

A GESTÃO DE TRANSPORTE RODOVIÁRIO NO BRASIL: UM ESTUDO DE CASO EM UMA ORGANIZAÇÃO DO TERCEIRO SETOR

Alexssandro Mazzarotto
Faculdade Canção Nova
mazzarottoalex@gmail.com

Marcos Vinicius Batista de Melo Chaves
Faculdade Canção nova
marcomello36@gmail.com

Lúcio José Rangel (orientador)
Faculdade Canção Nova
lucio.rangel@fcn.edu.br

Resumo

O presente trabalho apresenta um estudo acerca da gestão de transporte rodoviário, em sua relação interna e externa, em uma instituição do terceiro setor, onde se objetivou interpretar as dificuldades, identificar os métodos utilizados e avaliar os benefícios da organização estudada. Metodologicamente, utilizou-se do delineamento bibliográfico e estudo de caso onde foram consultados, por meio de entrevistas, gerentes de setores de transportes para que junto com o material teórico pudesse criar uma base de estudos comprobatórios acerca da gestão, assim como sua devida aplicação e resultados esperados de um gestor. Evidenciou-se, com os resultados, que a entidade pesquisada possui uma boa estrutura de transportes rodoviários e que os gerentes se empenham na busca pela excelência na gestão, contudo, verificou também a necessidade de uma melhor comunicação entre os setores de transportes com uma ferramenta para unificação destes setores.

Palavras-chave: Transporte Rodoviário. Terceiro setor. Gestão de transportes.

Abstratc

The present work conducts a study about the management of road transport, in its internal and external relationship, in a third sector institution, where the objective was to interpret the difficulties, identify the methods used and evaluate the benefits of the studied organization. Methodologically, the bibliographic design and case study were used, where managers of transport sectors were consulted through interviews so that, along with the theoretical material, a base of evidential studies about management could be created, as well as its proper application and expected results of a manager. It was evident from the results that the researched entity has a good road transport structure and that the managers are committed to the pursuit of excellence in management, however, it also verified the need for better communication between the transport sectors with a tool for unification of these sectors.

Keywords: Road transport. Third sector. Transport management.

1 . INTRODUÇÃO

A gestão de transporte e sua eficiência no dia a dia das empresas facilita a logística e a distribuição de produtos, o que permite a redução dos gastos com diversos fatores dentro da empresa. Contudo, a aplicação das técnicas de eficiência e gestão de transporte envolvem pessoas capacitadas, gestão competente e desdobramento de dificuldades para amparar e qualificar as melhorias empresariais.

Com a significativa ampliação da quantidade de veículos nas estradas brasileiras, somado a expansão da demanda de entrega de insumos básicos e também desejáveis, notou-se a necessidade de uma pesquisa específica referente às logística aplicadas nas empresas, a fim de em concordância com os estudos aqui mencionados, sugerir a melhora da estrutura oferecida aos transportes, aliviando o fluxo e por consequência entregando um melhor resultado, principalmente na via rodoviária.

Assim, surge a necessidade dessa pesquisa, a fim de analisar como uma empresa do terceiro setor tem a percepção de seus gastos e como, baseada em estudos, ela pode aumentar seus lucros e servir como referência para demais empresas da região.

Dessa forma, pretende-se levar as empresas, administradores e gestores de transportes rodoviários conteúdos referentes à gestão de transporte e análises acerca do processo de desenvolvimento da equipe, assim como sua capacitação para que se possa alcançar melhores resultados, tanto na área econômica da empresa como o aprimoramento do relacionamento entre equipe e gestores e, por consequência, o relacionamento com o cliente.

Tal processo se deu por meio dos dados obtidos através de pesquisa qualitativa, que teve o intuito de comprovar a eficiência da gestão de transportes e incentivar a sua aplicação em empresas do terceiro setor, como por exemplo, as etapas da gestão, o que é a gestão de transportes e seus benefícios, além do estudo de caso e como a eficiência da gestão impacta também na sociedade. Sendo assim, interpretar dados, comprovados e comparados, além de ter a dimensão de como o método pode ser aplicado em diversos setores e empresas do terceiro setor.

Os transportes estão sendo cada vez mais estudados por empresas do terceiro setor, que se espelham em grandes gestores, pesquisadores e também em empresas privadas de transporte que estão a mais tempo no mercado.

De acordo com uma pesquisa realizada pela Econômica Telemetria (2021), que aponta as 10 principais gestões de frotas e transportes do Brasil, a necessidade de se manter em atualização chegou ao terceiro setor, com o intuito de vislumbrar formas e aplicações para redução de gastos no transporte e na sua manutenção, assim como a eficiência e qualidade do serviço oferecido ao público.

A gestão de transportes é primordial para aliar benefícios aos empregadores e empresários, uma vez que a mesma é prevista e utilizada de forma preventiva, o que resulta em economia futura, devido a redução de custos. Outro ponto a ser destacado é que, com uma boa gestão se aumenta a concorrência entre as empresas, favorecendo assim, mais uma vez, a economia local dessa empresa de terceiro setor.

Analisar a gestão de transporte rodoviário em sua relação interna e externa a partir da organização estudada, por meio de um estudo de caso, constituiu o objetivo desta pesquisa. Operacionalizando esta pretensão, o trabalho buscou: interpretar as dificuldades internas e externas na gestão de transporte rodoviário a partir da organização estudada; identificar os métodos utilizados para a gestão de transporte rodoviário na organização estudada; avaliar os benefícios da organização estudada a partir da gestão de transporte rodoviário.

Destaca-se que, a relevância pessoal para o levantamento desse estudo que surgiu a partir da análise e percepção dos alunos pesquisadores em seus ambientes de trabalho, ao notarem problemas relacionados a gestão, como por exemplo falta de reparos preventivos, falta de controle sobre o pagamento de diárias, gastos em estradas, falta de otimização de rotas e de tarefas.

Desta forma, alinha-se a relevância social, voltada para empresas que desejam implementar com maior excelência uma gestão de transportes, o que prevê benefícios sociais em todas as escalas. Pretende-se contribuir para o meio acadêmico com uma apresentação estrutural e sistêmica dos déficits e ações de ataque em relação a gestão de transporte.

2 . REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 TRANSPORTE RODOVIÁRIO NO BRASIL

Os transportes, ou meios de locomoção e movimentação de pessoas e carga, têm data desconhecida de origem, contudo, constantemente e em união com as evoluções e transformações mundiais evoluiu e, no último século o transporte de grandes quantidades de cargas se expandiu por todo o mundo.

Dias (2017 , p.6), aponta como o instinto de sobrevivência, desde os primórdios, conduzia o homem a pensar logisticamente “o homem sempre teve, até como por instinto, a necessidade de acumular mercadorias. [...] Para poder acumular, tinham que estabelecer formas para transportar suas coisas até um lugar predeterminado”.

Ainda para Dias (2017), com a evolução da cidade, os comerciantes, utilizavam como modal de transporte os escravos, que puxavam as carroças com mercadorias e somente alguns outros, com maiores recursos utilizavam os animais de cargas como cavalos e mulas para transportar mantimentos, ferramentas e também pessoas.

Mas, é somente na Europa segundo Moreira, Freitas Junior e Toloí (2018, p.04), que surgem os primeiros modelos de locomotivos rodoviários, por volta do ano de 1886 “os europeus foram os pioneiros na utilização dos locomotivos rodoviários, seguidos pelos americanos no pós-guerra”.

Já no Brasil, ainda de acordo com Moreira, Freitas Junior e Toloí (2018) , o locomotivo marca presença no Brasil no início da década dos anos 80 com a iniciação das atividades logísticas nos processos administrativos dentro da cadeia de suprimentos das cidades, com o intuito de atender grandes parcelas da população com itens básicos.

Com o passar do tempo, não apenas suprimentos essenciais se tornaram objetos de busca pela população, mas também qualquer item relacionado ao desejo, vontade e necessidades secundárias do consumidor. Ao passo que a malha rodoviária no Brasil ampliava, em consonância há a crescente da movimentação dos transportes e suas variedades.

Assim, para Moreira, Freitas Junior e Toloí (2018 , p.2) “no Brasil, a matriz de transporte é composta por cinco diferentes modais, entretanto, o modal rodoviário se destaca ao longo dos últimos 30 anos como o mais utilizado”. Como demonstram os dados do Conselho Nacional de Trânsito (CNT) do ano de 2015 (2015 *apud* Goulart

e Campos, 2018, p.20), que em pesquisa, comprova as prioridades dos transportes no país. “O modal rodoviário, [...] representa em torno de 61,10% do transporte de carga no país. O segundo modal mais utilizado é o ferroviário (20,70%) seguido do hidroviário (13,60%), do dutoviário (4,20%) e do aéreo (0,40%)”.

