

**UNIVERSIDADE DE CAXIAS DO SUL
CAMPUS UNIVERSITÁRIO DE NOVA PRATA
ÁREA DE CONHECIMENTO DE CIÊNCIAS SOCIAIS
CURSO DE ADMINISTRAÇÃO**

ÉRICO OLIVEIRA DA ROCHA

**BENEFÍCIOS E DESAFIOS NA TERCEIRIZAÇÃO DA LOGÍSTICA: UM
ESTUDO DE CASO**

NOVA PRATA/RS

2019

ÉRICO OLIVEIRA DA ROCHA

**BENEFÍCIOS E DESAFIOS NA TERCEIRIZAÇÃO DA LOGÍSTICA: UM
ESTUDO DE CASO**

Trabalho de conclusão de curso apresentado ao Curso de Graduação, em Administração de Empresa, da Universidade de Caxias do Sul - UCS, Campus Nova Prata, como requisito para obtenção do título de Bacharel em Administração de Empresas.

Orientador: Prof. Leonardo da Costa Bagattini.

NOVA PRATA/RS

2019

ÉRICO OLIVEIRA DA ROCHA

**BENEFÍCIOS E DESAFIOS NA TERCEIRIZAÇÃO DA LOGÍSTICA: UM
ESTUDO DE CASO**

Trabalho de conclusão de curso
apresentado ao Curso de Graduação, em
Administração de Empresa, da
Universidade de Caxias do Sul - UCS,
Campus Nova Prata, como requisito para
obtenção do título de Bacharel em
Administração de Empresas.

Orientador: Prof. Leonardo da Costa
Bagattini.

Aprovado (a) em: ____/____/____

Banca Examinadora

Prof. Leonardo, da Costa Bagattini.
Universidade de Caxias do Sul
(Orientador)

Prof. Édson Klein
Universidade de Caxias do Sul

Prof. Francisco Lucio Salvagni
Universidade de Caxias do Sul

Dedico este trabalho a minha esposa Mirian Rocha e aos meus filhos Lucas Rocha e Matheus Rocha ao meu amigo e orientador Leonardo da Costa Bagattini, que com seu conhecimento e comprometimento com a arte de ensinar, tornaram possível esta realização, e aos amigos Adriano Pasqualli e Maria de Lourdes Bressiane que fizeram parte desta caminhada.

AGRADECIMENTOS

Agradeço a minha esposa, filhos e aos meus colegas de faculdade, que me apoiaram e me fizeram perceber que não importa a nossa idade e nem o tempo que possa demorar, pois as realizações dos nossos sonhos estão em nossas mãos e cabe a nós acreditarmos e irmos em busca de sua realização. Agradeço a todos que de alguma forma me ajudaram na realização desta etapa de minha vida.

*“Lembre-se que as pessoas podem tirar
tudo de você, menos o seu conhecimento.”*

Albert Einstein

RESUMO

Devido ao crescente aumento no ambiente competitivo e o mercado apresentar clientes mais exigentes, a logística passou a ser um dos diferenciais mais importantes, onde o constante aperfeiçoamento dentro das empresas se faz necessário como uma forma de obter vantagens competitivas, uma vez que a logística é o fornecedor de serviços especializados em gerenciar todas as atividades de deslocamento ou parte delas. Este trabalho tem por objetivo identificar os benefícios e desafios em uma indústria de bebidas do Rio Grande do Sul na terceirização de suas atividades logísticas. Para tanto, recorre à uma revisão bibliográfica sobre a logística, sua evolução e fatores de gerenciamento. Em seu desenvolvimento se utiliza uma pesquisa de natureza qualitativa de nível exploratório, com procedimentos bibliográficos e documentais e uma estratégia de estudo de caso único. Como resultado o estudo aponta os benefícios na redução dos custos logísticos na ordem de 15% a 25% e a possibilidade de resposta as demandas sazonais; sendo, no âmbito das dificuldades a pontualidade evidenciada.

Palavras-chave: Logística. Transporte. Terceirização.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Primeira fase da logística – Atuação segmentada	15
Figura 2 - Segunda fase da logística – Integração rígida	16
Figura 3 - Terceira fase da logística – Integração flexível	17
Figura 4 - Quarta fase da logística – Integração estratégica.....	18
Figura 5 - Funções de um sistema de informações logísticas.....	19
Figura 6 - Os dados diários de venda impulsionam o sistema de pedidos de reabastecimento.....	20
Figura 7 - Agindo sobre estas informações, uma sequência de coleta consolidada e armazenamento é ativada	20
Figura 8 - Tabela de custos logísticos nos Estados Unidos (1999)	22
Figura 9 - Índices de custos logísticos globais nos Estados Unidos de 1980-1998	23
Figura 10 - Serviço de lotação completa	25
Figura 11 - Serviço de carga fracionada local	26
Figura 12 - Serviço de carga fracionada de longa distância.....	27
Figura 13 - Serviço de carga fracionada de longa distância com terminais de trânsito intermediários	28
Figura 14 - Percentual dos Custos Logísticos para Pagamento de Terceiros..	29
Figura 15 - Processo de Terceirização das Operações Logísticas – Fatores que devem ser analisados para uma adequada tomada de decisão	34
Figura 16 - Modelo Genérico – Responsabilidade vs. Atividade	36

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Modal Rodoviário: Vias de rodagem, pavimentadas ou não.	36
Quadro 2 - Cronograma	41

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	11
1.1 TEMA E PROBLEMA DO ESTUDO	12
1.2 OBJETIVOS	12
1.2.1 Objetivo geral	12
1.2.2 Objetivos específicos.....	13
1.3 JUSTIFICATIVA	13
2 REFERENCIAL TEÓRICO	14
2.1 LOGÍSTICA	14
2.1.1 A Logística no Brasil.....	24
2.1.2 Importância da avaliação de custos no transporte de cargas	24
2.1.3 A história da terceirização.....	30
2.1.4 Terceirização e o serviço de terceirização da logística	30
2.1.5 Avaliação do prestador de serviços logísticos	32
2.1.6 Objetivos estratégicos	34
3 METODOLOGIA.....	37
3.1 DELINEAMENTO DA PESQUISA	37
3.1.1 Natureza qualitativa.....	38
3.1.2 Pesquisa exploratória	38
3.1.3 Procedimentos da pesquisa.....	39
3.2 PARTICIPANTES DO ESTUDO	39
3.3 COLETA DE DADOS	40
3.4 PROCESSO DE ANÁLISE DOS RESULTADOS	40
3.5 CRONOGRAMA.....	40
4 DESENVOLVIMENTO E RESULTADOS.....	42
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS	44
REFERÊNCIAS.....	47

1 INTRODUÇÃO

A logística se tornou um fator de constante aperfeiçoamento devido ao crescimento competitivo das indústrias e às necessidades de deslocamento da produção com maior rapidez para seu cliente. Ela tem sido um diferencial para manter-se à frente no mercado, fazendo com que a organização se destaque entre as demais.

Nesse aspecto, passa a compor não apenas um elemento operacional, mas também, um fator de vantagem competitiva capaz de diferenciar e reforçar o posicionamento da empresa em seu mercado de inserção. Em um aspecto mais tangível e evidente, facilita o acesso dos clientes aos produtos e serviços; em outra mão, altera as variáveis de custos, estrutura e gestão, criando a viabilização ou melhora econômica das atividades.

Ao observar a possibilidade de melhoria em alguns setores ligados diretamente à logística, verifica-se que a terceirização está se tornando uma opção mais frequente na indústria de grande e médio porte.

O aumento da população e o crescimento de frota de veículos, geraram uma expansão territorial das cidades, o que ocasionou os congestionamentos e se fez necessário restringir a movimentação de caminhões em horário comercial, observou-se que os engarrafamentos ficaram mais frequentes, o que resultou na elevação dos custos de transporte e distribuição.

Avaliar os ganhos de qualidade e eficiência no processo de terceirização se faz necessário, embora um bom número de empresas se equivoquem em pensar em retenção de custo enquanto esta questão não seja prioritária, é o que nos mostra o diretor da Andersen Consulting, Marcello de Simone, “(...) a terceirização significa muito mais do que a transferência de preocupações e a redução de custo (...), pode e deve proporcionar maior valor agregado aos negócios muito acima da redução de custos”. O ganho para os clientes, sob a perspectiva da agregação ao valor é o que importa. O custo não pode ser ignorado, precisamos conhecer os valores internos e qual será o custo sob responsabilidade de um terceiro, desta forma teremos referencial comparativo que permita uma tomada de decisão segura (ALVAREZ, 1996)

1.1 TEMA E PROBLEMA DO ESTUDO

Lakatos e Marconi (2012) indicam que o tema se relaciona com o assunto ao qual o pesquisador demonstra interesse em trabalhar, explorando suas possibilidades ou aumentando a sua compreensão. A partir do tema, os autores acrescentam, é possível elaborar o problema de pesquisa, que é a “dúvida” motriz do estudo.

Para Novaes (2001), o aumento de oferta de produtos induziu a maior racionalização na cadeia de suprimento, onde se buscou custos menores e eficiência maior. No início da década de 1970, com a crise do petróleo, houve um súbito encarecimento no transporte de mercadoria e as operações logísticas tiveram o custo de transferência e distribuição aumentado, onde diminuíram as margens de negociação e encareceram os produtos.

Assim o tema aderente aqui é a logística e a sua terceirização como objeto de estudo. Surge então o problema de pesquisa, quais os benefícios e desafios em uma indústria de bebidas do Rio Grande do Sul na terceirização de suas atividades logísticas?

1.2 OBJETIVOS

Para Lakatos e Marconi (2012), o objetivo geral trata do tema do trabalho, e através de pesquisas analisar e tentar responder ao problema apresentado; enquanto, os objetivos específicos são os passos intermediários para o cumprimento do objetivo geral.

1.2.1 Objetivo geral

O objetivo geral deste trabalho se define em: identificar os benefícios e desafios em uma indústria de bebidas do Rio Grande do Sul na terceirização de suas atividades logísticas.

1.2.2 Objetivos específicos

Os objetivos específicos determinados para este estudo são:

- a) Conceituar logística e sua evolução histórica;
- b) Evidenciar os custos logísticos;
- c) Demonstrar os benefícios e desafios da terceirização logística;
- d) Identificar os benefícios e desafios na terceirização de atividades logísticas em uma indústria de Bebidas.

1.3 JUSTIFICATIVA

A logística e sua terceirização têm deixado de lado importantes fenômenos da atualidade, como problemas emergentes de grandes empresas e vantagens do pequeno negócio, a junção desses aspectos de maneira complementar podem construir vantagem para as empresas.

O universo de opiniões que envolve o tema, mesmo conformado por divergências e convergências, deixa à mostra alguns elementos comuns: parceria, qualidade e mudança (ALVAREZ, 1996).

A oportunidade que as empresas brasileiras têm hoje para implantar a terceirização é muito grande. Há um ambiente para isso, a maioria do corpo funcional já conhece o assunto e a alta administração já começa a ter a sensibilidade para entender a necessidade real da implantação deste processo (GIOSA, 1997).

Geralmente, as empresas dão início ao processo de terceirização das suas operações logísticas por etapas que deveriam estar entre as últimas, ou seja, pela escolha dos prestadores de serviços, sem que seja realizada uma avaliação se a empresa está realmente preparada para a mudança (ALVAREZ, 1996; GIOSA, 1997).

Até, recentemente, as indústrias tinham a tendência de verticalizar suas atividades com o objetivo de assegurar maior domínio sobre a cadeia de abastecimento e garantir seu mercado (REZENDE, 2008).

