



CEETEPS – CENTRO ESTADUAL DE EDUCAÇÃO TECNOLÓGICA
“PAULA SOUZA” ETEC ORLANDO QUAGLIATO
Técnico em Logística

ARTHUR DA SILVA GONÇALVES
CLÁUDIO ANTONIO BATISTA
JOÃO HENRIQUE BRASILINO TRINDADE

ESTUDO DE CASO: TERCEIRIZAÇÃO NO TRANSPORTE DA EMPRESA
FRUTAP EM BERNARDINO DE CAMPOS-SP

Bernardino de Campos - SP

2021

**ARTHUR DA SILVA GONÇALVES
CLÁUDIO ANTONIO BATISTA
JOÃO HENRIQUE BRASILINO TRINDADE**

**ESTUDO DE CASO: TERCEIRIZAÇÃO NO TRANSPORTE DA EMPRESA
FRUTAP EM BERNARDINO DE CAMPOS-SP**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado como requisito para obtenção do Título de Técnico em Logística, sob orientação da Professora Orientadora Rita de Cássia Mendonça Biancon.

Bernardino de Campos - SP

2021

Folha de Aprovação

**ARTHUR DA SILVA GONÇALVES
CLAUDIO ANTONIO BATISTA
JOÃO HENRIQUE BRASILINO TRINDADE**

**ESTUDO DE CASO: TERCEIRIZAÇÃO NO TRANSPORTE DA EMPRESA
FRUTAP EM BERNARDINO DE CAMPOS – SP**

Aprovada em: _____ / _____ / _____

Conceito: _____

Banca de Validação:

_____ - Presidente da Banca

Professor.....

ETEC “Orlando Quagliato”

Orientador

Professor

ETEC “Orlando Quagliato”

Professor

ETEC “Orlando Quagliato”

SANTA CRUZ DO RIO PARDO – SP

2021

RESUMO

O principal objetivo do trabalho é abordar os motivos que levaram a empresa FRUTAP a procurar fazer parte de um grupo de empresas, para terceirizar suas operações logísticas com uma parceira do grupo, e as vantagens e desvantagens desse processo. A metodologia utilizada neste estudo envolveu pesquisa bibliográfica e realizou-se o estudo de caso em uma empresa nacional localizada em Bernardino de Campos – SP. Ela atua no setor de laticínios e terceirizou todo o seu processo de armazenagem e movimentação logística interna. Na pesquisa de campo foram realizadas entrevistas com os gestores da empresa contratante e contratada, e análise dos resultados obtidos. Tendo isso como base, foram apresentados os resultados de um processo de terceirização que considerou todas ameaças e oportunidades e viu uma vantagem nesse processo.

Palavras-chave: 1. Terceirização 2. Gestão 3. Logística 4. Empresa 5. Processos

ABSTRACT

The main objective of the work is to address the reasons that lead a company to look for a partner, to outsource its logistics operations to a specialist, and the advantages and disadvantages of this process. The methodology used in this study involved bibliographic and field research. The case study was carried out in a national company located in Bernardino de Campos - SP, which operates in the dairy sector and which outsourced its entire process of storage and internal logistical handling. In the field research, interviews were carried out with managers of the contracting and contracted company, and analysis of the results obtained by the contracting and the contracted company. Based on this, the results of an outsourcing process that considered all threats and opportunities and saw an advantage in this process were presented.

Keywords: 1. Outsourcing 2. Management 3. Logistics 4. Company 5. Process

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	18
1.1 Objetivo Geral.....	18
1.2 Objetivos Específicos.....	18
2 Justificativa	19
3 Metodologia	19
4 Logística	19
5 TERCEIRIZAÇÃO	20
6 ESTUDO DE CASO	21
6.1 Apresentação da Empresa.....	21
6.2 Sobre a logística existente	22
6.3 Principais problemas e dificuldades	22
6.4 Análise SWOT	22
6.5 Fatores determinantes para a terceirização	24
7 CONSIDERAÇÕES FINAIS	26
REFERÊNCIAS	27

1 INTRODUÇÃO

Hodiernamente, observa-se que devido a velocidade de informações que a internet proporciona é exigido cada vez mais uma velocidade seja das produções ou seja das entregas dos produtos em si. É por isso que algumas empresas têm optado por serviços que auxiliem nessa busca de otimização, e um exemplo disso é a terceirização do transporte e entrega de seus produtos.

