

Estudo para terceirização de transportes em uma empresa de grande porte do setor de serviços para gestão de higienização de produtos têxteis.

Fabio Marques de Oliveira

Orientador : Dr. Paulo Sérgio de Arruda Ignácio

FEC 600 – Curso de Especialização em Gestão da Cadeia de Suprimentos e Logística
LALT – Laboratório de Aprendizagem e Logística e Transporte
FEC – Faculdade de Engenharia Civil, Arquitetura e Urbanismo
UNICAMP – Universidade Estadual de Campinas

Resumo

O principal objetivo dessa pesquisa é o de dar os maiores subsídios possíveis para o auxílio na tomada de decisão no que tange à decisão por um modelo de logística de transporte que se adeque às necessidades financeiras e operacionais da empresa , tendo como principais problemas da pesquisa os prós e os contras de cada modelo encontrado no mercado , que sugerem caminhos paralelos , mais que após o estudo levou a tomada de decisão pelo modelo de trabalho com agregados , optando pela soma do ganho financeiro com a manutenção dos níveis de serviço e o pleno desenvolvimento operacional.

Abstract

The main objective of this research is to give the greatest possible benefits to aid in decision making regarding the decision by a model of logistic transport that suits the financial and operational needs of the company , the main problems of the research pros and cons of each type found in the market , suggesting parallel pathways , particularly after the study led to the decision making by working with aggregated model , opting for the sum of financial gain from the maintenance of service levels and full operational development .

1 INTRODUÇÃO

O cenário atual do mundo dos negócios vem passando por contínuas transformações e essas influenciam significativamente o grau de competição entre as organizações . Com o avanço tecnológico e a abertura de mercado , as empresas em geral passaram a oferecer uma gama maior de produtos e serviços , visto que os consumidores se tornaram mais atuantes e exigentes. O fácil acesso às informações viabilizou a busca das pessoas por produtos e serviços que satisfaçam plenamente às suas necessidades e desejos. Nesse contexto , as empresas perceberam a importância de focar o desenvolvimento de soluções para o mercado consumidor, concentrando suas forças no seu core business.

Assim as novas categorias de serviços ganharam importância , com destaque para a terceirização, cujos negócios vêm rapidamente se multiplicando , impulsionados pela busca obsessiva das empresas por redução de custos e melhoria do desempenho operacional. Os negócios se transformaram em uma batalha constante para obter melhores recursos.

O fenômeno nada efêmero da terceirização recebe, mundialmente a denominação de

outsourcing, que trazendo do inglês significa “fonte de fora “. Trata-se da ação de uma empresa em obter mão de obra de fora da empresa, ou seja, terceirizada. Em outras palavras (Fleury 2011) define Outsourcing como a transferência de atividades , conhecidas como atividade-meio, para uma empresa terceirizada. A diferença entre simplesmente subcontratar recursos e optar pelo outsourcing é que esse envolve o uso estratégico de recursos externos para desempenhar atividades que eram tradicionalmente desenvolvidas por colaboradores internos , com o objetivo de alcançar uma vantagem operacional pré-definida, que há pouco se resumiam em redução de custos ou pessoas. (Araujo 2010)

1.1 OBJETIVOS

O objetivo desse trabalho é estudar e aplicar critérios para tomada de decisão na terceirização de frota em uma empresa do setor têxtil , buscando reduzir os custos do transporte de distribuição.

1.2 PROBLEMA

A decisão sobre a propriedade da frota sempre foi uma das decisões estratégicas mais importantes vivenciadas por empresas de diversos setores. Segundo Fleury (2011), existem muitas empresas no mercado que prestam serviços de transportes, como operadores logísticos e transportadores autônomos , a um custo atrativo.

Este trabalho consiste na análise de terceirização de frota própria de uma empresa do seguimento de indústrias têxteis e de higienização , por meio de utilização de um modelo de custeio associado ao estudo científico dos modelos existentes no mercado

1.2 JUSTIFICATIVA

Por razões de ordem financeira , redução dos custos passíveis de enxugamento e economia na utilização de recursos da empresa , a empresa que adere ao outsourcing torna-se mais ágil, se concentrando nas questões realmente significativas como excelência operacional, focando no essencial , a evolução competitiva da empresa , sem abrir mão da qualidade nas atividades contratualmente delegadas .

A procura de maior competência no negócio justifica a entrega de funções de apoio, que pouco ou nenhuma intimidade tem com os negócios da empresa , caracterizando o mais forte benefício. (Araujo 2010).

2. REVISÃO BIBLIOGRÁFICA

2.1 CUSTOS LOGÍSTICOS E DE TRANSPORTE

Os custos logísticos são aqueles necessários à transferência desde o seu ponto de origem até seu ponto de destino final (Keede, 2010).

O IMAM2010 , em um documento sobre o gerenciamento de custos diz que os custos logísticos são os custos de planejar, implementar e controlar todo o inventário de entrada (inbound), em processo, e de saída (outbound), desde o ponto de origem até o ponto de consumo.

Quando se menciona custos, encontramos um cenário muito competitivo no Brasil, segundo Fleury (2011), Wanke (2011) e Figueiredo(2011) os gastos logísticos equivalem a 12,6 % do PIB.

A tabela abaixo mostra de maneira percentual o peso do transporte de cargas no custo total da logística.