Assim, compreender os benefícios e desafios na terceirização das atividades logísticas se faz relevante em termos de gestão das operações.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Trata-se de um estudo sobre um tema específico ou particular, com suficiente valor representativo e que obedece a rigorosa metodologia. Investiga determinado assunto não só em profundidade, mas em todos os seus ângulos e aspectos, dependendo dos fins a que se destina (MARCONI, LAKATOS, 2012).

O referencial teórico apresentado relaciona-se a definição de cada conceito chave a ser tratado na pesquisa e, em concordância com a linha de pesquisa e teoria e tem por objetivo situar o leitor o tema proposto.

2.1 LOGÍSTICA

A logística no início estava ligada às operações militares. Quando decidiam avançar as tropas em campo, se fazia necessária uma equipe de apoio que fizesse um deslocamento de munição, suprimentos, equipamentos e socorro médico (NOVAES, ANTÔNIO GALVÃO, 2001).

Uma definição mais ampla de logística é apresentada por Ballou (2006), elaborada pelo *Council of Logistics Management* (CLM):

Logística é o processo de planejamento, implementação e controle do fluxo eficiente e eficaz de mercadorias serviços e das informações relativas desde o ponto de origem até o ponto de consumo com propósito de atender as exigências dos clientes (BALLOU, 2006, p. 26).

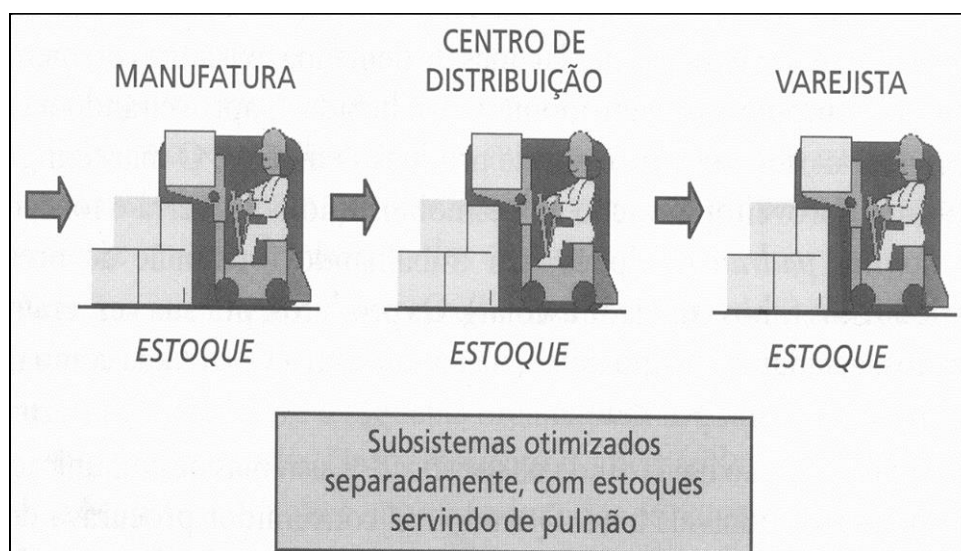
Um breve histórico do transporte apresentado por Rodrigues (2007, p. 15):

Nos primórdios da Humanidade todos os pesos eram transportados pelo próprio Homem, de acordo com a sua limitada capacidade física. Após ter começado a permutar mercadorias (escambo), alguns animais foram domesticados e utilizados para ampliar essa capacidade de transporte. Com o advento da agricultura, as mercadorias disponíveis para serem trocadas se diversificavam cada vez mais. Impulsionado pela necessidade, o ser humano inventou a roda e começou a construir veículos que, puxados por animais domésticos, multiplicavam a capacidade da carga transportada de uma só vez.

O processo de evolução da logística está dividido em quatro fases; Atuação segmentada, Integração rígida, Integração flexível e Integração Estratégica - SCM (NOVAES, ANTÔNIO GALVÃO, 2001).

Após a guerra as indústrias perceberam a necessidade suprir as demandas do mercado consumidor (automóveis, bebidas, eletrodomésticos), a capacidade ociosa e os processos de produção em série. Como não havia um sistema de TI, que temos hoje, o vendedor trabalhava com a disponibilidade do produto no depósito, o processo era manual e se fazia necessário revisar, periodicamente, o nível de estoque (NOVAES, ANTÔNIO GALVÃO, 2001).

Figura 1 - Primeira fase da logística – Atuação segmentada



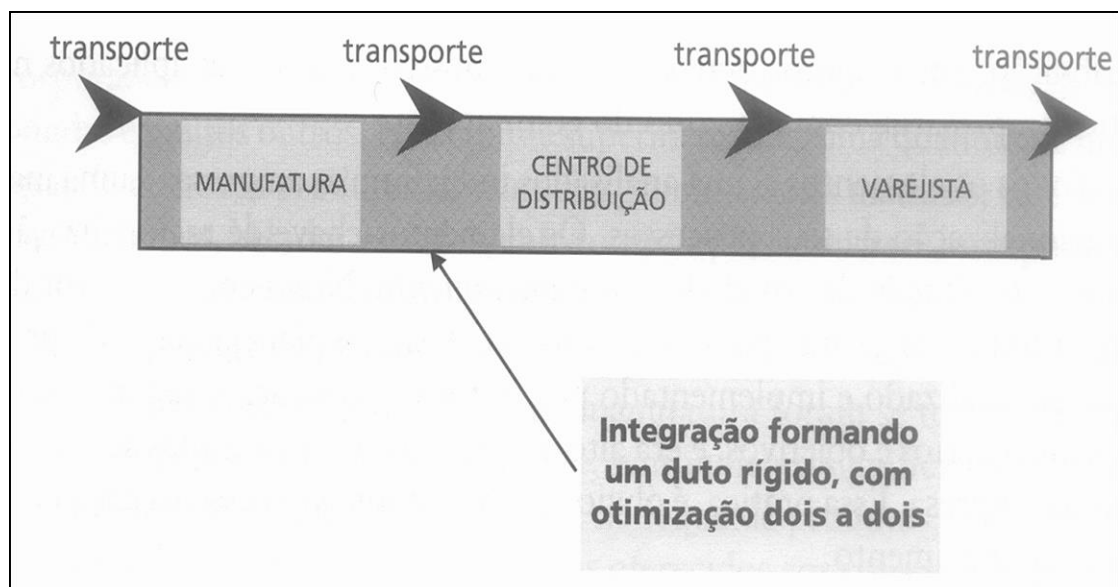
Fonte: Novaes, Antônio Galvão (2001).

Com o aumento de oferta de produtos se fez necessária a maior racionalização da cadeia de suprimento, buscando menores custos e maior eficiência. Com a crise do petróleo no início da década de 1970, o transporte de mercadoria encareceu subitamente e como as operações logísticas envolvem deslocamentos de mercadorias, tiveram o custo de transferência e distribuição aumentado, diminuindo as margens de comercialização e o encarecimento dos produtos (NOVAES, ANTÔNIO GALVÃO, 2001).

Com o aumento crescente de pessoas e de veículos circulando, gerou uma expansão territorial das cidades e também começaram os grandes congestionamentos, as restrições de deslocamento de caminhões e grandes

veículos em horário comercial se fez necessário. Nas rodovias mesmo com menor intensidade, observou-se congestionamento mais frequentes e como resultado de tudo, cresceram os custos de transporte e distribuição (NOVAES, ANTÔNIO GALVÃO, 2001).

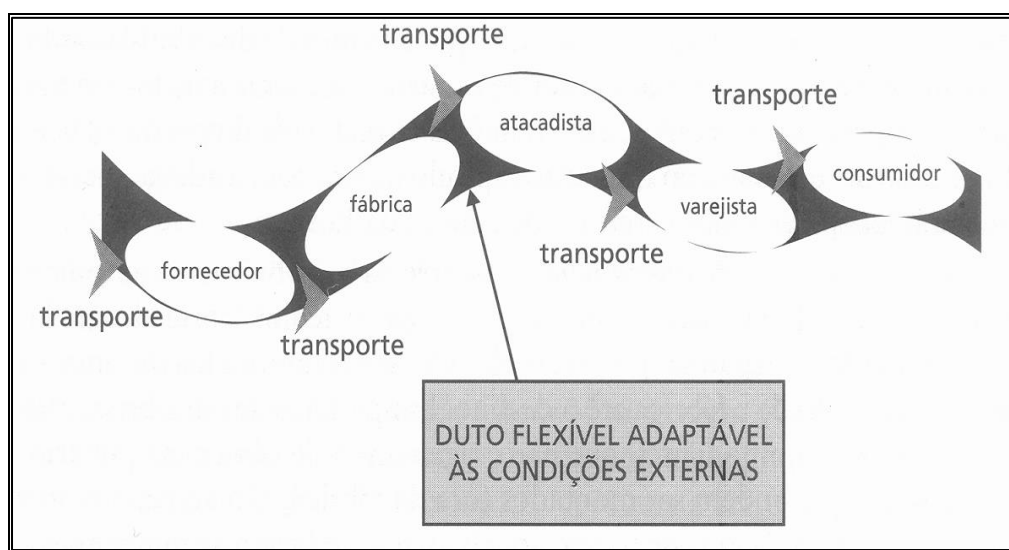
Figura 2 - Segunda fase da logística – Integração rígida



Fonte: Novaes, Antônio Galvão (2001).

No final da década de 1980, iniciou a terceira fase e ainda está sendo implementada em muitas empresas, a troca de informações passou a ser via eletrônica, através do Intercâmbio Eletrônico de Dados - EDI. Uma integração dinâmica e de importantes consequências se tornou possível com o desenvolvimento da informática. Por exemplo o código de barras, um importante mecanismo de controle de estoque nos supermercados, depósitos e centro de distribuição (NOVAES, ANTÔNIO GALVÃO, 2001).

Figura 3 - Terceira fase da logística – Integração flexível



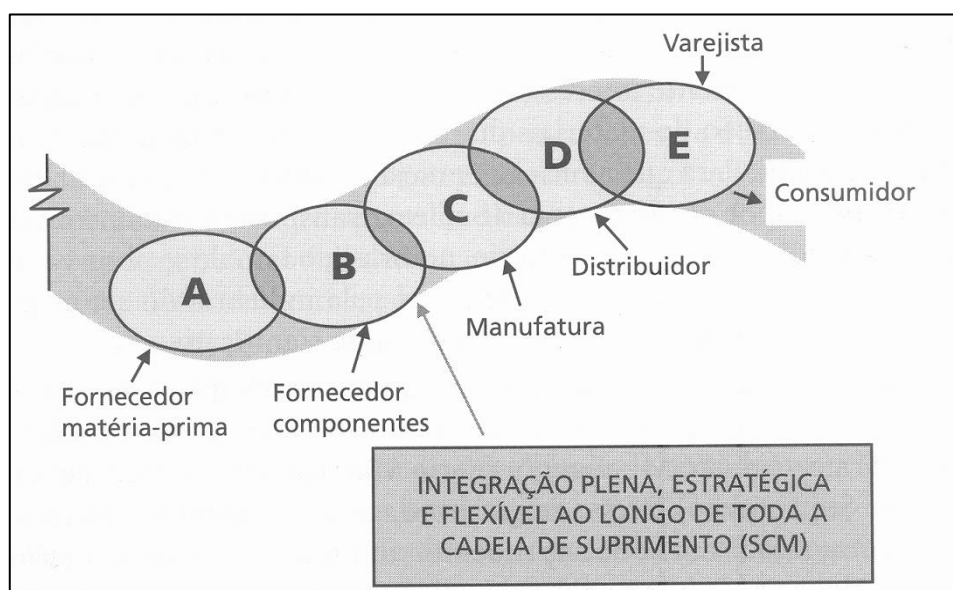
Fonte: Novaes, Antônio Galvão (2001).

Novaes (2011, p. 48) destaca que:

Nas três primeiras fases da logística, a integração entre os vários agentes da cadeia de suprimentos se dava basicamente em termos puramente físicos e operacionais: troca de informações, fluxo de produtos e de dinheiro, acerto de preços e de responsabilidades.