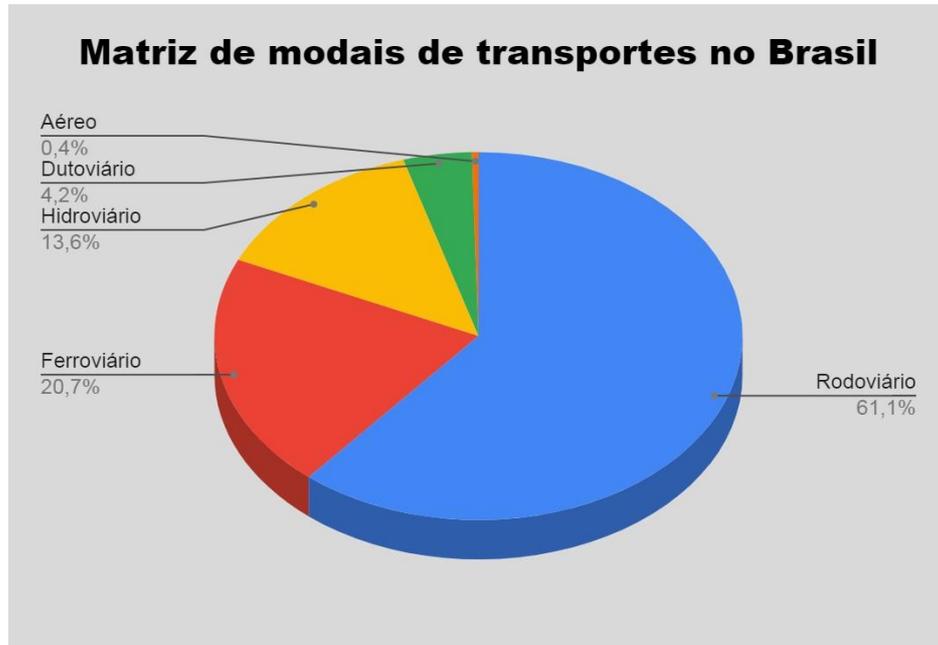


Gráfico 1: Matriz de modais de transportes no Brasil

Fonte: CNT. 2015

De acordo com Goulart e Campos (2018, p.19), o transporte rodoviário continua sendo exercido, se não, agora a maior importância, para todos os serviços e setores econômicos. “O transporte é um meio facilitador para locomover produtos entre regiões e é o elemento mais importante da logística”.

Com o aumento da demanda de transporte, de acordo com Moreira, Freitas Junior e Tolo (2018), surge a necessidade de realizar análises com o intuito de melhorar a estrutura oferecida dos transportes aliviando o fluxo e por consequência entregando um melhor resultado, principalmente na via rodoviária, ponto principal de movimentação de frotas pela fácil acessibilidade e baixas restrições.

Goulart e Campos (2018, p.15), destacam sobre a importância de se analisar quais são os melhores modais a serem utilizados de acordo com a necessidade “é necessário levar em consideração fatores como velocidade, frequência, confiabilidade, capacidade, disponibilidade, rastreabilidade e custo”.

Diante do exposto, é possível comprovar a utilização constante e pioneira do transporte rodoviário, ainda segundo Goulart e Campos (2018, p.15):

Transporte rodoviário: próprio para curtas e médias distâncias, pois atende demandas que precisam de agilidade no acesso às cargas. Complementa os outros modais e permite também as vendas porta a porta, o que traz mais facilidade para o exportador e o importador. Toda a parte burocrática na alfândega pode ser feita pela própria empresa transportadora.

Já para Silva, Martins e Neder (2016, p.848), os impactos na gestão partem da preocupação com a infraestrutura nos transportes:

A preocupação com a infraestrutura de transportes está presente nas políticas públicas desde a época colonial até o período contemporâneo, ainda que a ênfase e a direção tenha variado bastante ao longo do tempo. Os objetivos fundamentais dessas políticas estavam relacionados com o crescimento econômico e a integração do território nacional, mas o desenvolvimento de uma rede inter-regional de transportes no Brasil foi muito lenta e limitada.

As melhorias no transporte e sua abrangência, trazem consequências diretas na economia, tanto empresarial, como regional e nacional. De acordo com Silva, Martins e Neder (2016), tais análises permitem que os investimentos sejam direcionados para tentativa de financiar as desigualdades sociais, ampliando assim, a dinâmica regional brasileira nos modais. Ainda para os autores (2016, p.844), “os efeitos de fluência mais evidentes são as compras e os investimentos que os polos realizam na região do entorno, o que pode significar um vigoroso impulso para as economias circunvizinhas”.

É importante destacar que o investimento nos transportes, assim como nos modais e vias trazem benefícios à região, pelo fato dos investimentos realizados na infraestrutura para a locomoção, como aponta dados do Plano Nacional de Logística e Transporte (PNLT), cerca de USD 1,1 bilhões de dólares poderiam ser ainda economizados e redistribuídos para os modais anualmente das verbas públicas, e ser cada vez mais utilizados dos números recolhidos das privatizações, e aplicados nas vias, beneficiando toda a parcela populacional, como aborda Silva, Martins e Neder (2016, p.849):

[...] nesse contexto, há a constituição de agências de regulação para vários campos da infraestrutura, dentre elas as de transporte (ANTT e ANTAQ), e o período é marcado pelas baixas taxas de investimento em infraestrutura de transportes

A Fundação Dom Cabral (2015 *apud* Moreira, Freitas Junior e Toloí, 2018, p.4), no ano de 2015:

[...] realizou uma pesquisa em mais de 142 empresas brasileiras e faturou uma análise de utilização de recursos investidos por elas em transporte, de cerca de 15 % do PIB, onde os investimentos em recursos logísticos corresponderam a quase 12% do total da receita das empresas.

Isso, mostra a crescente da consciência da importância dos investimentos em infraestrutura e logística de transporte, e mais uma vez se afirma, ainda de acordo com a pesquisa de Moreira, Freitas Junior e Toloí (2018, p.4), que “as condições de mobilidade e acessibilidade dos modais de transporte para o escoamento da produção de mercadorias tem relação direta ao fator de crescimento econômico de um país”.

Goulart e Campos (2018, p.21), contribuem ao afirmar que a estrutura da organização é primordial para o desempenho eficiente da infraestrutura dos transportes e que, a falta delas, impacta diretamente no seu desenvolvimento tanto na região como em níveis nacional e internacional.

As boas condições da infraestrutura são decisivas para a logística atuar de forma adequada e atender às demandas interna e externa. Com a expansão do comércio, as empresas nacionais se veem impedidas de assumir os custos de transporte em razão de deficiência estrutural.

Ainda para Goulart e Campos (2018, p.21), “a infraestrutura de transportes tem um papel importante no desempenho de uma determinada região, visto que é condição primária para a realização de transações de longa distância”.

É nesse contexto, que se faz necessário trabalhar e entender a gestão de transporte e sua importância, conduzida e alinhada a logística empresarial, como cita Moreira, Freitas Junior e Toloí (2018, p.4):

[...] a logística empresarial realiza o planejamento e a movimentação de cargas em todos os ciclos da cadeia de abastecimento. Iniciando-se na previsão da demanda, finaliza sua aplicação quando da entrega final dos produtos ou serviços aos clientes.

De acordo com Malacarne (2019, p.34), “a alta dependência do modal rodoviário no país [...] geraram consequências negativas na economia”. Já para Franco (2021), o setor de transportes sempre foi considerado uma indústria essencial

e se manteve ativo durante a pandemia. No entanto, as oscilações ocorridas em alguns segmentos de mercado fizeram com que o seguro de transporte considerasse alguns ajustes importantes. Sendo assim, em concordância a Malacarne (2019 , p.34), “é essencial que sejam realizadas pesquisas que visem identificar as carências do setor”.

Ainda para Malacarne (2019 , p 33) , o país passa por dificuldades no transporte devido ao cenário econômico atual,

[...] o Brasil vem enfrentando uma das mais severas crises econômicas de sua história, impactando o nível de atividade produtiva e o consumo das famílias. O transporte fornece serviços para praticamente todos os setores econômicos, por meio do deslocamento de insumos e mercadorias, fazendo com que a demanda do transportador dependa desses setores.

