



CENTRO UNIVERSITÁRIO UNIVATES
CURSO DE ADMINISTRAÇÃO LFE COMÉRCIO EXTERIOR

**A DECISÃO DE TERCEIRIZAÇÃO DO PROCESSO LOGÍSTICO EM
UMA FILIAL DA EMPRESA DÁLIA ALIMENTOS – UM ESTUDO DE
CASO**

Tiago Kunzler

Lajeado, outubro de 2016

Tiago Kunzler

**A DECISÃO DE TERCEIRIZAÇÃO DO PROCESSO LOGÍSTICO EM
UMA FILIAL DA EMPRESA DÁLIA ALIMENTOS – UM ESTUDO DE
CASO**

Artigo apresentado na disciplina de Trabalho de Curso II, do Curso de Administração com linha de formação específica em Comércio Exterior, Centro Universitário UNIVATES, como requisito para obtenção do título de Bacharel em Administração LFE Comércio Exterior.

Orientador: Dr. Carlos Cândio da Silva Cyrne

Lajeado, setembro de 2016

A DECISÃO DE TERCEIRIZAÇÃO DO PROCESSO LOGÍSTICO EM UMA FILIAL DA EMPRESA DÁLIA ALIMENTOS – UM ESTUDO DE CASO

Tiago Kunzler¹

Carlos Cândido da Silva Cyrne²

RESUMO

O artigo objetiva apresentar o resultado de um estudo sobre a viabilidade econômica entre a centralização e terceirização do setor logístico da filial de São Paulo da Dália Alimentos. Além de analisar o retorno financeiro e a diminuição de riscos, teve como objetivos específicos: estudar os custos atuais; elencar os benefícios da terceirização; estudar as propostas das empresas terceirizadas; apurar o investimento, as receitas e as despesas; analisar a localização e distribuição; analisar a viabilidade da migração do modo de negócios; apurar resultados reais nos primeiros seis meses. A metodologia aplicada foi uma pesquisa, descritiva, quantitativa e um estudo de caso dedutivo, foram realizadas pesquisas documentais, bibliográficas e de mercado. Os resultados apontam para um melhor custo-benefício com a terceirização do setor logístico da empresa para atender São Paulo, visto que o custo da terceirização por quilograma ficou estimado em R\$0,80, já o custo do processo próprio ficou em R\$0,84, o que demonstra uma economia em seis meses de aproximadamente R\$ 113,220,00.

Palavras-chaves: Logística; Terceirização; Riscos; Vantagens;

INTRODUÇÃO

A competitividade está exigindo das empresas estratégias eficientes, redução de custos e melhoria dos produtos e serviços. Diante disso, as empresas adotam novas formas de gerenciar, produzir e administrar processos e procedimentos, buscando inovar para manter-se no mercado e melhorar sua lucratividade.

O processo logístico envolve altos custos e erros em seu gerenciamento podem acarretar em falência, por isso, as empresas tomaram consciência que o correto gerenciamento

¹ Graduando de Administração LFE Comércio Exterior, pelo Centro Universitário Univates. Email: tiago.kunzler@gmail.com.

² Graduado em Administração pela Universidade de Santa Cruz do Sul, Especialista em Gestão e Liderança Universitária pela UNIVAP, Mestre em Engenharia de Produção pela Universidade Federal de Santa Maria e Doutor em Ciências pelo Centro Universitário Univates.

da área logística é um fator a ser considerado para o sucesso dos negócios, outrossim, a organização precisa trabalhar com pessoal qualificado e responsável (ARIEIRA; PAULIQUE; FERREIRA, 2008).

Destarte, a terceirização tornou-se palco de vários estudos dentro do âmbito logístico, pois as exigências na execução e especialização de processos foco de uma empresa abriram portas para parcerias em procedimentos complexos e que são meio para alcançar as metas da empresa, como o setor logístico. Porém, a decisão de terceirizar ou não a logística de entrega de produtos é complexo e exige dados confiáveis, considerando regras e ferramentas considerando contratos, operadores, clientes, recursos humanos, trajetos, valores, entre outros (BANDEIRA, 2009).