Um salto qualitativo de maior importância se dá na quarta fase, onde a questão logística passa a ser tratada de **forma estratégica**, ao invés das operações otimizadas, pontualmente, com foco nos procedimentos logísticos como meros geradores de custo as empresas das cadeias de suprimentos, passam a buscar novas ideias, fazendo da logística como diferencial competitivo afim de induzir novos negócios (NOVAES, ANTÔNIO GALVÃO, 2001).

Figura 4 - Quarta fase da logística – Integração estratégica



Fonte: Novaes, Antônio Galvão (2001).

Rodrigues, (2007, p. 47) destaca que:

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

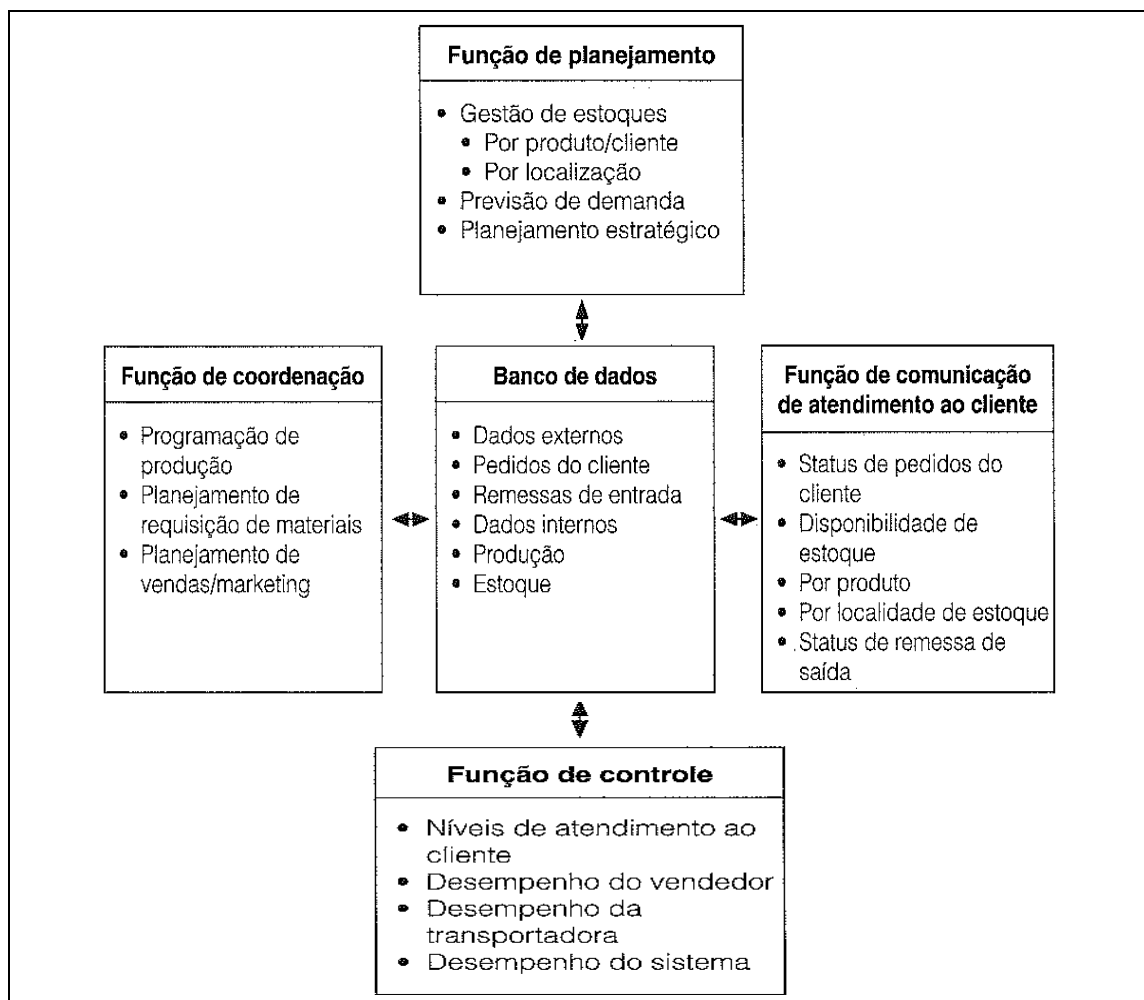
A infraestrutura rodoviária rápida demonstra o menor custo de implantação por quilometro e prazo menor de maturação em relação a malha ferroviária. Alguns proprietários de caminhões começaram a participar deste mercado iniciante, cobrando mais barato, e completando nos momentos de pico. (RODRIGUES; ROBERTO AMBROSIO RODRIGUES, 2007).

A década de 70, desde seu início foram sendo concluídas as conexões rodoviária entre todas as regiões do Brasil, o interesse rodoviário cresceu de tal forma que o transporte de carga pesada, devida ao prejuízo ocasionado pela matriz de um transporte mais racional. (RODRIGUES; ROBERTO AMBROSIO RODRIGUES, 2007).

As soluções de TI permitem que parceiros de uma cadeia de suprimentos possam compartilhar informações mais facilmente e com custos

baixos. Um dos benefícios são as operações internas da empresa que tornam os resultados mais eficientes. (Christopher, Martin, 2011).

Figura 5 - Funções de um sistema de informações logísticas

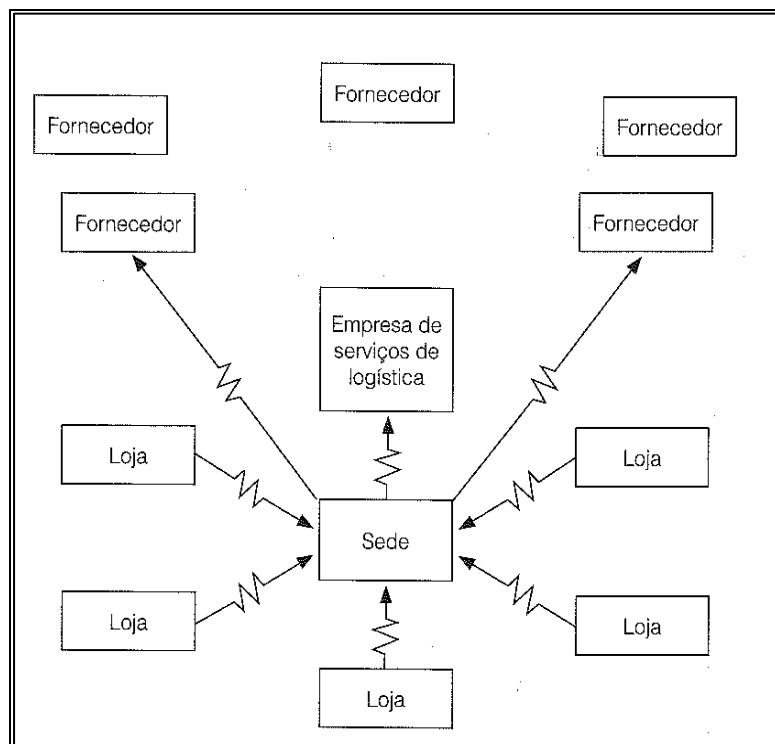


Fonte: Christopher, Martin (2011).

As empresas de sucesso buscam usar as informações e a TI para melhorar sua relação com o cliente. A informação está sendo remodelada e com o uso da tecnologia proporciona uma estratégia logística competitiva. (Christopher, Martin, 2011).

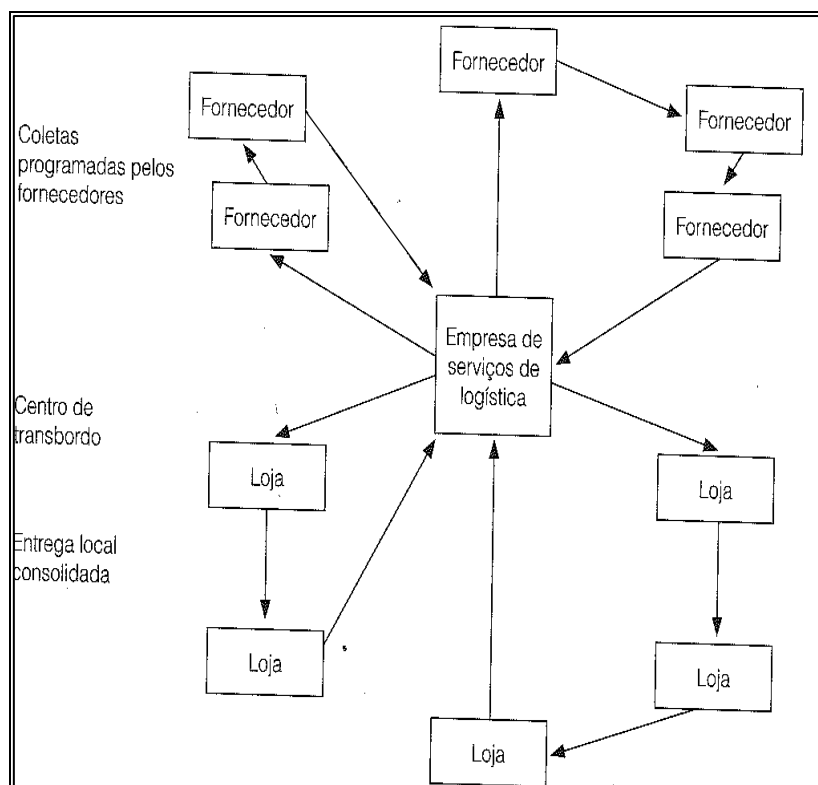
A Figura 6 demonstra como se aplica as informações logística aperfeiçoadas.

Figura 6 - Os dados diários de venda impulsionam o sistema de pedidos de reabastecimento



Fonte: Christopher, Martin (2011).

Figura 7 - Agindo sobre estas informações, uma sequência de coleta consolidada e armazenamento é ativada



Fonte: Christopher, Martin (2011).

O prestador de serviço de logística por muitas vezes facilita o *cross-docking* ou “centros de distribuição sem estoque” que permitem reabastecer com mais frequência e eficácia o produto fabricado para cada loja. (Christopher, Martin, 2011)

Christopher, Martin (2011, p. 251) destaca que:

Pode-se identificar um número crescente de organizações em que a logística e a gestão da cadeia de suprimentos são claramente reconhecidas como principais variáveis estratégicas. Empresas como Xeros, Dell, Nokia, Zara e 3M investem significativamente no desenvolvimento da capacidade de reação logística. Seu sucesso no mercado se deve a muitas coisas, mas não pode haver dúvidas sobre o papel que a logística e a gestão da cadeia de suprimentos desempenham na consecução desse sucesso.

De acordo com Rodrigues, (2007, p. 48):

A pesquisa Rodoviária CNT – 2006 (disponível em <http://www.cnt.org.br>), levada a efeito pela Confederação Nacional do Transporte, avaliou 84.382 km de rodovias, compreendendo a totalidade das rodovias federais, toda a malha sob concessão e as principais rodovias estaduais. Nessa pesquisa foram avaliados 8.811 km de malha na região Norte, 24.432 km de malha na região Nordeste, 12.397 km de malha na região Centro-Oeste, 23.589 km de malha na região Sudeste e 15.153 km de malha na região Sul. Desse total, 38,4% obtiveram a classificação regular, 24,4% a classificação ruim e 12,2% a classificação péssima.

A conclusão da pesquisa apresentada é que somente 25% das rodovias avaliadas encontram-se em bom estado, o que compromete a segurança dos transportadores de carga no país. É possível verificar as condições de segurança de tráfego onde 54,5% das rodovias apresentam a pavimentação em estado regular, ruim ou péssimo; 70,3%, sinalização inadequada e 12,65% afundamentos ou buracos no seu leito. RODRIGUES; ROBERTO AMBROSIO RODRIGUES, (2007).

