

Projeto de pesquisa – graduação

Redução de custos através da terceirização em uma empresa de transporte rodoviário de cargas

Resumo

Os constantes reajustes nos insumos necessários para a execução da atividade de transporte de carga, aliados a outros inúmeros fatores, faz com que as empresas deste ramo encontrem dificuldades em reduzir seus custos. A partir deste cenário, o objetivo desta pesquisa é investigar qual é o impacto que a terceirização de algumas atividades causa nos custos de uma transportadora rodoviária de cargas, localizada em Flores da Cunha, que tem a intenção de terceirizar seus fretes e reduzir a frota própria de veículos. Em termos metodológicos, será realizado um estudo de caso único, documental, descritivo, cujos resultados serão analisados de maneira qualitativa e quantitativa. Espera-se que essa nova forma de trabalho na empresa traga uma efetiva redução de custos e consequente melhoria nos seus resultados.

Palavras-chave: Custos. Terceirização. Transporte rodoviário de cargas.

1 Introdução

A acirrada competitividade existente entre as empresas faz com que as mesmas estejam sempre buscando alternativas variadas para poderem se sobressair sobre as demais. O processo de terceirizar alguma atividade da empresa para assim ter mais produtividade e competitividade é uma ação que ganha cada vez mais força atualmente.

Nas empresas transportadoras não é diferente. Várias empresas estão produzindo somente por encomenda, e quem está comprando, geralmente compra apenas o necessário para a produção exigida no momento. E quem fica em apuros diante dessa situação são as transportadoras, que, de um dia para outro, têm a função de coletar o produto na empresa fabricante e entregá-lo no cliente, adquirente da mercadoria. Atualmente, o transporte rodoviário é responsável pela movimentação de cerca de 61% de toda carga que trafega no território nacional conforme dados da CNT – Confederação Nacional do Transporte (2014).

Com os elevados aumentos nos insumos necessários para a execução da atividade de transporte de carga nos últimos tempos, especialmente no preço do óleo diesel, junto com as más condições das estradas em todo o país, e a constante insegurança que acompanha o motorista durante sua viagem, tanto devido a acidentes, quanto a roubos, faz com que as empresas deste ramo encontrem uma enorme dificuldade em reduzir seus custos. E ainda, até mesmo dificuldades em repassar alguma porcentagem para seus clientes, com o medo de perdê-los devido a grande competitividade existente neste setor.

Para reduzir os custos citados anteriormente, e os riscos e a frequente insegurança dos motoristas de uma empresa, surge a intenção de terceirizar uma parte de seus fretes e reduzir um pouco a frota própria de veículos. Nesta pesquisa, busca-se o impacto que essa nova forma de trabalho causou sobre os custos da empresa, chegando à conclusão de viabilidade, ou não, da mudança pretendida pelo gestor da mesma. Diante deste contexto, o objetivo geral deste estudo é investigar qual é o impacto que a terceirização de algumas atividades causa nos custos de uma transportadora rodoviária de cargas, localizada em Flores da Cunha, que tem a intenção de terceirizar seus fretes e reduzir a frota própria de veículos.

Do ponto de vista acadêmico, este trabalho poderá servir como base de pesquisa ou até mesmo como inspiração para a construção de outros trabalhos no futuro, que terão como

assunto esse mesmo tema ou temas afins. Já no contexto profissional, pode auxiliar para a tomada de decisão, junto com os gestores de sua empresa, de como a empresa irá trabalhar em seu futuro próximo, se manterá as atividades como estão atualmente, ou mudará a forma de trabalho, de acordo com os resultados encontrados com o estudo realizado com a pesquisa.

2 Referencial teórico

2.1 Contabilidade

A contabilidade é a ciência social que, conforme Marion (2009), é o instrumento que fornece o máximo de informações úteis para a tomada de decisões dentro e fora da empresa. Todas as movimentações que podem ser mensuradas monetariamente são registradas pela contabilidade, que, em seguida, resume os dados registrados em forma de relatórios e os entrega aos interessados na situação da empresa.

Nessa mesma linha de pensamento, para Greco, Arend e Gartner (2009, p. 1) a contabilidade tem a seguinte função:

Ela registra, estuda e interpreta (por análise) os fatos financeiros e econômicos que afetam a situação patrimonial de determinada pessoa física ou jurídica. Essa situação patrimonial é apresentada ao usuário (pessoa que tem interesse em avaliar a situação da entidade) por meio de demonstrações contábeis tradicionais e de relatórios de exceção, específicos para determinadas finalidades. (GRECO; AREND; GARTNER, 2009, p.1)

Complementando este raciocínio, Müller (2009) diz que a contabilidade estuda o crescimento do patrimônio de uma pessoa, seus efeitos e reflexos, sua transformação, o modo que é gerido e o planejamento para o futuro.

A contabilidade dentro de uma empresa, ou até mesmo fora dela, pode ser utilizada por inúmeras pessoas. Para Marion (2009), os administradores das empresas não são os únicos que utilizam a contabilidade de uma entidade. Outras pessoas que se utilizam desta ferramenta são os investidores, os fornecedores, os bancos, o governo, os empregados, e tantos outros.

