

## ANÁLISE DE FAZER OU TERCEIRIZAR A DISTRIBUIÇÃO DE MALOTES ENTRE AS UNIDADES INTERNAS DE UMA INSTITUIÇÃO PÚBLICA

### ANALYS OF MAKING OR OUTSOURCING THE DISTRIBUTION OF POUCHES AMONG INTERNAL UNITS OF A PUBLIC INSTITUTION

Isabela Bravin Vasconcelos<sup>1</sup>

Paulo André de Oliveira<sup>2</sup>

#### RESUMO

A redução no tempo em processos logísticos é um fator de extrema importância para competitividade das empresas. Desta forma, cada vez mais se evidencia a necessidade da utilização de ferramentas que contribuam para a estratégia e tomadas de decisões. O presente artigo tem como objetivo apresentar um estudo de caso para apurar o custo logístico de fazer ou terceirizar a distribuição de malotes entre unidades internas de uma instituição pública. Por meio de uma pesquisa de campo, em que se realizou um levantamento de informações obtidas nas unidades da instituição, puderam-se conhecer os principais problemas enfrentados para a distribuição dos documentos, todo trâmite de distribuição, despesas com os veículos, rotas percorridas e custos para realizar o serviço. A partir disto e com a contribuição de pesquisas bibliográficas, foi possível gerar os valores mensais e anuais deste processo. Em um primeiro cenário com a terceirização, os resultados mostraram uma redução de 34,05% do custo com o transporte dos malotes, representando uma economia de R\$ 8.209,29 ao ano para a instituição. Em segundo cenário, optou-se por racionalizar os recursos existentes que permitiu uma redução de 8,9% em relação à terceirização. Apesar da racionalização ser economicamente mais viável, deve-se considerar se há ociosidade de recursos produtivos, pois com a terceirização se liberaria recursos materiais e humanos para atividades de maior interesse da instituição.

**Palavras-chave:** Distribuição. Redução. Terceirização.

#### ABSTRACT

Reduction of time in logistics processes is an extremely important factor for competitiveness of companies. Thus, the need to use tools that contribute for strategies and decision-making is increasingly evident. This paper aims to present a case study to determine the logistical cost of making or outsourcing the distribution of pouches among internal units of a public institution. A field survey raised data from the units in the institution. It was possible to know the main problems faced for the distribution of documents as well as distribution procedures, vehicle expenses, routes traveled and costs for performing the service. Considering these data as well as contribution of bibliographic research, it was possible to generate the monthly and annual values of this process. In a first scenario with outsourcing, the results showed a 34.05% reduction in the cost of pouch transporting, representing R\$ 8,209.29 savings per year for the institution. In a second scenario, it was decided to rationalize the current resources, which allowed a reduction of 8.9% in relation to outsourcing. Although rationalization is more economically feasible, it should be considered whether there is idle productive resources, for outsourcing would free up material and human resources for activities of greater interest to the institution.

**Key Words:** Distribution. Reduction. Outsourcing.

<sup>1</sup>Graduada em Logística – Fatec Botucatu.

<sup>2</sup> Docente da Fatec Botucatu. E-mail: paulo.oliveira108@fatec.sp.gov.br

## 1 INTRODUÇÃO

A administração pública está em constante mutação, desta forma, não podem existir acomodações. Vivemos em tempos em que existem muitos problemas a serem resolvidos e as necessidades das pessoas estão cada vez maiores. Muitos se deixam vencer por seus problemas e, com isso, sofrem perdas. São nesses momentos em que mais se espera da administração pública (BACHTOLD, 2012, p. 32).

De acordo com O’Connell (citado por BACHTOLD, 2012, p. 32), a administração pública se define como “planejamento, organização, direção e controle dos serviços públicos, segundo as normas do direito e da moral, visando ao bem comum. Nada pode ser politicamente certo se for moralmente errado”.