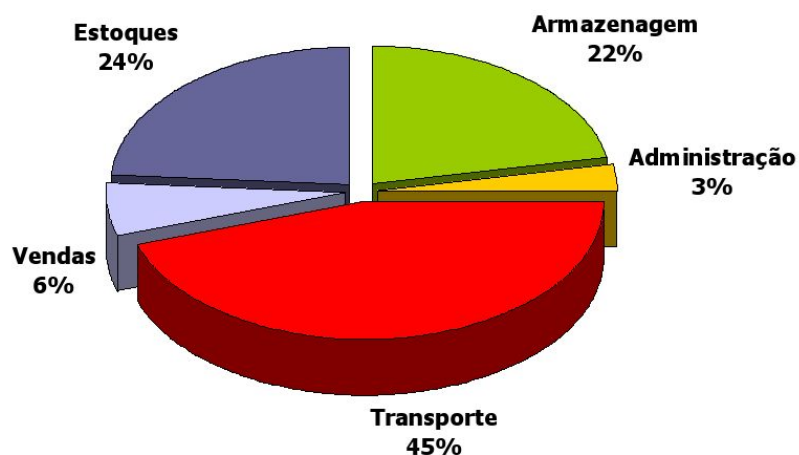
Tabela 1 : Peso dos insumos da logística sobre os produtos

Custos logísticos no Brasil	
Transporte	7,5%
Estoque	3,9%
Armazenagem	0,7%
Administrativo	0,5%
Total	12,6%

Fonte IMAM 2010

Para Ballou (2009) O transporte representa o elemento mais importante do custo logístico na maior parte das firmas , gerando a maior parcela desse custo, aproximadamente 45%, como apresentado no figura 1:

Figura 1 : Evidenciamento da Importância do Transporte na Logística



A tabela abaixo , mostra como é a composição dos custos do transporte por insumo , dividindo os custos em fixos (Independem da utilização do veículo) e variáveis (proporcionais à utilização do veículo).

Tabela 2 : Composição Custos do Transporte por insumo

FONTE – LALT UNICAMP – FEC 617 – 2013 Tabela 02

Custos do veículo		
Custos fixos / Independem da utilização do veículo		Custos variáveis
Diretos	Indiretos	
Remuneração de capital	Depreciação	Combustível
Financiamentos	Reposição do veículo	Pedágios
Seguros		Óleo lubrificantes
Licenciamento		Lavagem e lubrificação
Rastreamento		Pneus / Câmeras / Recapagens
Salários/Encargos/Benefícios		Peças e materiais de manutenção
Impostos		Serviços de manutenção

2.2 GESTÃO DE FROTA PRÓPRIA

Uma das alternativas utilizadas pelas organizações para levar os produtos acabados até os seus clientes é o transporte próprio.

De acordo com Bowersox e Closs (2011), o transporte próprio ocorre quando a empresa dispõe de seus próprios veículos. Em princípio são frotas próprias que não estão disponíveis para aluguel nem sujeitas à regulamentação da área econômica, embora devam agir de acordo com as legislações que regem a movimentação de mercadorias. Contemplam os autores que a principal diferença entre transporte próprio e de prestação de serviços, é que , no primeiro caso a atividade de transporte deve ser consequência do principal negócio da empresa.

Ballou (2009) ressalta que nem todos os modais se prestam para o controle próprio , pois poucas são as companhias que consideram conveniente comprar ou alugar oleodutos e ferrovias. Geralmente a empresa que controla o seu próprio transporte é aquela que

comanda uma frota de caminhões.

Segundo o mesmo autor, uma das razões para possuir ou alugar uma frota de veículos é obter menores custos e melhor desempenho na entrega.

As empresas que optam pelo transporte próprio, correm o risco de má gestão, implicando em custos elevados de transporte e, por consequência, comprometendo o relacionamento comercial com os clientes (Novaes, 2009), para o autor o mercado altamente concorrencial, torna a eficiência na gestão de frota um fator decisivo para o crescimento, e, até mesmo, para a sobrevivência das empresas.

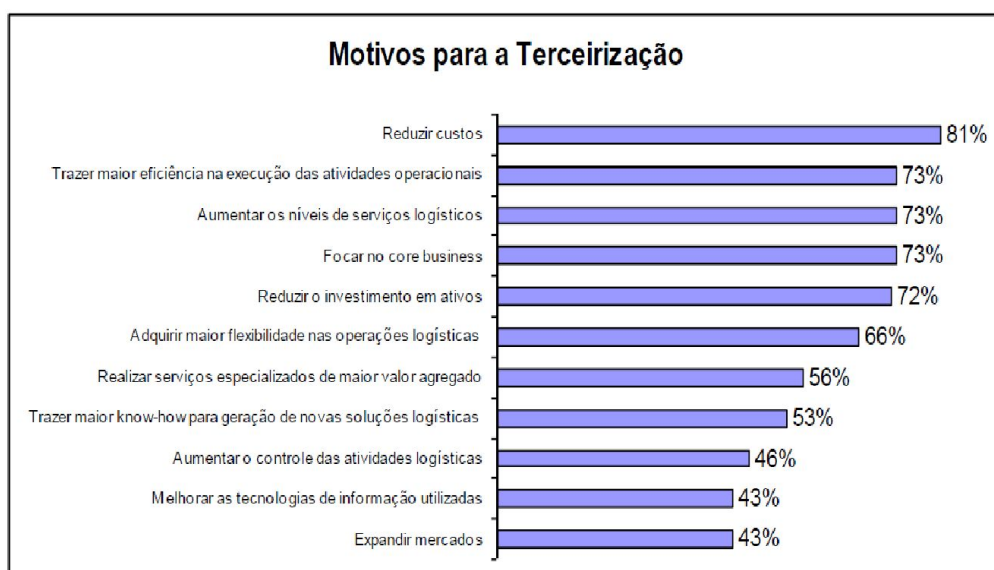
O LALT (que parte do LALT?) (2013), elenca os motivos abaixo como fatores preponderantes para a opção por gestão de frota própria:

- Por questão estratégica
- Para não pagar lucros e custos dos outros, sendo eficiente os custos de frota própria são menores do que comprar frete no mercado.
- Por ser uma vantagem competitiva no mercado, para fornecer um nível de serviço ao cliente que não se obtenha dos transportadores contratados, enquanto o concorrente depende de terceiros (e pode faltar).
- Porque os clientes irão ter um diferencial em nível de serviços, e isso poderá trazer mais clientes.
- Os motoristas são funcionários da empresa, motivados e treinados para atender bem e com exclusividade os clientes.

2.3 GESTÃO DE FROTA TERCEIRIZADA

As empresas estão cada vez mais buscando soluções para complementarem as suas atividades, especialmente as que não correspondem ao seu *core business*, transferindo para terceiros, geralmente especializados, a responsabilidade de executar uma parte da sua rotina, como transporte de mercadorias por exemplo. A figura 3 apresenta os principais motivos para a terceirização nos negócios.

Figura 2 : Principais motivos para opção por terceirização de frota



FONTE LALT UNICAMP – FEC 617 – 2013 Figura 03

2.3.1 Modelo Operadores Logísticos e de transporte

A tabela abaixo mostra as principais características do modelo de transportes dedicado de cargas com operadores logísticos.

Tabela 3: Prós e contras do modelo de trabalho com operadores logísticos

Prós	Contras :
- Melhor foco no negócio principal	- Custo alto
- Desoneração dos investimentos em Ativos de transporte	- Redução nos níveis de Serviço
- Manutenção de quantidade menor de parceiros para gerir os níveis de serviço e/ou parte administrativa/fiscal desses	- Cadastramento de frota nas áreas de restrições para a área Hospitalar
- Repasse de funções administrativas e de gestão operacional aos parceiros	- Necessidade de gerir a saúde do parceiro constantemente
- Frota Dedicada e dentro dos nossos padrões	- Problemas no parceiro refletem diretamente na operação e no cliente

- Possibilidade de negociação direta para venda de nossos ativos atuais.	- Risco Cível e Trabalhista à luz do tamanho da operação vinculada ao parceiro
- Remuneração por produtividade (Extinção de custo fixo)	- Tributação (Cascata)

2.3.2 Modelo com Agregados

A tabela abaixo mostra as principais característica do modelo de transporte dedicado de cargas com agregados.

Tabela 4: Prós e contras do modelo de trabalho com agregados

Prós	Contras :
- Menor custo possível	- Quantidade de agregados
- Desoneração dos investimentos em Ativos de transporte	- Necessidade de um corpo administrativo e de gestão operacional eficaz
- Possibilidade de negociação direta para venda de nossos ativos atuais	- Gestão constante da saúde dos parceiros
- Remuneração por produtividade (extinção de custo Fixo)	- Redução no nível de serviços
- Redução do risco em relação aos impactos de ações Trabalhistas/cíveis (São parceiros com fatia menor de serviços do que empresas de transporte , conseqüentemente eventuais demandas são menores).	- Cadastramento de frota para tráfego nas áreas de restrições
- Redução na equipe de retaguarda (Lavadores , abastecedores	- Risco alto de ações Trabalhistas e/ou Cíveis
	- Formação do time, tempo necessário para capacitação e qualificação dos mesmos
	- Idade da frota aportada
	- Tributação – Efeito cascata

Na visão de Ballou (2009) , a função transporte contratado ou de terceiros, é diferente da movimentação realizada por frota própria , já que nos serviços contratados , a negociação de fretes , a documentação , a auditoria e consolidação de fretes são assuntos relevantes.

No entender de Novaes (2009) , a contratação de serviços terceirizados , para a função transporte na organização é bastante comum e conhecida , porém seus reais impactos são frequentemente ignorados. Para as organizações torna-se mais conveniente trabalhar dessa forma, pois a baixa flexibilidade de diminuição ou aumento de frota devido ao seu custo e a

própria oscilação do mercado impossibilitam maiores investimentos nessa área.

Para Arnold (2009), existem dois tipos de serviços contratáveis, os prestados por transportadoras comuns, que fazem uma oferta padrão para atender ao público e, dessa forma, transportam para qualquer cliente que desejar seus serviços, e as transportadoras contratadas que trabalham apenas para aquelas empresas com as quais possuem um contrato formal específico, não atendendo ao público em geral.

A terceirização de serviços é utilizada muitas vezes para buscar a adequação aos serviços e necessidades, diminuindo e até eximindo despesas de capital ou problemas associados a administração de uma frota própria (Ballou 2009)

O LALT (2013 novamente, quem é a parte?), elenca os motivos abaixo como preponderantes para a opção por terceirização da frota:

- Por questão estratégica
- Porque custa mais do que comprar frete no mercado, pois não sendo especialista, não se pode ser tão eficiente quanto os transportadores.
- Os investimentos e custos da frota própria devem ser aplicados no “core” do negócio.
- Contratos com preço abaixo do mercado spot e garantia de oferta de caminhões podem ser vantagem competitiva.
- Porque os transportadores utilizam os caminhões para diversos clientes, o que irá diluir os custos fixos, portanto menores preços de frete.
- Os motoristas podem ser treinados e realizar um serviço tão bom quanto funcionários próprios mas sem vínculo trabalhista.