2.2 Contabilidade de custos

A contabilidade de custos, conforme Leone (2000) é uma atividade que se assemelha a um grande centro processador de informações oriundas de todos os lados de dentro da empresa. Ela as captura, organiza, analisa e as interpreta, produzindo relatórios gerenciais.

Para Martins (2003, p 15),

A Contabilidade de Custos tem duas funções relevantes: o auxílio ao Controle e a ajuda às tomadas de decisões. No que diz respeito ao Controle, sua mais importante missão é fornecer dados para o estabelecimento de padrões, orçamentos e outras formas de previsão e, num estágio imediatamente seguinte, acompanhar o efetivamente acontecido para comparação com os valores anteriormente definidos. No que tange à Decisão, seu papel reveste-se de suma importância, pois consiste na alimentação de informações sobre valores relevantes que dizem respeito às consequências de curto e longo prazo sobre medidas de introdução ou corte de produtos, administração de preços de venda, opção de compra ou produção etc. (MARTINS, 2003, p.15).

Ainda, de acordo com Leone (2000), hoje em dia, a contabilidade de custos refere-se à atividade de coleta e fornecimento de informações para tomada de decisão dentro da empresa,

em todos os níveis da hierarquia, desde aquelas referentes a atividades de chão de fábrica, até operações estratégicas.

Seguindo o mesmo raciocínio, Crepaldi (2010) diz que o contador, em uma empresa, deve registrar tudo o que acontece nela, ter o controle dos fatos ocorridos, incluindo os custos ocorridos, para então solucionar os problemas que surgem, típicos ou específicos de cada empresa.

Como as empresas, de uma forma geral visam à obtenção de lucro no final de cada período, ou operação, segundo Megliorini (2012) os custos em uma empresa devem ser devidamente calculados para que se atinja os objetivos da mesma, que são, por exemplo o controle das operações, a tomada de decisões e finalmente o lucro esperado.

Diante de tudo isso, com o gradativo crescimento do mundo empresarial, e sua tamanha complexidade nas relações entre si, a contabilidade de custos está se tornando cada vez mais importante na área gerencial de todas as empresas, passando a ser utilizada, conforme Crepaldi (2010), no planejamento, controle de custos, na tomada de decisão e no atendimento de exigências fiscais e legais.

A contabilidade de custos utiliza terminologia própria, que muitas vezes são usados com significados divergentes entre as pessoas que estão falando de um mesmo assunto. Sendo assim, torna-se imprescindível definirmos nosso entendimento sobre as diversas terminologias e assim padronizar os conceitos.

Conforme Crepaldi (2010), gasto é o dispêndio (normalmente financeiro: dinheiro) que a empresa arca para realizar a produção de um produto ou a execução de um serviço. O gasto somente pode ser considerado quando for reconhecido na contabilidade.

Da mesma forma, para Martins (2003, p.17)

Gasto - compra de um produto ou serviço qualquer, que gera sacrifício financeiro para a entidade (desembolso), sacrifício esse representado por entrega ou promessa de entrega de ativos (normalmente dinheiro). Conceito extremamente amplo e que se aplica a todos os bens e serviços adquiridos; assim, temos Gastos com a compra de matérias-primas, Gastos com mão-de-obra, tanto na produção como na distribuição, Gastos com honorários da diretoria, Gastos na compra de um imobilizado etc. (MARTINS, 2003,p.17)

Desembolso é o pagamento resultante da aquisição de um bem ou serviço. (MARTINS, 2003, p. 17). São todos valores que são pagos para se adquirir um bem ou contratar um serviço. Segundo Crepaldi (2010), o desembolso pode ocorrer no mesmo momento da aquisição do bem ou serviço, com pagamento à vista, ou depois da aquisição, com pagamento a prazo.

De acordo com Megliorini (2012), investimentos são todos os gastos que são registrados em contas do ativo da empresa. Para Crepaldi (2010), esses gastos são para aquisições de bens ou serviços para utilizações futuras.

Para Martins (2003, p.17)

Todos os sacrifícios havidos pela aquisição de bens ou serviços (gastos) que são “estocados” nos Ativos da empresa para baixa ou amortização quando de sua venda, de seu consumo, de seu desaparecimento ou de sua desvalorização são especificamente chamados de investimentos. (MARTINS, 2003, p.17).

Segundo Martins (2003), custo pode ser considerado como qualquer gasto relacionado a um serviço ou bem utilizado para a obtenção/produção de outros bens ou serviços. Seguindo mesmo raciocínio, Crepaldi (2010) nos diz que o custo também é um gasto, que só é reconhecido como custo no momento em que fabricamos um produto ou executamos um serviço.

De acordo com Megliorini (2012), despesas são os gastos consumidos para administrar a empresa e realizar as vendas dos bens ou serviços. São os gastos com bens e serviços não utilizados nas atividades produtivas (CREPALDI, 2010, p 7). Para Martins (2003), as despesas são itens que reduzem o Patrimônio Líquido e que têm essa característica de representar sacrifícios no processo de obtenção de receitas.