Mesmo diante dos cenários mais complexos, Franco (2021) , destaca que “o setor de transportes sempre foi considerado uma indústria essencial”. Desse modo, partindo do princípio de que o transporte é importante e está passando por ajustes devido a alguns fatores importantes que aconteceram, como por exemplo a pandemia do COVID-19, greve de caminhoneiros e outros, Malacarne (2019 , p. 33) , afirma que, “o setor de transportes foi impactado negativamente pela crise atual. Com a baixa demanda, os transportadores foram obrigados a baixar o preço do serviço e conseqüentemente a margem de lucro para manter-se no mercado”. Já para Franco (2021) , por sua vez, afirma que mesmo diante do cenário, é preciso atender ao público:

Muitos processos mudaram ou foram interrompidos durante a crise, mas diante disso tudo as mercadorias precisam continuar sendo transportadas e armazenadas com segurança para que os prejuízos não fossem maiores ainda para as empresas.

É importante destacar que diante da situação de crise, que gerou impactos em diversos setores, inclusive no de cargas, a gestão de transporte precisa estar atenta às oscilações no mercado, para que reajuste as tarifas compostas da tabela de frete, como cita Malacarne (2019, p.34), “como consequência, algumas das providências adotadas, como o tabelamento dos fretes, por exemplo, tiveram que ser revistas porque não retratavam a realidade do setor”. Porém, de acordo com Franco (2021) , “ no entanto, as oscilações ocorridas em alguns segmentos de mercado fizeram com que o seguro de transporte considerasse alguns ajustes importantes”.

Ainda Franco (2021), mesmo com as dificuldades, o cenário possibilitou união de empresas e ampliação de alguns negócios de carga:

[...] A queda na movimentação de cargas ocorrida em alguns setores levou à necessidade de algumas empresas negociarem cláusulas de apólice com as seguradoras, como, por exemplo, o prêmio mínimo que é medido de acordo com a estimativa de carga movimentada no ano.

Sendo assim, pode-se perceber que a paralisação dos caminhoneiros de 2018 e a pandemia de 2020, causaram efeitos negativos e significativos para a economia do país, como cita Malacarne (2019, p.52), “todavia, os impactos causados pela paralisação principalmente no âmbito econômico ainda podem ser percebidos”.

Já para Franco (2021), como mencionado anteriormente, a pandemia, um cenário de crise, possibilitou a diversificação no serviço e a ampliação de setores no cenário digital,

A pandemia deixou as principais seguradoras lutando para se ajustar, se adaptar a novos paradigmas e se alinhar de acordo com as necessidades dos clientes. E toda essa movimentação pode trazer mudanças permanentes que serão favoráveis para a evolução do setor.

Portanto, analisar e abordar todos os aspectos e etapas da produção e desenvolvimento dos transportes são importantes e essenciais para ter base de análise e comparação com a empresa estudada adiante nessa pesquisa.

2.2 A GESTÃO DE TRANSPORTES

Com o passar dos anos e o aprimoramento dos transportes e a sua demanda de entrega ao público, coube, como já mencionada anteriormente, a aplicação por parte das empresas uma prática logística denominada de gestão de transportes. A partir desse tópico, será abordado então, as práticas de um gestor de transportes.

Segundo Prado, Neto e Ceroni (2007), a gestão consiste em uma combinação de coordenação de decisão e também de execução em curto, médio e longo prazo das funções administrativas. Quando a função é aplicada aos meios de transporte, passa a ter como critério de coordenação e execução os recursos envolvidos a esse veículo, produto e entrega até o cliente final, o que, de acordo com Valente et. al. (2016, p. 29), resulta na gerência de frotas, que acompanha suas respectivas funções

[...] acompanhamento da conservação e manutenção da frota de coleta e entrega; avaliação do desempenho da frota; controle sobre a aplicação das normas e políticas relativas à contratação de veículos de terceiros, tanto para as operações de longo curso como para as de coleta e entrega; estabelecimento dos padrões de serviços prestados pela frota; programação e controle da frota de longo curso; solução de sinistros, no que se refere à frota; supervisão dos serviços de manutenção.

Para Ferreira (1999), administrar é uma ação de gerir negócios e/ou empresas que “[...] têm por fim ordenar a estrutura e funcionamento de uma organização [...]”. Assim, o profissional bacharel em administração têm maior responsabilidade em realizar com destreza tal função, uma vez que, foi submetido previamente a estudos e técnicas de gestão. Por mais, de acordo com Alves (2015, p.55), a administração compreende quatro processos interligados “planejamento, organização, execução e controle” que convergem em quatro outras funções de “coordenação, direção, comunicação e participação” e auxiliam na execução da atividade administrativa.

Outro ponto a ser levado em consideração, quando se trata de gestão de transportes, é a diferenciação do veículo de acordo com sua ocupação. Valente et. al. (2016), afirmam que essa diferenciação se dá em veículos de longo curso e a frota de coleta e entrega. Ao relacionar essa aplicação a empresa estudada, nota-se que a mesma utiliza de ambas as frotas, e por tal motivo, cada qual possui suas necessidades próprias, que devem ser notadas pelos gestores, contudo, “ambos pertencem à unidade frota e, nos aspectos de política de manutenção, controle, avaliação de desempenho etc., recebem tratamento semelhante.” (Valente, et. al., 2016, p. 15 e 16).

Tal perspectiva se dá com ainda mais força, uma vez que a empresa estudada se enquadra em uma organização de terceiro setor, ou seja, é uma “organização sem fins lucrativos e não governamental, que tem como objetivo gerar serviços de caráter público” (Teodósio; Batista; Givisiez, 2003. p. 72), por tal motivo deve se comprometer, ainda que, internamente com suas arrecadações, por isso, a economia em todos os setores é primordial, sendo no entanto, a dos tipos modais as mais relativas economicamente.

Uma gestão de transportes bem executada possibilita melhorias e melhores condicionamentos para a empresa, principalmente como já citado, para as de terceiro setor. O trabalho em questão visou apresentar ferramentas gestoras que possam possibilitar e ampliar o conhecimento por parte dessas empresas, por isso, apoia-se

em Valente et. al. (2016, p.11), para apresentar tais ferramentas que serão explanadas e provadas no decorrer deste trabalho.

[...] tecnicamente, os problemas relacionados à gestão de frotas e à programação dos serviços de transporte, por sua própria natureza, já são bastante complexos. Essa condição leva à adoção de procedimentos empíricos e intuitivos que, muitas vezes, estão distantes do ótimo ou do bom

Goulart e Campos (2018, p.21), afirmam que para ter um bom “desenvolvimento da logística de transporte, é preciso melhorar a qualidade da infraestrutura em todo o país, com estratégias estaduais definidas para o transporte nacional e internacional”. O que comprova, mais uma vez, a necessidade de um gestor de transportes ou de frotas, uma vez que a ausência desses profissionais “gera um excesso de procedimentos para as empresas”, segundo os autores (2018, p.24).

Uma gestão bem feita, que engloba planejamento, coordenação e boa administração reduz gastos a partir da otimização de viagens, manutenção preventiva, controle de combustível, gestão de pneus além da gestão de pessoas, que quando bem orientadas terão maior conhecimento acerca dos cuidados necessários para se perpetuar a vida útil dos utilitários.

De acordo com o CNT (2016):

Por tratar-se de um sistema, o transporte deve ser planejado de forma integrada. No Brasil, o planejamento é importante devido à falta de infraestrutura instalada, à sua qualidade deficitária e à escassez de recursos disponíveis para o conjunto dos investimentos necessários.

São as dificuldades citadas pelo CNT, em 2016, que fazem primordial a gestão de transportes aplicado no dia a dia, por isso, é cada vez mais importante se atentar às estruturas para manter uma boa infraestrutura de transporte, capaz de atender efetivamente às demandas.

Por consequência, no Brasil, os custos atribuídos à eficiência da gestão de transporte se tornam elevados. Rodrigues et al. (2018), afirmam que os principais gastos dentro da atividade de transportes são combustível, mão de obra, impostos, veículos e as despesas administrativas. No entanto, especialmente impostos e combustível sofrem constantemente alterações em seus valores financeiros, devido ao impacto da economia em tais fatores. Assim, nota-se que a gestão de transportes, é afetada diretamente pela economia local e nacional, tendo o gestor o principal papel

de combater e driblar tais aumentos sem perder qualidade ou deixar de realizar manutenção nos veículos.

2.3 TERCEIRO SETOR

Antes de adentrar na premissa merecida ao terceiro setor, é preciso narrar sua antecipação de construção, surgida pelo déficit de atendimento dos primeiros e segundos setores na economia das nações.

Inicialmente, o primeiro setor surge como responsabilidade e papel de atuação do Estado, e “[...] tem como objetivo efetuar a atividade administrativa visando suprir as necessidades da coletividade, de acordo com o ordenamento jurídico, as políticas públicas e a vontade do próprio Estado”, como cita Alves (2015, p. 23).