Participação da logística na economia, segundo Novaes (2001, p. 51):

O **Bureau of Economic Analysis** dos Estados Unidos estima em 9,9 a participação da Logística (comercial, não militar) na economia americana. No Brasil, não existem estatísticas confiáveis que permitam estimar com certa segurança esse índice. Alguns autores estimam que logísticos estão na faixa de 20% do PIB.

Segundo Novaes (2001), os custos de transportes na logística participam em 59%, os custos gerais, exemplos, juros, impostos, obsolescência, depreciação, seguro, vêm a seguir com 27,9%, e outros custos como armazenamento, despacho e administração representam 13,1%, representada na tabela abaixo.

Figura 8 - Tabela de custos logísticos nos Estados Unidos (1999)

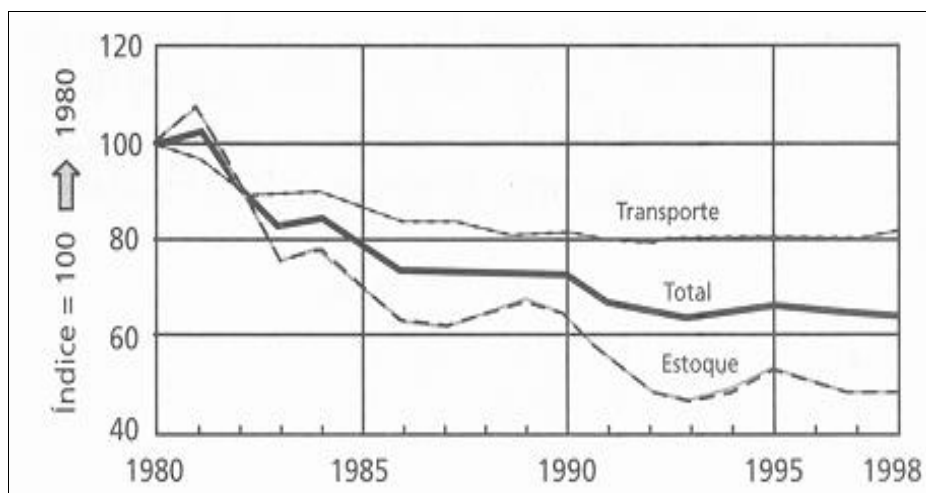
	Valores em bilhões de dólares	% do total
Custos gerais		
• Juros	70	7,6
• Impostos, obsolescência, depreciação, seguros	187	20,3
• <i>Subtotal</i>	257	27,9
Custos de transporte		
• Rodoviário intermunicipal	300	32,6
• Rodoviário urbano	150	16,3
• Ferroviário	36	3,9
• Hidroviário	22	2,4
• Dutos (petróleo e seus produtos)	9	1,0
• Aéreo	26	2,8
• <i>Subtotal</i>	543	59,0
Outros custos		
• Armazenagem	75	8,1
• Custos de despacho	11	1,2
• Administração da Logística	35	3,8
• <i>Subtotal</i>	121	13,1
<i>Total</i>	921	100,0 100,0

Fonte: Wilson e Delaney (2000 apud NOVAES, 2001, p. 52).

“Os custos logísticos nos Estados Unidos estão diminuindo, relativamente, podemos observar que em 1981 os custos representavam 16% do PIB norte-americano, tendo uma queda para 9,9% em 1999.” Novaes (2001, p. 51)

“Podemos ver representado no quadro abaixo, que caíram aproximadamente 20% os custos de transporte no período, e os custos de estoque caíram 50%”. Wilson e Delaney (2000 apud NOVAES, 2001, p. 51)

Figura 9 - Índices de custos logísticos globais nos Estados Unidos de 1980-1998



Fonte: Novaes, Antônio Galvão (2001).

O modo rodoviário é um transporte realizado, nacionalmente, ou internacional, sua representatividade no comércio exterior é pequena, mas de uma importância muito grande no transporte interno, representa cerca de 60%. Keedi (2001).

Keedi (2011 p 38): destaca que:

Segundo especialistas, se não levarmos em conta o minério de ferro, que é transportado pela ferrovia, teremos o transporte rodoviário respondendo por cerca de 70% da carga no Brasil. No Estado de São Paulo mais de 90%.

Segundo Keedi (2011), devemos considerar o tamanho do veículo utilizado para o transporte de carga, pois para determinados tipos de mercadorias se torna caro, pois a capacidade de carga é pequena e sua estrutura tem maior valor agregado, e considerando estes fatores, veículos de porte pequeno são ideais para mercadorias de médio e maior valor. O autor salienta que devemos ponderar que este modal apresente parcelas de custos invisíveis, que não são observados, que pesam, e aqueles visíveis e conhecidos e que tem suas despesas naturais colocadas no preço do frete. Os custos necessários para deslocamentos de mercadorias de sua origem ao seu destino, variam de acordo com sua situação, apresentando vantagens e desvantagens, pois podem eliminar ou acrescentar algum tipo de custo.

Considera-se vários fatores como custo de logística, desde os relativos ao deslocamento a armazenamento ou tempo de permanência no ponto de origem, de produção, espera para embarque para o exterior, tudo representa custos, não levando em conta muitos detalhes envolvidos numa operação, poderemos ter outros custos envolvidos, sempre na mesma linha. Keedi (2011).

2.1.1 A Logística no Brasil

Na segunda metade da década de 90, o setor de transporte começou a ser reestruturado afim de aumentar a participação do setor privado no fornecimento de serviço e também para descentralização de toda a infraestrutura e dos serviços para os governos estaduais e municipais.

Mudanças profundas em vários modais de transportes pode ser observada internacionalmente, onde estão sendo abandonadas as tradicionais praticas para adotarem sistemas de prestações de serviços multimodal. Verifica-se no Brasil o que impulsiona é a iniciativa privada no fornecimento de serviço de operação e na infraestrutura de transporte. As empresas passam a determinar a suas ofertas de serviço e de preços seguindo uma lógica privada onde as condicionantes e as estratégias individuais cabem a cada uma delas. CAIXETA-FILHO; MARTINS (2001).

2.1.2 Importância da avaliação de custos no transporte de cargas

Segundo CAIXETA-FILHO; MARTINS (2001), quando são solicitados os serviços de uma transportadora para transporte de mercadorias de um ponto de origem até um ou mais destinos, gera uma expectativa que o pedido ou pedidos sejam entregues em seus destinos dentro do prazo combinado, sem danos e ou extravios, considerando também o pagamento de um frete razoável.

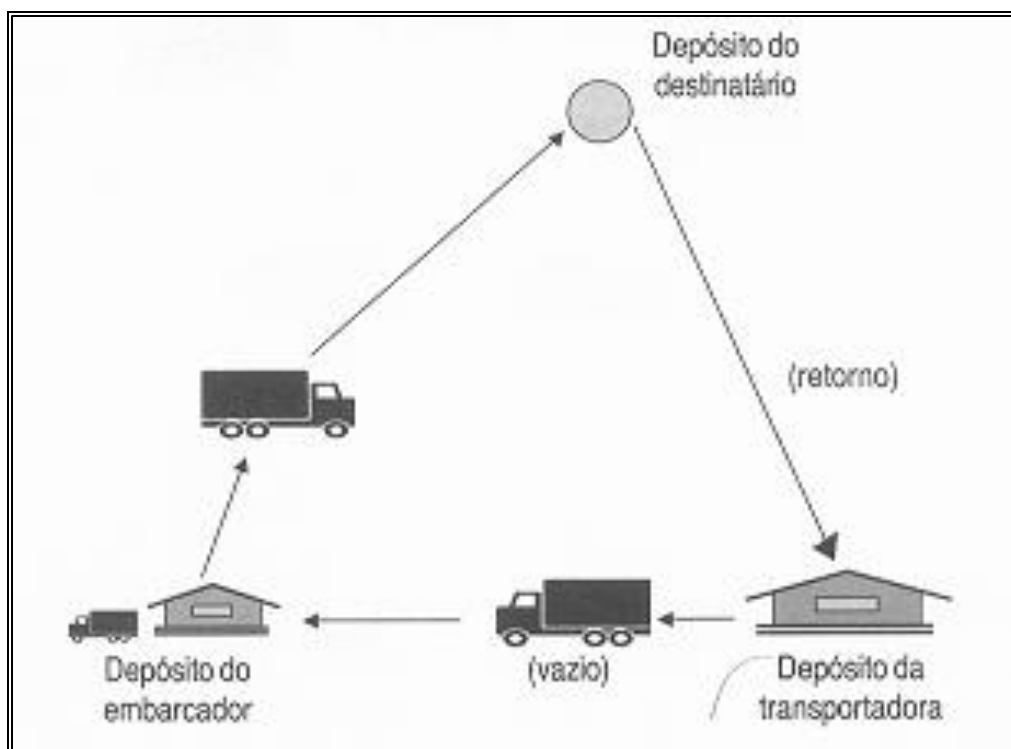
Para Caixeta-Filho; Martins (2001). Os transportes de cargas tradicionais ainda hoje apresentam frequente de serviço de logística. As características diversas dentro das operações das transportadoras variam conforme a quantidade, tipos de carga, distância de deslocamentos etc.

Caixeta-Filho e Martins (2001 p 148): Destacam que:

De maneira geral, as empresas de transporte rodoviário de cargas prestam basicamente, quatro tipos de serviços;

Serviço de lotação completa: a carga é coletada nas instalações do embarcador; é transportada, no mesmo veículo, para o depósito do destinatário, sem passar pelo (s) depósito (s) da transportadora. Esse tipo de serviço ocorre sempre que haja carga suficiente para lotar um veículo (Figura 10), não sendo necessário utilizar o terminal da transportadora para manuseio da carga.

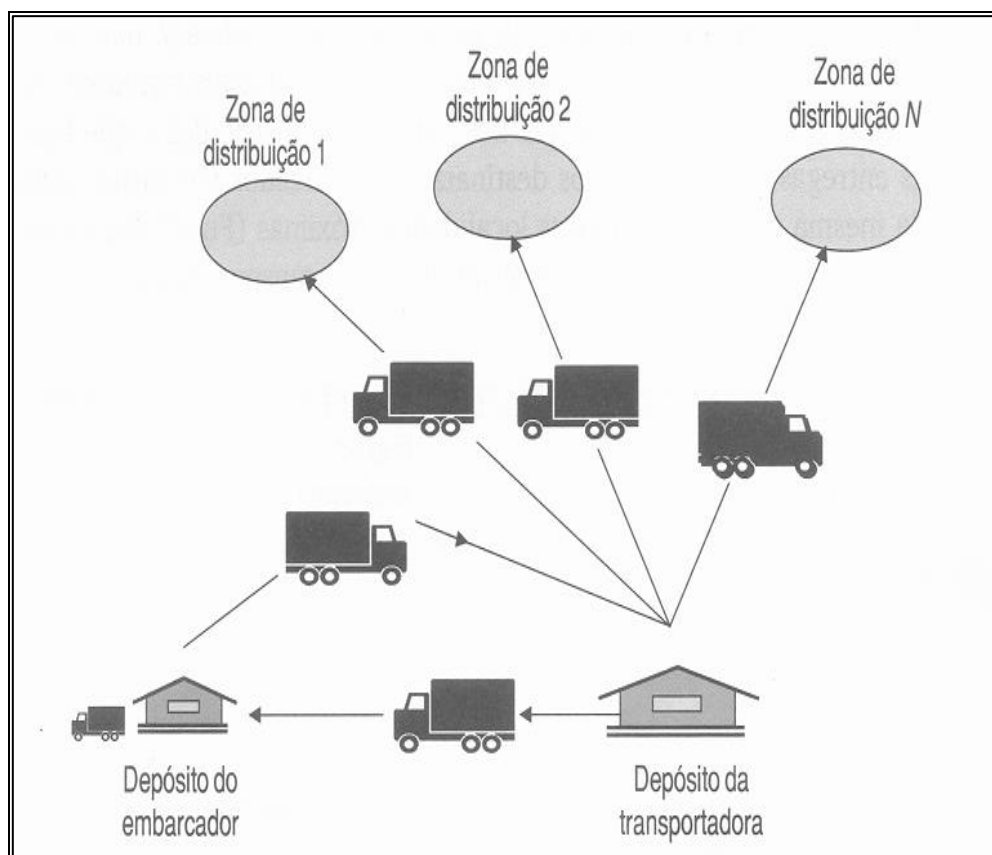
Figura 10 - Serviço de lotação completa



Fonte: Caixeta-Filho e Martins (2001).