3. MÉTODO

Esse trabalho foi desenvolvido em três etapas como segue:

3.1 Estudo da realidade atual do Negócio:

3.1.1 - Busca pelo entendimento da Problemática da Empresa

3.1.2 - Realidade do seu seguimento, análise SWOT, projeções do rumo do negócio

3.1.3 - Entendimento dos Objetivos principais da Empresa

3.2 Estudo das informações científicas que norteiam as soluções para o problema

3.2.1 - Pesquisa na bibliografia e histórica sobre o tema

3.2.2 - Aplicação dos ensinamentos adquiridos do LALT INICAMP

3.3 Junção das pesquisas e aplicação ao mundo prático

3.3.1 - Busca pelo melhor modelo a ser aplicado com base na indicação científica aplicada ao fato real

3.3.2 - Projeção dos resultados esperados com a aplicação dos modelos propostos e

estudados.

4. APLICAÇÃO PRÁTICA

4.1 A Empresa

Maior empresa de gestão e Higienização de têxteis da América Latina, com 07 Unidades no Brasil , tendo como principais focos a rede Hospitalar , a cadeia Hoteleira e as indústrias , com 5.000 colaboradores , faturando 350 Milhões / Ano , e com uma frota de 150 caminhões.

4.2 Perfil dos produtos

Fornecimento de enxovais completos , EPI's , Uniformes , e Toalhas Industriais para Hospitais , Hotéis e indústrias , como serviço de locação atrelados aos contratos de higienização contínua .

4.3 Cenário atual: com a frota própria

A tabela 4 retrata a realidade atual dos custos operacionais por unidade de negócios :

A tabela 5 , mostra a realidade dos custos da logística de transporte e a sua evolução , dividida por unidades de negócios.

Tabela 5 : Custos totais atuais por unidade de negócios

CC	Descrição do C Custo	Real		jul/13	ago/13
		mai/13	jun/13		
2201	DIAD LOGISTICA	269.574,31	286.835,51	248.807,57	248.747,51
2203	LOGISTICA - ESTERILIZACAO	21.476,84	15.514,98	13.266,40	13.390,41
2204	LOGISTICA - CLINICAS	34.775,17	39.899,52	32.078,94	34.374,84
2208	LOGISTICA-HOSPITALAR BH	82.886,72	79.914,45	78.676,66	81.904,55
2209	LOGISTICA-UNIFORMES BH	21.569,03	23.033,33	31.969,57	27.373,10
2210	CENTRO DE DISTRIBUICAO JARAGUA DO SUL	86.933,16	70.732,97	81.965,87	84.402,85
2212	LOGISTICA HOSPITALAR - JUNDIAI	522.171,84	596.246,94	526.517,28	541.369,56
2213	LOGISTICA INDUSTRIAL - JUNDIAI	431.912,61	382.708,17	438.166,73	349.940,28
2214	LOGISTICA HOSPITALIDADE - JUNDIAI	251.723,09	290.309,88	280.767,73	245.521,52
2215	LOGISTICA UNIFORMES - JUNDIAI	121.579,10	130.056,08	121.654,05	120.479,75
2216	LOGISTICA SALA LIMPA - DIADEMA	2.282,65	2.696,56	3.910,54	2.226,85
2217	LOGISTICA - EPIS/MATS E MOPS - BH	9.190,17	7.304,90	13.329,08	10.097,33
2221	LOGISTICA HOTEL SAUIPE	36.662,76	33.231,74	37.621,39	39.725,87
2223	LOGISTICA HOSPITALAR PIRAJA	3.181,69	223,95	223,95	0,00
2224	LOGISTICA HOSPITALAR - XEREM	479.447,95	284.860,40	346.981,56	264.359,66
2225	LOGISTICA - JARAGUA DO SUL	15.845,16	17.176,75	15.617,21	17.853,83
2228	LOGISTICA EPIS/MATS E MOPS JUNDIAI	5.075,16	4.633,50	3.919,14	4.052,09
2233	LOGISTICA HOTELARIA XEREM	19.089,89	41.763,03	60.238,28	20.174,93
2234	LOGISTICA UNIFORMES XEREM	34.142,64	35.417,13	54.530,92	28.995,32
2235	LOGISTICA - GERENCIA	64.974,61	57.330,05	46.120,99	61.196,81
2236	LOGISTICA INDUSTRIAL SAUIPE	24.111,62	24.715,41	19.490,85	20.417,98
2237	LOGISTICA HOTELARIA BH	6.847,39	5.640,49	6.848,20	7.291,50
2238	LOGISTICA HOSPITALAR SF1	62.393,10	53.796,69	54.538,03	64.488,33
2239	LOGISTICA HOSPITALAR SF2	30.422,72	36.109,82	48.979,38	45.879,35
2242	LOGISTICA HOSPITALAR SAUIPE	61.569,41	51.340,87	57.672,40	57.509,92
Total Geral		2.742.702,57	2.577.089,29	2.623.892,72	2.391.774,14

Fonte : Depto de controladoria gerencial Atmosfera S/A

4.3.1 Cenário atual Volume x frota

A tabela 6 mostra o volume médio total em Kg , transportado por mês e por unidade de negócio , além da quantidade de frota e modelos por unidades de negócios.