É então, como afirma o autor Alves (2015), papel desse primeiro, contribuir e suprir as demandas administrativas de uma sociedade, empresa ou serviço, sendo suporte à sociedade. No entanto, como comumente se sabe socialmente, tal demanda não é suprida há algumas décadas pelo Estado, é então que surge a aplicação do segundo setor.

Esse, por sua vez, de acordo com Alves (2015), busca para si mesmo crescimento e lucro, visando suas melhorias e ampliações. É correspondente ao segundo setor, organizações privadas como indústrias, empresas, prestadoras de serviços e/ou comerciantes.

É o que, Salvatore (2003, p. 26), menciona:

O Segundo Setor, pela sua natureza privada e produtiva de bens e serviços, com finalidade lucrativa, em que pese a modernização das suas estruturas de funcionamento e de gestão, necessita operar segundo uma lógica própria que viabilize a única forma da sua sobrevivência como setor constitutivo de uma sociedade capitalista, que vem a ser a obtenção de lucro.

Assim, então, pode-se chegar às comunidades de terceiro setor, que ao contrário do primeiro e segundo não visam suprir demandas escassas ou ter seu próprio lucro, mas auxiliar nas falhas de ambas, servindo gratuitamente à população através de seus recursos adquiridos em benefícios governamentais e ajudas associadas.

Para entender sobre o terceiro setor e sua aplicação prática, Farfus (2008, p. 63), afirma que:

O empreendedor social é aquele que cria novas tecnologias, desenvolve novos processos, sistematiza metodologias que possam tornar a sociedade mais justa e que promovam a equidade social, possibilitando o desenvolvimento de comunidades diversas por meio de suas ações.

É então, nesse contexto de utilização e aplicação de tecnologias a serviço da sociedade, que se encontra a empresa estudada que realiza serviços sociais que atendem desde crianças até aos mais necessitados de amparo, alimento e cuidados, além de todo seu caráter religioso e espiritual que se enquadra na caracterização de promoção de desenvolvimento de comunidades, como cita Farfus (2008).

Para Montañó (2003, p. 22), o terceiro setor é uma forma de reestruturar a economia e o capital financeiro da sociedade

O que é chamado de Terceiro Setor refere-se na verdade a um fenômeno real inserido na economia e produto da reestruturação do capital, pautado nos (ou funcional aos) princípios neoliberais: um novo padrão (nova modalidade fundamento e responsabilidades) para a função social de respostas às sequelas da 'questão social', seguindo valores da solidariedade voluntária e local, da auto-ajuda e da ajuda-mútua.

Nesse sentido, de compromisso com o valor entregue e recebido da sociedade, a responsabilidade em realizar uma boa gestão é imprescindível para a qualidade e permanência da atuação do terceiro setor.

Essa atuação, pode se tornar ainda mais eficaz quando acompanhada de princípios humanos e acabar por se tornar uma vantagem competitiva, ainda mais no terceiro setor em que o contato com as esferas mais necessitadas é praticamente direto, como citam Pereira e Moraes (2009, p. 3), “para a atuação no segmento é absolutamente primordial a visão do ser humano como centro das relações sociais e a capacidade de atuação participativa com a equipe interna e com parceiros externos”.

A partir do momento em que o humano se encontra como centro da comunicação, da gestão e dos procedimentos no terceiro setor, o gestor por sua vez, passa a olhar os processos e reconhecer neles quem os executa, ampliando assim a possibilidade de maiores resultados, pois passa-se a realizar uma comunicação e administração mais direcionada e efetiva ao resultado, conforme explica Pereira e Moraes (2009, p. 7 e 8):

Os gestores precisam determinar prazos e responsáveis para a execução das tarefas, verificar os recursos necessários [...] para viabilização das atividades, estabelecer como serão obtidos, e, ainda,

preocupar-se com a questão mercadológica, ou seja, fazer com que as pessoas conheçam a organização e suas conquistas e certificar-se de que a organização tem capacidade plena de atingir os resultados propostos.

É portanto, como afirmam Pereira e Moraes (2009), uma relação também de benefício econômico para a instituição a aplicação de uma gestão baseada em valores humanos. Pois, uma vez que se aplica tal modelo, os colaboradores passarão a entender e vislumbrar o saldo disponível para trabalho o valorizando, o que maximizará resultados e reduzirá despesas.

3 . METODOLOGIA

Este artigo possui uma abordagem qualitativa, com objetivo exploratório por meio de procedimentos técnicos bibliográficos e estudo de caso.

O estudo de caso, iniciou-se pelo processo de pesquisa e análise, que permitiu contribuir para o embasamento da pesquisa. Juntamente com as pesquisas bibliográficas e entrevistas com os gestores da empresa do terceiro setor onde foram abordados a realidade de gestão de transporte. Isso se justifica a partir do que Yin (2001, p. 27), define como o método de “estudo de caso é a estratégia escolhida ao se examinarem acontecimentos contemporâneos [...]”. Para isso, foram analisadas as entradas e saídas de veículos, economia para a empresa e uma gestão eficiente.

Além disso, para Gil (2002, p.54):

O estudo de caso é uma modalidade de pesquisa amplamente utilizada nas ciências biomédicas e sociais. Consiste no estudo profundo e exaustivo de um ou poucos objetos, de maneira que permita seu amplo e detalhado conhecimento, tarefa praticamente impossível mediante outros delineamentos já considerados.

Sendo assim, esse estudo de caso se deu a partir da coleta de dados, como informações sobre custos, benefícios, dificuldades e entre outros pontos da empresa selecionada, que não será exposta, e será tratada como “Empresa ‘x’”. A empresa referida é uma empresa do terceiro setor, que de acordo com Rodrigues (2018, p.71), surge a partir da deficiência de gestão do Estado para com as causas sociais, por isso, foram abordados e explanados tais pontos, apresentados inicialmente, com o intuito de comparar a apresentação de resultados e caminhos a

serem possivelmente seguidos pela empresa estudada e demais do mesmo setor, que levem a melhora não só da empresa, como também da região a qual se localiza.

Sediada na cidade de Cachoeira Paulista, região Metropolitana do Vale do Paraíba e Litoral Norte do estado de São Paulo, a empresa atende o país todo, além de outros quatro países (Estados Unidos, França, Portugal e Itália). Por se encontrar em ponto estratégico de deslocamento, com proximidade e fácil acesso a principal rodovia de transportes e cargas do país, a Rodovia Presidente Dutra (BR - 116), que está exatamente ao centro do eixo Rio-São Paulo, o que permite seu escoamento internacional, possibilitado pela sua localização estratégica, já mencionada, leva com agilidade e economia de gastos até o aeroporto internacional da cidade de Guarulhos em São Paulo.

A escolha pela empresa estudada foi motivada pelo fato de se enquadrar no terceiro setor e atender demandas nacionais e internacionais na entrega de produtos e serviços, o que trouxe a este trabalho grandes oportunidades de aplicação de recursos estudados para comprovar as análises propostas pelos autores estudados.

De acordo com Gil (2002, p.137), “[...] torna-se possível definir um conjunto de etapas que podem ser seguidas na maioria das pesquisas definidas como estudos de caso”. Dessa forma, iniciou-se a primeira etapa da pesquisa a partir da solicitação formal dos dados via e-mail, aos setores responsáveis pelo transporte, assim como registro aos responsáveis legais. Esses dados compreenderam os custos de transporte logísticos, gastos com manutenção, rapidez e agilidade nas entregas, entre outros pontos que permitiram averiguar quais as necessidades do setor em referência ao transporte e sua gestão de frota.

Isso tudo, devido a pesquisa deste trabalho ser caracterizada, de acordo com Yin (2001, p. 23), em uma pesquisa exploratória “o objetivo do analista deveria ser propor explicações concorrentes para o mesmo conjunto de eventos e indicar como essas explicações podem ser aplicadas a outras situações”, justamente, por como retrata o autor na última frase, poder aplicar a metodologia em outras empresas que passam por situações semelhantes.

Portanto, como mencionado anteriormente a partir das etapas da pesquisa, pretendeu-se encontrar dados sobre as dificuldades internas e externas da gestão dos transportes, quais são os métodos utilizados na gestão e ainda verificar se a gestão de transporte é valiosa e importante na empresa e por consequência, se

pode ser aplicada em outras empresas do terceiro setor do país, a fim de garantir a eficiência e a satisfação do cliente.