No serviço de carga fracionada local a carga é coletada nas instalações do embarcador e deslocada até o depósito da transportadora. Aí é feita a triagem e o reembarque nos veículos de distribuição, que fazem as entregas diretamente aos destinatários localizados em vários pontos da mesma cidade, ou noutras localidades próximas. Nesse caso, é utilizado somente o depósito local da transportadora (CAIXETA-FILHO; MARTINS, 2001).

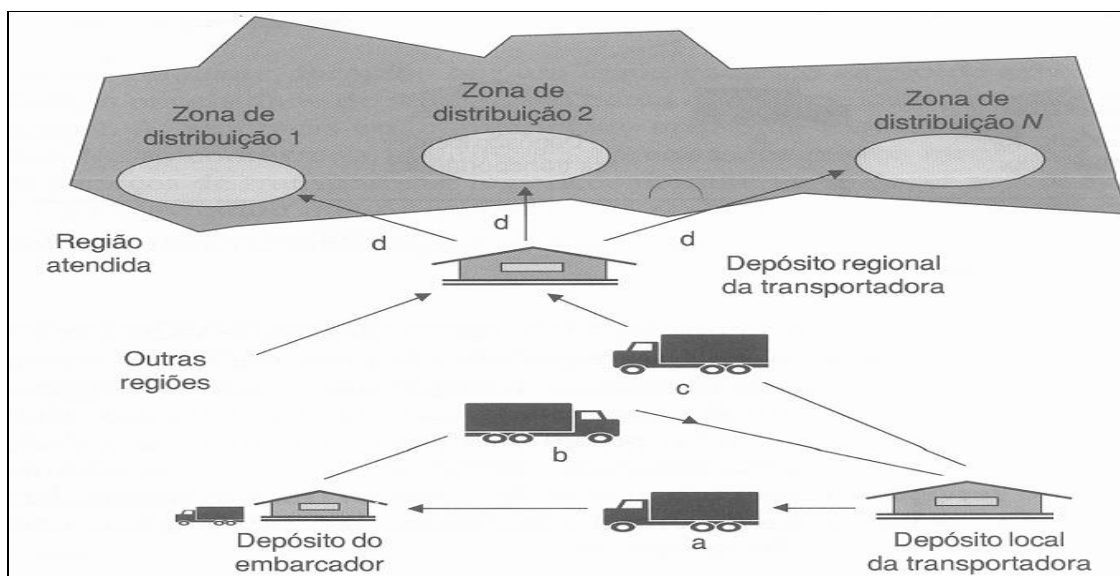
Figura 11 - Serviço de carga fracionada local



Fonte: Caixeta-Filho e Martins (2001).

Serviço de carga fracionada de longa distância: é semelhante ao anterior, mas ocorre mais uma operação de descarga/ triagem/ carregamento num depósito regional da transportadora. Essa operação intermediária adicional torna-se necessária para que as mercadorias sejam novamente separadas por rota de entrega e reembarcadas em veículos locais. Nesse caso, o terminal regional recebe mercadorias de diversos pontos. É feita então a descarga das mercadorias procedentes das várias regiões, e novamente separadas por rota e reembarcadas nos veículos de entrega, geralmente menores (CAIXETA-FILHO; MARTINS, 2001).

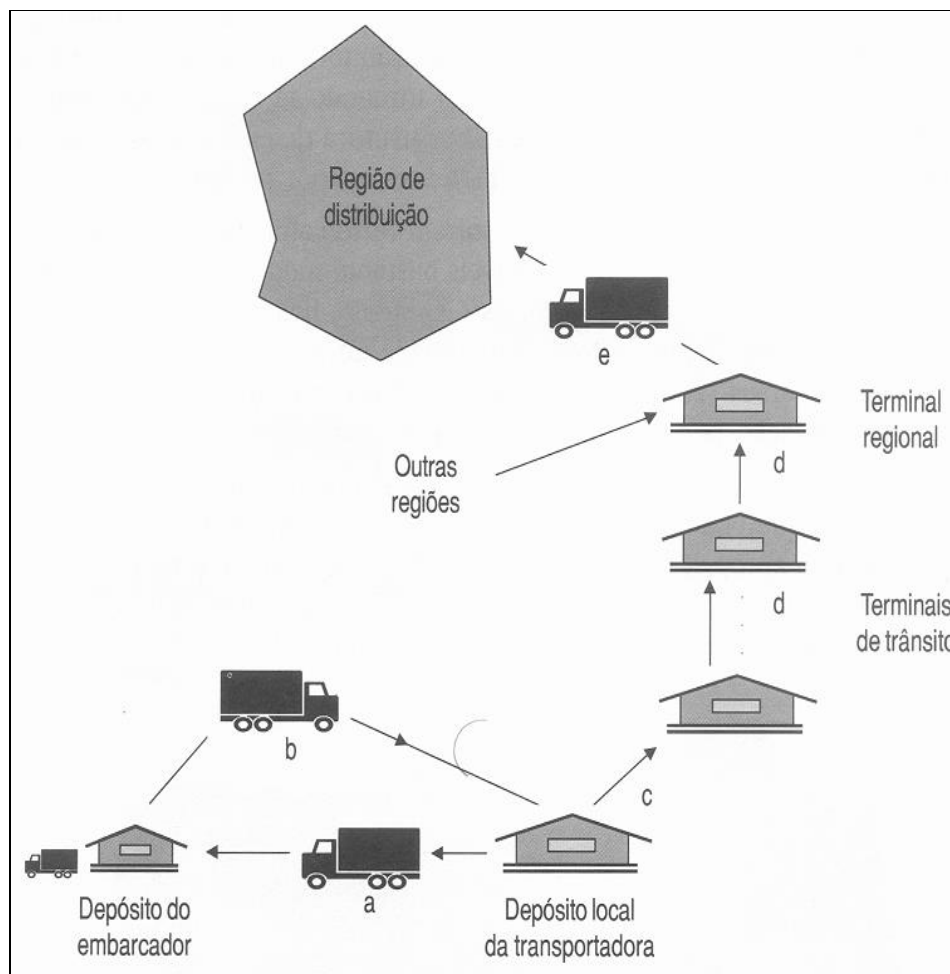
Figura 12 - Serviço de carga fracionada de longa distância



Fonte: Caixeta-Filho; Martins (2001).

Serviço de carga fracionada de longa distância com terminais intermediários de trânsito: mesmo caso anterior, mas com a terminais intermediários da transportadora, para reorganizar as remessas por corredor de transporte. Por exemplo, a carga originada em Porto Alegre e destinada a Salvador, é levada até o terminal de trânsito em São Paulo. Aí carregada e, posteriormente, deslocada até o terminal regional, na Bahia. Daí segue, em veículo menor, para ser distribuída localmente (CAIXETA-FILHO; MARTINS, 2001).

Figura 13 - Serviço de carga fracionada de longa distância com terminais de trânsito intermediários



Fonte: Caixeta-Filho; Martins (2001).

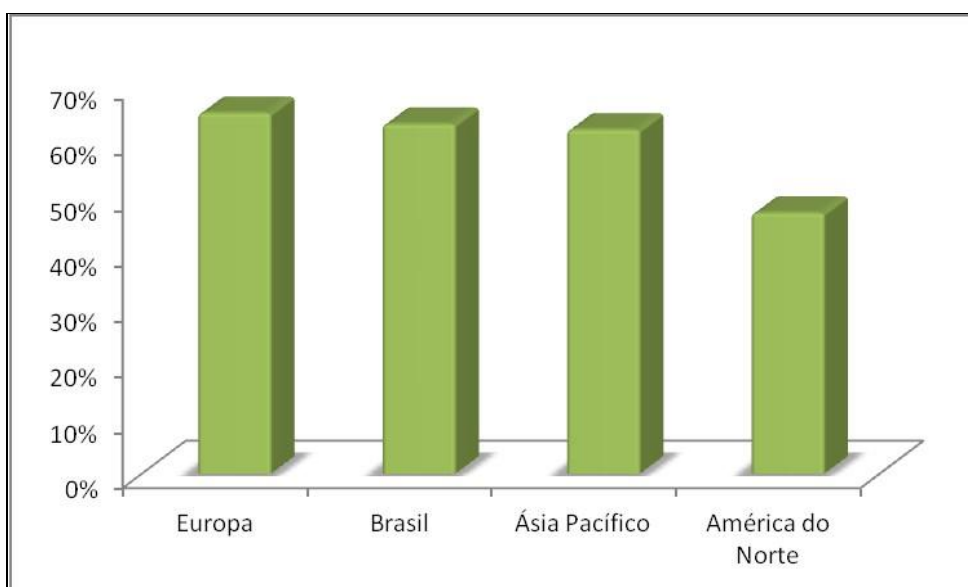
Segundo Lambert; Stock; Ellram (1998 apud Quintaneiro; Sousa, 2013, p. 125).

A instalação do primeiro operador logístico no Brasil, a Brasildock's-Pirelli, ocorreu na década 1980, contudo, foi a partir da primeira década do século XXI que se percebeu um horizonte mais promissor para o mercado de operadores logísticos. Houve um importante salto em qualidade e sofisticação dos processos e do nível de serviços, especialmente a partir da utilização de novas tecnologias. Porém, ainda há o que se aprimorar. Os bons resultados dessa evolução dependem do planejamento contínuo e da integração efetiva com os clientes, para que os operadores possam não apenas oferecer soluções, mas alçarem a categoria de provedores de conhecimento em termos de conhecimentos específicos da atividades que se executa, especializações, soluções inovadoras Rodrigues (2003 apud Quintaneiro; Sousa, 2013, p.125).

Para Fleury; Figueiredo (2003, p. 114 apud Quintaneiro; Sousa, 2013, p. 125).

“O mercado de prestação de serviços logísticos vem crescendo muito rapidamente em todo mundo”. Para os autores (2003, p. 121 apud Quintaneiro; Sousa, p. 125), “no Brasil, apesar de o processo de terceirização das atividades logísticas ainda ser relativamente recente e de não existirem estatísticas disponíveis, o mercado parece ser elevado”. No Brasil, são gastos cerca de R\$ 192 bilhões, ou 11,7% do PIB nacional, com logística. Deste montante, aproximadamente 63% são direcionados para pagamento de terceiros, ou seja, para os prestadores de serviços logísticos. Esse patamar é similar ao índice de terceirização europeu (65%) e asiático (62%), e superior ao norte-americano (47%), conforme demonstrado na figura 14.

Figura 14 - Percentual dos Custos Logísticos para Pagamento de Terceiros



Fonte: Fleury; Figueiredo (2003, p. 114 apud Quintaneiro; Sousa, 2013, p. 125).

Ballou (2007, p. 37 apud Quintaneiro; Sousa, 2013, p. 126) afirma que:

(...) qualquer produto ou serviço perde quase todo seu valor quando não está ao alcance dos clientes no momento e lugar adequados ao seu consumo. A logística controla os valores de tempo e lugar nos produtos, principalmente por meio do transporte, dos fluxos de informações e dos estoques.