Uma das principais tendências do atual ambiente empresarial é a busca pela maximização do retorno sobre os investimentos. Ao transferir sua operação logística para um terceiro, uma empresa tem a oportunidade de reduzir investimentos em armazenagem, frota, tecnologia de informação, e até mesmo estoque, o que se reflete diretamente na melhoria do retorno sobre ativos e investimento. (FLEURY, 2000)

É evidente, portanto, que através dessa otimização do tempo de entrega e transporte a empresa consegue focar em outros setores e gerar ainda maiores melhorias, e é este o objetivo geral do nosso trabalho, analisar se a terceirização dessas atividades trouxe melhorias significativas para a empresa FRUTAP.

Tendo isso em vista, foi proposto um estudo de caso para verificar e demonstrar quais melhorias que uma terceirização poderia trazer e quais foram os principais pontos determinantes para a empresa escolher esse serviço.

1.1 Objetivo Geral

Elaborar um estudo de caso com foco na terceirização das operações logísticas de transporte para uma empresa, com intuito de analisar e verificar quais foram as principais medidas realizadas pela empresa ao terceirizar sua frota e quais foram seus resultados.

1.2 Objetivos Específicos

- Analisar quais foram os fatores de decisão da empresa;

- Verificar as possíveis vantagens e desvantagens.
- Realizar uma análise SWOT e identificar quais foram as principais oportunidades, ameaças, pontos fortes e pontos fracos que a empresa encontrou durante o seu processo de terceirização.

2 JUSTIFICATIVA

Este é um estudo de caso realizado para observar e analisar a terceirização das operações logísticas da empresa FRUTAP, e verificar se realmente as escolhas tomadas pela empresa foram coniventes com a empresa em si, através de análises desde os pontos fortes, pontos fracos, oportunidades e ameaças até quais foram os fatores decisivos para a empresa iniciar esse processo.

3 METODOLOGIA

Segundo o site Significados (2020), o estudo de caso é uma estratégia de pesquisa científica que analisa um fenômeno atual em seu contexto real e as variáveis que o influenciam. Sendo assim, estudo de caso é uma pesquisa aprofundada sobre determinado assunto o qual analisa todas as suas nuances, e neste caso, quais os benefícios, quais as vantagens desvantagens, quais foram os fatores determinantes etc. Foi realizado pesquisas bibliográficas sobre terceirização e o processo o qual uma empresa passa para terceirizar algum serviço ou produto.

4 LOGISTICA

Logística é o processo de planejar, implementar e controlar de maneira eficiente o fluxo e a armazenagem de produtos, bem como os serviços e informações associados, cobrindo desde o ponto de origem até o ponto de consumo, com o objetivo de atender aos requisitos do consumidor. (NOVAES,2004, p. 36)

Ou seja, a logística é todo o processo que uma empresa tem desde a chegada da matéria-prima, a produção de um produto, a embalagem e armazenamento deste produto até a sua entrega ao consumidor. E a relação de todas essas etapas é chamada de operações logísticas.

5 TERCEIRIZAÇÃO

“Entende-se por terceirização do trabalho o processo pelo qual uma instituição contrata outra empresa para prestar um determinado serviço. ” (BRASIL ESCOLA, 2021)

Várias empresas atualmente vêm aderindo a esse processo que nada mais é que colocar outra empresa responsável por um produto ou serviço, como por exemplo a entrega de alguma coisa ou então a segurança de algum produto ou local, que é muito comum em empresas e em bares e festas, as empresas contratam uma empresa terceirizada para realizar estas atividades.

A FRUTAP também terceiriza alguns de seus serviços como construtores e pintores, que fazem reformas, constroem salas de escritório e os armazéns, além da estrutura da empresa em geral e os mecânicos que fazem o reparo e substituição de peças das empilhadeiras, transpaleteiras, caminhões e das máquinas que produzem os produtos.

Através do conhecimento prévio sobre terceirização foi que a empresa FRUTAP apostou na ideia de criar uma empresa de transporte (Family VR) que faria parte do mesmo grupo da empresa e assim iniciou seu processo de terceirização de todos seus processos logísticos, desde o armazenamento, distribuição, entrega, contratação de funcionários, investimento em frotas, investimento em construção de centros de distribuição até pagamento de gastos variáveis e fixos como pagamento de aluguel(máquinas, caminhões, ambientes refrigerados, etc.), água, luz.