Tais informações foram alcançadas pela pesquisa, que foi aplicada na instituição estudada com os gerentes dos departamentos responsáveis pelo transporte; esse foi o primeiro passo, desenvolvido a partir de um questionário composto por perguntas abertas, a fim de obter informações acerca do funcionamento da gestão de transportes na empresa, que foram enviadas através dos meios digitais, como por exemplo, e-mail e link de preenchimento do Google Formulário para os gestores da área que, no decorrer de sua carreira profissional, vivenciaram a gestão de transporte de uma empresa de terceiro setor, o que permitiu a aplicação da pesquisa qualitativa comparando os dados com a literatura.

Em segundo momento, tais dados, além de servir de base para os estudos acerca da problemática que envolve os impactos na gestão de transportes nos dias atuais, serviram como base no referencial teórico deste trabalho. Por fim, pode ser apresentado o aspecto central dessa pesquisa, que pretendeu avaliar a eficiência de uma boa e consciente gestão de transporte aplicada em empresas do terceiro setor. De acordo com Yin (2001, p.94), o questionário é a base, o início, da pesquisa, da coleta de dados, mas cabe ao pesquisador realizar e integrar os acontecimentos e dados, a fim de apresentar bons resultados, sejam eles esperados ou não pelos autores.

Contudo, deve ser o questionário o mais direcionado possível a fim de permitir que o entrevistado consiga por suas próprias faculdades mentais chegar a uma resposta condizente com as perguntas elaboradas pelos autores, por isso a escolha por perguntas abertas devem ser muito bem pensadas, afinal “a pesquisa baseia-se em perguntas e não necessariamente em respostas.” (Yin, 2001, p. 82).

Desta forma o trabalho apresentado para a conclusão do curso em bacharel em administração abordou, dentre tantos assuntos estudados durante todo o curso, a união entre logística e gestão, focados na melhoria das empresas do terceiro setor, que utiliza do transporte como meio para escoamento de produtos e serviços.

4 . ANÁLISE DE DADOS

A pesquisa abordada a seguir, base para esse trabalho, foi realizada através da

plataforma digital do Google Forms. Foi disponibilizado via e-mail o link para os gerentes da área estudada da referida empresa. Aberto dia 20 de setembro de 2021 e encerrado dia 28 de setembro de 2021 após o envio da última resposta, a pesquisa foi dividida em duas seções com o objetivo de separar os conteúdos de acordo com sua profundidade. A empresa pesquisada não foi identificada, bem como os entrevistados por questões éticas e de preservação no desenvolvimento do estudo.

Para apresentação dos dados foi utilizado como abreviação os termos “P” - que representa a palavra “Participante” seguido de algum dos numerais entre um (1) e quatro (4) representando cada um dos participantes na entrevista.

1 - Qual é a função que exerce junto a Entidade do Terceiro Setor? Atua na organização há quanto tempo?

P1 - Gerente de Operações (17 anos)

P2 - Gestão de Unidade de Negócio. Atuo há 15 anos.

P3 - Gerente de logística e operações. 6 anos

P4 - Gerente de Suprimentos, Produção e comercial, atuo há 17 anos

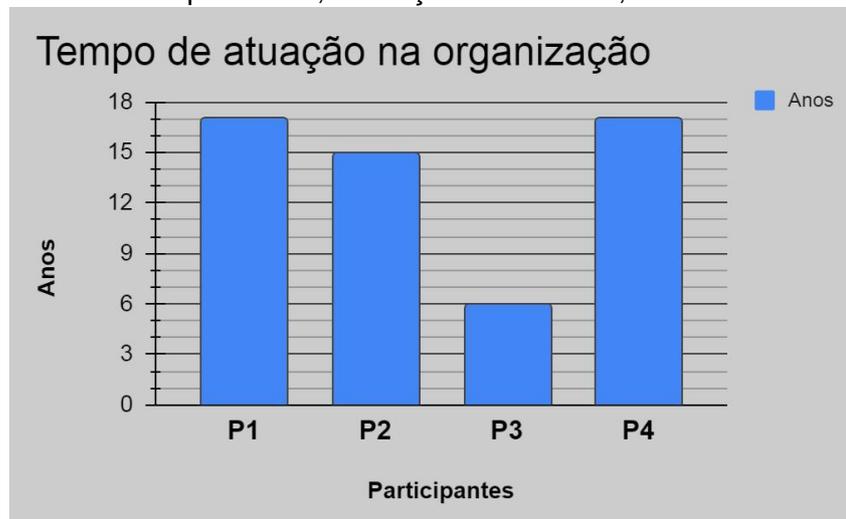


Gráfico 2: Tempo de atuação na organização

Fonte: Autores, 2021

Nessa pesquisa, contou-se com a participação e conhecimento aplicado prático de gerentes ou gestores de diversas áreas de aplicação de transportes dentro da empresa estudada. Tais profissionais foram selecionados, pensando em

como suas considerações práticas pudessem se encontrar ou não, com a base teórica deste trabalho.

2 - A Entidade possui frota para transporte rodoviário, própria ou terceirizada? Por quê? E a gestão, é própria ou terceirizada? Por qual razão?

P1 - Possui frota própria e a gestão é própria.

P2 - Utilizamos frota própria e, também, frota terceirizada. Frota própria para deslocamento de pessoas. Frota terceirizada para cargas. A gestão do transporte é própria. No caso da frota terceirizada ainda é utilizado um sistema de seleção e gerenciamento de frota. A gestão própria é para termos um maior controle e maior autonomia decisória no atendimento ao cliente.

P3 - Terceirizada. Entendemos que é mais estratégico termos diversas transportadoras prestando o serviço. Neste formato conseguimos ter os melhores custos e prazos. Temos um sistema que nos apoia na gestão das transportadoras. Ter uma equipe própria dedicada a este acompanhamento agrega a tratativa principalmente pelo engajamento com a missão e valores da empresa.

P4 - Possui ambas, para entrega de água, a gestão é interna com intuito de otimizar os custos de entregas.

Nessa parte da pesquisa, notou-se que, como empresa de terceiro setor, a instituição visa pela economia utilizando frotas próprias na distribuição de seus produtos. No entanto, em situações “x” de determinado setor, é necessária a utilização de frotas terceirizadas com o objetivo de ser mais estratégico e até mesmo viável financeiramente, devido às longas distâncias, o que levaria a maior consumo de material de transporte por parte da empresa.

Dias (2017, p.18) afirma que:

A decisão entre possuir a frota própria ou contratar uma transportadora é bem mais complexa do que parece. Cada situação tem características específicas e não existem regras gerais que garantam o acerto da escolha. O que para uma empresa é altamente rentável pode ser um fator de aumento de custos para outra.

Verifica-se a preocupação dos gestores em otimizar os custos com as frotas, onde a organização busca atingir os resultados propostos em sua finalidade dentro do terceiro setor, no sentido da literatura de Pereira e Moraes (2009).

3 - Qual a importância da gestão de transportes em uma empresa de terceiro setor?

P1 - 100% da disponibilidade dos veículos, trazendo agilidade nos serviços executados e redução de custo.

P2 - Quanto mais eficientes somos na gestão de transportes, menos recursos consumimos, permitindo uma maior canalização dos recursos para outras atividades institucionais.

P3 - O foco principal é a redução de custos. Não temos a pretensão de lucros, mas quanto mais pudermos ter redução nas despesas, mais a missão da instituição será cumprida. Despesas reduzidas geram mais possibilidades da ação social da instituição.

P4 - A gestão de transportes, dentro do contexto logístico, é fundamental para que se possa oferecer um serviço de deslocamento, de pessoas, bens, produtos etc, com máxima eficiência e custos reduzidos em relação à terceirização.

Aferiu-se que a redução de custos é o norte das respostas dos participantes, aonde a gestão deve ser efetiva não somente com adoção de procedimentos empíricos, como relata Valente et. al (2016), mas sim buscando a máxima eficiência.

4 - Quais são os maiores desafios em geral, de uma empresa do terceiro setor, na gestão de transporte e o que precisa para ter um crescimento sustentável da atividade?

P1 - Redução de custo, sem perder a produtividade no trabalho, uso veículos com novas tecnologias e utilização de software com telemetria.

P2 - Um grande desafio é manter conscientizada a organização como um todo da relevância da gestão de transporte, dos seus impactos quando bem feita e, principalmente, quando mal feita. Para um crescimento sustentável, convencendo-se a Empresa, é necessário uma constante capacitação dos gestores, com vistas a se conectarem às melhores práticas e, assim, evoluírem suas gestões e, conseqüentemente, melhorando os resultados.

P3 - O maior desafio é conciliar recursos financeiros para o pagamento dos serviços realizados pelas transportadoras frente a necessidade da entrega dos produtos. É necessário uma constante análise para termos os melhores custos de transportes sem perder a qualidade do serviço prestado ao cliente final.