Pode se notar que o *marketing* tem na logística uma parceira forte, pois valores agregados durante o processo permitem o que o produto esteja no lugar certo e na hora planejada. (Quintaneiro; Sousa, 2013).

Na visão de Kotler e Keller (2001, p. 519 apud Quintaneiro; Sousa, 2013, p. 126):

“(...) começam na fábrica. Os gerentes escolhem um conjunto de depósitos (pontos de estocagem) e os transportadores que entregarão as mercadorias ao destino final no prazo desejado e ao menor custo total. A distribuição física expandiu-se para o conceito mais amplo de gerenciamento da cadeia de suprimentos (SCM _ Supply Chain Management)”

2.1.3 A história da terceirização

Segundo Oshri; Ravishankar (2014), as indústrias veem a terceirização como uma nova fonte de agregar valores aos serviços, a capacidade de inserção de seus produtos aos clientes através de organizações se tornam mais competitivas, desde que se reflita quanto a estratégia adotada. Alguns pontos que fortalecem uma intensificação de melhorias nas empresas para que tenham uma excelência de estratégia logística, temos que presar a inovação e a transformação. (BUENO – VEIGA et al., 2015).

2.1.4 Terceirização e o serviço de terceirização da logística

O processo de transferência de atividade de uma empresa para outra é entendida como terceirização, para Giosa (2003, p. 83 apud Quintaneiro; Sousa, 2013, p. 127), representa:

“uma tendência de transferir, para terceiros, atividades que não fazem parte do negócio principal da empresa; ou uma tendência moderna que consiste na concentração de esforços nas atividades essenciais, delegando a terceiros as atividades complementares; ou ainda, um processo de gestão pelo qual se repassam algumas atividades para terceiros, com os quais se estabelece uma relação de parceria, ficando a empresa concentrada apenas em tarefas essenciais ligadas ao negócio que atua”

No mundo corporativo a prática da terceirização é comum, em empresas de países desenvolvidos e nos países em desenvolvimento, como o Brasil, a contratação de empresas especializadas em atividades que são necessárias e que não fazem parte da atividade principal dessa organização, como por exemplo, transporte, vigilância e limpeza, são utilizadas com maior frequência, pois é uma forma de reduzir custo de folha de funcionários e encargos trabalhistas. NAZÁRIO; ABRAHÃO (2002, apud Quintaneiro; Sousa, 2013).

Para Rios e Gondin (2010, apud Quintaneiro; Sousa, 2013, p. 128), a terceirização é, pode-se dizer, que uma das praticadas utilizadas. Segundo os autores, o que justifica o uso desta prática, entre outros aspectos, é a alternativa de redução de custos com funcionários.

“A prática atual, conforme é hoje definida, tem suas origens na II Guerra Mundial, mais especificamente pela forte demanda do mercado de flexibilidade e qualidade. Influenciada pelas ferramentas do modelo japonês, com foco na qualidade e celeridade dos processos de produção, a terceirização passou a ser vista como prática de gestão diretamente atrelada ao incremento à competitividade e de garantia de qualidade”.

Referente a exploração de recursos externos, torna-se importante ressaltar,

“essa exploração de recursos externos, [...] pode favorecer a incorporação rápida de mudanças à organização. Mas, se por um lado ela facilita a adaptação organizacional às novas exigências ambientais, por outro lado, exige que as organizações desenvolvam habilidades para administrar os relacionamentos organizacionais” SATO *et al.*, (2013, apud Quintaneiro; Sousa. P. 128)

Segundo Rezende (2001, apud Quintaneiro; Sousa, 2013), houve um crescimento significativo na terceirização, em todas as atividades logísticas, onde pode variar de uma simples operação até a mais complexa em regime de *fulfillment* (toda operação logística terceirizada).

De acordo com Lacity e Hirschheim (1993, apud Ferruzzi *et al.*, 2011, p. 53), a teoria de custo de transação pode ser a mais utilizada em todo processo de terceirização, mas para a decisão econômica deve-se observar a relação custo benefício para a escolha da melhor proposta contratual.

Williamson (1975, apud Ferruzzi *et al.*, 2011) apresenta um modelo que auxilia a delimitar alguns parâmetros no processo de terceirização. Quanto maior

a especialidade de um ativo e a dúvida de uma transação, a verticalização da estrutura da empresa fica tendenciosa. Na situação inversa se faz necessário fazer contratos capazes de neutralizar o oportunismo entre as empresas.

2.1.5 Avaliação do prestador de serviços logísticos

Segundo Rezende (2008), deve-se seguir algumas etapas de análise antes de decidirmos terceirizar ou não, pesquisar o bem o mercado para definir qual prestador de serviço pode oferecer o que buscamos. Algumas características devem ser consideradas nesta avaliação, como por exemplo:

- a) Competência e experiência no serviço que está contratando;
- b) Ter disponíveis recursos com equipamentos, instalações, humanos e financeiros;
- c) Equipe de apoio gerencial, projetos, tecnologia de informação, seleção e treinamento de pessoal;
- d) Forma de cobrança (*cost driver*, Fatores de custo);
- e) Potencial para desenvolver parceria; respeito, responsabilidade, credibilidade e comprometimento.

É necessário avaliar com o tempo a evolução dos indicadores e informações de principais clientes do prestador de serviço, como dados complementares, para se que possa com o tempo aumentar o número de operações. No início temos que minimizar o risco, restringindo o número de operações. (Rezende, 2008).

As indústrias, até a pouco tempo, verticalizavam suas atividades pois tinham como objetivo maior assegurar sua posição e garantir sua posição no mercado, mas os efeitos da globalização da economia e o aumento da concorrência foram fazendo as organizações mudarem e dirigir o foco para o seu negócio, em um ritmo arriscado, e muitas vezes, sem avaliar o problema adequadamente. O processo de terceirização tem que ocorrer somente após analisar todos os fatores relevantes, devidamente, para assim diminuir o número de riscos e tentar se chegar próximo ao resultado esperado. (Rezende, 2008).

Referente a estudos desenvolvidos para apoiar o processo de decisão se faz necessária uma avaliação para se ter a percepção da receptividade a terceirização, torna-se importante ressaltar que os responsáveis devem estar preparados por si e pela empresa nos seguintes quesitos:

- a) Que a terceirização é um processo de efetiva parceria e que o ótimo relacionamento é necessário para que a mesma vá adiante;
- b) Que o pleno domínio das operações e procedimentos são importantes para poder transferir para os terceiros com sucesso;
- c) Que o pleno domínio dos custos e indicadores de produtividade e qualidade, é necessário para acompanhar, avaliar e orientar o parceiro;
- d) Que o parceiro tem conhecimento dos indicadores e metas e que será avaliado nestes quesitos;
- e) Que o parceiro possui o conhecimento da abrangência dos serviços terceirizados;
- f) Que o responsável está, devidamente, preparado para expor ao parceiro desde os processos internos e das estratégias competitivas;
- g) Que o responsável está preparado para compartilhar informações, inclusive estratégias com estranhos;
- h) Que o responsável está preparado para dividir atribuições e responsabilidades com estranhos;
- i) Que o responsável está preparado para administrar o comportamento do pessoal desde o momento da transição, inclusive gerenciar conflitos.

O responsável deve estar ciente que seu papel é importante, e que deverá apoiar e monitorar o processo anulando possíveis erros para não comprometer todo o processo. (Rezende, 2008)

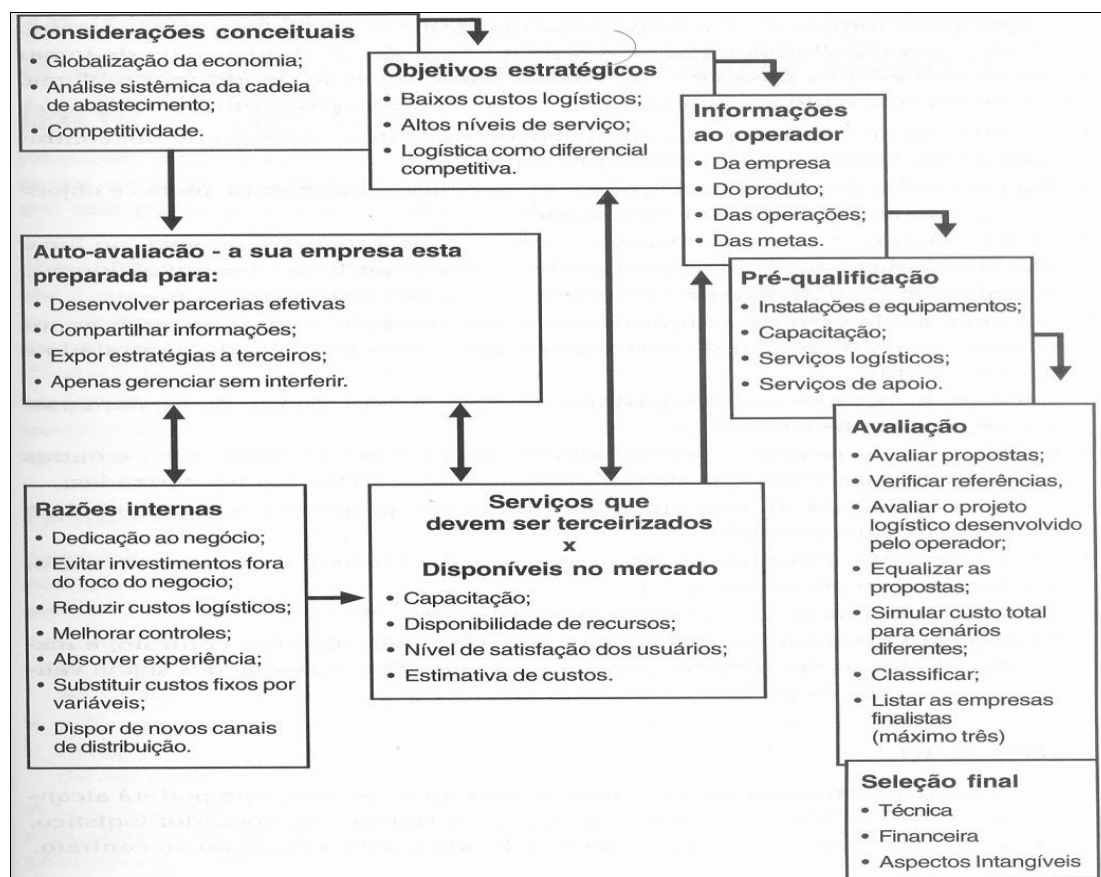
Segundo Resende (2008), a terceirização nem sempre é uma solução adequada. Para empresas que querem ter um diferencial competitivo para manter ou conquistar clientes ou quando a logística atende à demanda de tal forma que outra empresa não teria a mesma eficiência.

2.1.6 Objetivos estratégicos

Segundo Rezende (2008), a visão estratégica de cada empresa se dá no contexto em que ela está inserida na cadeia de alimentos. Cada empresa deve avaliar o cenário e observar a necessidade dos seus clientes, afim de classificar as atividades logísticas em diversos grupos e identificar as reais necessidades de cada empresa, se está orientada para baixo custo, por exemplo na indústria, devido ao alto grau de concorrência, tem que diminuir custos na entrega do produto, e como diferencial competitivo, se preza a velocidade na entrega e o nível de serviço ao cliente.

Rezende (2008) observa que a melhor solução possível para obtermos resultado melhor será após ponderar, entre a soma de todos os custos logísticos e se a qualidade do serviço é aceitável.

Figura 15 - Processo de Terceirização das Operações Logísticas – Fatores que devem ser analisados para uma adequada tomada de decisão



Fonte: Rezende (2008, p. 28).