A indústria de alimentos tem seu foco nos processos de fabricação, portanto a terceirização dos processos logísticos pode impactar significativamente no desempenho da empresa, pois há a necessidade de disponibilizar ao cliente o produto em tempo hábil e pelo melhor custo-benefício (ROLIM; FERREIRA, 2014). Diante desta perspectiva, a terceirização dos processos logísticos de entrega de produtos ao cliente tornou-se fonte de estudos e mudanças no serviço de entrega visando eficiência e eficácia.

Assim, este artigo apresenta o resultado de pesquisa que buscou analisar qual a melhor decisão entre centralizar e terceirizar do setor logístico da Cooperativa dos Suinocultores de Encantado Ltda, no estado de São Paulo, considerando que atualmente a empresa possui três centros de distribuição (CDs) próprios neste estado. A fim de verificar a viabilidade, fazendo uma comparação entre as duas situações (logística própria e terceirizada) levando em consideração localização, investimentos, retorno em curto, médio e longo prazo.

O termo Centro de Distribuição surgiu como uma expressão moderna de se tratar a armazenagem, mas com alguns conceitos diferentes e que interferem diretamente em sua operacionalização. Nestes Centros de Distribuição ocorrem as seguintes operações de uma forma bem sistematizada para que se possa dar agilidade nos processos: as mercadorias vêm de diversos fornecedores em grandes quantidades (cargas consolidadas). São armazenadas e sua distribuição é feita de forma fracionada a fim de poder oferecer aos seus clientes a opção de aquisição de vários itens em quantidades menores do que a fornecida diretamente pelos fabricantes. A disposição dos Centros de Distribuição é regional para facilitar a proximidade e agilidade no atendimento de seus clientes. (FERREIRA, 2011).

Considerando o Planejamento Estratégico (PE) da Cooperativa visa o crescimento de seus negócios em aproximadamente 100% num período de cinco anos, a filial de São Paulo precisa estar pronta para crescer neste patamar. Em estudos realizados dentro da Cooperativa identificou-se que o gargalo está em seu espaço físico, altos custos com funcionários, riscos com roubos, falta de controles e distância entre matriz e filial.

Esta pesquisa teve como problema: qual a melhor decisão para a Dália Alimentos: centralizar ou terceirizar o setor logístico no estado de São Paulo? E como objetivo estudar a viabilidade econômica entre a centralização e terceirização do setor logístico da filial de São Paulo da Dália Alimentos, além de analisar o retorno financeiro e a diminuição de riscos. Os objetivos específicos foram: estudar os custos atuais; elencar os benefícios da terceirização; estudar as propostas das empresas terceirizadas; apurar o investimento, as receitas e as despesas; analisar a localização e distribuição; analisar a viabilidade da migração do modo de negócios; e apurar resultados reais nos primeiros seis meses.

Salienta-se que o artigo é de grande importância, pois estuda a viabilidade e o retorno esperado de um investimento em um período de seis meses, no período de março a agosto do ano de 2016. Também, traz a real dimensão e números palpáveis e coesos para que a direção e o conselho possam tomar suas decisões. Outrossim, para o acadêmico o estudo é de grande valia, pois o mesmo é o gerente geral da filial e tem um cargo de confiança dos mandatários. E para a instituição de ensino torna-se fonte de pesquisa para novos estudos, além de modelo para empresas que desejam iniciar seu estudo no processo logístico.

ANÁLISE DE VIABILIDADE ECONÔMICA

Uma das formas mais comuns de escolha pela terceirização é a análise econômica. Nesta abordagem compara-se o custo de fabricação com o custo de aquisição de um parceiro.

A análise Econômica é a forma mais simples de se avaliar o benefício ou não da terceirização e por isso torna-se vantajoso e facilitador para o gestor quando se tem a comparação dos custos. O valor do custo é a ferramenta de avaliação de viabilidade econômica (LEOCÁDIO, 2008).