Segundo Crepaldi (2010), perdas são bens ou serviços consumidos involuntariamente ou de forma anormal. Para MARTINS (2003, p. 18), a perda

Não se confunde com a despesa (muito menos com o custo), exatamente por sua característica de anormalidade e involuntariedade; não é um sacrifício feito com intenção de obtenção de receita. São itens que vão diretamente à conta de Resultado, assim como as despesas, mas não representam sacrifícios normais ou derivados de forma voluntária das atividades destinadas à obtenção da receita. (MARTINS, 2003, p 18)

Com base nos autores citados anteriormente, é possível elaborar um quadro-resumo com as principais características entre as classificações dos custos.

Quadro 1 Quadro-resumo da classificação dos custos.

Terminologia do Custo	Característica
Gasto	Dispêndio, normalmente financeiro (dinheiro), reconhecido na contabilidade.
Desembolso	Pagamento, propriamente dito, do gasto que foi contabilizado.
Investimento	Gastos em bens ou serviços contabilizados no Ativo da empresa.
Custo	Gasto que está diretamente ligado com a produção de um bem ou a execução de um serviço.
Despesa	Gastos que têm ligação com a administração e a venda dos bens ou serviços produzidos.
Perda	Bens ou serviços consumidos de forma anormal ou involuntariamente.

Fonte: Autores

2.3 Classificação dos Custos

Os custos podem ser classificados de acordo com as diversas finalidades para as quais eles são apurados. Eles podem ser classificados de acordo com a apropriação aos produtos (diretos e indiretos) e quando ao nível de atividade (fixos e variáveis).

Para Martins (2003, p.32):

Alguns custos podem ser diretamente apropriados aos produtos, bastando haver uma medida de consumo (quilogramas de materiais consumidos, embalagens utilizadas, horas de mão-de-obra utilizadas e até quantidade de força consumida). São os Custos Diretos com relação aos produtos. (MARTINS, 2003, p.32).

Da mesma forma, para Megliorini (2012) a apropriação do custo ao produto é feita pelo cálculo do que esse produto consumiu de fato.

Segundo Crepaldi (2010) os custos indiretos são os custos, que para serem incluídos aos produtos ou serviços, precisam da utilização de algum critério de rateio para tal inclusão. Para Martins (2003), os custos indiretos não ofertam uma maneira clara e precisa para sua alocação nos produtos, e então, precisa ser feita de maneira estimada e muitas vezes arbitrária.

Para Megliorini (2012), os custos fixos são aqueles que ocorrem devido à manutenção da estrutura fabril/produzida da empresa, independente da produção ou não de bens. De acordo com Crepaldi (2010), o valor dos custos fixos não varia proporcionalmente ao volume que é produzido.

De acordo com Crepaldi (2010) os custos variáveis são todos os custos que variam proporcionalmente, aumentando ou diminuindo, de acordo com a quantidade produzida.

Para Martins (2003, p.33)

o valor global de consumo dos materiais diretos por mês depende diretamente do volume de produção. Quanto maior a quantidade fabricada, maior seu consumo. Dentro, portanto, de uma unidade de tempo (mês, nesse exemplo), o valor do custo com tais materiais varia de acordo com o volume de produção; logo, materiais diretos são Custos Variáveis.(MARTINS,2003, p. 33).

2.4 Métodos de custeio

Método de custeio é o método usado para a apropriação de custos. (CREPALDI, 2010, p. 228). Todos os custos apurados durante a produção de um bem ou serviço devem ser apropriados, através de um método ou outro, para os bens ou serviços.

Existem dois métodos básicos de custeamento, mais utilizados, que são o Custeio por Absorção e o Custeio Variável. Mas encontramos ainda outros métodos, como por exemplo o Custeio ABC (por atividade).

Segundo Martins (2003, p. 24)

Custeio por Absorção é o método derivado da aplicação dos princípios de contabilidade geralmente aceitos, nascido da situação histórica mencionada. Consiste na apropriação de todos os custos de produção aos bens elaborados, e só os de produção; todos os gastos relativos ao esforço de produção são distribuídos para todos os produtos ou serviços feitos. (MARTINS, 2003, p. 24)

De acordo com Megliorini (2012), no custeio por absorção, apropria-se os custos fixos e variáveis aos produtos. Desse modo, os bens ou serviços produzidos absorvem todos os custos calculados no período. Ainda, conforme Crepaldi (2010), os custos do período podem ser apropriados diretamente, como é o caso do material direto e da mão de obra direta, ou indiretamente, como é o caso dos custos indiretos de fabricação. Já os gastos que não pertencem ao processo de fabricação, como as despesas, são excluídos.

De acordo com Crepaldi (2010), o custeio variável considera apenas os custos variáveis do período como custos de produção de um período, sem apropriar os custos fixos aos produtos. Os custos que variam de acordo com a produção são apropriados aos produtos, e os custos que permanecem estáveis/fixos no período são tratados como despesas.