Tabela 6 : Frota x volume transportado

Cenário 2013			
Planta	Frota em 2013		Volume /peso/média/mês/Kg
	Caminhões	Sprinters e Vans e Utilit	
Bahia	6	0	431.900
BH	13	7	1.359.007
Diadema	9	6	1.365.021
Jaragua do Sul	4	3	18.556
Jundiai Industrial	14	10	302.331
Jundiai Uniformes	0	10	143.690
Jundiai Hotel	6	4	846.947

Jundiaí Hospitalar	11	2	2.303.076
Rio de Janeiro	8	3	856.282

Fonte : Diretoria Logística Atmosfera S/A

4.3.2 Cenário Atual Km percorrida / Mês por Unidade de negócios

A tabela 7 mostra a quilometragem total percorrida por mês , por unidade de negócios.

Tabela 7 : Quilometragem percorrida por unidade de negócios

Unidade de negócios	km percorrido / Mês
Belo Horizonte	86.180
Diadema	125.299
Sauipe	67.603
Xerem	134.756
Jaraguá	36.500
Jundiaí - Hospitalar	185.000
Jundiaí - Hospitalidade	125.000
Jundiaí - Uniformes	70.300
Jundiaí - Industrial	206.139

4.3.3 Cenário Atual Headcount 2013

A tabela 8 mostra a quantidade total de mão de obra utilizada por função na área de logística de transportes na Cia.

Tabela 8 : Quadro geral de colaboradores por função

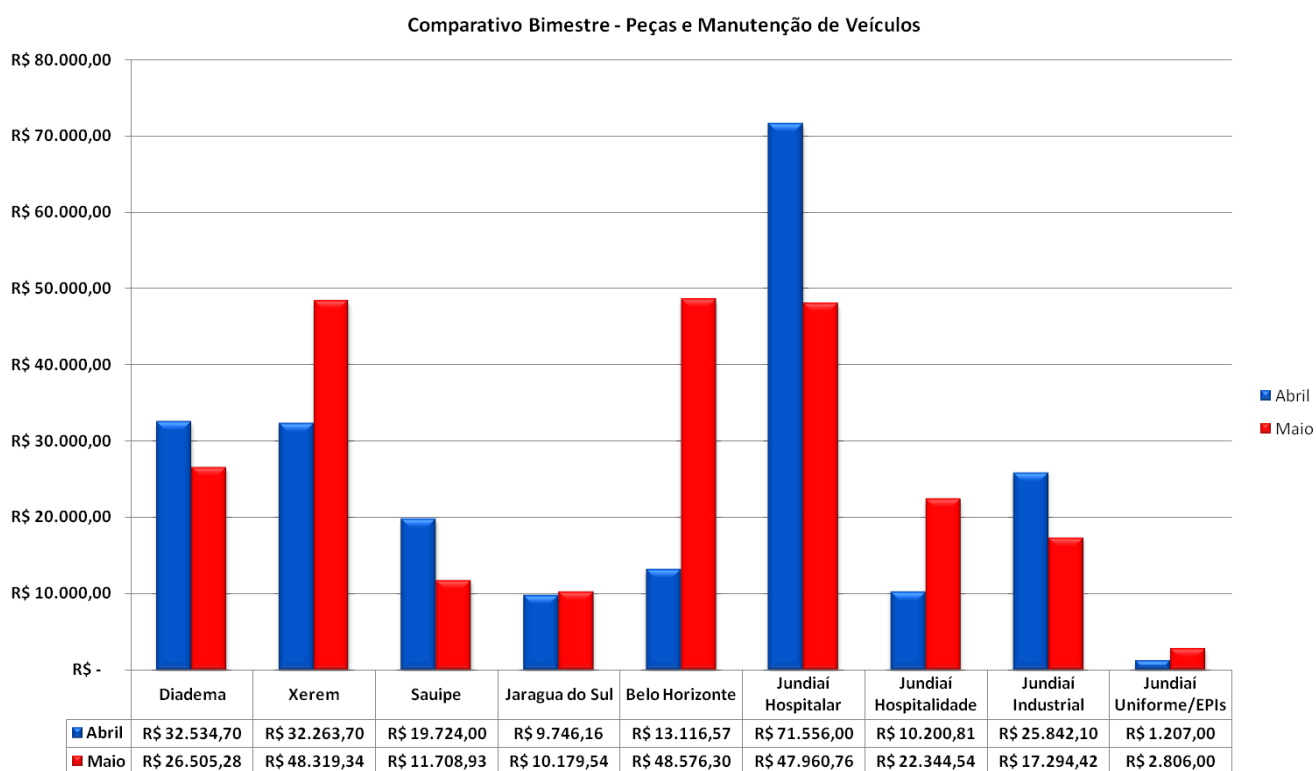
Cargo	Quantidade
Abastecedores / Lavadores	4
Aux de Mecânico	1
Mecânicos	2
Supervisor de Manutenção	1
Auxiliares Administrativos	4
Ajudantes	178
Motoristas	161

Analistas	16
Supervisores	4
Gerência	1

4.3.4 Cenário Atual: Custos de manutenção

A figura 3 mostra os custos totais de manutenção por unidade de negócios no período.