CUSTO DA OPERAÇÃO

O custo é fator determinante na opção por terceirizar ou não a operação logística. Neste momento devemos levar em conta alguns aspectos condizentes com o modelo de gestão da empresa bem como ter a perícia de elencar todos os custos e garanti-los em toda a operação.

Para Fleury, Wanke e Figueiredo (2000), para alcançar a excelência logística torna-se necessário conseguir ao mesmo tempo redução de custo e melhoria do nível de serviço ao cliente. Quanto melhor for a relação entre os setores de uma organização melhor o resultado logístico da empresa.

ASPECTOS CONCEITUAIS DA TERCEIRIZAÇÃO

Na iniciativa privada, o método de contratar terceiros, segundo Leiria & Saratt (1995, p.22), surgiu nos Estados Unidos antes da Segunda Guerra Mundial e consolidou-se como técnica de administração empresarial a partir da década de 50 com o desenvolvimento acelerado da indústria.

No Brasil, conforme Queiroz (1998, p.63) a terceirização foi gradativamente implantada com a vinda das primeiras empresas multinacionais, principalmente as automobilísticas no início da década de 80. Essas fábricas adquiriam as peças de outras empresas, guardando para si a atividade fundamental de montagens de veículos.

Desde aquela época até aproximadamente 1989, a terceirização era conhecida como contratação de serviços de terceiros e vinha sendo aplicada apenas para reduzir custo de mão-de-obra. As empresas utilizavam-se desse recurso simplesmente para obter algumas economias em gerar ganho de qualidade, eficiência, especialização, eficácia e produtividade. (GIOSA 1997, p.13).

As pequenas e médias empresas mais ágeis, e percebendo o momento de mudança, aproveitaram-se da situação e começaram a conquistar parcelas significativas do mercado. Mas logo, as grandes organizações tiveram que, neste momento, buscar novas saídas que as colocassem novamente no mercado de forma competitiva. (GIOSA 1997, p.13).

A partir daí, passou-se a transferir para terceiros a incumbência pela execução das atividades secundárias. Surge então o outsourcing, expressão em inglês, que significa terceirização, referenciado sempre pela concepção estratégica de implementação. (GIOSA 1997, p.13).

VANTAGENS E DESVANTAGENS DA TERCEIRIZAÇÃO

A opção pela terceirização apresenta vantagens e desvantagens, assim como qualquer modelo de gestão. Diante deste, cabe ao administrador saber elencar e organizar as características de gestão bem como analisar a relação entre o custos e benefícios afim fazer a melhor escolha.

Entre as principais vantagens de terceirizar o setor logístico temos a cobrança por resultados sem precisar se envolver com o processo, foco no negócio principal, menor custo de investimento, custos variáveis de acordo com a demanda, não precisamos lidar com processos trabalhistas nem contratação direta, garantias sobre controle de estoque e roubos.

Entre as desvantagens temos as diferenças culturais entre empresas, caso a demanda não for estável a variação de custos é grande, perda do controle da operação, dificuldades sincronização de sistemas de controles.

LOGÍSTICA E TERCEIRIZAÇÃO

A logística objetiva disponibilizar os produtos ou serviços no momento e local desejado e necessário (BOWERSOX; CLOSS, 2001). As empresas estão reconhecendo a importância no âmbito estratégico de seus processos logísticos, de acordo com Banzatto (2005, p. 17) “um processo eficaz de planejamento, implementação e controle integrado do fluxo de materiais, informações e dinheiro, do ponto de origem ao ponto de destino, com o propósito de atender as crescentes exigências de qualidade impostas pelos clientes”.

Diante da importância de ter-se um processo logístico eficaz e eficiente, em empresas nas quais o produto ou serviço principal não é a área logística, a terceirização vem se concretizando como uma solução, mas para que este processo seja uma decisão estratégica que alcance o sucesso as empresas precisam compreender a terceirização e todos os contextos que envolvem o processo logístico.

