

INSOURCING DA ÁREA DE RECEBIMENTOS E ARMAZENAGEM DE MATERIAIS PRODUTIVOS DE UMA EMPRESA DE BENS DE CONSUMO NÃO DURÁVEIS

Carlos Eduardo Moretti

Orientador: Dr. Paulo Sérgio de Arruda Ignácio
Universidade Estadual de Campinas
Faculdade de Engenharia Civil, Arquitetura e Urbanismo
Laboratório Aprendizagem em Logística e Transporte

RESUMO

O objetivo deste trabalho é demonstrar um estudo para determinar as vantagens do processo de *Insourcing* em uma operação de recebimento de matéria-prima em uma empresa de bens de consumo não duráveis. A prática da terceirização está cada vez mais presente nessa parte da Cadeia de Suprimento das empresas, contudo, é necessário entender muito bem a importância dessa operação para o negócio e os impactos que podem ocorrer caso esse “terceiro” não cumpra seus compromissos. O método de simulação de uma operação retornando a ser internalizada conclui nesse estudo que ao longo dos anos devemos realizar cálculos para certificação da viabilidade ainda da estrutura terceirizada. O valor de 33% na redução do custo operacional anual encontrado demonstra claramente o quanto a operação terceirizada pode não ser a melhor escolha para a empresa.

ABSTRACT

The objective of this study is to demonstrate a study to determine the advantages of *Insourcing* process in a receiving raw materials operation in a non-durable consumer goods company. The practice of outsourcing is increasingly present in that part of Supply Chain companies, however, is necessary to understand very well the importance of this operation for the business and the impacts that may occur if this “third party” fails to meet its commitments. The simulation method of an operation returning to be internalized in this study concluded that over the years we perform calculations for certification of viability even the outsourced structure. The value of 33% in reducing the annual operating cost found clearly demonstrates how the outsourced operation may not be the best choice for the company.

1. INTRODUÇÃO

Atualmente as organizações cada vez mais estão em busca de redução de custos em suas operações. As empresas diariamente fazem estudos e tomam decisões do que fazer, comprar ou alugar. A prática de transferir para um terceiro a execução de uma operação é chamada de terceirização.

A terceirização está presente no mundo todo em vários campos como o de serviços de limpeza, alimentação, manutenção e logística.

Essa nova modalidade consiste em buscar fora tudo aquilo que não é essencial e estratégico para a atividade-fim das empresas. Esta já é uma prática antiga nas grandes economias mundiais, entretanto, apesar de ter surgido no Brasil no final da década de 50, com as montadoras de automóveis, a terceirização somente agora está tomando impulso no país (Imhofi e Mortari, 2005).

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.

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.

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.

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

A popularidade crescente do *outsourcing* contribui para o número de organizações que são provedores de serviços, reforçando as práticas relacionadas a gerir serviços (IQBAL & NIEVES, 2007). Concomitantemente, a constante pressão por organizações mais enxutas impõe as áreas uma agenda de "encontrar maneiras de prover mais valor a custos menores" (ADLER, 2003). Aksin & Masini (2007) defendem que a instituição de um *insourcing* através da criação de centros compartilhados de serviços é uma solução pertinente a essa pressão.

No processo de *outsourcing*, algumas atividades da organização são delegadas para uma empresa especializada com os objetivos de reduzir os custos e melhorar a qualidade e desempenho desse trabalho. No processo de *insourcing*, existe o movimento contrário da organização, passando as atividades para um departamento específico criado na própria empresa. Apesar de ser de controle interno da empresa, esse departamento responsável funciona de forma independente e autônoma, ele será especializado apenas naquele determinado serviço. Nessa situação, é estabelecida uma relação do tipo fornecedor-cliente entre dois departamentos da mesma corporação.

O objetivo dos processos descritos acima é praticamente o mesmo: o controle de um setor ou atividade com foco em redução de custos e melhoria da qualidade e a principal diferença está no tipo de análise em cada situação. No caso de *outsourcing*, será uma empresa especializada no serviço que realizará esta análise com uma visão externa da empresa, podendo ver problemas que não foram identificados pela organização, enquanto que no *insourcing*, os responsáveis por esta avaliação serão pessoas internas, que já possuem uma familiaridade com os problemas e soluções da organização.

1.1 – Objetivo

O objetivo deste trabalho é demonstrar um estudo para determinar as vantagens do processo de *Insourcing* em uma operação de recebimento de matéria-prima em uma empresa de bens de consumo não duráveis.

1.2 – Problema da Pesquisa

O problema que será demonstrado nesse trabalho será a baixa performance de um operador logístico terceirizado (*outsourcing*) na área de recebimentos de matéria-prima em uma indústria de bens de consumo não- duráveis.

Os indicadores que serão direcionadores para a avaliação dessa baixa performance serão:

- Custo
- Segurança
- Absenteísmo

- Qualidade (Materiais vencidos no estoque – *Shelf Life*)

A modalidade de remuneração dessa operação é o tipo de contrato “*Cost Plus*”, ou seja, todos os custos da operação são repassados a empresa contratante, com um adicional, denominado “*Fee*”, ou seja, um lucro sobre o valor total das despesas. As instalações físicas utilizadas são a da contratante e essa operação fica dentro do site da empresa de bens não duráveis estudada.

1.3 - Justificativa

Segundo Yamashina, (auditoria WCM, 2015) os operadores logísticos são vendedores de um serviço e não se encaixam nas estratégias da empresa contratante, ora por possuírem outros valores e missão, ora visando apenas lucro. No caso em questão, onde nesse armazém temos cerca de 150 *SKUs*(tipos de materiais), como saberemos se estão em melhores locais para diminuir a movimentação para as linhas e conseqüentemente precisar de menos recursos? O fato de trazer melhorias a operação diminui o valor da conta ao final do mês repassada para o contratante e conseqüentemente o lucro do terceiro obtido nessa operação de tipo de contrato “*Cost Plus*”.

Também nos deparamos com a falta de cobrança por parte da área de recebimento de materiais para com a área de Planejamento de Materiais, pois o terceiro receberá todos os materiais, sem “olhar crítico” de estoques e *Working Capital* parado, pois a função é apenas movimentar e não questionar o nível de estoques do contratante. Com isso, a empresa perde importante ponto de monitoramento entre áreas.

Por isso, o que parece mais vantajoso para essa empresa de bens de consumo não duráveis será analisado aqui nesse trabalho e demonstrado que com esse tipo de contrato e operação temos perdas e oportunidades de ganhos em custos e outras esferas.