Ainda, conforme Megliorini (2012), os custos fixos não são apropriados aos produtos por serem custos que correspondem aos recursos necessários para manter a estrutura da produção, e não custos que foram consumidos diretamente para a produção do bem ou serviço.

Para Leone (2000), o principal objetivo da utilização do custeio variável é para determinar-se a margem de contribuição de cada produto ou serviço de uma empresa. Margem de Contribuição, segundo mesmo autor, é a diferença entre a receita gerada de cada produto ou serviço e seus custos variáveis.

Segundo Crepaldi (2010), a margem de contribuição é o valor que cada bem ou serviço agregou para a empresa entre sua receita e seu custo de fato. Margem esta que, ainda para o mesmo autor, tem a finalidade de cobrir os custos/despesas fixos e por fim, formar o lucro da empresa.

Para Martins (2003), o Custeio Baseado em Atividades, conhecido como ABC (Activity-Based Costing), é um método que procura minimizar as distorções que ocorrem pelo rateio arbitrário dos custos indiretos.

Conforme Crepaldi (2010, p 321)

Pode-se definir um custeio por atividade como sendo um método que identifica um conjunto de custos para cada transação ou evento na organização e este age como um direcionador de custos, sendo assim, os custos indiretos podem ser alocados aos produtos de acordo com o número de eventos ou transações que os produtos geram ou consomem. (CREPALDI, 2010, p. 321).

De acordo com Megliorini (2012), os custos diretos são apropriados diretamente aos produtos; e os custos indiretos são apropriados às atividades geradoras dos custos, os departamentos.

2.5 Transportes de carga

Basicamente, são cinco os principais modais no sistema de transportes: aeroviário, ferroviário, rodoviário, aquaviário (fluvial e marítimo) e dutoviário. Suas definições são abordadas a seguir:

De acordo com Keedi (2011) é o transporte realizado por aviões, que pode ser chamado de doméstico, quando o transporte ocorre no território nacional, e internacional, quando realizado entre dois ou mais países.

Seguindo a mesma linha de pensamento, Rodrigues (2007) afirma que o transporte aéreo é aquele onde a mercadoria é transportada em aviões, utilizando o espaço aéreo para tal.

É um modal de transporte que pode ser utilizado para o transporte de qualquer tipo de mercadoria, com algumas limitações de quantidade tamanha das mesmas. Tem a característica de ser um transporte rápido, porém, de alto custo para quem o contrata. Conforme Keedi e Mendonça (2000, p.33),

Através da navegação aérea pode-se atingir qualquer ponto do planeta, em apenas algumas horas, sendo esta opção altamente interessante para cargas de alto valor ou de alta perecibilidade, esta podendo ser, inclusive, tecnológica, ou amostras que necessitem chegar rapidamente ao seu destino. (KEEDI, MENDONÇA, 2000, p. 33)

Já no modal ferroviário, “a carga é transportada pelas ferrovias, em vagões fechados, plataformas, etc.” (RODRIGUES, 2007, p. 29)

Colaborando com Rodrigues, Keedi (2011) conclui que é o modo de transporte realizado por veículos ferroviários, podendo ser nacional ou internacional, normalmente agrupados em locomotivas e vagões das mais diversas formas.

Esse tipo de modal de transporte apresenta uma grande capacidade de carga, de forma a proporcionar um custo de frete bastante atraente para quem o utiliza. O que mais se transporta nesse modal são a produção agrícola do nosso país, minérios, fertilizantes e carvão.

Tem como desvantagem a sua velocidade, que para percursos pequenos seria inviável utilizá-lo. Também por ser usado exclusivamente sobre seus trilhos e ter um único trajeto, qualquer acontecimento que venha a ocasionar a obstrução de sua passagem, sua circulação e interrompida até que o problema seja resolvido.

O modal hidroviário, por sua vez, é aquele que se utiliza da água como estrada para executar o transporte de mercadorias. Ele é dividido em três modais: marítimo, fluvial e lacustre.

Segundo Keedi (2011), o modal marítimo é aquele em que utilizamos os mares e oceanos como trajeto para o deslocamento das mercadorias, sendo mais utilizado internacionalmente.

De acordo com Rodrigues (2007) o transporte marítimo internacional pode ser definido como Longo Curso, e pode ser definido como Cabotagem o transporte marítimo realizado ao longo da costa brasileira.

Para Keedi e Mendonça (2000), esse é o modal que pode transportar qualquer tipo de mercadoria e é o que pode transportar a maior quantidade de um mesmo produto em uma única carga. Ainda segundo Rodrigues (2000), esse modal possui altíssima eficiência energética e possibilita economicamente o transporte de commodities. Algumas desvantagens são o elevado investimento inicial com navios; a necessidade da construção de portos, que são caríssimos, e ser um transporte teoricamente lento.