A terceirização busca a “diminuição de custos e busca da excelência na prestação dos serviços de logística, com uma melhor qualidade, especialização e flexibilidade nas ações gerenciais” (CARVALHO; BARBOZA; GONÇALVES, 2006, p. 2). Por isso, a discussão entre terceirizar ou não um processo logístico envolve conhecimento sobre custo-benefício desta decisão, outrossim, compreender as vantagens e desvantagens do processo de terceirização também devem ser considerados.

Bandeira (2009) elenca como benefícios da terceirização do processo logístico: foco no *core business*, redução dos custos logísticos, melhoria do desempenho das operações logísticas, aumento da flexibilidade das operações logísticas, maior velocidade, melhoria da qualidade dos serviços, redução da complexidade da operação, maior acesso a recursos tecnológicos e sistemas de informação logísticos, redução da necessidade de investimento em ativos, redução dos riscos internos na logística, disponibilização em outras atividades, substituição de custo fixo para variável, acesso a habilidades técnicas que a empresa não possui, desenvolvimento de parcerias na cadeia de valores, melhorar o gerenciamento da logística, melhorar o gerenciamento das atividades físicas e contábeis e acesso a recursos humanos voltados para o processo logístico.

A mesma autora traz como riscos da terceirização logística: de aumento dos custos logísticos, de redução da flexibilidade, de perda do controle das atividades terceirizadas, de dependência dos prestadores de serviços logísticos, de dependência dos operadores na gestão da informação, de perda da imagem da organização pelo baixo desempenho do operador, de perda de clientes e potenciais clientes devido ao baixo desempenho do operador, de redução da moral dos empregados e de perda de informações chave do mercado pelo contato direto com os clientes.

Ainda, Martins (2001, p. 46) fala de um dos principais riscos da terceirização: “Um dos principais riscos da terceirização é contratar empresas inadequadas para realizar os serviços, sem competência e idoneidade financeira, pois poderão advir problemas principalmente de natureza trabalhista. Outro risco é o de pensar a terceirização apenas como forma de reduzir custos, se esse objetivo não for alcançado, ou no final a terceirização não der certo, implicará no desprestígio de todo o processo”.

Nos processos de terceirização todos os fatores que envolvem a decisão de centralizar ou terceirizar um setor devem ser considerados, analisados e compreendidos, a decisão sobre

terceirizar a logística envolve conhecer os operadores logísticos, estudá-los e garantir que sejam parceiros de confiança.

O operador logístico é “um fornecedor de serviços integrados, capaz de atender a todas ou quase todas necessidades logísticas de seus clientes de forma integrada” (FLEURY; FIGUEIREDO; WANKE, 2000, 134). A competitividade transformou as operações oferecidas pelos operadores logísticos, estes prestadores de serviços têm trabalhado para desenvolver níveis de satisfação elevado aos mais exigentes clientes e garantindo maior valor agregado em seus processos.

De acordo com Porter (1996, apud CARVALHO; BARBOZA; GONÇALVES, 2006):

O uso dos operadores logísticos [...] é hoje uma tendência. A acirrada concorrência impõe serviços e produtos de alta qualidade, forçando as empresas a criarem elos de integração cada vez mais fortes entre produtores e serviços logísticos em busca de sinergias e de maior desempenho e de diferenciais competitivos.

A decisão de terceirizar o setor logístico envolve análise crítica, Gonzáles (2002, p. 34) define:

O processo decisório compreende a interação entre vários passos que começam com o reconhecimento e análise de um problema, passam pela identificação das possíveis alternativas que resolveriam o problema e, finalmente, chegam ao modelo de decisão que, por sua vez, integra-se ao modelo de mensuração e informação. Dessa forma, o gerente pode realizar a seleção da melhor alternativa, para logo proceder à sua implementação (ação). Cabe ressaltar que neste processo devem ser considerados todos os participantes da cadeia: comprador, fornecedor, logística e consumidor final.