P4 - Os maiores desafios são: Informações instantâneas, sistema de gerenciamento, riscos de acidentes, legislação de trânsito. Gerenciar informações, diminuir riscos e administrar de forma eficaz, são fatores essenciais para a atividade.

Na mesma esteira de raciocínio dos autores Goulart e Campos (2018), os gerentes responsáveis dos setores de transporte, comprovam a missão das empresas de terceiro setor com a economia e a prestação de serviços. Essa economia se dá desde a manutenção preventiva dos automóveis de locomoção, com a manutenção e verificação de pneus, óleo e entre outros.

Tais movimentos, citados anteriormente, ainda geram economia e promovem segurança em quesitos de possíveis acidentes, que passam a ser diminuídos com a prevenção.

5 - Internamente, nesta entidade, quais as forças e fraquezas relacionadas à gestão de transporte rodoviário?

P1 - Ter sempre uma equipe treinada, qualificada e comprometida, dificuldade na renovação da frota.

P2 - Forças - experiência, conhecimento, engajamento com a Instituição, rede de relacionamento.

Fraquezas - dificuldade em obtenção de equipamentos atualizados, distanciamento de grandes centros de mercado, reduzido número de pessoas para a quantidade elevada de trabalho.

P3 - Fraquezas: Custos altos, constantes reajustes das transportadoras. Forças: Equipe dedicada e alinhada com a missão da instituição

P4 - Forças: Baixo custo, Flexibilidade na execução da atividade. Fraquezas: Limitações de horário de trabalho dos condutores, possível falta de engajamento dos condutores.

PARTICIPANTES	FORÇAS	FRAQUEZAS
P1	Equipe treinada, qualificada e comprometida	Renovação da Frota
P2	Experiência, conhecimento, engajamento com a Instituição, rede de relacionamento.	Dificuldade na obtenção de equipamentos atualizados, distanciamento de grandes centros de mercado, reduzido número de pessoas para a quantidade elevada de trabalho.
P3	Equipe dedicada e alinhada com a missão da instituição	Custos altos, constantes reajustes das transportadoras

P4	Baixo custo, Flexibilidade na execução da atividade	Limitações de horário de trabalho dos condutores, possível falta de engajamento dos Condutores.
----	---	---

Quadro 1: Forças x Fraquezas

Fonte: Autores, 2021

Na questão cinco, notou-se que para 75% dos entrevistados que atuam na área há muito tempo, a principal força de seus departamentos de frota é a qualificação dos funcionários em realizar as tarefas que se soma ao comprometimento em preservar e cuidar dos bens da empresa. O que apenas qualifica o que aborda Alves (2015), ao ressaltar a necessidade de uma boa gestão de gestão de transportes, especialmente em instituições do terceiro setor, levando em conta de que, em qualquer momento ou situação a administração da gestão de frotas, ainda segundo o autor Alves (2015, p.55), quatro processos são interligados para que haja a eficiência: planejamento, organização, execução e controle e se espera portanto a qualificação em coordenação, direção, comunicação e participação. Esses últimos, culminam, portanto, nas fraquezas da instituição, principalmente levados talvez pela dificuldade de participação que o departamento apresenta em relação aos outros setores, por ainda não se ter uma cultura de valorização e apenas de usabilidade com as frotas.

6 - Externamente, quais as oportunidades e ameaças, para a gestão de transporte rodoviário da entidade?

P1 - Crescimento dentro da realidade da empresa, mesmo sabendo que as ameaças existem no dia a dia, por motivos de vários fatores.

P2 - Oportunidades: mercado competitivo em crescimento, novas tecnologias para gestão, crescimento na eficiência dos transportes com prazos menores de atendimento. Ameaças: alterações políticas que podem interferir nas concessões rodoviárias, alta dos combustíveis, novas legislações que podem criar distanciamentos entre a prática rodoviária e os textos legais.

P3 - Ameaças: Variáveis econômicas do País, como o aumento constante do combustível. Oportunidades: Diversidade de transportadoras disponíveis para contratação.

P4 - Oportunidades: Crescimento da demanda. Ameaças: Veículos e manutenções mais caras, risco de acidentes.

PARTICIPANTES	OPORTUNIDADES	AMEAÇAS
P1	Crescimento dentro da realidade da empresa	Ameaças existem no dia a dia, por motivos de vários fatores.
P2	Mercado competitivo em crescimento, novas tecnologias para gestão, crescimento na eficiência dos transportes com prazos menores de atendimento.	Alterações políticas que podem interferir nas concessões rodoviárias, alta dos combustíveis, novas legislações que podem criar distanciamentos entre a prática rodoviária e os textos legais.
P3	Diversidade de transportadoras disponíveis para contratação.	Variáveis econômicas do País, como o aumento constante do combustível.
P4	Crescimento da demanda	Veículos e manutenções mais caras, risco de acidentes

Quadro 2: Oportunidades x Ameaças

Fonte: Autores, 2021

Na questão seis, os entrevistados fazem uma mescla de oportunidades, como crescimento, competitividade e diversidade para desenvolverem novos parceiros com novas tecnologias que podem trazer maior eficiência para a gestão de transporte, já na questão de ameaças os entrevistados citam novas legislações, variáveis econômicas devido ao aumento dos combustíveis, além de citarem a dificuldade na manutenção dos veículos quando a frota é própria.

Segundo Ballou (2007 , p. 144) , “quando não existe um bom sistema de transportes, a extensão do mercado fica limitada”. Dessa forma, os sistemas são de grande importância para a entidade conseguir ser competitiva no mercado.

7 - A organização possui um Regimento Interno de Transportes ou Manual de Procedimento Interno de Transportes? Os condutores e/os terceirizados conhecem as políticas e normas da empresa? De qual forma?

P1 - Sim, temos um regimento interno na utilização do uso dos veículos, em que os condutores têm conhecimento, através de comunicados, envio de email ao gestor do departamento solicitante e muitas vezes a orientação é feita pessoalmente.

P2 - A organização possui procedimentos formalizados, porém precisa gerar um melhor fluxo de comunicação para conhecimento das normas.

P3 - Não.

P4 - Não obtivemos resposta.

Já na sétima questão, o entrevistado P4 não respondeu, o P3 disse que não existe e os entrevistados P1 e P2 disseram que existe um regimento interno que é enviado aos gestores de cada setor para conhecimento, mas o entrevistado P2 completa dizendo que o fluxo precisa melhorar.

Uma empresa que contém um regimento interno, ou um manual de procedimento de transportes, faz com que a gestão de transportes seja bem executada, além de possibilitar melhorias e melhores condicionamentos para as empresas, por isso, comprovou-se a teoria de Valente et. al. (2016, p.11), ao dizer que muitos problemas acontecem pela falta deste regimento e dessa orientação aos colaboradores.

[...] tecnicamente, os problemas relacionados à gestão de frotas e à programação dos serviços de transporte, por sua própria natureza, já são bastante complexos. Essa condição leva à adoção de procedimentos empíricos e intuitivos que, muitas vezes, estão distantes do ótimo ou do bom.

8 - É utilizado pela entidade, algum sistema de gestão de transporte que ajude nas tomadas de decisões? Qual?

P1 - Não

P2 - Sim. Atualmente utilizamos o Intelipost como ferramenta.

P3 - Sim. Temos um software chamado Intelipost.

P4 - não

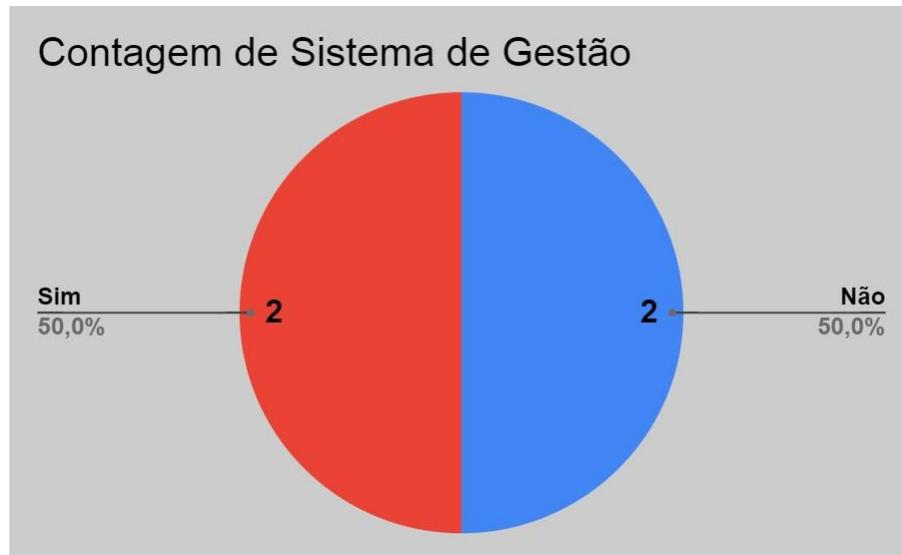


Gráfico 3: Contagem de Sistema de Gestão

Fonte: Autores, 2021

Na oitava pergunta, os entrevistados P1 e P4 disseram que não existe um sistema que faz a gestão de transporte, por se tratar de uma frota interna, mas se houvesse uma interação com os outros entrevistados P2 e P3 que se utiliza de um sistema que possibilita essa gestão, iriam perceber a importância e a segurança que o sistema traz para não gerar perda de produtividade, além de benefícios em informações sobre as rotas e outros benefícios que os sistemas oferecem. Uma sugestão para a instituição estudada seria a unificação do setor de transportes para sanar esse problema de comunicação e para ampliar a oportunidade de processos e de sistemas de integração nas gestões internas.