Para Rodrigues (2007), esse modal de transporte utiliza-se das vias fluviais para sua execução e que, devido a fatores da natureza, podem não oferecer condições navegáveis durante todo o ano. Segundo Keedi (2011), o modal fluvial é um transporte realizado internamente, em rios de uma região, navegação essa podendo envolver um só país ou até mesmo mais de um país. Conforme Keedi e Mendonça (2000), no transporte fluvial também pode-se transportar qualquer tipo de mercadoria através de navios que qualquer tamanho e característica. Apenas deve-se observar se o trajeto a ser percorrido pelo rio comporta esse meio de transporte.

Para Keedi e Mendonça (2000), o modal lacustre é aquele aonde a navegação é realizada em lagos, basicamente ligando cidades vizinhas ou países circunvizinhos, sendo, portanto, denominada uma navegação interior. Um exemplo de navegação lacustre é a realizada no Brasil, na Lagoa dos Patos, ligando Porto Alegre a Rio Grande.

Já o modal dutoviário, para Rodrigues (2007), é utilizado para transporte de granéis, através de dutos projetados para essa finalidade. O transporte é feito por pressão mecânica ou gravidade. Conforme Russo (2009) é pequena a diversidade de produtos transportados em dutos. Geralmente são transportados líquidos e gases. Sendo um meio de transporte muito lento, sua atividade ininterrupta, 24 horas por dia, e todos os dias do ano, vem em contrapartida.

2.6 Modal Rodoviário

Para Rodrigues (2007, p. 47)

Pode-se afirmar que o transporte rodoviário do Brasil começou com a construção, em 1926, da Rodovia Rio-São Paulo, única pavimentada até 1940. Até o início da década de 50, as rodovias existentes no Brasil eram precaríssimas. O governo de Juscelino Kubitschek criou o slogan 50 anos em 5, construiu Brasília, trouxe a indústria automobilística para o país e rasgou estradas ao longo do território nacional, fomentando a demanda pelo transporte rodoviário. A partir de então a rodovia passou a ser encarada como fator de modernidade, enquanto a ferrovia virou símbolo do passado. (RODRIGUES, 2007, p.47).

Ainda para Rodrigues (2007), através da criação do Fundo Rodoviário Nacional, formado pela arrecadação do Imposto Único sobre Combustíveis e Lubrificantes, o setor passou a contar com uma forma de financiamento para sustenta-lo a longo prazo, garantindo assim recursos para construção, pavimentação e conservação de rodovias.

Segundo o mesmo autor, a rápida ampliação da infraestrutura rodoviária explica-se pelo menor custo de implantação por quilômetro e menor prazo de maturação do que nas demais malhas existentes, fator que contribuiu para que surgissem diversas empresas transportadoras.

Foi na década de 70 que o transporte de carga tomou força, época da conclusão da conexão rodoviária entre todas as regiões brasileiras, consolidando-se como a principal forma de transporte de carga no Brasil.

Segundo Keedi e Mendonça (2000), o transporte rodoviário é aquele realizado em estradas e rodovias de rodagem, podendo ser feito nacionalmente e internacionalmente.

Para Rodrigues (2007), o transporte rodoviário é um dos mais simples e eficientes dentre todos os modais de transporte. Para ele existir, basta a construção de rodovias ou estradas. Devido ao fato de ser muito flexível, sua melhor utilização seria na distribuição urbana, em pequenas distâncias. Para grandes percursos, seu elevado consumo de combustível eleva o custo para quem contrata esse serviço.

De acordo com Keedi (2011), a utilização deste modal é ideal para mercadorias que tenham médio ou alto valor agregado devido ao fato do elevado custo em sua utilização. Esse custo é devido à estrutura cara necessária para esse modal e também devido ao fato que a quantidade de carga a ser transportada é muito pequena em todas as viagens.

Ainda, segundo mesmo autor acima, esse modal é o único que pode ligar os outros modais, sendo fundamental sua existência. Porém, em nosso país, a tendência é para sua redução, em termos quantitativos, através da divisão das cargas com os demais modais, ficando apenas com a função de elo entre os diversos modais, bem como o transporte no ponto de origem e na entrega final da mercadoria.

2.7 Terceirização

Segundo Santos (2006), o precursor da hoje conhecida terceirização é a *merchandage*, um tipo de subempreitada que visava o lucro através do trabalho alheio, pela contratação de mão-de-obra. Segundo mesmo autor, o apogeu da *merchandage* foi na Revolução Industrial (1ª metade do século XIX). Porém, com a Revolução Francesa de 1848, essa prática foi proibida, por se tratar de um ato de exploração de trabalho.

Ainda para Santos (2006), outro antecedente importante da terceirização é o surgimento do trabalho temporário no período entre as duas grandes guerras mundiais. De acordo com Carelli (2004), por volta do fim dos anos 60 e 70, com a queda dos níveis de

acumulação de capital (sistema criado por Ford e Taylor nas primeiras décadas do século XX), surge um novo regime de acumulação de capital, o regime flexível. Nesse regime, a estrutura da organização seria mais horizontal, com redes de empresas prestadoras de serviços, e não mais verticalmente, como Ford e Taylor preconizaram.