Para a tomada de decisão é necessário: identificar as possíveis consequências das alternativas, como roubos de caminhões e terceirizada não cumprir o contrato; mensurar atribuindo números aos objetos de estudo e eventos para calcular o impacto da decisão; e informar os dados gerados ao gerente para a tomada de decisão (GONZÁLES, 2002). Pondera-se que a análise para a tomada de decisão deve ser adequada a cada empresa, considerando os fatores e ambientes que envolvem a mesma, como região, setor que atua, riscos de roubos, salários, entre outros.

METODOLOGIA

No entendimento de Gil (2008, p. 17), pesquisa é o “[...] procedimento racional e sistemático que tem como objetivo proporcionar respostas aos problemas que são propostos”. Esta pesquisa caracteriza por um estudo de caso dedutivo, Chemin (2015, p. 63) esclarece que

nesta metodologia “usam-se as informações da revisão teórica, teoria de base ou conjunto categorial como orientadores da análise do caso estudado”, além disso, “se propõe a investigar e a aprofundar um fenômeno/problema contemporâneo dentro do seu contexto, por meio de várias fontes de evidência” (CHEMIN, 2015, p. 57). Tem caráter quantitativo, Malhotra (2006) enfatiza que a pesquisa quantitativa quantifica os dados, é realizada através de uma análise de dados estatístico. Visto que, foi realizada uma análise do setor logístico da empresa Dália Alimentos, filial de São Paulo, e levantados dados junto a operadores logísticos para estudo da terceirização do setor, considerando contratos, valores, rotas, recursos humanos, entre outros.

Também é definida por uma pesquisa descritiva, cujo “seu objetivo é descrever as características de determinada população ou fenômeno, ou estabelecer relações entre variáveis” (CHEMIN, 2015, p. 58). Para tanto, utilizou-se de pesquisa bibliográfica, que Vergara (2006, p. 48) define como “o estudo sistematizado desenvolvido com base em material publicado em livros, revistas, jornais, redes eletrônicas, isto é material acessível ao público em geral”; e pesquisa documental, que consiste em documentos, relatórios, correspondências que não receberam tratamento (VERGARA, 2006). A pesquisa levou em consideração artigos, teses, dissertações e livros para a pesquisa bibliográfica, já na pesquisa documental foram utilizados os modelos de contratos das empresas de logísticas, os custos com a contratação destas, os custos com frota própria de caminhões, com recursos humanos, com espaço para estocagem de produtos, entre outras variáveis.

Além disso, este estudo exigiu uma pesquisa de mercado sobre os melhores e mais confiáveis operadores logísticos do setor e os custos decorrentes da contratação destes operadores, segundo Chemin (2015, p. 70) “obtenção de dados sobre o mercado, de modo organizado e sistematizado, que busca auxiliar no processo decisório nas empresas, a fim de diminuir a margem de erro”.

Na compreensão de Vergara (2006, p. 59) o “tratamento de dados refere-se a aquela seção na qual se explica para o leitor como se pretende tratar os dados a serem coletados, justificando por que o tratamento é adequado para o projeto”. O tratamento de dados foi realizado através da tabulação em planilha do *Microsoft Excel 2010*. Para o estudo considerou-se contratos fornecidos pelos fornecedores visando encontrar os que melhor se enquadram nas expectativas e necessidades da empresa, além disso contatou-se imobiliárias e empresas que alugam imóveis que tem a localização e o espaço físico que a empresa espera

para a instalação de um Centro de Distribuição próprio. Também foram consideradas informações fornecidas pelo contador sobre tributos e licenças e outras coletadas com a prefeitura de São Paulo. Do mesmo modo, foram buscadas informações junto a própria Dália Alimentos sobre diferentes variáveis necessárias para o estudo.