Administrar um órgão público não é tarefa fácil, requer muito conhecimento e ética para realizar este trabalho. Infelizmente, grande parte da nossa gestão pública ainda é muito falha. Segundo Jordão (2016, p. 2):

[...] assim como os controladores podem corrigir erros, eles também podem desfazer acertos. O controlador não é infalível. Enxergar apenas as possíveis consequências positivas da sua intervenção é adotar concepção idealizada e irrealista da sua atuação. É natural que esta visão seja popular no direito, já que transfere poder para os seus profissionais. Mas isto não significa que a solução que ela propõe seja socialmente desejável.

Para obter o melhor desenvolvimento dentro das instituições, são necessários alguns esforços como organização e comunicação entre as partes envolvidas, seguir uma linha de pensamento que seja conhecida por todos e, a partir disso, analisar e estudar o que precisa ser melhorado, modificado ou até extinto dentro da instituição.

Trabalhar no aperfeiçoamento da comunicação interna de uma entidade contribui grandemente para o desenvolvimento da mesma. Para Terciotti e Macarenco (2013, p. 9), “a comunicação implica uma transferência de significados entre as pessoas e, para que seja capaz de produzir um efeito real, precisa ser compreendida pelos envolvidos no processo comunicativo”. As autoras ainda afirmam que “[...] as funções da comunicação levam a um relacionamento com maior equilíbrio entre os membros de um grupo, desde que a interação ocorra por meio de uma comunicação eficaz que vise à aprendizagem e ao desenvolvimento humano”.

Otimizar o tempo em processos logísticos é um fator de extrema importância e muito cobrado dentro das empresas. Com a correria do dia a dia, nosso tempo acaba se tornando algo

muito valioso e, desta forma, grande parte das instituições adotam medidas mais práticas e diretas para desenvolver seus processos com mais agilidade e com o menor custo possível.

Tudo o que envolve a prestação de algum serviço, necessita de planejamento para executar seu processo produtivo. Segundo Moreira (2016), “muito se fala na melhoria da prestação de serviços das entidades públicas, e estas têm procurado adotar essas novas iniciativas no intuito de melhorar a qualidade do produto ou serviço ofertado aos usuários”.

Para existir resultados positivos em uma entidade, é necessário haver foco e objetivo. A aplicação do pensamento enxuto nas atividades administrativas é capaz de visualizar e reduzir erros que nem sabemos que existem dentro das organizações (COUTINHO, 2018).

Cada vez mais se evidencia a necessidade da utilização de ferramentas que contribuam para a estratégia e tomadas de decisões feitas pela gestão de determinada instituição (SANTOS; DANTAS, 2016, p.2). Os autores ainda afirmam que:

[...] A contabilidade de custos vem contribuindo para que diversas instituições privadas permaneçam cada vez mais competitivas. Assim sendo, é necessário que as instituições públicas, seguindo o exemplo das instituições privadas, também utilizem essa ferramenta como forma de diminuir gastos desnecessários, evitando desperdícios e aumentando à eficácia dos serviços prestados a sociedade.

Todo processo produtivo e burocrático de uma empresa envolve custos e despesas, Padoveze (citado por GALVÃO et al, 2013, p. 27) define que “despesas são os gastos necessários para vender e enviar os produtos. De modo geral, são os gastos ligados às áreas administrativas e comerciais [...]”.

Ainda definindo, Wernke (2017) classifica despesas como “[...] bens ou serviços utilizados para obter receitas, seja de forma direta ou indireta [...]”, ou seja, são gastos não relacionados com o processo produtivo, mas que são necessários para o funcionamento da organização, como despesas de vendas, financeiras e administrativas.

Em contrapartida, os custos são gastos relacionados diretamente ao processo produtivo, “[...] gastos efetuados para fabricar produtos ou prestar serviços [...]”. Estes podem ser exemplificados como: salários, encargos sociais dos funcionários, combustível, manutenção, depreciação dos materiais de serviços, entre outros (WERNKE, 2017).