2. MODELO DE *OUTSOURCING* NA ÁREA DE RECEBIMENTO DE MATÉRIA-PRIMA COM REMUNERAÇÃO “*COST PLUS*”

2.1 – A Decisão Estratégica de Comprar ou Fazer

Uma decisão importante que uma empresa tem que tomar quando desenvolve sua estratégia de rede de suprimento é a que define quais atividades da rede executará ela própria e quais atividades delegará a terceiros. Em outras palavras, isso representa, para cada uma das atividades produtora de bens e de serviços dentro de uma rede, a decisão de comprá-los de terceiros (ou, de acordo com o jargão mais corrente, *terceirizá-los*) ou de fazê-los internamente. Tradicionalmente a idéia de comprar ou fazer era feita com base apenas na consideração dos custos marginais incorridos. Se um banco, por exemplo, tivesse que tomar a decisão de estabelecer e gerenciar seu próprio *call center* ou contratar uma empresa para fazê-lo, ele compararia os custos incorridos se tivesse que estabelecer e gerenciar seu *call Center* com os custos de contratar uma empresa externa para fazê-lo. A opção que resultasse em custos menores seria a ganhadora e a decisão seria então tomada. (Correa 2010, p. 46)

A noção de que os custos marginais de comprar ou fazer seriam a única consideração a fazer (ou que fossem a consideração dominante) está superada. Considera-se que hoje a decisão de comprar ou fazer tem implicações estratégicas sérias demais para que se leve em conta apenas o conceito de custos marginais. Recentemente, há pelo menos duas

vertentes de considerações vistas como essenciais para uma boa decisão de comprar ou fazer nas redes de suprimento: considerações relacionadas aos custos de transação envolvido e considerações às competências centrais da organização. (Correa 2010, p. 46)

A parte da economia que trata dos custos de transação, originada pelos trabalhos seminais de Coase (1937), procura compreender por que as firmas existem e fazem coisas (em vez de comprá-las de terceiros). Uma transação é uma transferência de um bem ou serviço entre unidades de operação tecnologicamente separadas.

A análise de transações visa obter eficiência na gestão dessas transações ou, em outras palavras, visa minimização dos custos de transação. De acordo com a teoria da organização industrial, os custos de transação incorridos numa relação de uma empresa com seus fornecedores na compra de um item são influenciados por pelo menos quatro fatores:

- Número de fornecedores potenciais;
- Especificidade de ativos dedicados a transação;
- Nível geral de incerteza;
- Frequência em que as transações ocorrem;

Quanto maiores os níveis de especificidade do ativo do cliente, das incertezas, da frequência, e quanto menor o número de potenciais fornecedores envolvidos com a transação, maiores seus custos. (Correa 2010, p. 47)

A teoria econômica por trás da análise dos custos de transação preconiza que quanto mais altos os custos de transação incorridos, mais as empresas tenderão a tentar minimizá-los via integração vertical, ou seja, tenderão a optar em fazer o item em questão internamente em vez de terceirizar.

Os custos de transação são necessários a nossa análise, mas não são suficientes (MCIVOR, 2009). Também é necessário levar em conta uma outra vertente de considerações: aquela que trata do conceito de competências centrais (*core competencies*).

Hamel e Prahalad (1994) definem como competências como um conjunto de habilidades e tecnologias mais do que apenas uma única habilidade ou uma única tecnologia. Temos três características necessárias para que uma competência seja considerada central (*essa definição é importante porque as competências centrais seriam, segundo os autores, as mais valiosas fontes de vantagem competitiva sustentável de uma empresa*):

- Valor para o cliente
- Diferenciação sobre a concorrência
- Extendabilidade

Quando uma habilidade de executar uma atividade que concorre para a produção de um bem ou serviço é considerada uma competência central para a organização, esse bem ou serviço não deve ser terceirizado. Se, por outro lado, a habilidade de executar não é considerada uma competência central da organização, a empresa deveria considerar seriamente a possibilidade de terceirizá-la principalmente se os seus custos de transação são baixos. Isso permitirá que a empresa não disperse esforços na execução de atividades que não são fontes de vantagem competitiva, concentrando-se naquelas que o são. (Correa 2010, p. 50) A figura 1 ilustra um processo de decisão de comprar ou fazer.

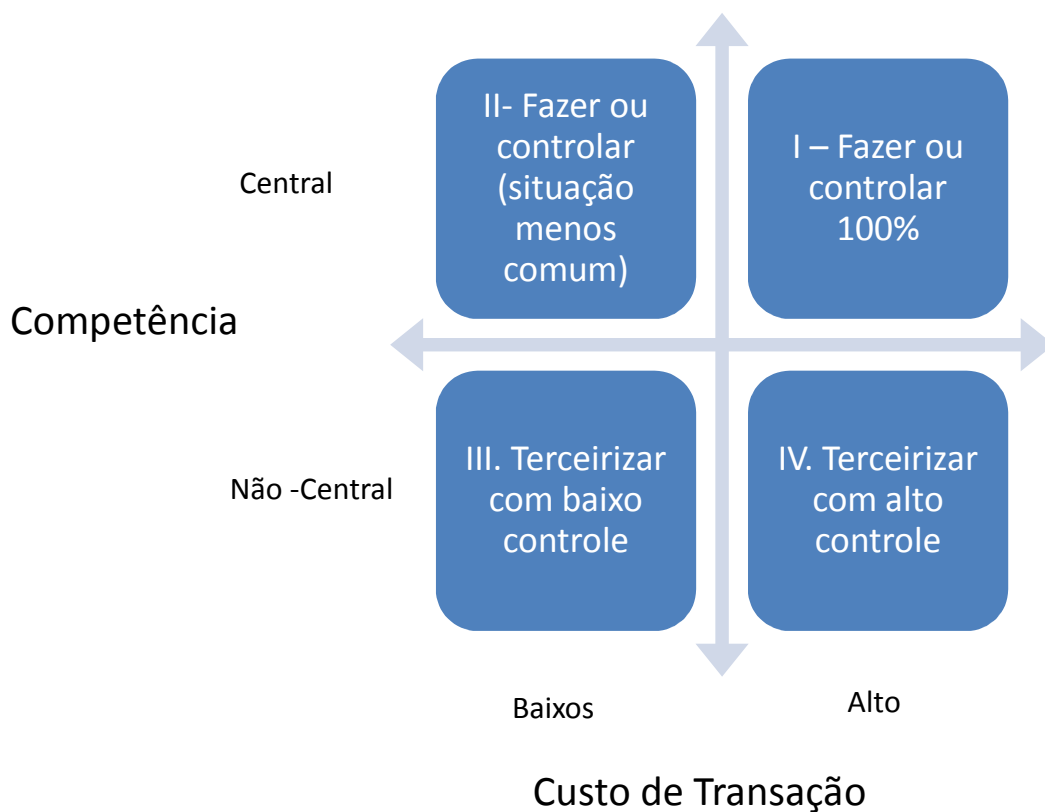


Figura 1: Quadro comparativo – Comprar ou Fazer
 Fonte: Correa, 2010 – página 50

Quadrante I – Fazer ou controlar 100%: atividades classificadas nesse quadrante não deveriam ser terceirizadas, mas mantidas internamente.

Quadrante II – Fazer ou controlar (situação menos comum): atividades classificadas nesse quadrante são consideradas competências centrais para o futuro da organização.

Quadrante III – Terceirizar com baixo controle: Alto número de potenciais fornecedores

Quadrante IV – Terceirizar com alto controle: Um bom exemplo nesse quadrante é o fornecimento de motores para os fabricantes de avião, como a Embraer. Esse é um quadrante que necessita bom entendimento da estratégia da empresa, não envolve competências centrais da organização, mas os custos de transação são altos.