Considerou-se variáveis sobre recursos humanos, aluguel, transporte, seguros, perdas, alvarás, custos de transportes, depreciação, manutenção e de funcionamento (luz, água, internet, telefone). Após levantar todos os dados e tabular no *Excel*, as informações foram comparadas e inferidas de forma a contribuir para o processo decisório da empresa, garantindo segurança sobre as informações e sobre a decisão a ser tomada pela gerência da Dália Alimentos.

ANÁLISE DOS RESULTADOS

Este estudo foi realizado na Cooperativa dos Suinocultores de Encantado Ltda, fundada em 15 de junho de 1957, pela iniciativa de 387 pequenos agricultores que congregaram esforços sob a liderança de João Batista Marchese, seu idealizador. Atualmente a Cooperativa divide seus negócios em três pontas: lácteos, suínos e varejo (supermercado, farmácia e agropecuária), destacando-se no cenário nacional e internacional através da produção e comercialização de seus produtos que levam a marca Dália Alimentos.

Especificamente no setor de agronegócio a Dália Alimentos sustenta a sétima colocação no ranking das maiores indústrias do país, com um faturamento superior a um bilhão de reais anual. No ano de 2015, a Dália Alimentos tornou público seu Planejamento Estratégico para o período 2015 – 2020, em que a mesma explana e estabelece seu plano de crescimento que almeja o aumento em 100% de seu faturamento, através do aumento da produção e vendas nos setores de lácteos e suínos bem como a construção de um frigorífico de aves.

Diante desse desafio e levando em conta que o maior mercado de produtos de suínos da Dália Alimentos é o estado de São Paulo, bem como o potencial que o estado tem em consumo, fez-se necessário um remanejamento físico da central distribuição neste estado, visando aumentar a área de estocagem e se preparando para o aumento de produção e para os novos produtos que virão ao decorrer dos próximos anos.

Em consequência dessa necessidade, houve a necessidade de estudar o setor logístico da empresa, realizando-se um comparativo entre terceirizar ou centralizar a logística para uma tomada de decisão que melhor atendesse o custo-benefício para a sobrevivência da empresa e diminuição de custos.

Para a análise considerou-se uma prospectiva para seis meses, na qual estima-se comercializar 504.000kg mensais. No quadro 1 apresenta-se o comparativo de custos de armazenagem considerado neste estudo.

Quadro 1 – Comparativo de custos próprio e terceirizados de armazenagem

Estimativa de kgs comercializados: 504.000

Nº	Descrição	Armazém	Terceirizadas					
			1	2	3	4	5	6
		Próprio						
1	Aluguel	12.500,00						
2	Valor por Kg movimentado		75.600,00	73.080,00	80.640,00	78.120,00	95.760,00	115.920,00
3	Funcionários	19.200,00						
4	Transporte (CD ao cliente)	196.560,00	176.400,00	183.600,00	194.400,00	172.800,00	178.200,00	Ñ Faz todos
5	Transporte (Indústria ao CD)	171.360,00	151.200,00	156.600,00	156.600,00	156.600,00	151.200,00	151.200,00
6	Seguro	1.000,00						
7	Manutenção	2.000,00						
8	Luz	9.300,00						
9	Água	200,00						
10	Telefone	200,00						
11	Internet	500,00						
12	Alvarás de funcionamento	450,00						
13	Perdas de estoque	2.000,00						
14	Segurança	2.500,00						
15	Depreciação	4.000,00						
16	Limpeza	300,00						
Custo total mês		422.070,00	403.200,00	413.280,00	431.640,00	407.520,00	425.160,00	
Custo por kg		0,84	0,80	0,82	0,86	0,81	0,84	descartado

Fonte: Do autor (2016).

O aluguel do pavilhão foi estimado apenas na armazenagem própria, através de pesquisa de mercado, com imobiliárias e locais desejados chegou-se a média de R\$12.500,00 mensais. Além disso, é necessária a contratação de recursos humanos para trabalhar no setor logístico, realizando processos de carregamento, descarga, organização, operação de empilhadeira, entre outros, estimou-se a média salarial para as funções em São Paulo e todos os encargos, chegando-se a R\$19.200,00 mensais, porém salienta-se que há o risco de ações trabalhistas e acidentes de trabalho que inicialmente não se considerou para a tomada de decisão.