Rocha (1992) afirma que toda contribuição humana, encargos salariais e gastos ligados ao processo produtivo define-se como mão-de-obra:

[...] o custo de mão-de-obra compreende todos os gastos realizados, direta ou indiretamente, a título de remuneração por contribuições fornecidas pelos empregados da entidade ao processo de produção de bens e serviços, incluindo todos os tributos dela decorrentes, bem como os benefícios adicionais a eles concedidos e ainda todos os gastos necessários para atrair, contratar, manter e desligar os empregados.

O objetivo deste trabalho foi apurar o custo logístico de fazer ou terceirizar a distribuição de malotes entre as unidades internas de uma instituição pública. Com a ajuda de alguns métodos, técnicas e uma observação local entre as unidades a serem estudadas, serão analisados os procedimentos adotados pela instituição, propondo melhorias na logística de distribuição dos malotes.

## **2 MATERIAL E MÉTODOS**

A metodologia utilizada para a pesquisa, no que se refere aos objetivos, foi de abordagem quantitativa, optando pela utilização de dados e cálculos numéricos para se chegar a uma conclusão. Quanto ao desenvolvimento, foi feita uma pesquisa de campo, caracterizando a pesquisa como um estudo de caso.

Para a obtenção de resultados para o projeto, foi feito um levantamento de informações numa instituição pública de ensino superior, em fevereiro de 2020 com a finalidade de conhecer melhor o que seria abordado. Inicialmente se observou e coletou informações sobre a rotina das distribuições dos malotes de documentação do ponto inicial até o ponto final de entrega entre as unidades da instituição. Dessa forma, pode-se verificar o percurso entre os pontos de coleta e entrega, frequência de ocorrência, tempo das operações logísticas, quantidade de colaboradores e distâncias percorrida.

Em seguida, em um primeiro cenário, pesquisou-se os veículos utilizados no processo, anos e modelo e elaboradas planilhas com apontamento dos gastos anuais por veículo utilizado. A partir destas informações foi calculado todo custo pertinente aos veículos. Os custos considerados foram a depreciação mensal, custo de manutenção, gasto com combustíveis conforme metodologia descrita por Galvão et al. (2013).

Por meio de informações públicas, obteve-se conhecimento dos salários dos motoristas que prestam estes serviços, a fim de determinar o custo desta mão-de-obra utilizou-se da metodologia descrita por Barreto et al. (2018). Concluindo a parte de custos, foram somados os valores dos custos com os veículos e os custos da mão-de-obra, podendo levantar o valor do custeio mensal e anual do serviço. Os valores obtidos para o transporte próprio foram comparados a três empresas do setor de serviço de transportes que apresentassem condições técnicas e cadastrais de realizar o transporte dos malotes.

Em um segundo cenário, optou-se pela racionalização das rotas e utilização dos recursos materiais e humanos da própria instituição de estudo.

### 3 RESULTADOS E DISCUSSÃO

Foi contabilizado o custo do processo de distribuição dos malotes da instituição, a fim de se obter e ter ciência dos reais valores que este serviço custa e, a partir disto, determinar oportunidades de melhorias neste processo.

A instituição em estudo possui um setor de transporte com veículos próprios, que prestam serviços para todas suas unidades como transportar servidores dentro ou fora da cidade, cargas leves e objetos de pequeno porte, incluindo seus malotes, ou qualquer outra atividade que seja solicitada e que se enquadre em suas atribuições, contribuindo para a agilidade entre os trâmites exigidos. Enfatizando o transporte de malotes, para realizar este serviço são disponibilizados motoristas, que são responsáveis por retirarem os malotes de seu destino inicial e transportá-los em segurança até seu destino final.

Este estudo envolve três unidades da instituição sendo duas que se localizam no mesmo campus (U1 e U2) e a terceira, que chamaremos de unidade central, localiza-se em outro campus onde encontra-se o núcleo de distribuição dos malotes, que recebem e enviam todos os malotes da instituição. Sendo assim, o foco foi abordar como esta documentação chega até a unidade central e retorna para as unidades de origem.