6 ESTUDO DE CASO

6.1 Apresentação da Empresa

A Frutap foi fundada em 1984 como um pequeno laticínio, e se tornou, em pouco mais de duas décadas, uma das maiores fabricantes de fermentados do estado de São Paulo. Localizada em Bernardino de Campos – SP, hoje possui um moderno parque fabril com 13.500m² de área construída em uma área total de 65.700m², na produção, as especialidades são as seguintes: iogurtes, Bebidas Lácteas, Leite Fermentado, Requeijões, Sobremesas Lácteas e Petit Suisse. (PIMENTA, 2020, p.2)

Figura 1: Empresa Frutap



Fonte: <https://frutap.com.br/institucional.php>

Figura 1: Produtos Frutap



Fonte: <https://frutap.com.br/institucional.php>

6.2 Sobre a logística existente

Os produtos fabricados são levados para a câmara fria da empresa onde são estocados. Os produtos que são destinados a São Paulo e região vem os caminhões para levá-los para o centro de distribuição que se encontra em Cambuí-SP, e de lá são distribuídos. Os produtos que são destinados a Bernardino e região vem um distribuidor (Lac Frios) que abastece os mercados da região. Já os produtos que são destinados para o resto do Brasil, os caminhões levam até o distribuidor.

6.3 Principais problemas e dificuldades

O centro de distribuição de Cambuí não comporta a demanda de São Paulo e região, é inviável ficar mandando produtos para os distribuidores em todo Brasil.

6.4 Análise SWOT

Matriz SWOT (Forças, Fraquezas, Oportunidades e Ameaças) é uma análise que uma empresa pode realizar internamente para verificar quais são os pontos que ela precisa de mais atenção e quais tem tido mais eficácia e quais ela poderia realizar mudanças.

A análise SWOT é uma ferramenta utilizada para fazer análises de cenário (ou análises de ambiente), sendo usada como base para a gestão e o planejamento estratégico de uma organização. É um sistema simples para posicionar ou verificar a posição estratégica da empresa no ambiente em questão (DAYCHOUW, 2007).

As forças são os pontos fortes que a empresa possui, como por exemplo, um produto ou serviço com excelência. Já as fraquezas são os pontos fracos que a empresa poderia melhorar ou os que ela tem dificuldades, pontos frágeis da empresa. As oportunidades são pontos em que o ambiente externo pode auxiliar a empresa a crescer, como por exemplo uma supervalorização no produto da empresa ou até mesmo uma melhora em seus serviços e assim uma oportunidade de crescimento. As ameaças são pontos em que o ambiente externo pode prejudicar o crescimento da empresa, como por exemplo uma crise econômica ou então uma empresa concorrente em ascensão.

Tabela 1: SWOT Frutap

S	W	O	T
Strenghts	Weaknesses	Opportunities	Threats
Forças	Fraquezas	Oportunidades	Ameaças
Um produto de excelência e qualidade.	Atrasos nas entregas.	Ampliação do grupo empresarial e da frota.	Demanda insuficiente (diminuição na demanda).
Produtos de confiança e com certificados de qualidade.	Dificuldades de locomoção em periferias e áreas mais distantes do centro de distribuição.	Melhores controles logísticos.	Crise financeira.
Uma boa equipe de Marketing.	Produto com validade curta.	Melhorar a qualidade das entregas, entregar mais rápido e em mais lugares.	Concorrência com melhores preços/entrega mais rápida.
Produtos inovadores e com preocupações ecológicas e bom preço.		Aumentar os campos estratégicos, aumentar pontos de vendas, aumentar consumidores.	

Fonte: Os próprios autores, 2021.

6.5 Fatores determinantes para a terceirização

Após análise de vários fatores como a necessidade de uma demanda maior e a necessidade de frotas especializadas, a tomada de decisão da empresa que antes tinha um processo logístico totalmente realizado pela própria empresa e agora queria terceirizar esse processo foi muito rápido, pois, além do cenário em que a empresa se encontrava, ela já tinha alguns setores e serviços terceirizados o que foi um propulsor para a tomada de decisão, visto que esses serviços eram muito bem realizados e com o monitoramento correto foram grandes colaboradores para o avanço organizacional e financeiro da empresa.

Contudo, ainda assim foram levados em consideração todos riscos que a empresa poderia correr com esse serviço e também os benefícios, e foi através do equilíbrio entre estas duas faces que a empresa resolveu tomar a decisão de terceirizar as suas operações logísticas, com o compromisso de fiscalizar e monitorar as atividades realizadas pela empresa contratada, a fim de diminuir quaisquer possíveis não conformidades com o serviço e ou com seus produtos.