Rezende (2008) mostra que no processo de tomada de decisão para terceirizar as operações logísticas devemos analisar dois fatores:

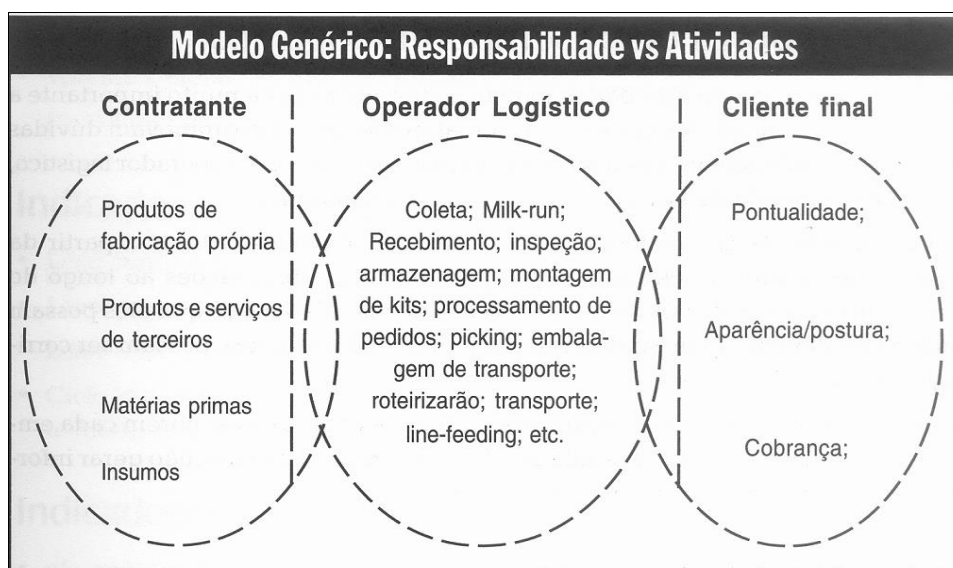
- a) Considerações Conceituais: compreensão sistêmica da cadeia de abastecimento na qual a empresa se enquadra; avaliação elos anteriores e posteriores da cadeia de abastecimento (fornecedores e clientes finais) e a avaliação do fluxo de materiais e das informações como todo (sistema de software de comunicação);
- b) Razões internas da empresa: dedicação ao negócio, redução de custos e melhoramento dos controles internos, absorção do *Know-how*, e a substituição de custos fixos por variáveis.

Referente a serviços, torna-se importante ressaltar, que as avaliações dos serviços disponíveis no mercado estão compatíveis com as necessidades da empresa e buscar um *feedback* junto às empresas que já utilizam serviços semelhantes (REZENDE, 2008).

De acordo com Rezende (2008), não se deve tomar decisões baseadas em comparações pontuais. Nesta avaliação, deve-se considerar e analisar alguns quesitos para então mensurar os níveis do serviço que é esperado ser executado, como: classificação baseada na pré-qualificação; verificação de informações e visitação a operações semelhantes; solicitação de projeto logístico específico; equalização das propostas; realização de simulações para diversos cenários.

Para a seleção do operador é necessário ter uma avaliação de fatores intangíveis (confiança, relacionamento, etc.); capacidade de desenvolvimento parcerias; e por fim, tomada de decisão (REZENDE, 2008).

Figura 16 - Modelo Genérico – Responsabilidade vs. Atividade



Fonte: Rezende (2008, p. 23).

Quadro 1 - Modal Rodoviário: Vias de rodagem, pavimentadas ou não.

Vantagens	Desvantagens
a) Maior flexibilidade com grande extensão da malha;	a) Os custos se tornam altos para grandes distâncias;
b) Transporte com velocidade moderada;	b) Baixa capacidade de carga com limitação de volume e peso;
c) Permite entrega porta a porta;	c) Alto custo de manutenção;
d) Integra todos os estados brasileiros.	d) Muito poluente com forte impacto ambiental.

Fonte: Adaptado de: RODRIGUES, Karina Carvalho. Et al. Logística e gestão do transporte: a influência do transporte no custo logístico de uma indústria de rações. Revista Científica Multidisciplinar Núcleo do Conhecimento. Ano 03, Ed. 10, Vol. 09, pp. 82-106 outubro de 2018. ISSN:2448-0959

3 METODOLOGIA

Lakatos e Marconi (2011) determinam que a metodologia é o conjunto de etapas científicas utilizadas para se cumprir um objetivo de pesquisa, sendo necessário observar o rigor das normas a fim de garantir uma padronização dos resultados e uma interpretação fundamentada das observações.

Neste capítulo, será abordada a metodologia de pesquisa utilizada para elaboração deste trabalho, incluindo sua natureza, seu objetivo, a forma apresentada e seus procedimentos respectivos.

3.1 DELINEAMENTO DA PESQUISA

Esta pesquisa possui natureza qualitativa de nível exploratório, com procedimentos bibliográficos e documentais, e se utilizada de uma estratégia de estudo de caso único.

Segundo Roesch (2009), a pesquisa de caráter qualitativo é apropriada para avaliação formativa, podendo ser usada para melhorar a efetividade de um programa, selecionar as metas e construir uma intervenção

Para Lakatos e Marconi (2011), a pesquisa exploratória é buscar à exploração de uma situação concreta de um dado local, alguém ou um grupo, em algum lugar escolhido.

Dessa forma, a pesquisa exploratória tem como principal finalidade desenvolver, esclarecer e modificar conceitos e ideias, tendo em vista a formulação de problemas mais precisos ou hipóteses questionáveis para estudos posteriores.

Para Marconi e Lakatos (2001), o procedimento bibliográfico e ou fontes secundárias, são um processo onde a documentação indireta, que tem por propósito a obtenção de dados seja através de livros ou artigos científicos.

Conforme Yin (2005) o estudo de caso é uma das muitas maneiras de fazer pesquisa, é uma estratégia de pesquisa preferida quando se colocam questões do tipo como e porquê. Compreende um método que abrange tudo em abordagens específicas de coletas e análise de dados.

3.1.1 Natureza qualitativa

A natureza desta pesquisa é qualitativa. De acordo com Lakatos e Marconi (2011), através dela o pesquisador entra em contato direto e prolongado com o indivíduo, com o ambiente avaliado e com a situação averiguada, consentindo-lhe maior proximidade dos entrevistados e das situações intrínsecas no contexto estudado. Dessa maneira, a priori se faz a coleta de dados a fim de poder elaborar a “teoria base”, ou seja, o conjunto de conceitos, significados e princípios e correlacioná-los ao meio teórico.

Lakatos e Marconi (2011) conclui que a observação quantitativa resulta em conhecimento e enraizamento das situações, mantendo uma reflexão contínua, observando detalhes dos sucessos, dos eventos e das intervenções. Por isso, esse estudo também é chamado de observação de campo, pois visa a explorar e descrever os ambientes e as diferentes atividades exercidas compreendendo os processos e as circunstâncias, identificando os problemas e, por fim, generalizar as hipóteses para futuros estudos.

Roesch (2013) explica que a pesquisa qualitativa é apropriada para a avaliação formal, quando se trata de melhorar efetivamente um programa ou plano. E, no futuro, quando se tiver obtido conhecimento e construído uma intervenção produtiva, a mudança pode ser aplicada em larga escala.

Dessa maneira, pode-se entender que o estudo e aprofundamento do conhecimento sobre o tema em estudo é uma premissa imprescindível, pois permite ao analista maior grau de interação e aproximação junto aos fatos, suas variáveis, bem como correlacionar os dados com as teorias e, em seguida implantar as mudanças.

3.1.2 Pesquisa exploratória

Segundo Gil (2008), a pesquisa exploratória tem como principal finalidade desenvolver, esclarecer e modificar conceitos e ideias, tendo em vista a formulação de problemas mais precisos ou hipóteses questionáveis para estudos posteriores. Habitualmente, envolvem levantamento bibliográfico, documental e estudo de caso. Por isso, segundo o autor, a pesquisa exploratória busca proporcionar uma visão geral, de tipo aproximativo, acerca de

determinado fato, em que o produto final desse processo passa a ser um problema mais esclarecido, passível de investigação, mediante procedimentos mais sistematizados.

Para Lakatos e Marconi (2011), a pesquisa exploratória visa à exploração de uma situação concreta desconhecida, em um dado local, alguém ou um grupo, em algum lugar pretendido.

Dessa forma, compreende-se que a pesquisa exploratória deve levantar informações sobre um determinado objeto, delimitando assim um campo de trabalho, mapeando as condições e suas manifestações.

3.1.3 Procedimentos da pesquisa

Para Lakatos e Marconi (2011), toda a pesquisa implica o levantamento de dados de várias fontes, quaisquer que sejam os métodos ou técnicas empregadas, enfim, esse material-fonte geral é útil não só para trazer conhecimentos de determinado campo de interesse, como também evitar o desperdício de esforços. De qualquer forma, o levantamento de dados é a fase da pesquisa realizada com o intuito de recolher informações prévias sobre o campo de interesse, podendo assim ser constituído por meio da pesquisa bibliográfica e documental, como no caso deste estudo

3.2 PARTICIPANTES DO ESTUDO

Para a realização da presente pesquisa contou-se com a participação do colaborador Sr. Lucindo José Gerevini, Gerente de Logística da empresa Águas Minerais Sarandi na cidade de Barra Funda. Através de entrevista em profundidade com questões diretamente relacionadas ao tema da pesquisa.

A empresa participante deste estudo, Águas Minerais Sarandi Ltda., localizada na cidade de Barra Funda/RS foi fundada em 06 de maio de 1947, atualmente, conta com aproximadamente 400 colaboradores entre matriz e filial

As fontes encontram-se no parque de preservação da mata natural da empresa e em lugar privilegiado pela natureza. Um bosque nativo com 360.000 m² garante a qualidade e a pureza das águas que vertem e são envasadas em diversas embalagens.

3.3 COLETA DE DADOS

Toda a pesquisa começa com o levantamento de dados onde se busca informações várias fontes, independente dos métodos ou técnicas utilizadas, este material-fonte geral é útil para buscar conhecimentos de determinado campo de interesse, e também evitar os desperdícios de esforços. A fase do levantamento de dados da pesquisa é realizada com o intuito de recolher informações prévias sobre o campo de interesse, que pode ser constituído por meio da pesquisa bibliográfica e documental, como no caso deste estudo. LAKATOS e MARCONI (2011).

A coleta de dados se dá por meio de entrevista em profundidade que, segundo Roesch (2009), é a técnica fundamental da pesquisa qualitativa e tem como objetivo primário entender o significado que os entrevistados atribuem a questões e situações em contexto estruturados anteriormente por suposições do pesquisador. A coleta ocorreu no período de outubro 2019

3.4 PROCESSO DE ANÁLISE DOS RESULTADOS

A análise dos resultados se dá por meio de análise de conteúdo que, segundo Roesch (2009), o resultado deverá ser diretamente relacionado a questão ou problema de pesquisa escolhido, a discussão do resultado considera as teorias e os modelos revisados na literatura e pode propor novas hipótese de pesquisa.

3.5 CRONOGRAMA

Segundo Marconi e Lakatos (2012), cronograma é uma ferramenta de planejamento e controle, onde são descritas as atividades a serem executadas, onde se estipula o tempo entre uma fase e outra e também a previsão da conclusão de um projeto.

Quadro 2 - Cronograma

Cronograma						
		Julho/19	Agosto/19	Setembro/19	Outubro/19	Novembro/19
1º	Elaborar Pesquisa	X				
2º	Enviar Pesquisa Para os Participantes		X			
3º	Aguardar Respostas		X	X		
4º	Análise de Dados				X	
5º	Finalização e Resultado					X

Fonte: elaborado pelo autor (2019).