Embora as unidades 1 e 2 estejam locadas no mesmo lugar e façam parte da mesma instituição agem de forma independente, ou seja, não juntam sua documentação diariamente para levarem até a unidade central. Dessa forma, utilizam dois carros e dois motoristas para fazerem o mesmo trajeto, que é: saírem de suas unidades, levarem os malotes até a unidade central e retornarem de onde saíram. Esta rota mal planejada é o que gera grande parte dos custos com estes transportes.

A partir dos dados coletados foram elaboradas três tabelas para melhor entendimento do problema enfrentado pela instituição. Na Tabela 1, pode-se observar o custo de mão-de-obra para a realização deste serviço:

Tabela 1- Custos de mão-de-obra em reais(R\$)

| Itens | Descrição                                       | U1       | U2         |
|-------|---|----------|------------|
| 1     | Salário motoristas                              | 2.700,00 | 2.700,00   |
| 2     | Encargos sociais do salário                     | 1.728,00 | 1.728,00   |
| 3     | Horas trabalhadas/mês                           | 220      | 220        |
| 4     | Custo/hora motoristas                           | 20,13    | R\$ 20,13  |
| 5     | Dias utilizados para entrega dos malotes/semana | 5        | 3          |
| 6     | Tempo utilizado em horas para entrega           | 2        | 2          |
| 7     | Custo mensal da mão-de-obra utilizada           | 905,73   | R\$ 543,44 |

Fonte: Autores com dados da pesquisa, 2020.

Contribuindo para a pesquisa de custos, na Tabela 2 observam-se os modelos de veículos utilizados para as entregas dos malotes, seus gastos e o custo do quilômetro rodado, que, além de ser uma das bases para calcular quanto custa este serviço, é um dos principais geradores de custos de uma frota de veículos.

Ressalta-se que as divergências dos custos entre as unidades são recorrentes à quantidade de dias em que o serviço é realizado, a Unidade 1 faz suas entregas cinco dias por semana, enquanto a Unidade 2 realiza suas entregas três dias na semana, como pode ser observado no item 5 da Tabela 1.

Tabela 2 - Gasto com veículos em reais(R\$)

| Item | Descrição                        | U1<br>(Parati 2007) | U2<br>(Kombi 2000) |
|------|----------------------------------|---------------------|--------------------|
| 1    | Preço de compra                  | 55.000,00           | 65.000,00          |
| 2    | Preço atual                      | 22.416,00           | 12.011,00          |
| 3    | Tempo de uso desde a compra      | 12                  | 19                 |
| 4    | Custo de oportunidade (8,5%/ano) | 4.675,00            | 5.525,00           |
| 5    | Gasto com seguro por ano         | 1.220,00            | 1.440,00           |
| 6    | Licenciamento e IPVA por ano     | 896,64              | 480,44             |
| 7    | Manutenção por ano               | 1.320,00            | 1.700,00           |
| 8    | Preço do litro do combustível    | 4,31                | 4,31               |
| 9    | Consumo médio (km/l)             | 8                   | 6                  |
| 10   | Quilometragem anual (km)         | 48.000              | 32.400             |
| 11   | Gasto combustível anual          | 25.860,00           | 23.274,00          |
| 12   | Depreciação                      | 32.584,00           | 52.989,00          |
| 13   | Depreciação anual                | 2.715,33            | 2.788,89           |
| 14   | Custo anual (4+5+6+7+11+13)      | 36.686,97           | 35.208,33          |
| 15   | Custo mensal                     | 3.057,25            | 2.934,03           |
| 16   | Custo do quilômetro rodado       | 0,76                | 1,09               |
| 17   | Distância diária por entrega(km) | 17,6                | 17,6               |
| 18   | Custo por entrega                | 13,37               | 19,18              |

Fonte: Autores com dados da pesquisa, 2020.