Além disso, através de análises de dados com ferramentas da Qualidade (Matriz SWOT) a empresa foi capaz de observar o ambiente externo e interno a fim de verificar quais poderiam ser medidas positivas para diminuir as fraquezas e se preparar para possíveis ameaças.

Tabela 2: Requisitos para tomada de decisão.

Processo logístico antes da terceirização	Os processos logísticos eram realizados pela própria empresa.
Tomadores de decisão	A decisão seguiu praticas organizacionais, uma vez que algumas outras áreas da empresa já eram terceirizadas. O setor logístico é responsável pela manutenção e supervisão das atividades terceirizadas.
Processo decisório de terceirização logística	Devido ao cenário atual e a necessidade da empresa em se destacar ainda mais no mercado com uma velocidade maior de entrega, tornou-se evidente que a terceirização poderia ser uma alternativa mais rápida e fácil para a empresa.
Riscos envolvidos no processo de terceirização	Alguns riscos encontrados são a perda do controle sobre as operações logísticas e um possível baixo desempenho do operador logístico, contudo, a empresa comprometeu-se em acompanhar e monitorar rigorosamente todas etapas do processo logístico e assim minimizar possíveis falhas.
Benefícios esperados da terceirização logística	Além de conseguir suprir uma necessidade latente da empresa, a terceirização dos processos logísticos pode trazer benefícios como foco no core business, redução de investimentos em ativos, maior qualidade dos serviços logísticos, maior desempenho das operações logísticas e redução de custos logístico.

Fonte: Os próprios autores, 2021.

7 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Analisou-se o processo de terceirização das operações logísticas da empresa FRUTAP e quais foram as necessidades da empresa para aderir a este processo.

Outrossim, o estudo revelou que como a empresa já havia outros serviços terceirizados a tomada de decisão tornou-se mais fácil ainda que todos os riscos apresentados como a dependência na empresa contratada e a possibilidade de um baixo rendimento das operações logísticas o que poderia atrapalhar toda logística interna da empresa tenham sido levados em conta e também os benefícios como o foco no core business da empresa, a redução de custos logísticos, a maior qualidade de serviço, entre outros.

Outros pontos importantes revelados são a necessidade do apoio da administração e o monitoramento rigoroso de todas operações logísticas para garantir a qualidade o serviço. Além disso, o estudo de caso permitiu identificar vários fatores importantes deste processo como a estratégia da empresa, os benefícios, riscos e as características do processo.

Portanto, através deste estudo de caso foi possível identificar qual foi o processo que a empresa FRUTAP decidiu iniciar em sua empresa, quais foram os benefícios e malefícios dessa decisão e quais foram os pontos motivadores para essa escolha. Além disso, observa-se com esse estudo que a empresa já tinha conhecimento prévio do sistema e isso facilitou a mudança.

REFERÊNCIAS

DAYCHOUW, Merhi. **40 Ferramentas e Técnicas de Gerenciamento**. 3. ed. Rio de Janeiro: Brasport, 2007.

FLEURY, P.F. **Vantagens Competitivas e Estratégicas no Uso de Operadores Logísticos**. LOGÍSTICA EMPRESARIAL – A Perspectiva Brasileira – Atlas, 2000 – Coleção Coppead de Administração – Centro de Estudos em Logística – CEL.

FRUTAP. **Conheça a Frutap**. 2019. Disponível em: <https://frutap.com.br/institucional.php>. Acesso em: 09 nov. 2021.

GRUPO NASCI. **Vantagens da terceirização**. 31 out. 2019. Disponível em: <https://gruponasci.com/vantagens-da-terceirizacao/>. Acesso em: 21 nov. 2021.

NOVAES, A.G. **Logística e gerenciamento da cadeia de distribuição**. Rio de Janeiro: Editora Elsevier, 2004

PENA, Rodolfo F. Alves. **Terceirização e trabalho**; *Brasil Escola*. Disponível em: <https://brasilecola.uol.com.br/geografia/terceirizacao-trabalho.htm>. Acesso em: 16 nov.2021.

PIMENTA, Nunes Schleiden. **Frutap 25 anos: Enchendo as geladeiras do Brasil com muito amor & sabor**. 1ª edição. Bernardino de Campos: Arpejo, 2020.

SIGNIFICADOS. **Estudo de caso**. 2011. Disponível em: <https://www.significados.com.br/estudo-de-caso/>. Acesso em: 17 nov. 2021.