A terceirização de uma operação pode ocorrer em diversas partes da cadeia. Na área de recebimento de matéria-prima um ponto a ser definido sempre é qual será a forma de remuneração desse terceiro. Nesse estudo abordaremos o modelo “*cost plus*”, mas temos outras modalidades também no mercado. Podemos citar como formas mais aplicadas os modelos abaixo:

- a) Remuneração variável: Esta modalidade consiste no pagamento por pallet movimentado e é muito favorável ao contratante em caso operações onde a volatilidade de produção é alta, pois em momentos de baixa ocupação da fábrica ocorrem menor entrada de materiais e conseqüentemente menor número de movimentações. No entanto, nem todas as empresas conseguem ter bom controle sobre as movimentações a cada ponto do recebimento/envio as linhas

de produção/processo, por isso esse tipo de escolha tem que ser muito bem avaliada.

- b) Remuneração fixo + variável (pallet recebido): Esta modalidade consiste no pagamento por pallet recebido, sejam feitas quantas movimentações nele necessárias pelo operador logístico. Um valor fixo da operação é definido, para evitar prejuízos ao terceiro em momentos de possível queda de produção e recebimento de materiais na área do Armazém.
- c) Cost Plus (budget anual): Esta modalidade consiste no pagamento de um valor fixo mensalmente para o terceiro, através de uma negociação anual feita entre partes, denominada “*budget anual*” onde o contratado fornece todos os seus custos para o ano, dimensionados pelo volume produzido e convertido em pallets de materiais recebidos. Um valor denominado “*Fee*” é incluso sobre o valor total mensal dos gastos. É chamada de conta segura, pois caso o volume de produção seja mais baixo por parte da contratante, o valor pago para a contratada continua o mesmo. Em caso de maiores volumes, a contratada tem que atender a necessidade, mas passa os custos também destes para o contratante com o lucro sobre esse. Todos os gastos para manter a infra-estrutura das instalações prediais é por conta do contratante, ficando o terceiro apenas responsável pela operação logística. Custos com avarias as instalações serão de responsabilidade do terceiro.

O ponto positivo desse contrato é que ao final de cada 3 meses existe um acerto de contas, onde caso o terceiro tenha tido custos inferiores ao acordado no budget anual, ele dará um desconto ao contratante no mês seguinte. O inverso é verdadeiro, caso os custos tenham sido maiores. O ponto favorável nessa modalidade é em relação a empresas que tenham baixo controle de movimentações sistêmicas, onde poderão implementar esse contrato, sem se preocupar em movimentações por pallet.

3 - MÉTODO PARA DESENVOLVIMENTO DO ESTUDO

O método utilizado será o estudo de caso exploratório.

Estudo de caso é um método de pesquisa que utiliza dados coletados a partir de eventos reais com o objetivo de explicar, explorar ou descrever fenômenos atuais inseridos em seu próprio contexto. Caracteriza-se por ser um estudo detalhado e exaustivo de poucos, ou mesmo de um único objeto, fornecendo conhecimentos profundos (Branski, Arellano, Lima Jr, 2011; Yin, 2003).

Gil (1994) classifica como pesquisas exploratórias aquelas que visam compreender um fenômeno pouco estudado ou aspectos específicos de uma teoria ampla.

As etapas desenvolvidas nesse estudo são apresentadas na figura 2:

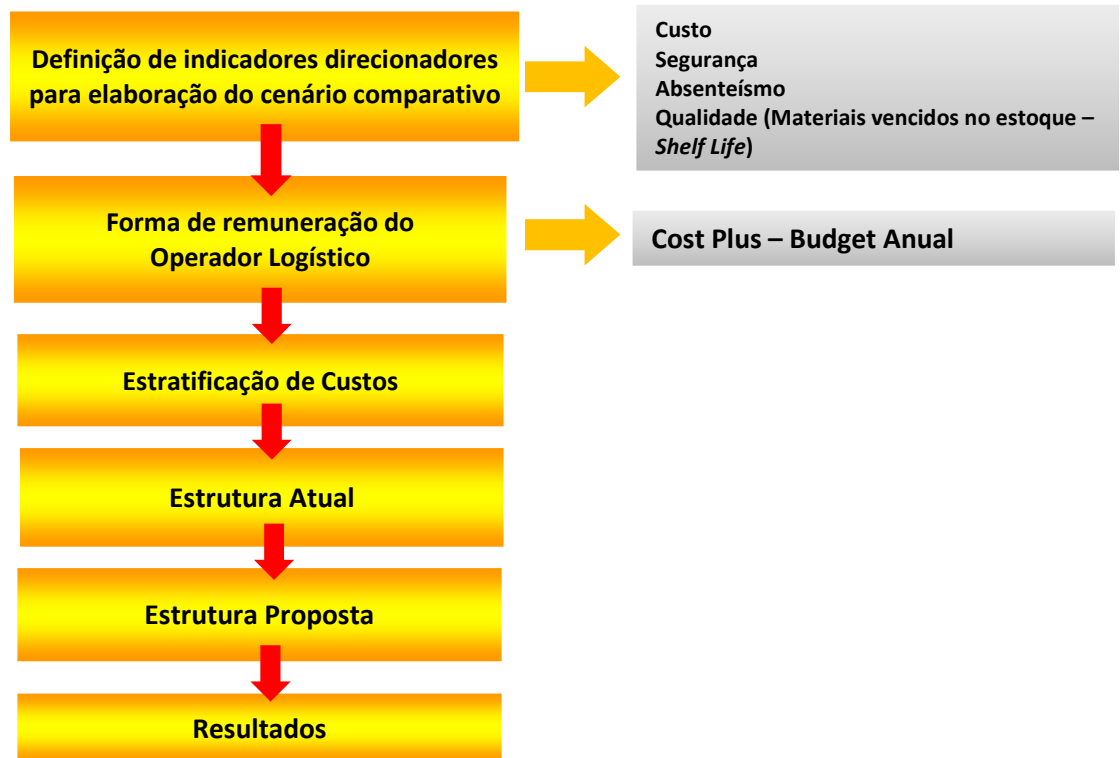


Figura 2: Etapa do estudo de caso
Fonte: Autor

Os dados utilizados terão como base os resultados reais operacionais, utilizando um fator pré-determinado para não evidenciar e expor os números dessa operação. No entanto, a ordem de grandeza será prevalecida para comparações e análise justa.

Os resultados obtidos então são gerados e assim as análises são realizadas por comparação.

A obtenção do cenário da estrutura futura foi definida a partir de um modelo de operação parecida e praticada anteriormente na logística da empresa estudada.

4 - APLICAÇÃO PRÁTICA

4.1 – Perfil da Empresa e dos produtos

Empresa multinacional, de bens de consumo não duráveis, está presente em 150 países e emprega cerca de 167 mil pessoas. A empresa fabrica e comercializa um portfólio expressivo de produtos alimentícios e de uso doméstico e pessoal.

No Brasil, a empresa emprega em torno de 12 mil pessoas e atua por meio de 4 grandes negócios:

- Limpeza doméstica
- Cuidados pessoais
- Alimentos

➤ Sorvetes

Para realizar a distribuição de seus produtos das unidades de negócio de limpeza doméstica, cuidados pessoais e alimentos, a empresa possui dez Centros de Distribuição e doze *Transit Points*.

O sucesso de longo prazo da empresa requer compromisso pleno com padrões excepcionais de desempenho, produtividade e qualidade, com formas coletivas e efetivas de trabalho e com disposição para desenvolver novas idéias e aprender continuamente, trazendo sempre agilidade, flexibilidade e maior segurança operacional, buscando continuamente a redução de custos e o aumento no nível de serviço ao cliente. Por outro lado, o respeito ao consumidor, às regras mercadológicas e à legislação vigente, notadamente no que se refere à saúde, ao meio ambiente, à segurança e à pessoa humana, constituem a idéia basilar e principal a nortear os princípios que regem as atividades dessa empresa.