O valor do km rodado de cada veículo possibilitou estimar o custo mensal em veículos para cada unidade na Tabela 3. O custo de veículo por unidade considerou cinco entregas semanais para a U1 e três para U2 com 4,5 semanas por mês. Finalizando os levantamentos de dados e valores, é possível observar, na Tabela 3, o custeio total da distribuição de malotes a partir da soma dos custos com os veículos e o custo com a mão-de-obra, totalizando um valor anual de R\$ 24.107,16 para a instituição.

Tabela 3 - Custos totais

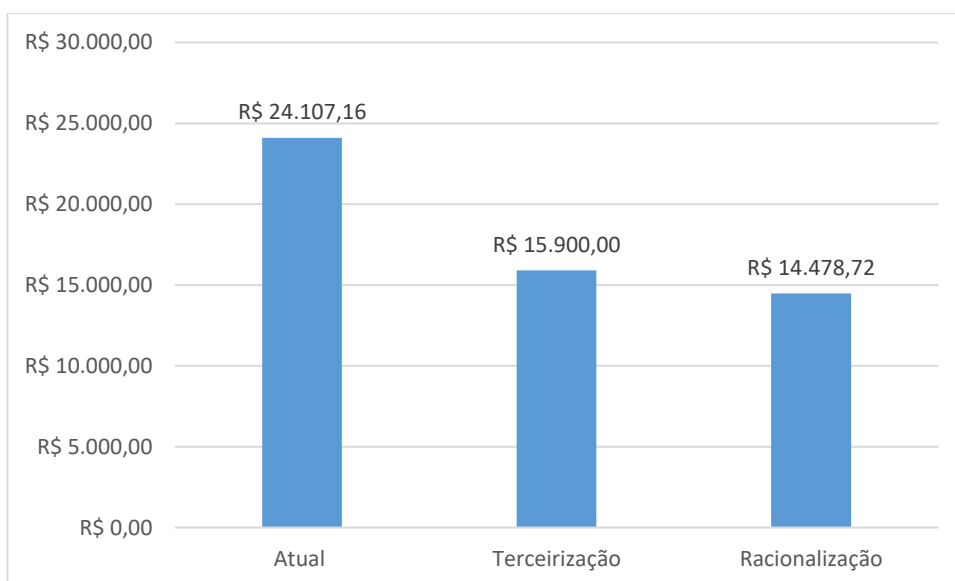
| Item | Descrição               | U1        | U2       | Total     |
|------|-------------------------|-----------|----------|-----------|
| 1    | Custo veículos (mês)    | 300,83    | 258,93   | 559,76    |
| 2    | Custo mão-de-obra (mês) | 905,73    | 543,44   | 1.449,16  |
| 3    | Custo mensal            | 1.206,56  | 802,37   | 2.008,93  |
| 4    | Custo anual             | 14.478,72 | 9.628,44 | 24.107,16 |

Fonte: Autores com dados da pesquisa, 2020.

Sabendo que o transporte é um elemento que possui um custo significativo nas empresas se considerou dois cenários. O primeiro com a utilização de veículos terceirizados para realizarem este serviço, visando otimizar os custos para a instituição e contribuir para a melhoria da logística de distribuição. A proposta para terceirização uma empresa que passa a realizar este serviço com apenas um veículo. Em pesquisa de campo com empresas de prestação de serviços de entrega, chegou-se num valor de R\$ 60,00 pelo serviço, ida e volta, cinco vezes na semana, o que custaria R\$ 300,00 por semana, totalizando um valor de R\$ 15.900,00 ao ano com todos os encargos trabalhistas e tributários.

O segundo cenário seria por meio da racionalização dos recursos existentes na instituição, em que apenas uma unidade realizaria o transporte dos malotes. Considerando que a U1 realizaria o transporte para U2, pois a U1 possui veículo com custo operacional menor. Nesta situação haveria transporte por cinco dias de R\$ 14.478,78.

