportadora. O propósito seria o fato de verificar se a mesma produz alguma vantagem tributária ao optar por esta escolha, e, assim, conseqüentemente, ter melhores resultados em relação a sua frota atual.

Entender temas vitais para o processo como: vantagens e desvantagens da terceirização, principais indicadores de performance de uma operação logística de transporte terceirizada, formação da percepção de qualidade e satisfação com o serviço e determinantes de sucesso para um contrato de terceirização é importante para os gestores e pesquisadores envolvidos com o tema. Este trabalho traz maior conhecimento aos envolvidos no processo, buscando ajudá-los a melhor entender o processo de terceirização e fazer algumas reflexões que podem ajudar os envolvidos em um contrato de terceirização a terem sucesso.

Assim, a pesquisa atingiu o desejo inicial, tendo um efeito positivo, onde se acredita que o trabalho deixou uma contribuição positiva para o empreendimento em estudo.

REFERÊNCIAS:

BARROS, Aidil J. da Silveira; LEHFELD, Neide A. de Souza. **Fundamentos de metodologia científica, um guia básico para a iniciação científica**. 2. ed. amp. São Paulo: Makron Books do Brasil, 1986. p. 89

CAIXETA FILHO V. J.; MARTINS S. R, **Gestão Logística do Transporte de Cargas**. São Paulo: Atlas S.A, 2007.

ERHART, S. E PALMEIRA, E. M. (2006) **Análise do setor de transportes. Observatório de la Economía Latinoamericana: Revista académica de economía**, n.71, p. 3.

FARIA C. A; COSTA G. F. M. **Gestão de Custos Logísticos**. São Paulo: Atlas, 2007.

FONIA, P. R. **Tecnologia de informação: planejamento e gestão**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2006.

FLEURY, P. F.; WANKE, P.; FIGUEIREDO, K. F. **Logística e gerenciamento da cadeia de suprimentos: planejamento do fluxo de produtos e dos recursos**. São Paulo: Atlas, 2003.

FLEURY, P. F. **Curso Operadores Logísticos: Contratação e Gestão de Relacionamento COPPEAD – UFRJ – Rio de Janeiro**, 2005. Não publicado.

GIL, Antonio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1991.

KAKABADSE, Nada; KAKABADSE, Andrew. Critical Review – **Outsourcing: a paradigm shift**. **Journal of Management Development**, v. 19, n. 8, p. 670-728, 2000.

LAKATOS, E. M.; MARCONI, M. A. **Técnicas de pesquisa: planejamento e execução de pesquisas, amostragens e técnicas de pesquisa, elaboração, análise e interpretação de dados**. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

LIEB, Robert C.; RANDALL, Hugh L. **A comparison of the use of third-party logistics services by large American manufacturers**, 1991, 1994 and 1995. **Journal of Business Logistics** v. 17 n. 1, p. 305-320, 1996.

LOPES DE SÁ, A. **Dicionário de Contabilidade**. 8 ed. São Paulo: Atlas, 1990.

MALHOTRA, Naresch K. **Pesquisa de marketing: uma orientação aplicada**. 4. ed. Porto Alegre: Bookman, 2006.

RAUEN, Fábio José. **Roteiros de investigação científica**. Tubarão, SC: Unisul, 2002. 210 p.

RODRIGUES, Paulo Roberto Ambrosio. **Introdução aos sistemas de transportes no Brasil a logística internacional**. 3. ed. São Paulo: Aduaneiras, 2004. 114 p.

ROESCH, S. **Projetos de Estágio e de Pesquisa em Administração: guia para estágios, trabalhos de conclusão, dissertações e estudo de caso**. São Paulo: Atlas, 1999.

TÓFOLI, I. **Administração Financeira Empresarial**: Uma tratativa prática. Campinas: Arte Brasil editora/ Unisalesiano – Centro Universitário Católico Salesiano Auxilium, 2008.

ZANLUCA. J. C, **Custos diretos e indiretos** – apuração, 2012, disponível: http://www.portaldecontabilidade.com.br/guia/custos_direitos.htm. Acesso em: 19/06/2015.14