A operação analisada está inserida na área de fabricação de produtos de limpeza doméstica. Possui 47 *SKUs* produzidos em diferentes linhas de produção, operando 24 horas diariamente, por 7 dias na semana.

Possui alto nível de serviço e segmenta seus clientes conforme figura 3:

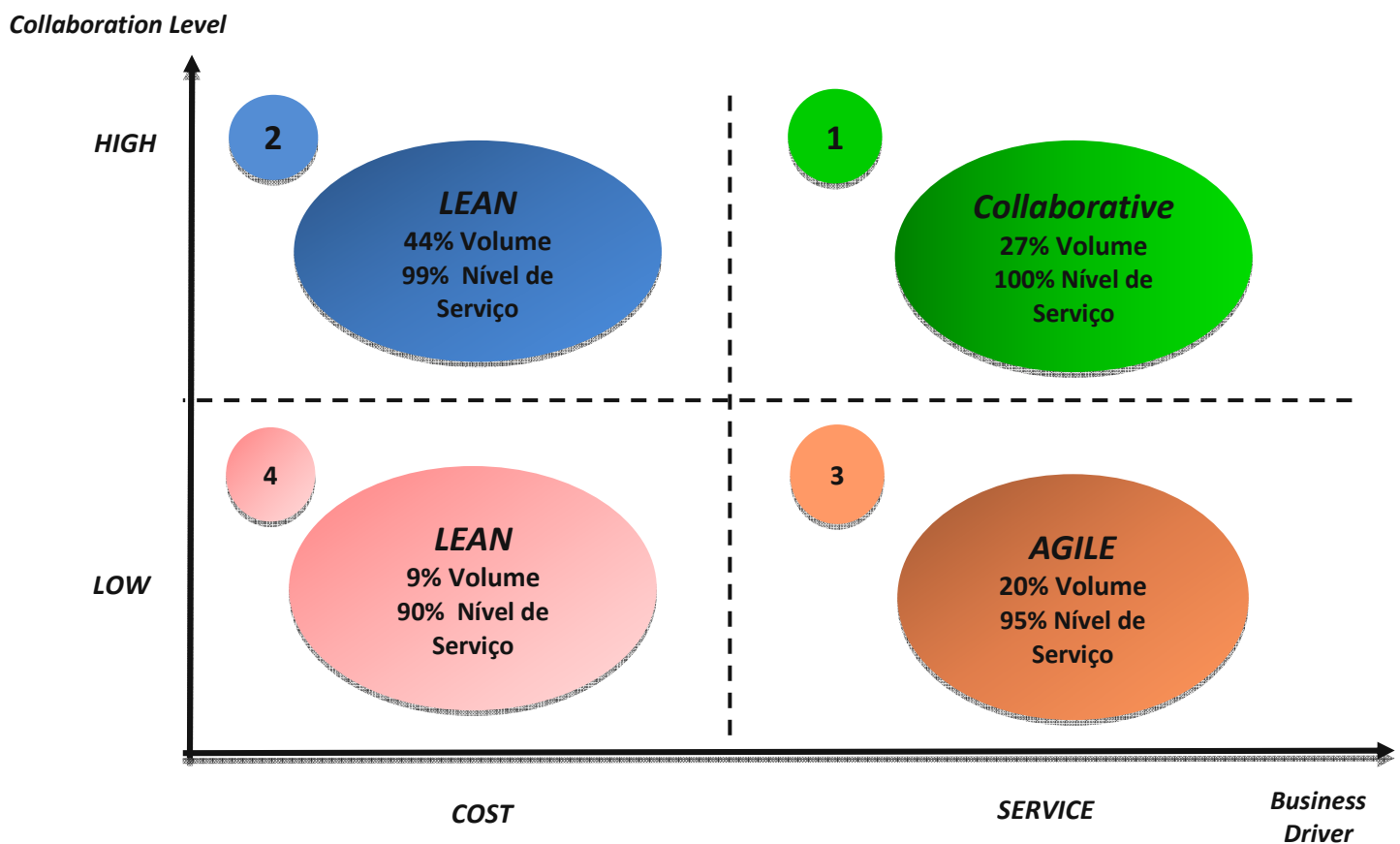


Figura 3: Segmentação dos Clientes
Fonte: Empresa, 2015

Recebe diariamente cerca de 100 caminhões de matéria-prima, sendo materiais a granel e paletizados. Possui 150 tipos de matérias – primas em seu estoque, sendo que apenas 10% é de origem importada, mas essas correspondem a 60% de seus gastos.

Os materiais paletizados correspondem a 40% do volume de materiais utilizados na produção. Esses materiais são recebidos no Armazém de matéria-prima, área está que está inserida na fábrica e que é atualmente administrada por um terceiro há 10 anos.

4.2 – Situação Atual

Todas as matérias-primas paletizadas são recebidas no Armazém de Materiais, que fica dentro do site produtivo. Esse armazém possui 6.246 metros quadrados e conta com 4 docas de recebimento de materiais. Opera em 3 turnos, 24 horas por dia, 7 dias da semana. Utiliza-se porta pallets para armazenamento dos materiais. São prateleiras com 4 níveis, totalizando 4.500 posições. O piso possui resistência de 6 tons/metro quadrado. Na figura 4, apresenta-se o *layout* da fábrica.

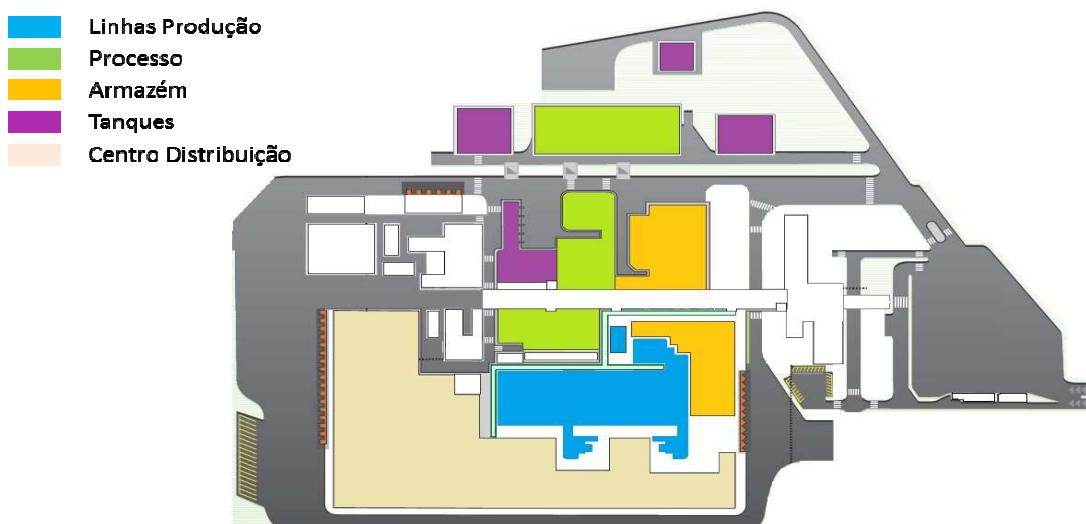


Figura 4: *Layout* da fábrica

Fonte: Empresa, 2015

São recebidos mensalmente 24.000 pallets de matéria-prima. Existe a expedição também nessa área de Inbound de 2.500 pallets de material por mês para outros sites dentro da empresa. A planta é fornecedora de materiais semi-elaborados para outros sites da América Latina. São recebidos cerca de 35 caminhões por dia nessa operação pelo operador logístico terceirizado. O abastecimento de materiais é feito pelo terceiro, que coloca o material no local mais próximo definido pelo contratante, que tem a função de colocar o material na máquina.