Sendo assim, com o advento da globalização nesses últimos tempos, as empresas concentrariam então suas forças na sua atividade principal, deixando para outras empresas especializadas a função de executar outras tarefas. Surge então, no mundo, a técnica de administração denominada como subcontratação ou externalização, conhecida no Brasil como terceirização.

Para Queiroz (2004, p. 31) a terceirização

É uma palavra extensa, que indica a existência de uma outra empresa, “terceiro”, que com competência, especialidade e qualidade, e ainda em condições de parceria, venha a prestar ou vender serviços a uma empresa contratante, que será a tomadora. (QUEIROZ, 2004, p. 31).

Pode-se definir terceirização também conforme Russo (2007), o serviço realizado por um terceiro, mediante um contrato permanente, ou apenas uma contratação pontual, tendo como resultado a entrega de um produto ou a execução de um serviço. Ainda, conforme mesmo autor, a terceirização é uma forma de administrar tanto pequenas quanto grandes empresas, utilizando desta operação para a busca da eficácia empresarial.

Da mesma forma, para Carelli (2004), a terceirização é a entrega de uma função a outra empresa, que é especializada, para ser realizada de forma autônoma, com seus próprios equipamentos e tecnologia. A empresa contratante do serviço terceirizado não terá que ceder equipamentos, muito menos seus trabalhadores para a execução da atividade terceirizada.

Conforme Palmeira Sobrinho (2008), a escolha da terceirização é uma estratégia que transfere para uma outra empresa, com total risco, a função da produção de um bem ou a execução de algum serviço, com o objetivo principal de reduzir custos.

Da mesma forma, para Resende (2008), um dos principais fatores que são analisados no processo da escolha pela terceirização é na possibilidade de redução dos custos.

AKTAS *et al* (2011) relata que, conforme estudo realizado na Turquia, com 257 das 500 principais empresas registradas nas associações das indústrias e comércio, 87% afirmam que a redução de custos de logística é a razão mais importante para a terceirização, possibilitando assim uma maior vantagem competitiva.

Segundo Alvarez (1998), com uma estratégia de terceirização bem implantada, que advém de uma boa relação entre a empresa contratada e a empresa contratante, as vantagens competitivas para ambas crescem bastante no mercado, incorporando, com a mudança pretendida, qualidade nos produtos ou serviços prestados. Conhecer seu parceiro de serviço e extrair dele um comprometimento íntegro na conquista dos resultados é fundamental para o sucesso do projeto da terceirização.

Ainda, para Zeng e Rosseti (2003), em estudo realizado para calcular os custos logísticos em embarques dos Estados Unidos para a China, e vice-versa, existem inúmeros itens que definem um relacionamento bem sucedido na terceirização. Como por exemplo, temos o fato de que as duas empresas têm de enfrentar questões que incluem previsão, diferenças nas operações internas, a coordenação das atividades empresariais, anteriores parcerias, e as relações entre os fornecedores de matérias-primas e clientes finais.

Para Queiroz (2004, p.51)

Existem empresas que perceberam que a verticalização e o isolamento do poder e o total controle, sobre as suas atividades causam muitos problemas no desempenho e no desenvolvimento dos seus projetos, culminando com a falta de agilidade e da competitividade empresarial. Com vistas nesses aspectos, começam a notar que precisam ser mais participativas, transparentes e menos centralizadas, mas ainda têm receio de abrir mão do controle, do poder e da gestão verticalizada, para não correrem riscos administrativos. (QUEIROZ, 2004, p.51).

Contribuindo com Queiroz, Russo (2007) diz que um projeto de terceirização auxilia o empresário ou administrador de qualquer empresa a deixar de lado a rotina e realmente a pensar estrategicamente. O projeto também ajuda a evitar possíveis fracassos potenciais e a perceber as limitações que a empresa tem, podendo assim ser identificadas as reais vantagens e desvantagens de cada um.

De acordo com Wong, Tjosvold e Chen (2010), em estudo realizado com 95 parcerias de terceirização entre empresas na China, a terceirização tem o potencial de fazer com que as empresas aprendam umas com as outras, discutindo práticas eficazes e usar essas discussões para melhorar seu desempenho empresarial. Ainda, segundo mesmos autores, os objetivos comuns das empresas são o alicerce sobre o qual os parceiros compartilham suas práticas abertamente e diretamente um com o outro e que esse tipo de discussão promova melhores resultados de negócios para ambos.

3 Metodologia

Quanto aos procedimentos técnicos, será realizado um estudo de caso nessa pesquisa. Para Yin (2001), o estudo de caso é uma pesquisa empírica que investiga um fato contemporâneo dentro de seu contexto atual, principalmente quando os limites entre o fenômeno e o contexto não estão claramente definidos. Conforme mesmo autor, o estudo de caso utilizado como estratégia de pesquisa, abrange desde a coleta de dados até a análise desses dados, para depois executar o procedimento que foi planejado.

De acordo com Gil (2008), o estudo de caso tem como característica o estudo aprofundado de um ou alguns poucos assuntos, permitindo que seu conhecimento se torne amplo e detalhado.