Conforme destaca Goulart e Campos (2018, p.24):

A ausência da gestão integrada dessas instituições gera um excesso de procedimentos para as empresas. A alta exigência de documentações diminui a eficiência das operações de transporte, o que aumenta o custo das atividades. Os setores passam por uma série de requisitos que reduzem a eficácia da operação e elevam seu custo.

9 - A entidade possui um planejamento organizacional e orçamentário referente a gestão de transporte objetivando maior eficiência?

P1 - Sim, através das previsões orçamentárias.

P2 - Sim, porém sem muito detalhamento, o que acaba por não fomentar um plano mais detalhado e assertivo.

P3 - Sim.

P4 - Não obtivemos resposta

Na nona questão pode-se verificar que os entrevistados disseram existir um planejamento das previsões, podendo ou não ser o mais assertivo possível. Mas, vale ressaltar a importância de se utilizar de alguma ferramenta, como Intelipost, que faça esse processo de organização financeira da organização, e assim mostrar onde se quer chegar. Já sem a falta desse planejamento a organização pode ficar vulnerável e sem saber qual rumo irá tomar, como afirmam os autores Goulart e Campos (2018), ao dizerem que o benefício de uma gestão bem feita reduz custos da gestão em todas as áreas de atuação dos transportes.

10 - Como a entidade gerencia as rotas do transporte rodoviário para não ocorrer atrasos ou algo que possa prejudicar a eficiência e eficácia do transporte?

P1 - Utilizamos as ferramentas disponíveis pelo Google, para realizar a roteirização da frota e custos com pedágios e combustível.

P2 - Para o transporte de pessoas utiliza-se, por costume, aplicativos de tráfego e sugestões de horários.

P3 - Não se aplica a nós. Temos especialista nas transportadoras que contratamos para realizar esta atividade.

P4 - Não obtivemos resposta.

Na décima questão o entrevistado 4 não respondeu e os entrevistados P1 e P2 disseram utilizar de ferramentas da web para tornar mais eficiente e eficaz o acompanhamento dos frotas, sem utilização de sistemas que a organização obteve para esse fim, já o entrevistado P3, por se tratar de ser uma gestão terceirizada não faz o uso. Essas respostas destacaram um ponto interessante de serem observados: a adaptação dos gestores com a ausência de ferramentas corretas para o trabalho, isso sugere que ainda que sem consciência da importância de uma gestão ou de suas ferramentas os gerentes sentem internamente a necessidade de ferramentas de otimização e de controle.

5 . CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este trabalho procurou analisar a gestão de transporte em sua relação interna e externa, entender como funciona na prática a gestão de transporte de uma empresa de terceiro setor, interpretar as dificuldades como falta de planejamento operacional e estratégico que pode prejudicar a gestão de transporte, baixa qualificação da equipe, falhas na comunicação, não implantar um sistema automatizado de controle e seu impacto negativo na gestão de transporte. Além de tentar identificar os métodos utilizados. Assim, buscou-se responder à seguinte pergunta: quais benefícios e vantagens obtidos pela organização estudada, a partir da gestão de transporte aplicada?

A partir dos resultados e discussões realizadas, chegou-se às seguintes conclusões, conforme os objetivos propostos:

Considerando o primeiro objetivo específico deste estudo, que foi interpretar as dificuldades internas e externas na gestão de transporte a partir da organização estudada, percebeu-se que, através da resposta da pergunta 4 , que a empresa estudada tem algumas dificuldades de como conciliar recursos financeiros sem perder a produtividade no trabalho, além de que, como foi citado pelos gerentes, a necessidade de haver o gerenciamento de informações para manter conscientizada toda a organização sobre a relevância da gestão de transporte, além de uma constante análise se a utilização de software / sistemas de gerenciamento para se ter melhores custos de transportes sem perder a qualidade do serviço prestado ao cliente final .

Atendendo ao segundo objetivo específico, que foi identificar os métodos utilizados para a gestão de transporte na organização estudada, através do gráfico 3 , observou-se que metade dos entrevistados utiliza de sistemas para gestão, o que faz os pesquisadores sugerirem à instituição estudada, a unificação do setor de transportes afim de sanar esse problema de comunicação e assim ampliar a oportunidade de processos e de sistemas de integração nas gestões internas.

Já com relação ao terceiro objetivo específico, que foi avaliar os benefícios da organização estudada a partir da gestão de transporte, fica evidente que os gestores têm consciência da importância da gestão de transportes em uma instituição

de terceiro setor, como a de aplicação do estudo. Uma vez que o lucro não é visão primordial da eficácia da gestão, mas sim, a redução de custos a fim de garantir a aplicação monetária eficaz em recursos sociais que atendam a sociedade. Portanto, ressalta-se o levantamento apresentado anteriormente, em que é muito mais urgente e necessário a conscientização da diretoria a cerca da gestão de transportes, buscando cada vez mais sua manutenção preventiva a conscientização dos últimos, como motoristas e passageiros, acerca do cuidado com veículos.

Assim, é ainda de relevância pontuar que em harmonia com a boa aplicação da gestão, ferramentas e/ou softwares como o Intelipost favoreceriam o desenvolvimento e a aplicação dos recursos, assim como o maior controle das frotas e dos serviços oferecidos por cada gestor, ainda mais se tais departamentos fossem unidos para gestão. Sem mais, considerando as conclusões apresentadas, pode-se dizer que se alcançou os objetivos apresentados nesse trabalho.

Esta pesquisa não esgota o assunto, tampouco a temática e, assim sendo, futuros pesquisadores podem se aprofundar no estudo da gestão de transportes, realizando inclusive um comparativo com demais entidades (do Primeiro e Segundo Setores).

Diante das conclusões apresentadas, sugere-se que a empresa estudada pesquise sobre as ferramentas para a unificação do setor de transportes. Também realize um estudo mais aprofundado no que se refere ao Regimento Interno de Transportes ou Manual de Procedimento Interno de Transportes e um planejamento organizacional e orçamentário referente a gestão de transporte objetivando maior eficiência na gestão e subtraindo gastos, assim cumprindo com seu papel na sociedade sem ferir sua responsabilidade com o terceiro setor.

REFERÊNCIAS

ALVES, André Luiz Centofante. **Gestão de organização não governamentais**. 1 . ed. - Curitiba, PR: CRV, 2015. 114p.

BALLOU, Ronald H. **Logística empresarial: transportes, administração de materiais, distribuição física**. São Paulo: Atlas, 2007. 388 p.

CNT. **O preço (desproporcional) do litro do diesel no Brasil**. (2016) . Disponível em: <

http://cms.cnt.org.br/Imagens%20CNT/ECONOMIA%20FOCO/economia_em_foco_25abril2016> . acesso em: 17 Set. 2021.

DIAS, Marco Aurélio **Introdução à Logística: fundamentos, práticas e integração**. São Paulo: Atlas, 2017. 352 p.

Econômica Telemetria. Gestão de Frotas. 2021. Disponível em < <https://economicatelemetria.com.br/blog/gestao-de-frotas/as-10-maiores-transportadoras-do-brasil/2021/>> acesso em: 28 Ago. 2021.

FARFUS, Daniele. **Empreendedorismo Social e Desenvolvimento Local: um estudo de caso no SESI Paraná**. Dissertação apresentada ao Centro Universitário Franciscano do Paraná - UNIFAE, Curitiba, 2008. 125 p. Disponível em < <https://img.fae.edu/galeria/getImage/108/1548685542572436.pdf>> acesso em: 29 Ago. 2021.