Na figura 5 é demonstrado o *layout* do Armazém de Materias.



Figura 5: Layout da Armazém
Fonte: Empresa, 2015

4.2.1 – Responsabilidade do Operador Logístico no Modelo *Outsourcing* – Remuneração *Cost Plus*

O operador logístico tem um papel fundamental na cadeia de abastecimento do contratante. Ele terá envolvimento com as áreas de Planejamento de Produção, pois receberá as informações de programação de recebimento de materiais diariamente, fazendo o lançamento de dados de estoque no sistema SAP. Terá interface com as áreas de Produção, enviando materiais através de pedidos das linhas. A área de Contas a Pagar também solicitará informações de estoque e saldo de pedidos em sistema para pagamento de fornecedores.

Através da figura 6 pode-se entender a importância do terceiro em um fluxo simplificado de operações. Essa é uma área central das operações e de extrema importância para a cadeia produtiva da indústria de bens de consumo.



Figura 6: Fluxo simplificado de Operações
Fonte: Empresa, 2015

Como principais responsabilidades o operador logístico terceirizado dessa operação deve receber veículos no Armazém de Materiais, checando a veracidade das ordens de coleta, realizando também o *check list*, em todos os veículos, em relação às suas condições gerais. Deve também realizar *check in* e o *check out* de todos os veículos no sistema WMS para controle dos tempos de operação e controlar os veículos que estejam no pátio interno e externo aguardando para carregamento.

Como ponto extremamente importante o terceiro tem que obedecer aos critérios de FEFO (*first expire first out*) e assegurar recursos capacitados para controle de indicadores como *absenteísmo*, *turnover*, custos, incidentes/acidentes na operação e acuracidade de inventário. Os indicadores podem ser solicitados a qualquer momento pelo contratante.

As emissões de notas fiscais também são de responsabilidade do operador. Todo o inventário do contratante deve estar conciliado física e contabilmente e uma vez ao ano ocorrerá um inventário geral para apurar possíveis perdas, sendo que as mesmas devem ser reembolsadas pelo terceiro, caso ultrapasse o valor estabelecido em contrato.

O atendimento as Política de Saúde Ocupacional, Segurança e Meio Ambiente do site produtivo terão que ser atendidas, nada impedindo do operador melhorar, ou ter indicadores mais agressivos, no entanto, nunca abaixo do praticado pela contratante.

4.2.2 – Dados e Estrutura Atual

A empresa terceirizada atualmente conta com a seguinte estrutura:

Quadro da estrutura do Terceiro Operação Inbound/Armazém de Materiais (Atual)	
Equipamentos	
Empilhadeiras	12
Transpaleteiras	2
Carrinho hidráulico	3
Total	17

Headcount	
Supervisor	2
Coordenadores	4
Conferentes	21
Operadores (empilhadeiristas)	51
Auxiliares de docas	6
Técnico Qualidade	1
Inventário	2
Técnico Segurança	1
RH	2
Gerente	1
Total	91

*Os equipamentos do terceiro são alugados e são portanto, *quarteirizados* para essa operação

* Empilhadeiras *GLP*

Figura 7: Headcount Atual Terceiro - Inbound

Fonte: Empresa, 2015

A taxa de absenteísmo é mostrada no gráfico da figura 8:

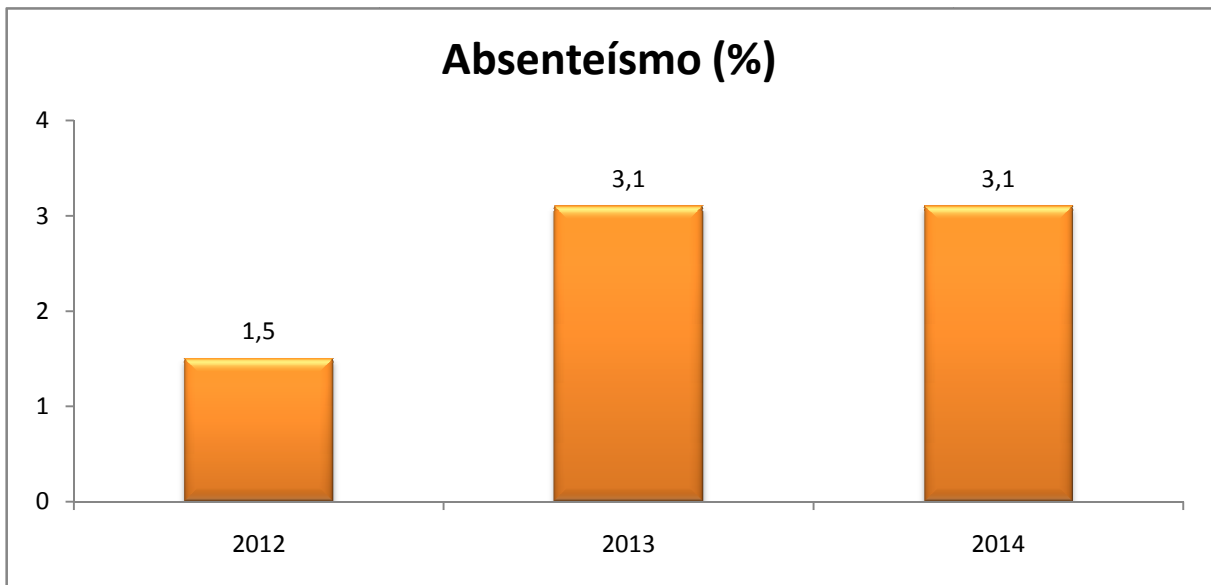


Figura 8: Absenteísmo Atual Terceiro - *Inbound*
Fonte: Empresa, 2015

O número de incidentes de segurança é mostrado no gráfico da figura 9. Entende-se como incidente qualquer fato reportado através de relatório de segurança, em que houve um dano ao patrimônio físico ou um desvio da tarefa executada, podendo causar alguma lesão ao colaborador.