Ainda quanto aos procedimentos, essa pesquisa também será documental. Segundo Gil (2008), a pesquisa documental consiste em buscar documentos que ainda não receberam análises ou que podem ser reelaborados de acordo com os objetivos propostos pela pesquisa. Conforme mesmo autor, temos os documentos de primeira mão, que são os que não sofreram análises, e os documentos de segunda mão, que são os que já foram analisados sob algum ponto qualquer.

Quanto à forma de abordagem do problema, trata-se de uma pesquisa qualitativa. Para Richardson (1999), as pesquisas que se voltam para uma análise qualitativa têm como objetos de estudo casos particulares ou assuntos complexos, que não é utilizado um instrumento estatístico como fator primordial do processo de análise dos dados apurados.

Para Diehl e Tatim (2004, p. 52)

Os estudos qualitativos podem descrever a complexidade de determinado problema e a interação de certas variáveis, compreender e classificar os processos dinâmicos vividos por grupos sociais, contribuir no processo de mudança de dado grupo e possibilitar, em maior nível de profundidade, o entendimento das particularidades do comportamento dos indivíduos. (DIEHL, TATIM, 2004, p.52)

Ainda em relação à abordagem, apresenta um pouco de características quantitativas. De acordo com Diehl e Tatim (2004), a abordagem quantitativa caracteriza-se pelo emprego de

técnicas estatísticas, desde as mais simples, como o percentual e a média, quanto as mais complexas, como a análise de regressão, nos dados coletados e para a produção de informações.

Para Richardson (1999), o método quantitativo é utilizado para garantir uma margem de segurança nas informações apuradas, com a precisão nos resultados encontrados, a fim de evitarem-se distorções relevantes de análise e interpretação.

Já em relação aos objetivos, a pesquisa é descritiva. Para Gil (2008, p. 28)

As pesquisas deste tipo têm como objetivo primordial a descrição das características de determinada população ou fenômeno ou o estabelecimento de relações entre variáveis. São inúmeros os estudos que podem ser classificados sob este título e uma de suas características mais significativas está na utilização de técnicas padronizadas de coleta de dados. (GIL, 2008, p. 28).

Para Richardson (1999), os estudos descritivos propõem-se a investigar e descobrir as características de um estudo específico, analisando o papel das variáveis que, de certo modo, influenciam ou causam o aparecimento dos fenômenos estudados.

Ainda, segundo Köche (2010) a pesquisa descritiva estuda a relação entre as variáveis de um determinado fenômeno sem manipulá-las, constatando e avaliando-as à medida que essas variáveis se manifestem.

Para a concretização do trabalho, primeiramente, para fins de análise de projeto de terceirização como um todo, será realizada uma seleção dos fretes que seriam substituídos. Após, serão contabilizados os custos referentes aos fretes selecionados, através de relatórios gerados pelo sistema da empresa, os quais seriam terceirizados, custos estes que seriam eliminados com a mudança pretendida. E será feita, com auxílio do gestor da empresa, a projeção dos novos custos que seriam contabilizados com a escolha da terceirização dos fretes selecionados.

Por fim, com os dados citados anteriormente já apontados e calculados e ainda, utilizando o embasamento teórico levantado no referencial, será feita uma análise comparativa entre os resultados, com objetivo de estes serem utilizados como ponto de apoio ou ainda servindo de base para o processo de escolha quanto à viabilidade, ou não, do projeto de terceirização

4 Resultados esperados

Os custos gerados em uma atividade realizada podem ser considerados um fator determinante para o sucesso ou o fracasso de uma empresa. A partir do objetivo do estudo, espera-se que, com a alteração da forma de trabalho na empresa, a comprovação da viabilidade da mudança pretendida.

Entretanto, é possível que seria melhor aumentar a frota própria de veículos e não mais terceirizar os fretes, mas correr o risco de ficar, eventualmente, com muitos caminhões parados no pátio da empresa, gerando custos fixos sem a devida contrapartida de receitas.

REFERÊNCIAS

AKTAS, Emel; AGARAN, Berrin; ULENGIN, Fusun; ONSEL, Sule. The use of outsourcing logistics activities: The case of Turkey. **Transportation Research Part C: Emerging Technologies**. Volume 19. Páginas 833 – 852. 2011. Disponível em: <<http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0968090X11000301>>. Acesso em: 20 nov. 2014.

ALVAREZ, Manuel S. B. **Terceirização: parceria e qualidade**. 2.ed. Rio de Janeiro: Campus, 1998. ix, 109 p. ISBN 8535200711.

CARELLI, Rodrigo de Lacerda. **Formas atípicas de trabalho**. São Paulo: LTr, 2004. 141 p. ISBN 8536105569.

CNT. Confederação Nacional do Transporte - **Revista Transporte Atual**. Ano XIX, nº 221, Fevereiro 2014. Brasília, DF, 2014.

CREPALDI, Silvio Aparecido. **Curso básico de contabilidade de custos**. 5.ed. São Paulo: Atlas, 2010. xi, 364 p. ISBN 9788522458288.