O objetivo do cronograma estabelecido é permitir o cumprimento das etapas do trabalho dentro do limite estipulado para a sua conclusão e apresentação.

4 DESENVOLVIMENTO E RESULTADOS

Entrevista realizada com Sr. Lucindo José Gerevini, Gerente de Logística da empresa Águas Minerais Sarandi na cidade de Barra Funda, onde foram realizadas as seguintes questões com o propósito de coletar dados para avaliar, qualitativamente, o processo de terceirização no setor de logística da empresa.

A primeira questão “O que levou a empresa ao processo de terceirização de sua estrutura logística? ” Obteve a seguinte resposta: “Terceirizamos parte de nossa logística para podermos atender nossa demanda, já que nossa frota própria não seria suficiente e com isso resolveria nossa dificuldade com as entregas de imediato.”

A resposta dada pela empresa está em concordância com que aponta Rezende (2008) ao afirmar que a terceirização se faz necessária para suprir o mercado afim de assegurar maior domínio sobre a cadeia de abastecimento e garantir seu mercado.

O segundo questionamento foi “Quais foram os critérios considerados na terceirização? ” Foi respondida da seguinte forma: “Custos com aquisição de caminhões, sendo um valor considerado elevado e na baixa temporada ficariam ociosos, e com a terceirização na baixa temporada não temos esse custo ocioso.”

Fica evidente que a opção da empresa em terceirizar a sua logística está em concordância com que apontam Lacity e Hirschheim (1993, apud Ferruzzi *et al.*, 2011, p. 53), que a teoria de custo de transação pode ser a mais utilizada em todo processo de terceirização.

A terceira pergunta foi “Qual o percentual de ganho observado após a terceirizar a logística da empresa? ” Obteve a seguinte resposta: “Posso dizer que o ganho foi de aproximadamente 15%, claro que considero um ganho expressivo se verificarmos o volume comercializado, mas verifiquei neste período que, levando em conta os problemas ocorridos com as entregas, se perdeu muito em qualidade do serviço prestado o que gerou insatisfação de muitos clientes. ”

A resposta desta questão vai ao encontro ao que afirma Rezende (2008), podemos analisar que os custos logísticos aproximaram o ganho de 15%, mas não houve ponderação da qualidade do serviço o que se distanciou deixando de ser aceitável.

A quarta questão foi a seguinte “Quais as dificuldades e benefícios observados com a terceirização?” e foi respondida da seguinte maneira:

“As dificuldades são que sempre dependemos de outros, não temos gerencia total sobre os terceirizados e os benefícios são que a empresa tem somente custos variáveis e não custos fixos e na alta temporada contrata mais terceirizados para atender sua demanda e diminui na baixa temporada.”

Nesta resposta podemos verificar que não acontece uma parceria entre a empresa e o prestador de serviço de logística e a falta desta relação e limitadora, segundo Rezende (2008) a seleção do operador temos que ter uma avaliação de fatores intangíveis (confiança, relacionamento, etc.); capacidade de desenvolver parcerias; tomar decisão.

A quinta e última questão foi “Quais as estratégias futuras para a terceirização logística da empresa?”, que obteve a seguinte resposta:

“A estratégia futura da empresa é investir na frota própria, devido ao alto custo da tabela de frete estipulada pela ANTT, com isso diminuindo a dependência de terceirizados e fazendo parcerias com outras empresas para pagarmos frete somente de retorno, com isso baixando nosso custo de logística.”

A resposta acima nos apresenta uma situação onde os valores dos fretes tiveram reajuste devidos a mudanças na tabela ANTT que onerou maior custo em relação ao transporte, Novaes (2001) observou que os fretes, em um outro período, nas rodovias mesmo com menor intensidade, com congestionamento mais frequentes e como resultado de tudo, cresceram os custos de transporte e distribuição. Podemos então observar que a empresa busca utilizar frota própria dividindo espaço com prestadores de serviço, e desta forma diminuindo a dependência total sobre esta forma de serviço.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Pode-se verificar que a logística se fez necessária desde o início, percebe-se que este processo é responsável por cada item que consumimos ou usamos cheguem até nós. A indústria, devido ao crescimento competitivo, observou a necessidade de deslocar sua produção de uma forma mais rápida para dessa maneira suprir a necessidade de seus clientes e tentar minimizar o espaço para seus concorrentes no mercado, assim a logística tornou um fator importante e de constante aperfeiçoamento, neste aspecto, a mesma passou a compor um elemento operacional e também como um fator competidor com a capacidade de diferenciar e reforçar a posição de empresas em seu mercado de inserção. Como já foi mencionado, anteriormente, em um aspecto mais tangível e evidente facilita o acesso dos clientes aos produtos e serviços.

Com o aumento de empresas e um mercado acirrado, as indústrias optaram em se preocupar com a produção, que é o seu foco principal, afim de suprir a demanda mercadológica, e para isso buscaram terceirizar alguns setores, contratando empresas especializadas em atividades necessárias e que não fazem parte da atividade principal da organização.

Como a logística é um setor importante para qualquer empresa, pois tem a reponsabilidade de escoar a produção e de fazer chegar ao cliente os produtos que serão comercializados ou consumidos por eles, desta forma conclui-se que processo de decisão para terceirização deste setor deve ser analisado.

A decisão de repassar a outra empresa a responsabilidade de entregar seu produto tem que ocorrer somente após uma análise minuciosa de todos os fatores críticos, para assim diminuir o número de riscos e tentar se chegar próximo ao resultado esperado.

A melhor solução possível, segundo Rezende (2008), para obtermos resultado melhor será após ponderar, entre a soma de todos os custos logísticos e se a qualidade do serviço é aceitável

A visão estratégica de cada empresa se dá no contexto em que ela está inserida na cadeia de alimentos. Conforme Rezende (2008), a empresa tem de avaliar o cenário e observar a necessidade dos seus clientes, para poder classificar as atividades logísticas em diversos grupos e identificar as reais necessidades de cada empresa, se a indústria devido ao alto grau de

concorrência ter que diminuir custos na entrega de produto e pretende ter maior rapidez na entrega de seus produtos aos clientes para ter um diferencial competitivo, onde se preza a velocidade na entrega e nível de serviço ao cliente.

Fica evidente nas respostas da entrevista realizada com o responsável pelo setor de logística da empresa Águas Minerais Sarandi, que a tomada de decisão para a terceirização do setor se deu devido o produto ser sazonal onde em um período do ano a demanda é maior, necessitando de uma frota maior, e outros períodos a frota ficavam parada e de certa forma onerando custo, neste caso a redução de custo foi o principal fator para terceirizarem a logística, porém nas repostas seguintes, os serviços prestados pelos transportadores contratados não supriram as necessidades da empresa, não entregando com qualidade um serviço aceitável.

A terceirização da logística apresenta como vantagem, no estudo de caso apresentado, a capacidade de cobertura maior na área de entrega com a redução custo que varia de 15% a 25%, mas em contrapartida temos uma desvantagem nas áreas mais importantes, pois trata-se de atendimento e pontualidade nas entregas de produtos aos seus clientes, desta forma os serviços prestados não alcançam a excelência em atendimento, o ganho em relação aos custos deve ser mensurado, pois o descontentamento de seus clientes pode impedir uma fidelização de compra.

Esse comentário está em conformidade ao que Rezende (2008) explica através de seus estudos, onde comenta que é necessário ter uma avaliação de fatores intangíveis como confiança e relacionamento.

A empresa trazendo experiência sobre a prestação de serviço, quando questionado sobre as estratégias futuras para a terceirização, afirmou que irão diminuir a dependências sobre os terceirizados e investir em frota própria, isto demonstra que esta empresa não estava totalmente preparada para a terceirização ou não avaliou os prestadores de serviço de forma mais atenta.

Assim se dá por satisfeito o objetivo geral deste trabalho em identificar os benefícios e desafios em uma indústria de bebidas do Rio Grande do Sul na terceirização de suas atividades logísticas.

Em tempo, este estudo se mostra limitado por sua metodologia que contempla um único objeto de estudo, sendo refém desse contexto, suas formas operacionais e sazonalidades. Como sugestão de estudos futuros, um retorno a

empresa estudada para fins de avaliação das novas estratégias logísticas, que envolvem um reinvestimento em frota própria, para avaliação dos impactos das mudanças pretendidas e comparação com os resultados obtidos neste estudo.

REFERÊNCIAS

- ALVAREZ, MANUEL S. B., **Terceirização: parceria e qualidade**, Rio de Janeiro: Campus, 1996.
- BUENO, W. P.; VEIGA, C. H. A.; FLORES, S. A.; ZUCATTO, L. C., RACE, **Revista de Administração, Contabilidade e Economia**, Joaçaba: Ed. Unoesc, v. 14, n. 3, p. 983-1004, set./dez. Disponível em: <http://editora.unoese.edu.br/index.php/race>.
- CAIXETA-FILHO, José Vicente; MARTINS, Ricardo Silveira. **Gestão logística do transporte de cargas**. São Paulo: Atlas, 2001.
- CHRISTOPHER, Martin. **Logística e gerenciamento da cadeia de suprimentos**. 4 ed. São Paulo: Cengage Learning, 2011.
- FERRUZZI, M. A.; SACOMANO NETO, MÁRIO; SPERS, E. E.; PONCHIO, M. C., BBR, Brazilian Busines Review, **Razões da terceirização de serviços em empresas de médio e grande porte**, Vitória, v. 4, n. 4, out/dez 2011.
- GIL, Antonio, C. **Métodos e Técnicas de Pesquisa Social**. 6 ed, São Paulo: Atlas, 2008.
- KEEDI, Samir, **Logística de transporte internacional: veículo pratico de competitividade**. 4. Ed. São Paulo: Aduaneiras, 2011.
- LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Marina de Andrade. **Metodologia do trabalho científico: procedimentos básicos, pesquisa bibliográfica, projeto e relatório publicações e trabalhos científicos**. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2007.
- LAKATOS, Eva, M; MARCONI, Mariana. A. **Metodologia científica**. 6 ed, São Paulo: Atlas, 2011.
- MARCONI, M. de A.; LAKATOS, E.M. **Metodologia do trabalho científico**. 5.ed. rev. ampl. São Paulo: Atlas, 2001. p. 43-44.
- NOVAES, Antônio Galvão, **Logística e gerenciamento da cadeia de distribuição estratégica, operação e avaliação**. Rio de Janeiro: Campus, 2001.
- QUINTANEIRO, D. A. A.; SOUZA, C. V., REUNIR, **Revista de Administração, Contabilidade e Sustentabilidade**, ISSN: 2237-3667 – Vol. 3, nº 3, Edição Especial, p. 121-139, 2013.
- RACHELLO, L. C.; MUNHOZ, A. R. O., VIANNA SAPIENS, **A Terceirização de Serviço: breves considerações no cenário Brasileiro**, Juiz de Fora, v. 4, n. 2, jul/dez 2013.

REZENDE, A. C., **Terceirização das atividades logísticas**, São Paulo: Instituto IMAM, 2008.

RODRIGUES, K. C., Et al. **Logística e gestão do transporte: a influência do transporte no custo logístico de uma indústria de rações**. Revista Científica Multidisciplinar Núcleo do Conhecimento. Ano 03, Ed. 10, Vol. 09, pp. 82-106 outubro de 2018.

RODRIGUES, Paulo Roberto Ambrosio. **Introdução aos sistemas de transporte no Brasil à logística internacional**. 4. ed. São Paulo: Aduaneiras, 2007.

ROESCH, Sylvia Maria Azevedo. **Projetos de estágio e de pesquisa em administração: guia para estágios, trabalhos de conclusão, dissertações e estudos de caso**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2005.

YIN, Roberto K., **Estudo de caso planejamento e métodos**, 3ª ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.