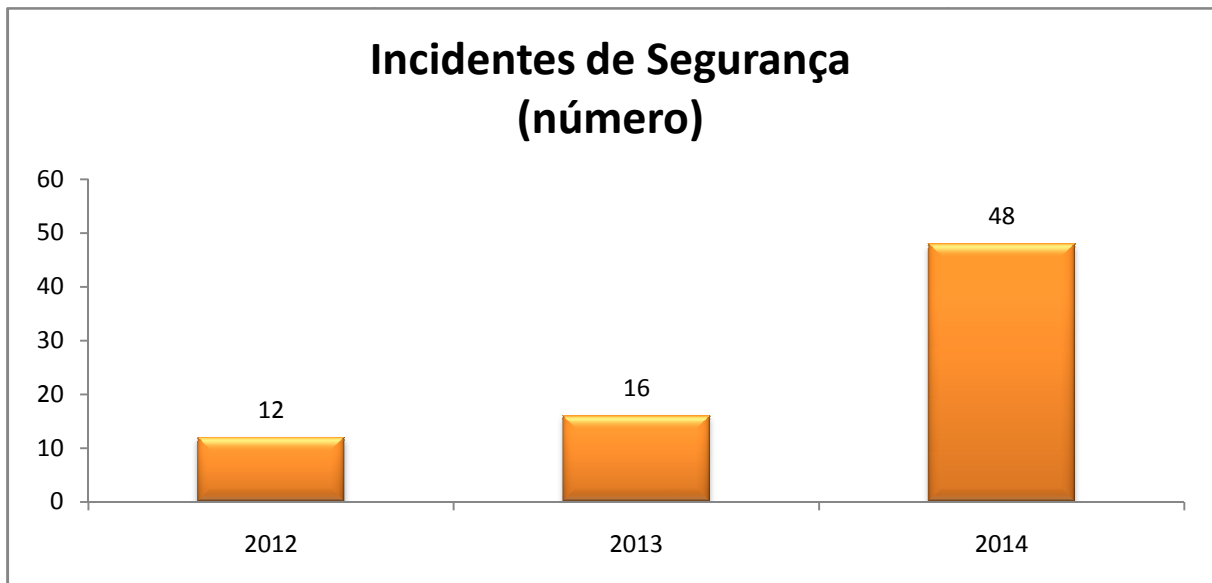


Figura 9: Incidentes Atual Terceiro - *Inbound*
Fonte: Empresa, 2015

O número de materiais vencidos por falta de controle no inventário é mostrado na figura 10:

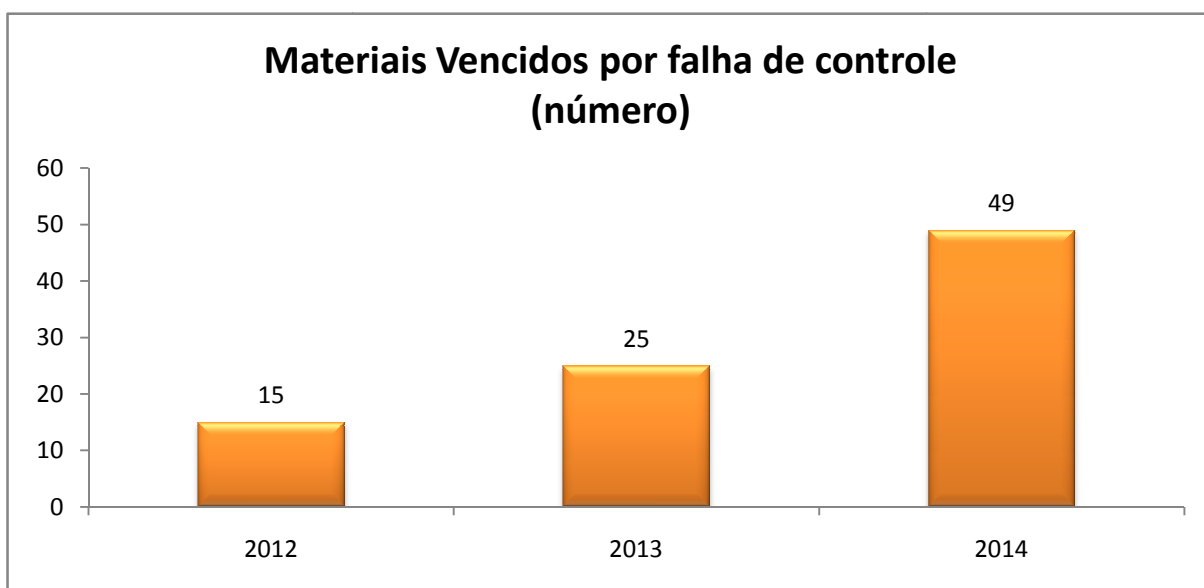


Figura 10: Materiais Vencidos Atual Terceiro - *Inbound*
Fonte: Empresa, 2015

O valor anual da operação atualmente está abaixo, na figura 11, dividida mensalmente em grupo de contas. Esse sistema de remuneração denominado “*Cost Plus*”, explicado acima considera um lucro de 10% ao final das despesas, denominado “*Fee*”.

Budget Atual - Remuneração Cost Plus (Valores em R\$)													
Conta	Jan	Fev	Mar	Abr	Mai	Jun	Jul	Ago	Set	Out	Nov	Dez	Budget
Grupo Salários	373.865	418.493	397.875	397.473	390.661	390.661	390.661	390.661	390.661	390.661	397.026	397.026	4.725.725
Grupo Reparos	2.855	2.855	2.989	2.989	2.989	2.989	2.989	2.989	2.989	2.989	2.989	2.989	35.595
Grupo Equipamentos	64.913	64.937	64.937	64.937	64.937	64.937	65.213	65.213	65.213	65.213	65.213	65.213	780.873
Grupo EPI- Almoxarifado	2.576	2.576	2.576	2.647	2.647	2.716	2.716	2.716	2.716	2.716	2.716	2.716	32.030
Grupo IT -Office	32.322	32.497	33.264	33.210	33.298	32.717	32.767	33.379	33.697	36.502	36.571	46.639	416.863
Grupo Alocações ADM	4.541	4.541	4.541	4.542	4.542	4.542	4.542	4.542	4.542	4.542	4.543	4.543	54.503
TOTAL dos Grupos	481.072	525.898	506.181	505.796	499.073	498.560	498.887	499.500	499.817	502.622	509.057	519.126	6.045.590
Fee (Lucro) Concessão	48.107	52.590	50.618	50.580	49.907	49.856	49.889	49.950	49.982	50.262	50.906	51.913	604.559
Pagamento 90 dias	10.110	11.052	10.638	10.630	10.489	10.478	10.485	10.498	10.504	10.563	10.698	10.910	127.054
TOTAL com FEE	539.290	589.541	567.437	567.005	559.469	558.894	559.260	559.947	560.303	563.448	570.661	581.948	6.777.203

Figura 11: Budget Atual Terceiro - *Inbound*
Fonte: Empresa, 2015

Fazendo uma estratificação por grupo de conta, temos que percentualmente o valor do custo com salários é o maior, conforme gráfico abaixo na figura 12:

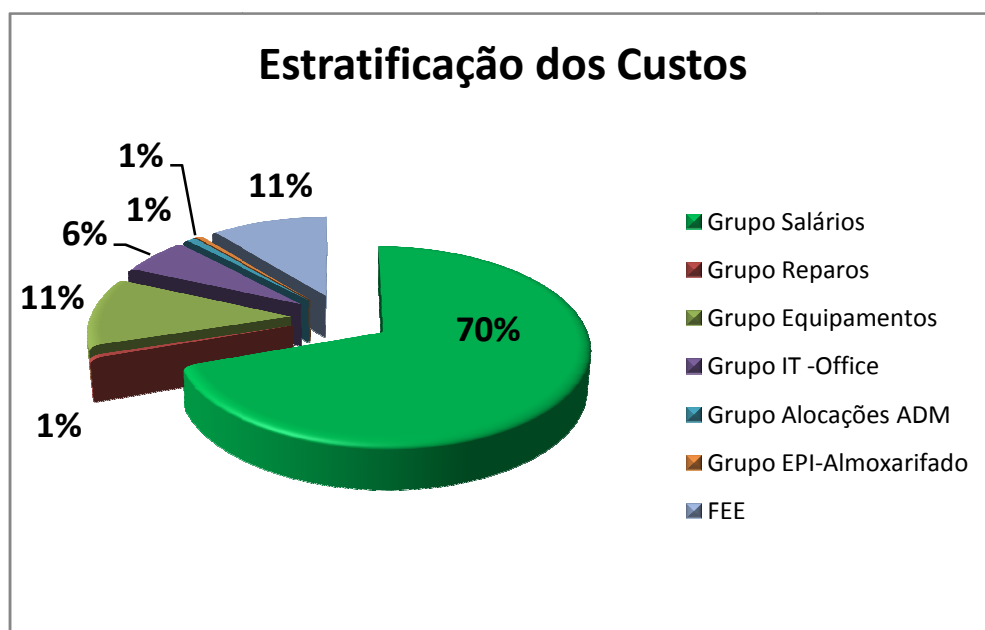


Figura 12: Estratificação *Budget* Atual Terceiro - *Inbound*
Fonte: Empresa, 2015

4.3 – Dados e Situação Proposta

Nesse caso de processo de *Insourcing*, teremos como premissa que continuaremos com os outros custos na mesma razão, exceto os gastos com salários e mão-de-obra, pois faremos a equiparação de salários com a operação do site em questão e um rebalanceamento de atividades. Essa conta, como demonstrada representa 70% dos custos e com certeza é o diferencial para a maior parcela de redução dos gastos.

A nova estrutura internalizada aproveitará os recursos indiretos da operação interna, que absorverão funções dessa área de Armazenagem e prestarão serviços também para esse processo. A estrutura proposta está descrita na figura 13 abaixo:

Quadro da estrutura do Terceiro Operação Inbound/Armazém de Materiais (Atual)	
Equipamentos	
Empilhadeiras	12
Transpaleteiras	2
Carrinho hidráulico	3
Total	17

Headcount	
Supervisor	1
Coordenadores	3
Conferentes	18
Operadores (empilhadeiras)	48
Auxiliares de docas	6
Técnico Qualidade	0
Inventário	1
Técnico Segurança	0
RH	0
Gerente	0
Total	77

* Os equipamentos do terceiro são alugados e são portanto, quarteirizados para essa operação

* Empilhadeiras GLP

Figura 13: Headcount Futuro Insourcing - Inbound
Fonte: Empresa, 2015

As funções de Gerente, Técnico de Segurança, Técnico de Qualidade e RH serão divididas com outras áreas atuais da fábrica, por isso o valor zero mencionado na tabela da figura 13 não significa ausência do recurso. Um ponto importante será a função de operador de empilhadeira conferente, onde este poderá realizar as duas atividades, ganhando em performance da operação. Estes recursos serão remunerados diferenciadamente e poderão assumir funções de coordenação futuramente.

Com essas mudanças teremos 18% de redução no número de pessoas nessa operação.

Como a remuneração dos recursos será diferente, pois agora trata-se de internos, abaixo a tabela da figura 14, com custos gerais com esse novo grupo salários:

Internalização (Insourcing)						
		Total	Salário/mês	Peso com encargos	Total	
Supervisor	1	1	5.000,00	1,8	9.000,00	
Coordenadores	1	3	4.100,00	1,8	22.140,00	
Operadores (Conferentes)	6	18	2.440,00	1,8	79.056,00	
Operadores (empilhadeiras)	16	48	2.100,00	1,8	181.440,00	
Auxiliares de docas	2	6	1.500,00	1,8	16.200,00	
Técnico Qualidade	0	0	3.230,00	1,8	0,00	
Analista de Inventário	1	1	3.500,00	1,8	6.300,00	
Técnico Segurança	0	0	3.230,00	1,8	0,00	
RH	0	0	4.000,00	1,8	0,00	
Gerente	0	0	6.500,00	1,8	0,00	
Total		77				314.136,00

Figura 14: Labour Futuro Insourcing - Inbound
Fonte: Empresa, 2015

Importante ressaltar que a conta salários não é aberta individualmente nesse tipo de contrato, não podendo assim fazer comparações diretas nos custos de cada recurso terceirizado *versus* interno.

Segundo Salles, G. G., Proença, A., Caulliraux, H. M., & Soares, P. F. (2010), o prestador passa a dispor dos recursos acertados com seu cliente, possuindo liberdade para reconfigurá-los da maneira que melhor julgar como forma de atender as metas de cada serviço. Para o cliente, a maneira com que o prestador passa a se organizar funcionará como uma “caixa preta”. Esse é um dos pontos que temos como “caixa preta” nessa operação terceirizada, o que dificulta muito a comparação direta de salários e custos nessa conta.

Dessa forma, a base de comparação estabelecida foi o custo total da conta salário do terceiro *versus* a conta total do custo com a operação internalizada (está aberta na tabela 14 acima).

Considerando o valor encontrado na tabela 14 e colocando-o na tabela de custo anual, tendo como premissa que todos os outros grupos se manterão e retirando o valor do “Fee”, temos como novo custo dessa operação anualmente:

Budget Futuro - <i>Insourcing</i> (Valores em R\$)													
Conta	Jan	Fev	Mar	Abr	Mai	Jun	Jul	Ago	Set	Out	Nov	Dez	Budget
Grupo Salários	314.136	314.136	314.136	314.136	314.136	314.136	314.136	314.136	314.136	314.136	314.136	314.136	3.769.632
Grupo Reparos	2.855	2.855	2.989	2.989	2.989	2.989	2.989	2.989	2.989	2.989	2.989	2.989	35.595
Grupo Equipamentos	64.913	64.937	64.937	64.937	64.937	64.937	65.213	65.213	65.213	65.213	65.213	65.213	780.873
Grupo EPI- Almoxarifado	2.576	2.576	2.576	2.647	2.647	2.716	2.716	2.716	2.716	2.716	2.716	2.716	32.030
Grupo IT -Office	32.322	32.497	33.264	33.210	33.298	32.717	32.767	33.379	33.697	36.502	36.571	46.639	416.863
Grupo Alocações ADM	4.541	4.541	4.541	4.542	4.542	4.542	4.542	4.542	4.542	4.542	4.543	4.543	54.503
TOTAL dos Grupos	421.343	421.542	422.443	422.459	422.548	422.035	422.362	422.975	423.292	426.097	426.167	436.235	5.089.497
Fee (Lucro) Concessão Pagamento 90 dias	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
TOTAL com FEE	421.343	421.542	422.443	422.459	422.548	422.035	422.362	422.975	423.292	426.097	426.167	436.235	5.089.497

Figura 15: *Budget Futuro Insourcing - Inbound*
Fonte: Empresa, 2015

4.4 – Análise dos Resultados

Indicadores	Outsourcing (Atual)	Insourcing (Proposto)	Diferenças
Custo Anual (MMR\$)	6,78	5,09	-33%
Segurança (número de incidentes/ano)	48	12	-400%
Absenteísmo (%)	3,1	0,5	-620%
Qualidade (Número de Materiais vencidos no estoque/ano)	49	0	-100%
Equipamentos	17	17	0%
Headcount Total	91	77	-18%
Supervisor	2	1	-100%
Coordenadores	4	3	-33%
Operadores Conferentes	21	18	-17%
Operadores (empilhadeiras)	51	48	-6%
Auxiliares de docas	6	6	0%
Técnico Qualidade	1	0	-100%
Inventário	2	1	-100%
Técnico Segurança	1	0	-100%
RH	2	0	-200%
Gerente	1	0	-100%

Figura 16: Comparativo *Insourcing x Outsourcing*
Fonte: Empresa, 2015

Na figura 16 podemos efetuar a comparação de todos os indicadores direcionadores na tomada de decisão para a comparação do *Insourcing x Outsourcing*. O custo anual representa 33% de redução e o número de *Headcount* nessa operação teria uma redução de 18%. O detalhamento de cada função no cenário atual e proposto mostra claramente uma redução de indiretos (cargos que efetivamente não estão na operação movimentando materiais) devido a absorção dessas demandas pela estrutura atual da fábrica.