FERREIRA, Aurélio Buarque de Holanda. **Novo Aurélio Século XXI - O Dicionário Da Língua Portuguesa**. 3ª edição. Nova Fronteira, 1999. 2128 p.

FRANCO, Eduardo Michelin. Movimentação de carga durante a pandemia e o seguro transporte. **Revista Mundo Logística**, Maringá 2021. Disponível em < <https://revistamundologistica.com.br/artigos/movimentacao-de-carga-durante-a-pandemia-e-o-seguro-transporte>> acesso em: 06 Mai. 2021.

GIL, Antônio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4 . ed. São Paulo: Atlas, 2002. 176 p.

GOULART, Verci Douglas Garcia; CAMPOS, Alexandre. **Logística de Transporte: gestão estratégica no transporte de carga**. São Paulo: Érica, 2018. 168 p.

MALACARNE, Thales. **Consequências da greve dos camioneiros de 2018 no transporte rodoviário de cargas brasileiro**. 2019. (Graduação em Administração) - Universidade Caxias do Sul, Caxias do Sul, 2019.

MONTAÑO, Carlos. **Terceiro setor e questão social: crítica ao padrão emergente de intervenção social**. 2ª edição. São Paulo: Cortez, 2003. 288 p.

MOREIRA, Marco Antonio Laurelli; FREITAS JUNIOR, Moacir de; TOLOI, Rodrigo Carlo. O transporte Rodoviário no Brasil e suas Deficiências. **Refas - Revista Fatec Zona Sul**, v.4, n.4, Junho de 2018. Disponível em < <http://revistarefas.com.br/index.php/RevFATECZS/article/view/191/167>> acesso em: 28 Abr. 2021.

PEREIRA, Raquel da Silva; MORAES, Francisca Cândida Candeias de. **Gestão no**

Terceiro Setor: o fator humano como vantagem competitiva em operações. USCS - Universidade Municipal de São Caetano do Sul, SIMPOI ANAIS 2009. 16 p. Disponível em < http://www.tangramsocial.com.br/banco_conhecimentos/Gestao_no_Terceiro_Setor_-_O_fator_humano_na_gestao_deproducao_e_operacoes.pdf> acesso em: 21 Set. 2021.

PRADO, Carlos Roberto do; NETO, João Clemente de Souza; CERONI, Mary Rosane. **Filantropia, ética e gestão nas Ongs.** São Paulo. Arte Editora, 2007. 126p.

RODRIGUES, Karina Carvalho. Et al. **Logística e gestão do transporte:** a influência do transporte no custo logístico de uma indústria de rações. Revista Científica Multidisciplinar Núcleo do Conhecimento. Ano 03, Ed. 10, Vol. 09, pp. 82-106 Outubro de 2018. ISSN:2448-0959. Disponível em < <https://www.nucleodoconhecimento.com.br/administracao/gestao-do-transporte#REFERENCIAS>> acesso em: 20 Set. 2021.

SALVATORE, Vilu. A racionalidade do terceiro setor. In: VOLTOLINI, Ricardo (Org.). **Terceiro setor:** planejamento e gestão. 3. ed. São Paulo: Senac, 2003.

SILVA, Guilherme Jonas Costa da; MARTINS, Humberto Eduardo de Paula; NEDER, Henrique Dantas. Investimentos em infraestrutura de transportes e desigualdades regionais no Brasil: uma análise dos impactos do Programa de Aceleração do Crescimento (PAC). **Revista de Economia Política 36**, 2016. Disponível em < <https://www.scielo.br/pdf/rep/v36n4/1809-4538-rep-36-04-00840.pdf>> acesso em: 28 Abr. 2021.

TEODÓSIO, A. S. S.; BATISTA, C. A. M.; GIVISIÉZ, L. J. V. B. **Gestão Inclusiva**. Belo Horizonte: Armazém de Idéias, 2003. 95 p.

VALENTE, Amir Mattar; et al. **Gerenciamento de transporte e frotas.** - 3. ed - São Paulo: Cengage Learning, 2016. 381 p.

YIN, Robert K. **Estudo de caso:** planejamento e métodos / trad. Daniel Grassi - 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001. 200 p.

APÊNDICE A – Questionário do Estudo de Caso

A partir da revisão bibliográfica e dos temas centrais desta pesquisa, o estudo de caso possui o seguinte questionário:

1. Qual é a função que exerce junto a Entidade do Terceiro Setor? Atua na organização há quanto tempo?
2. A Entidade possui frota para transporte rodoviário, própria ou terceirizada? Por que? E a gestão? É própria ou terceirizada? Por qual razão?
3. Qual a importância da gestão de transportes em uma empresa de terceiro setor ?

4. Quais são os maiores desafios em geral, de uma empresa do terceiro setor, na gestão de transporte e o que precisa para ter um crescimento sustentável da atividade?
5. Internamente, nesta entidade, quais as forças e fraquezas relacionadas à gestão de transporte rodoviário?
6. Externamente, quais as oportunidades e ameaças, para a gestão de transporte rodoviário da entidade?
7. A organização possui um Regimento Interno de Transportes ou Manual de Procedimento Interno de Transportes? Os condutores e/os terceirizados conhecem as políticas e normas da empresa? De qual forma?
8. É utilizado pela entidade, algum sistema de gestão de transporte que ajude nas tomadas de decisões?
9. A entidade possui um planejamento organizacional e orçamentário referente a gestão de transporte objetivando maior eficiência?
10. Como a entidade gerencia as rotas do transporte rodoviário para não ocorrer atrasos ou algo que possa prejudicar a eficiência e eficácia do transporte?

ANEXO A – Termo de Consentimento Livre e Esclarecido

O Sr. (a) está sendo convidado (a) a participar da pesquisa “ **A GESTÃO DE TRANSPORTE RODOVIÁRIO NO BRASIL: UM ESTUDO DE CASO EM UMA ORGANIZAÇÃO DO TERCEIRO SETOR**”, desenvolvida por ALEXSSANDRO MAZZAROTTO, RG n.º 27747424-3 e MARCOS VINICIUS BATISTA DE MELO CHAVES, RG n.º 49789674-6, sendo orientado e supervisionado pelo Professor Me. LÚCIO JOSÉ RANGEL, RG 33103653.

Nesta pesquisa, pretendemos analisar a gestão de transporte rodoviário em sua relação interna e externa a partir da entidade em que o (a) Sr. (a) atua.

Para esta pesquisa, adotaremos os seguintes procedimentos: uma abordagem qualitativa com objetivo exploratório com procedimento técnico de estudo de caso.

Para participar deste estudo o (a) Sr (a) não terá nenhum custo, nem receberá qualquer vantagem financeira. Terá o esclarecimento sobre o estudo em qualquer aspecto que desejar e estará livre para se recusar a participar. A sua participação é voluntária e a recusa em participar não acarretará

qualquer penalidade ou modificação na forma em que é atendido pelos pesquisadores, que tratará a sua identidade com padrões profissionais de sigilo.

Os resultados da pesquisa estarão à sua disposição quando finalizada. Seu nome ou o material que indique sua participação não será liberado sem a sua permissão.

O (A) Sr (a) não será identificado em nenhuma publicação que possa resultar.

Os dados e instrumentos utilizados na pesquisa ficarão arquivados com os pesquisadores responsáveis por um período de 5 (cinco) anos, e após esse tempo serão destruídos. Este termo de consentimento encontra-se impresso em duas vias, sendo que uma cópia será arquivada pelos pesquisadores responsáveis, e a outra será fornecida ao senhor (a).

Prof. Me. LÚCIO JOSÉ RANGEL

RG 33103653 (12)

99778 7453

lucio.rangel@fcn.edu.b

r

ALEXSSANDRO MAZZAROTTO

MARCOS VINICIUS BATISTA DE MELO CHAVES

E U , _____, PORTADOR DO DOCUMENTO DE IDENTIDADE _____, RESPONSÁVEL PELA ORGANIZAÇÃO _____ FUI INFORMADO (A)

DOS OBJETIVOS DA PESQUISA “**A GESTÃO DE TRANSPORTE RODOVIÁRIO NO BRASIL: UM ESTUDO DE CASO EM UMA ORGANIZAÇÃO DO TERCEIRO SETOR**”, de maneira clara e detalhada e esclareci minhas dúvidas. Sei que a qualquer momento poderei solicitar novas informações e modificar minha decisão de participar se assim o desejar .

Declaro que concordo em participar. Recebi uma cópia deste termo de consentimento livre e esclarecido e me foi dada a oportunidade de ler e esclarecer as minhas dúvidas.

Cachoeira Paulista/SP, _____ de _____ de 2021.

Assinatura do (a) Participante