Figura 1- Valores de três cenários para transporte de malotes entre as unidades.



Fonte: Autores com dados da pesquisa, 2020.

Na Figura 1, observa-se que a terceirização pode ser a melhor escolha para garantir maior eficiência em determinados processos comparado ao atual. Dessa forma, a instituição passaria a ter uma economia de R\$ 8.209,29 ao ano (34,05%), que poderão ser revertidos para outras áreas que tenham mais necessidade. A racionalização dos recursos existentes com remanejamento de rotas e serviços depende de um acordo entre as duas unidades da instituição, contudo o valor seria 39,9% menor (R\$ 14.478,72), pois seria utilizado o veículo de menor custo operacional. Em relação a terceirização a redução seria de 8,9%.

A terceirização é uma forma de adquirir mão-de-obra de qualidade e maior custo-benefício. Para compreender melhor, Marcelino (2007, p.57) conceitua terceirização como “[...] todo processo de contratação de trabalhadores por empresa interposta. Ou seja, é a relação onde o trabalho é realizado para uma empresa, mas contratado de maneira imediata por outra.” Ao optar pelo serviço terceirizado, a instituição se concentra mais em sua área produtiva e seus objetivos, contribuindo para sua maior eficiência.

Com certa padronização nas rotas para as entregas, haveria uma redução significativa de custos, pode-se dizer que, aos poucos, a logística está ganhando espaço no processo produtivo da instituição, fazendo valer a missão da mesma, podendo defini-la como:

[...] o processo de planejamento, implantação e controle do fluxo eficiente e eficaz de mercadorias. [...] Colocar os produtos ou serviços certos no lugar certo, no momento certo, e nas condições desejadas, dando ao mesmo tempo a melhor contribuição possível para a empresa (BALLOU, 2009, p. 28).

A decisão entre terceirizar e racionalizar os recursos existentes cabe aos gestores das unidades tendo em vista a diferença de R\$ 1.421,28 a favor da racionalização. Outros fatores devem ser considerados como a ociosidade ou não dos recursos da instituição e, embora o serviço terceirizado pareça a solução de todos os problemas, ele também tem seus riscos, como destaca Imhoff e Mortari (2005) que o maior deles é contratar empresas inadequadas ou inexperientes, desta forma, o que era para ser a solução implicará no desprestígio de todo o processo.

#### **4 CONCLUSÕES**

Este trabalho apresentou uma visão do funcionamento da logística de distribuição dos malotes de uma instituição pública, de modo que a logística que era realizada para a distribuição desta documentação sobrepuja suas rotas, gerando gastos desnecessários em recursos materiais e humanos.



Tendo ciência disso, dois cenários foram verificados. O primeiro com a utilização de veículos terceirizados ao invés da frota própria para realizar esse serviço. Na análise comparativa entre os valores, foi concluído que a instituição de estudo passaria a ter uma economia de R\$ 8.209,29 (34,05%) ao ano. No segundo cenário, propôs-se racionalizar os recursos existentes que apresentaram 8,9% de redução em relação à terceirização

Dessa forma, ao optar pelo serviço terceirizado na distribuição dos malotes, a instituição pode ter seus procedimentos facilitados, contudo com racionalização haveria uma redução ainda maior. Apesar da racionalização ser economicamente mais viável, deve-se considerar se há ociosidade de recursos produtivos, pois com a terceirização se liberaria recursos materiais e humanos para atividades de maior interesse da instituição.

## REFERÊNCIAS

BÄCHTOLD, C. **Noções de administração pública**. Curitiba: e-Tec Brasil, 2012. 135p.

BALLOU, R. H. **Gerenciamento da Cadeia de Suprimentos: Logística Empresarial**. Bookman Editora, 2009.

BARRETO, V. C.S.; OLIVEIRA, P. A; SIMÕES, D. Modelo de apuração do custo de industrialização do leite pasteurizado tipo c. **Tekhne e Logos**, v. 9, n. 1, p. 68-77, 2018. Disponível em: <http://www.fatecbt.edu.br/seer/index.php/tl/article/view/553>. Acesso em 10 abr. 2019.