Figura 3 : Custos de manutenção mês

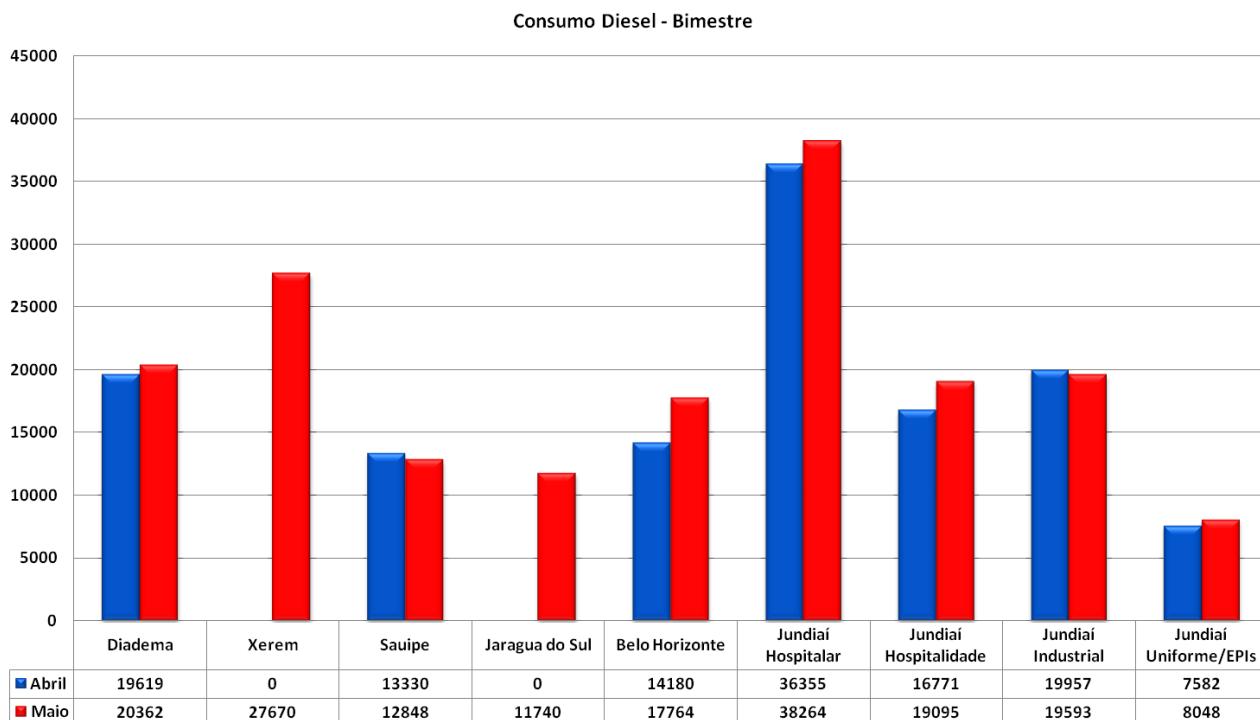


Fonte : Diretoria Logística Atmosfera S/A

6.1.6 Cenário Atual Consumo de combustível

A figura 4 mostra o custo total mensal de combustível por unidade de negócios.

Figura 4 : Consumo de combustível



Fonte: Diretoria de Logística Atmosfera S/A

4.4 Cenário futuro

O cenário futuro utilizará o modelo de logística de transportes com agregados , e , a implantação será de forma gradativa , por unidades de negócios , e seguido da estabilização operacional pós alteração de modelo , será definida a sequência e a velocidade das mudanças.

A tabela 9 , mostra a estimativa de resultados financeiros nos diferentes modelos estudados , indicando as perdas e ganhos de cada um.

Tabela 9 : Estimativa do resultado financeiro com o modelo que será adotado de trabalho com agregados :