Os indicadores de Segurança, absenteísmo e qualidade também refletem a ambição e os modelos que a empresa opera como padrão de sua operação nesse site.

4.5 – Processo de migração da estrutura – *Outsourcing x Insourcing*

Após a demonstração da viabilidade do processo de *Insourcing* tendo como orientadores os aspectos de custo, segurança, absenteísmo e qualidade será o momento de migrar a estrutura atual para a proposta. Esse ponto é com certeza o fator mais importante no projeto e será um grande contribuidor para o sucesso ou fracasso.

Utilizando as etapas para a condução da implantação do modelo de *Insourcing* em uma determinada área de acordo com Salles, G. G., Proença, A., Caulliraux, H. M., & Soares, P. F. (2010), o plano é descrito na figura 18.

Etapa 1	Etapa 2	Etapa 3	Etapa 4	Etapa 5
Geração do diagnóstico inicial e confirmação da validade do <i>Insourcing</i>	Determinação da configuração de serviços <i>outputs e outcomes</i>	Levantamento das políticas para execução dos serviços	Determinação das métricas e metas do Serviços	Instituição dos Serviços e processos de gestão do <i>Insourcing</i>

Figura 17: Etapas de Projeto para Implementação *Insourcing*
 Fonte: Salles, G. G., Proença, A., Caulliraux, H. M., & Soares, P. F. (2010)

	Etapa 1	Etapa 2	Etapa 3	Etapa 4	Etapa 5
	Geração do diagnóstico inicial e confirmação da validade do <i>Insourcing</i>	Determinação da configuração de serviços <i>outputs e outcomes</i>	Levantamento das políticas para execução dos serviços	Determinação das métricas e metas do Serviços	Instituição dos Serviços e processos de gestão do <i>Insourcing</i>
Mês Início	0	6	10	13	16
Mês Fim	5	9	12	15	18
Atividades	Definição dos direcionadores para o estudo de caso	Contratação do público operacional definido no mercado	Definição do cronograma de implementação e estratégias para a retomada da operação pela empresa	<i>Insourcing</i> da operação - saída total do operador logístico terceiro	Completa inclusão da área na estrutura e rotina da fábrica
	Levantamento de dados de custo, qualidade, absenteísmo e segurança na operação terceirizada	Estudo e rebalanceamento das atividades do recurso gerente manufatura para absorção da nova área internalizada	Treinamento dos recursos contratados	Readequação dos indicadores de performance padronizando-os com base em indicadores internos da companhia	Participação da área em todos os fóruns e programas da fábrica
	Estratificação de custos	Estudo e rebalanceamento das atividades do recurso RH para absorção da nova área internalizada	Trabalho paralelo do supervisor e coordenadores internos junto com o terceiro (<i>Handover</i>)	Busca de benchmark logísticos externos	Melhoria contínua nos processos com foco nas dimensões de custo, qualidade, segurança e serviço
	Levantamento de estrutura atual terceirizada	Estudo e rebalanceamento das atividades do recurso técnico de qualidade para absorção da nova área internalizada	Trabalho paralelo do gerente interno junto com o terceiro (<i>Handover</i>)	Estabilização da operação internalizada	
	Definição de estrutura futura - proposta	Estudo e rebalanceamento das atividades do recurso técnico de segurança para absorção da nova área internalizada	Trabalho <i>on the job</i> dos operadores contratados do mercado juntamente com os recursos do terceiro (1 semana)		
	Resultados esperados	Contratação no mercado ou através de abertura interna de vagas para os recursos de supervisão e coordenação			
		Absorção dos melhores recursos operacionais do terceiro para operação internalizada			

Figura 18: Detalhamento de Etapas de Projeto para Implantação *Insourcing*
 Fonte: Autor

5 – CONCLUSÕES

Podemos concluir que o *Insourcing* para a operação de recebimento de matéria-prima para esta indústria de bens de consumo não duráveis é viável, pois a forma de contrato “*Cost Plus*” atrelado ao alto número de indiretos utilizados pelo terceiro faz com que os custos sejam elevados.

A ordem da economia é de 33%, também alavancada pelo não mais pagamento do “*Fee*”, ou seja, do pagamento do serviço para este grupo.

Também podemos concluir que os outros indicadores melhorarão, por exemplo, o índice de absenteísmo, onde o terceiro apresenta uma média de 3,1% enquanto a operação internalizada, fábrica, tem o valor de 0,5%.

O fato de a operação ser interna e melhor remunerada é um grande diferencial na operação.

Os ganhos também virão em visibilidade da operação e redução de *WorkingCapital*, pois a área de armazenagem não será apenas a área de movimentação e recebimentos de materiais, mas uma área com *targets* atrelados ao negócio da contratante, passando de uma postura passiva para atuante no processo de melhoria dos indicadores da operação.

6 – REFERÊNCIAS

ADLER, P.S., 2003, Making the HR Outsourcing Decision. MIT Sloan Management Review, Fall, pp. 53-60

BRANSKI, R. M. ; ARELLANO, R.C.F ; LIMA JR, O. F. . Metodologia de Estudo de Casos Aplicada à Logística. In: XXIV ANPET Congresso de Pesquisa e Ensino em Transporte, 2010, Salvo Congresso de Pesquisa e Ensino em Transporte, 2010

CORREA, Luiz Henrique (2010), Gestão de Rede de Suprimento, Editora Atlas, SP

GIL, Antônio de Loureiro. Os equívocos da terceirização. Tecnologia Hoje, São Paulo, 04 Dez. 1998. (www.techoje.com.br)

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

IMHOFF, Mária Moraes e MORTARI, Alline Perico. Terceirização, vantagens e desvantagens para as empresas. Revista Eletrônica de Contabilidade. Curso de Ciências contábeis UFSM, 2005

IQBAL, M., NIEVES, M., 2007, ITIL V3 – Service Strategy

LEIRIA, Jerônimo Souto; SARATT, Newton Dorneles. Terceirização: uma alternativa de flexibilidade empresarial. São Paulo: Editora Gente, 1995.

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

Salles, G. G., Proença, A., Caulliraux, H. M., & Soares, P. F. (2010). O Insourcing como Mecanismo para Gestão Interna de Serviços Organizacionais.

Yamashina, Hajime (2015), Auditoria WCM, Indaiatuba,SP