Outrossim, analisou-se os custos de transporte, envolvendo combustível, quilômetros rodados, pedágios e mecânica, no transporte entre a indústria e o CD (Centro de Distribuição)

o estudo estimou um custo de R\$171.360,00 mensais, já entre o CD e o cliente o valor estimado foi de R\$196.560,00 mensais.

Diversos outros gastos necessários para manter um CD próprio foram também considerados na pesquisa, estes valores foram levantados através de contato com no mínimo três possíveis fornecedores para chegar a um preço médio ou em alguns casos no único fornecedor que atende a região (por exemplo, os fornecedores de luz e água).

O seguro da mercadoria estimou-se a um custo mensal próprio de R\$1.000,00; a manutenção de equipamentos do CD, como empilhadeiras e câmaras frias, R\$2.000,00; os custos de luz, R\$9.300,00, de água, R\$200,00, de telefone, R\$200,00 e de internet, R\$500,00. Além disso, é necessário a emissão de alvarás de funcionamento, em contato com a prefeitura do município e o contador da empresa o valor ficou estimado em R\$450,00 mensais. Também considerou-se as perdas por erro de estoque, este valor foi calculado pela média que a empresa tem atualmente, R\$2.000,00 mensais. Por ser uma cidade com alto índice de assaltos, é fundamental a contratação de empresa de segurança, estimou-se um gasto mensal de R\$2.500,00. A depreciação de máquinas e equipamentos, foi calculada pelo contador da empresa, considerando todos as máquinas, equipamentos e veículos necessários para a logística, R\$4.000,00 mensais. A limpeza é ponto fundamental em uma empresa de alimentos, assim, este custo foi estimado em R\$300,00 mensais.

Através da análise dos custos sobre a logística própria o valor final foi de R\$422.070,00 mensais, ao dividir pela estimativa de quilos de produtos a serem comercializados mensalmente (504.000Kg), o custo por quilo mensal ficou em R\$0,84/kg/mensais.

No processo de terceirização contactou-se com oito operadores logísticos que atendem as necessidades da empresa e com boas referências na prestação de serviços para o setor de alimentação, inicialmente a possibilidade é contratar três operadores que realizam o transporte entre o CD e os clientes e dois operadores que realizam o transporte entre a indústria e o CD da operadora em São Paulo. Assim calculou-se a média cobrada por estes operadores, no valor mensal estimado para a comercialização de 504.000kg mensais, obtendo-se um custo mensal de R\$75.600,00. No cálculo para transporte entre a indústria e o CD do operador o valor estimado é de R\$151.200,00 mensais e entre o CD e os clientes estimou-se

R\$R\$176.400,00 mensais. O custo mensal total do processo de terceirização ficou estimado em R\$403.200,00 mensais e por quilogramas foi R\$0,80.

Através da análise comparativa entre as variáveis consideradas neste estudo para fins de decisão da direção da empresa quanto a investir em um processo logístico próprio ou terceirizado, pode-se inferir que a terceirização tem menor custo financeiro para a empresa. Além disso, considerou-se uma média mensal no Quadro 1, economizando em média R\$18.870,00 mensais, se considerarmos seis meses deste resultado o valor que a Dália Alimentos economizará com a terceirização será de R\$113.220,00 semestralmente.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este artigo teve como objetivo estudar a viabilidade financeira entre a centralização e terceirização do setor logístico da filial de São Paulo da Dália Alimentos, além de analisar o retorno financeiro e a diminuição de riscos. Os objetivos específicos foram: estudar os custos atuais; elencar as vantagens e desvantagens da terceirização; estudar as propostas das empresas terceirizadas; apurar o investimento, as receitas e as despesas; e apurar resultados reais nos primeiros seis meses.