Análise dos resultados							
CC	Descrição do C Custo	Real				Projeções	
		mai/13	jun/13	jul/13	ago/13	Operador Logístico	Agregados
2201	DIAD LOGISTICA	269.574,31	286.835,51	248.807,57	248.747,51	301730,73	203972,96
2203	LOGISTICA - ESTERILIZACAO	21.476,84	15.514,98	13.266,40	13.390,41	16242,57	10980,14
2204	LOGISTICA - CLINICAS	34.775,17	39.899,52	32.078,94	34.374,84	41696,68	28187,37
2208	LOGISTICA-HOSPITALAR BH	82.886,72	79.914,45	78.676,66	81.904,55	99350,22	67161,73
2209	LOGISTICA-UNIFORMES BH	21.569,03	23.033,33	31.969,57	27.373,10	33203,57	22445,94
2210	CENTRO DE DISTRIBUICAO JARAGUA DO	86.933,16	70.732,97	81.965,87	84.402,85	102380,66	69210,34
2212	LOGISTICA HOSPITALAR - JUNDIAI	522.171,84	596.246,94	526.517,28	541.369,56	656681,28	443923,04
2213	LOGISTICA INDUSTRIAL - JUNDIAI	431.912,61	382.708,17	438.166,73	349.940,28	424477,56	286951,03
2214	LOGISTICA HOSPITALIDADE - JUNDIAI	251.723,09	290.309,88	280.767,73	245.521,52	297817,60	201327,65
2215	LOGISTICA UNIFORMES - JUNDIAI	121.579,10	130.056,08	121.654,05	120.479,75	146141,94	98793,40
2216	LOGISTICA SALA LIMPA - DIADEMA	2.282,65	2.696,56	3.910,54	2.226,85	2701,17	1826,02
2217	LOGISTICA - EPIS/MATS E MOPS - BH	9.190,17	7.304,90	13.329,08	10.097,33	12248,06	8279,81
2221	LOGISTICA HOTEL SAUIPE	36.662,76	33.231,74	37.621,39	39.725,87	48187,48	32575,21
2223	LOGISTICA HOSPITALAR PIRAJA	3.181,69	223,95	223,95	0,00	0,00	0,00
2224	LOGISTICA HOSPITALAR - XEREM	479.447,95	284.860,40	346.981,56	264.359,66	320668,27	216774,92
2225	LOGISTICA - JARAGUA DO SUL	15.845,16	17.176,75	15.617,21	17.853,83	21656,70	14640,14
2228	LOGISTICA EPIS/MATS E MOPS JUNDIAI	5.075,16	4.633,50	3.919,14	4.052,09	4915,19	3322,71
2233	LOGISTICA HOTELARIA XEREM	19.089,89	41.763,03	60.238,28	20.174,93	24472,19	16543,44
2234	LOGISTICA UNIFORMES XEREM	34.142,64	35.417,13	54.530,92	28.995,32	35171,32	23776,16
2235	LOGISTICA - GERENCIA	64.974,61	57.330,05	46.120,99	61.196,81	74231,73	50181,38
2236	LOGISTICA INDUSTRIAL SAUIPE	24.111,62	24.715,41	19.490,85	20.417,98	24767,01	16742,74
2237	LOGISTICA HOTELARIA BH	6.847,39	5.640,49	6.848,20	7.291,50	8844,59	5979,03
2238	LOGISTICA HOSPITALAR SF1	62.393,10	53.796,69	54.538,03	64.488,33	78224,34	52880,43
2239	LOGISTICA HOSPITALAR SF2	30.422,72	36.109,82	48.979,38	45.879,35	55651,65	37621,07
2242	LOGISTICA HOSPITALAR SAUIPE	61.569,41	51.340,87	57.672,40	57.509,92	69759,53	47158,13
Total Geral		2.742.702,57	2.577.089,29	2.623.892,72	2.391.774,14	2901222,03	1961254,79

Fonte : Diretoria de Logística Atmosfera S/A

4.4.1. Comparativo de custos nas três maiores unidades de negócio entre os modelos propostos

A tabela 10 mostra os resultados financeiros nos diferentes modelos estudados na unidade de negócios do Rio de Janeiro.

Tabela 10: Comparativo de custos entre unidades de negócios e modelos

RIO DE JANEIRO								
Agregados - R\$ Por Diária				Agregados - R\$ Por Saída			Transportadoras (médio porte)	
ROTA	R\$ / dia (seg a sabado).	R\$ / dia (Dom).	TOTAL: R\$/mês	R\$ / dia (seg a sabado)	R\$ / dia (Dom).	TOTAL: R\$/mês	Média Dia	Média Mês
1	1.644,26	1.737,86	49.327,70	2.096,56	1.230,46	59.432,30	2.855,00	81.651,20
2	1.373,66	1.467,26	41.209,70	1.067,66	1.130,66	32.281,70	1.858,25	54.311,20
3	1.450,66	1.544,26	43.519,70	1.344,86	1.407,86	40.597,70	2.081,25	60.546,20

4	1.853,17	1.977,97	55.595,12	1.464,17	1.523,07	44.160,72	1.309,63	37.536,45
5	1.479,26	1.572,86	44.377,70	1.377,86	1.424,36	41.521,70	1.896,63	55.802,45
6	1.429,26	1.522,86	42.877,70	1.048,76	307,96	24.963,10	1.941,63	57.047,45
7	598,46	633,56	17.953,70	622,46	109,46	16.621,70	605,63	20.292,45
8	547,2	109,46	14.664,94	383,54	109,46	10.409,78	386,13	14.080,25
7	812,96	109,46	21.574,70	646,46	682,46	19.537,70	1.046,50	32.398,70
Total geral	10.375,91	10.566,07	309.526,23	9.405,85	7.243,27	269.988,67	12.934,13	381.267,62

Fonte : Diretoria de Logística Atmosfera S/A

A tabela 11 mostra os resultados financeiros nos diferentes modelos estudados na unidade de negócios de Diadema.

Tabela11 : Comparativo de custos entre unidades de negócios e modelos

DIADEMA HOSPITALAR								
Agregados - R\$ Por Diária				Agregados - R\$ Por Saida			Transportadoras (médio porte)	
ROTA	R\$ / dia (seg a sabado)	R\$ / dia (Dom).	TOTAL: R\$/mês	R\$ / dia (seg a sabado)	R\$ / dia (Dom).	TOTAL: R\$/mês	Média Dia	Média Mês
1	970,56	1.032,96	29.366,30	1.001,67	1.064,07	30.381,80	1.365,18	38.964,25
2	1.021,60	1.084,00	30.897,50	1.052,71	1.115,11	37.234,40	1.846,40	52.227,50
3	1.012,36	1.074,76	30.620,30	1.043,47	1.105,87	33.779,00	1.643,88	46.677,25
4	692,76	734,36	20.949,10	723,87	765,47	30.752,20	1.513,70	42.603,50
5	919,52	981,92	27.835,10	950,63	1.013,03	22.280,00	1.011,00	29.165,50
6	747,32	788,92	22.585,90	778,43	820,03	31.135,00	1.280,13	36.556,75
7	507,14	538,34	15.338,90	538,25	569,45	23.159,20	1.156,03	32.976,75
8	256,92	272,52	7.769,90	288,03	303,63	7.114,00	348,75	10.685,00
9	294,32	309,92	8.891,90	325,43	341,03	11.768,00	435	13.191,50
10	292,12	307,72	8.825,90	323,23	338,83	11.396,00	422,75	12.840,00