COUTINHO, T. **Lean Office: como tornar meu escritório enxuto e produtivo?** 2018. Disponível em: <<https://www.voitto.com.br/blog/artigo/lean-office>>. Acesso em: 10 mar. 2019.

GALVÃO, A. L. et al. Análise comparativa dos custos de manutenção de frota própria e locação de frota para entidades públicas: estudo de caso na UNEMAT – Campus de Tangará da Serra. **Tangará da Serra**, v. 2, n. 3, p. 25-45, jun. 2013. Disponível em: <<file:///C:/Users/Bravin/Downloads/Manuten%C3%A7%C3%A3o%20frotas.pdf>>. Acesso em: 01 mai. 2019.

IMHOFF, M. M.; MORTARI, A. P. Terceirização, vantagens e desvantagens para as empresas. **Revista Eletrônica de Contabilidade**, v. 2, n. 3, p. 83- 94, 2005. Disponível em: <<https://periodicos.ufsm.br/contabilidade/article/view/6219/3720>>. Acesso em: 02 mai. 2019.

JORDÃO, E. F. **Por mais realismo no controle da administração pública**. 2016.

Disponível em:

<[https://bibliotecadigital.fgv.br/dspace/bitstream/handle/10438/19173/Por\\_mais\\_realismo\\_no\\_controle\\_da\\_adminis.pdf](https://bibliotecadigital.fgv.br/dspace/bitstream/handle/10438/19173/Por_mais_realismo_no_controle_da_adminis.pdf)>. Acesso em: 23 mar. 2019.

MARCELINO, P. R. Afinal, o que é terceirização? Em busca de ferramentas de análise e de ação política. **PEGADA- A Revista da Geografia do Trabalho**, v. 8, n. 2, p. 55-81. dez.

2007. Disponível em: <<http://revista.fct.unesp.br/index.php/pegada/article/view/1640/1570>>. Acesso em: 30 abr. 2019.

MOREIRA, E. A. **Gestão e mapeamento de processos nas instituições públicas**: um estudo de caso na Diretoria de Administração de Pessoal da Universidade Federal do Rio Grande do Norte. 2016. 108f. Dissertação de Mestrado - Universidade Federal do Rio Grande do Norte, Rio Grande do Norte, 2016. Disponível em: <[https://repositorio.ufrn.br/jspui/bitstream/123456789/20829/1/ElzeniAlvesMoreira\\_DISSERT.pdf](https://repositorio.ufrn.br/jspui/bitstream/123456789/20829/1/ElzeniAlvesMoreira_DISSERT.pdf)>. Acesso em: 15 abr. 2019.

ROCHA, W. Custo de mão-de-obra e encargos sociais. **Cad. estud.**, São Paulo, n. 6, p. 01-26, out. 1992. Disponível em: <[http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S1413-92511992000300003&script=sci\\_arttext#nt11](http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S1413-92511992000300003&script=sci_arttext#nt11)>. Acesso em: 11 maio 2019.

SANTOS, G. S.; DANTAS, L. O. **Custo no setor público**: construção de um modelo de controle e gestão no serviço de transporte em universidades públicas (UFRB). Arequipa, 02-17, nov. 2016. Disponível em: <[https://repositorio.ufsc.br/bitstream/handle/123456789/172068/OK%20-%20101\\_00473%20OKK.pdf?sequence=1](https://repositorio.ufsc.br/bitstream/handle/123456789/172068/OK%20-%20101_00473%20OKK.pdf?sequence=1)>. Acesso em: 29 abr. 2019.

TERCIOTTI, S. H.; MACARENCO, I. **Comunicação empresarial na prática**. 3. ed. Editora Saraiva, 2013.

WERNKE, R. **Análise de custos e preços de venda**. Editora Saraiva, 2017.