Pela análise de dados pode-se concluir que o processo de terceirização tem menor custo para a empresa, visto que o custo da terceirização por quilograma ficou estimado em R\$0,80, já o custo do processo próprio ficou em R\$0,84. Este estudo considerou o maior número de variáveis para um processo de decisão seguro por parte de uma equipe diretiva, além disso, demonstra a melhor opção de custo-benefício para a empresa Dália Alimentos em uma perspectiva de seis meses, conforme análise a economia será de aproximadamente R\$113,220,00 semestralmente.

Por fim, salienta-se que o estudo atingiu seus objetivos, trazendo uma importante ferramenta de tomada de decisão para a direção da Dália Alimentos com dados precisos e verídicos no mercado em que atua e na região que o estudo se tornou necessário. Para o estudante, foi fundamental a contribuição que pode oferecer a empresa para sua carreira profissional, além de contribuir para compreender a interação existente entre teoria e prática, outrossim, este estudo deixa uma importante fonte de pesquisa para a instituição e outros pesquisadores.

REFERÊNCIAS

ARIEIRA, J. O.; PAULIQUE, C. O.; FERREIRA, C. M. F. Evolução da logística no Brasil. **Rev. Ciênc. Empres. UNIPAR**, Umuarama, v. 9, n. 1 e 2, p. 91-108, jan./dez. 2008.

BANDEIRA, Renata A.M. **Fatores de decisão de terceirização logística**: análise baseada na percepção dos executivos. 2009. 256f. Tese (Doutorado em Administração) – Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2009.

BANZATTO, R. S. **Gestão logística do transporte de cargas**. São Paulo: Atlas, 2005.

CARVALHO, Karine Lima de; BARBOZA, Maria de Fátima Pereira Barrosa; GONÇALVES, Marilson Alves. Terceirização e estratégia competitiva: perspectivas para a logística no Brasil. In: **XXVI ENEGEP**, Fortaleza, CE, 9 a 11 de Outubro de 2006.

CHEMIN, B. F. **Manual da Univates para trabalhos acadêmicos**: planejamento, elaboração e apresentação. 3. ed. Lajeado: Univates, 2015.

FLEURY, P.F., FIGUEIREDO, K., WANKE, P. (org.). **Logística empresarial**: a perspectiva brasileira. São Paulo: Atlas, 2000. [Coleção COPPEAD de Administração].

GONZÁLES, Patrícia Gonzáles. A logística: custo total, processo decisório e tendência futura. **Revista Contabilidade Finanças**, USP, São Paulo, n. 29, p. 26 - 40, maio/ago. 2002

GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

GIOSA, Lívio Antônio. **Terceirização: uma abordagem estratégica**. 5. ed São Paulo: Pioneira, 1997.

LEIRA, Jerônimo Souto, SARATT, Newton Dornelles, **Terceirização: uma alternativa de flexibilidade empresarial**. 8. ed. São Paulo: Gente, 1995.

LEOCÁDIO, L.C. S. **Decisões de terceirização e as práticas em gestão do fator humano: análise nas grandes indústrias cearenses de confecção**. Dissertação (Mestrado em Administração). Universidade Federal do Ceará. Fortaleza, 2008

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

MARTINS, Sérgio Pinto. **A Terceirização e o direito do trabalho**. São Paulo: Atlas, 2001.

QUEIROZ, Carlos Alberto Ramos Soares de. **Manual e terceirização**. 9. ed. São Paulo: STS, 1998.

ROLIM, João Roberto; FERREIRA, Marcos Caetano. Causas da terceirização logística: um estudo de caso na empresa continental do Brasil. **Revista dos Discentes da Faculdade Eça de Queirós**, Ano 3, n. 3, p. 1-38, Mai. 2014.

VERGARA, Sylvia C. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. 7. ed. São Paulo: Editora Atlas S.A., 2006.

BOWERSOX, D.; CLOSS, D. **Logística empresarial**: o processo de integração da cadeia de suprimentos. São Paulo: Atlas, 2001.