DIEHL, Astor Antônio; TATIM, Denise Carvalho. **Pesquisa em ciências sociais aplicadas: métodos e técnicas**. São Paulo: Pearson, 2004. Disponível em: <<http://ucs.bv3.digitalpages.com.br/users/publications/>>. Acesso em: 02 nov. 2014.

GIL, Antonio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 6.ed. São Paulo: Atlas, 2008. xiv, 200 p. ISBN 9788522451425.

GRECO, Alvíso Lahorgue; AREND, Lauro Roberto; GARTNER, Günther. **Contabilidade: teoria e prática básicas**. 2.ed. rev. e atual. São Paulo: Saraiva, 2009. xxvi, 536 p. ISBN 9788502083462.

LEONE, George Sebastião Guerra. **Curso de contabilidade de custos**. 2.ed. São Paulo: Atlas, 2000. 2 v.

LEONE, George Sebastião Guerra. **Custos: planejamento, implantação e controle**. 3.ed. São Paulo: Atlas, 2000. 2 v. ISBN 8522425353.

KEEDI, Samir. **Logística de transporte internacional: veículo prático de competitividade**. 4.ed. São Paulo: Aduaneiras, 2011. 194 p. ISBN 9788571295841.

KEEDI, Samir; MENDONÇA, Paulo C. C. de. **Transportes e seguros no comércio exterior**. 2.ed. São Paulo: Aduaneiras, 2000. 254 p. ISBN 8571292280.

KÖCHE, José Carlos. **Fundamentos de metodologia científica: teoria da ciência e iniciação à pesquisa**. 27.ed. Petrópolis, RJ: Vozes, 2010. 182 p. ISBN 9788532618047.

MARTINS, Eliseu. **Contabilidade de custos**. 9.ed. São Paulo: Atlas, 2003. 2 v. ISBN 8522433607.

MEGLIORINI, Evandir. **Custos: análise e gestão**. 3.ed. São Paulo: Pearson, 2012. ix, 290 p. ISBN 9788576059646.

MÜLLER, Aderbal Nicolas. **Contabilidade básica : fundamentos essenciais** . Ed. atual. São Paulo: Pearson,2009-. . Disponível em : <<https://ucsvirtual.ucs.br/>>. Acesso em : 05 out. 2014.

QUEIROZ, Carlos Alberto Ramos Soares de. **Manual de terceirização: como encontrar os caminhos para a competitividade, com flexibilidade empresarial e atendimento do mercado, ganhando da concorrência e satisfazendo os anseios e interesses dos consumidores**. 10.ed. São Paulo: STS, 1998. 324 p. ISBN 8574830291.

RAZZOLINI FILHO, Edelvino. **Transporte e modais : com suporte de TI e SI**. 2.ed. rev., atual. e ampl. Curitiba: Ibpx,2009-. . Disponível em : <<https://ucsvirtual.ucs.br/startservico/PEA/>>. Acesso em : 05 out. 2014

REZENDE, Antonio Carlos. **Terceirização das atividades logísticas**. São Paulo: IMAM, c2008. vi, 45 p. ISBN 9788589824767.

RICHARDSON, Roberto Jarry. **Pesquisa social: métodos e técnicas**. 3.ed. rev. e ampl. São Paulo: Atlas, 1999. 334 p. ISBN 8522421110.

RODRIGUES, Paulo Roberto Ambrosio. **Introdução aos sistemas de transporte no Brasil e à logística internacional**. 4.ed. rev. e ampl. São Paulo: Aduaneiras, 2007. 248 p. ISBN 9788571294905.

RUSSO, Clovis Pires. **Armazenagem, controle e distribuição**. Curitiba: Ibpx, 2009. Disponível em: <<https://http://ucs.bv3.digitalpages.com.br/users/publications/9788565704960/>>. Acesso em: 23 out. 2014.

RUSSO, Giuseppe Maria. **Guia prático de terceirização: como elaborar um projeto de terceirização**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2007. 150 p. ISBN 9788535224535.

PALMEIRA SOBRINHO, Zéu. **Terceirização e reestruturação produtiva**. São Paulo: LTr, 2008. 208 p. ISBN 9788536111414.

WONG, Alfred; TJOSVOLD, Dean; CHEN, Nancy Yi-feng. Managing outsourcing to develop business: Goal interdependence for sharing effective business practices in China. **Human Relations**. Volume 63. Nº 10. Páginas 1563-1586. 2010. Disponível em: <<http://hum.sagepub.com/content/63/10/1563>>. Acesso em: 20 nov. 2014.

YIN, Robert K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 2.ed. Porto Alegre: Bookman, 2001. 205 p. ISBN 8573078529.

ZENG, Amy Z.; ROSSETTI, Christian. Developing a framework for evaluating the logistics costs in global sourcing processes. **International Journal of Physical Distribution & Logistics Management**. Volume 33. Páginas 785 – 803. 2003. Disponível em: <<http://dx.doi.org/10.1108/09600030310503334/>>. Acesso em: 20 nov. 2014.