11	261,32	276,92	7.901,90	292,43	308,03	6.188,00	281,5	8.826,50
12	495,92	527,12	15.002,30	527,03	558,23	12.524,00	410,5	12.488,50
13	261,32	276,92	7.901,90	292,43	308,03	6.188,00	281,5	8.826,50
14	706,32	753,12	21.376,70	737,43	784,23	14.768,00	435	13.191,50
Total geral	8.439,46	8.959,46	255.263,66	8.875,09	9.395,09	278.667,60	10.165,05	289.856,53

Fonte : Diretoria de Logística Atmosfera S/A.

A tabela 12 mostra os resultados financeiros nos diferentes modelos estudados na unidade de negócios de Jundiá.

Tabela 12 : Comparativo de custos entre unidades de negócios e modelos

JUNDIAI HOSPITALAR								
Agregados - R\$ Por Diária				Agregados - R\$ Por Saida			Transportadora (médio porte)	
ROTA	R\$ / dia (seg a sabado).	R\$ / dia (Dom).	TOTAL: R\$/mês	R\$ / dia (seg a sabado).	R\$ / dia (Dom).	TOTAL: R\$/mês	Média Dia	Média Mês
1	1.511,01	1.677,07	45.994,43	1.136,73	1.203,03	34.367,25	1.955,34	58.660,20
2	1.514,88	1.684,81	46.126,08	1.140,61	1.206,91	34.483,41	1.967,66	59.029,80
3	1.498,69	1.652,43	45.575,55	1.149,05	1.215,35	34.736,85	1.948,54	58.456,20
4	1.537,49	1.730,05	46.895,02	1.255,62	1.321,92	37.933,89	2.008,12	60.243,60
5	1.477,83	1.610,72	44.866,45	1.281,28	1.362,58	38.763,57	2.223,46	66.703,65
6	1.642,08	1.939,22	50.451,02	1.658,97	1.725,27	50.034,33	2.412,85	72.385,50
7	2.017,28	2.408,83	62.084,71	1.692,66	1.791,46	51.174,90	3.000,03	90.000,75
8	1.984,22	2.342,70	60.960,58	1.622,95	1.721,75	49.083,73	2.867,98	86.039,25
9	1.924,88	2.224,03	58.943,11	1.381,33	1.461,13	41.759,04	2.356,90	70.707,00
10	719,04	819,64	21.973,66	761,77	785,77	22.949,13	1.121,25	33.637,50
11	636,54	654,64	19.168,66	304,27	316,27	9.176,13	475	14.250,00
Total geral	16.463,95	18.744,14	503.039,27	13.385,25	14.111,45	404.462,22	22.337,12	670.113,45

Fonte : Diretoria de Logística Atmosfera S/A.

5. Conclusão

Os números e os dados apurados , indicam que mesmo adotando o outsourcing , nem todos os modelos garantem redução nos custos , portanto se for considerado somente o aspecto econômico a continuidade da proposta e/ou a sua implementação em um dos modelos ficará inviabilizada.

Porém o modelo teoricamente mais oneroso , apresenta alguns ganhos mensuráveis e não mensuráveis , tais como a composição de uma área menor para a gestão operacional e administrativa do parceiro e adoção de menos parceiros que também impacta na gestão do modelo .

Já o modelo notadamente com o custo menor , remete a um saving considerável, mais esbarra principalmente em duas questões relevantes , a questão trabalhista e ao forte aparato necessário para a gestão operacional e administrativa.

Todo o estudo embasará a decisão através de ponderações do corpo gestor da companhia , levando em consideração também os impactos possíveis no seu maior patrimônio , seus clientes.

6. Referências bibliográficas

Araújo , Luiz César G. , Organização sistemas e métodos e as tecnologias de gestão organizacional , Atlas 2010

Arnold , J. R. Tony , Administração de Materiais , Atlas 2009

Ballou , Ronald H., Gerenciamento da cadeia de Suprimentos, planejamento organização e logística empresarial, Porto Alegre Boockman , 2001

Bowersox, Donald; Closs, David J, Logística Empresarial, o processo de integração da cadeia de suprimentos , Atlas 2011

Figueiredo, Kleber , Logística Empresarial, Atlas 2011

Fleury , Paulo Fernando , Logística Empresarial, Atlas 2011 são nomes diferentes?

Keedi , Samir, Logística , transporte , comércio exterior e economia em gotas, Edições aduaneiras 2009

LALT – Laboratório de Aprendizagem em Logística e Transportes, localizado na FEC – Faculdade...., da UNICAMP, Universidade..... Material e anotações de aula do curso FEC 617, utilizado em 30/09/2013.

Novaes, Antonio Galvão , Logística e gerenciamento da cadeia de distribuição , Elsevier CAMPUS – 2009

Wanke, Peter , Logística Empresarial, Atlas 2011

IMAM , Instituto IMAM , 2010 , Logística de Transportes , Gestão de custos de Transportes rodoviários de carga