

# ESTUDO DA TERCEIRIZAÇÃO REVERSA DA OPERAÇÃO DE ETIQUETAGEM DE PRODUTOS ACABADOS DESTINADOS À EXPORTAÇÃO

**Autor:** Priscila Passaia Cabello Bianchim **Orientador:** Dr. Paulo Sérgio de Arruda Ignácio **Co-orientadores:** Dra. Regina Meyer Branski

**Palavras-chave:** internalização, terceirização. **Email:** pricabello@uol.com.br

## Introdução

Não é de hoje que se fala no conceito de terceirização (outsourcing), uma prática adotada com o objetivo de transferir algumas atividades para empresas especializadas, garantindo assim que o foco do negócio seja mantido. Segundo Corrêa (2010) ela ocorre nos casos onde o serviço é prestado por uma empresa terceira, localizada dentro ou fora do país do cliente. Os principais objetivos envolvem a redução de custos e melhoria na qualidade de atendimento.

Mesmo com vários pontos positivos, a implantação da terceirização precisa ser avaliada criteriosamente para não prejudicar a estratégia da empresa, muitas vezes essa decisão é tomada pelo impulso de outras organizações, porém, podem ocorrer casos onde, após a implantação e observação dos resultados obtidos após a terceirização, a empresa não esteja satisfeita com o serviço prestado ou mesmo os custos não correspondam à proposta inicial, gerando o estudo da operação inversa, a “desterceirização” ou reintegração vertical da operação. Neste caso, a opção seria uma operação internalizada, isto é, execução ou produção própria para garantir um melhor controle do processo. A internalização tem o mesmo objetivo da terceirização, controlar um setor ou atividade com foco em redução de custos e melhoria da qualidade e nível de serviço, a principal diferença está no tipo de análise em cada situação. No caso da terceirização, será uma empresa especializada no serviço que realizará a tarefa e com uma visão externa da empresa, podendo ver problemas que não foram identificados pela organização, enquanto que na internalização, os responsáveis serão pessoas internas, que já possuem uma familiaridade com os problemas e soluções da organização.

Segundo Corrêa (2010), a decisão entre terceirizar ou fazer está ligada ao custo e à competência da organização, é preciso analisar quanto um serviço representa do custo total de um processo e o nível de serviço esperado, portanto, em alguns casos é viável internalizar as operações.

## Objetivos

Estudar, avaliar e comparar os resultados da “desterceirização” e por consequência a reintegração vertical (internalização) das operações de etiquetagem de embalagens de produtos destinados à exportação com a situação atual, onde esta atividade é terceirizada.

## Metodologia

O método utilizado neste trabalho compreende as seguintes etapas:

- Fundamentação teórica sobre terceirização e internalização: leitura das referências bibliográficas sobre o tema.
- Mapeamento do processo atual: estudo do fluxo atual das operações realizadas que incluem a etiquetagem dos produtos.
- Levantamento dos custos envolvidos: estudo de custos do processo atual.
- Levantamento dos custos de implementação: estudo dos custos para implementação da internalização após a “desterceirização”.
- Proposta de “desterceirização” e implantação de um novo processo internalizado: análise da implementação do projeto analisando os custos atuais, custos de implementação e resultados.
- Treinamento Operacional: aplicação de treinamento técnico após aprovação da proposta.
- Cronograma de implantação: desenvolvimento do cronograma com datas e responsáveis pelas ações.

## Resultados

O teste foi realizado em dezembro em um volume de 4.492 kg, 730 caixas, ou 10,1 paletes, totalizando 15.600 pacotes etiquetados. O adicional etiquetado corresponde a avarias geradas durante o teste, que totalizaram 50 kg, ou 1,1% do peso total. Foi feito o acompanhamento das áreas de logística, controle de qualidade, exportação, pesquisa e desenvolvimento, planejamento, segurança do trabalho e suprimentos.

Foi montada uma bancada provisória simulando a real e os resultados foram satisfatórios, com qualidade do serviço garantida e cumprimento do prazo de etiquetagem dentro dos 3 dias estipulados.

A tabela 10 representa a medição do teste realizado com os produtos de 250 gramas e 500 gramas. A produtividade é diferente devido paletização diferente, conforme figuras 1 e 2.

Tabela 10: Produtividade

Tempo de etiquetagem - Teste	
Produtividade produto 250 gramas	1 caixa / minuto 0,6 palete / hora
Produtividade produto 500 gramas	1 caixa / minuto 1,1 palete / hora

Fonte: Elaborado pelo autor

## Resultados

Observando o estudo realizado na tabela 8, os gastos anuais seriam de R\$ 169.587. A proposta de custos cairá para R\$ 96.983,20 conforme tabela 9.

Tendo em vista o investimento de R\$5.660,00, chegamos ao cálculo da tabela 11, que apresenta o saving obtido com a implementação da desterceirização. Por ano o saving seria de R\$73.019,00, com retorno de investimento obtido em menos de 2 meses.

Tabela 11: Saving após implementação

Tempo de etiquetagem - Teste	
Produtividade produto 250 gramas	1 caixa / minuto 0,6 palete / hora
Produtividade produto 500 gramas	1 caixa / minuto 1,1 palete / hora

Fonte: Elaborado pelo autor

Durante a execução do teste foram identificados alguns pontos de melhoria, citados a seguir:

- 1,1% do volume etiquetado ficou fora de especificação, gerando descarte;
- Falta de local adequado para depositar produtos não conformes;
- Rebarbas identificadas nas etiquetas;
- Solicitação de etiquetas acima do necessário gerando estoque adicional.

## Conclusões

No impulso do processo de terceirização, empresas aderem a prática sem uma profunda análise e um planejamento adequado, obtendo um resultado pouco satisfatório em relação às vantagens apresentadas no momento da implantação.

O objetivo inicial avaliava a possibilidade de melhoria do nível de serviço prestado ao cliente e maior controle interno de insumos, a redução dos custos de serviços e frete e também redução do lead time do processo.

O nível de serviço foi semelhante ao já prestado pelo terceiro, já que há um procedimento de etiquetagem padrão implementado.

Em relação ao controle de insumos, o requisito foi atendido, passou a ser controlado internamente pela área de suprimentos e a solicitação é feita somente perante a real necessidade.

Os custos envolvidos apresentaram redução em relação ao valor anual desembolsado para a operação, mesmo considerando a contratação de mão de obra externa caso haja indisponibilidade interna. A redução anual foi de R\$73.019,00, com retorno de investimento obtido em menos de 2 meses.

O lead time de todo o processo reduziu de 19 para 13 dias, ou seja, os resultados foram positivos.

Após avaliar detalhadamente o custo x benefício desta operação, podemos concluir que é necessário um estudo mais aprofundado de quais áreas de uma empresa serão terceirizadas, pois nem sempre as atividades que não são foco principal trazem benefícios para a organização quando passadas para terceiros. Neste caso em específico, a internalização trouxe benefícios maiores.

## Referências Bibliográficas

- BALLOU, Ronald H (2006) Gerenciamento da Cadeia de Suprimentos/Logística Empresarial (quinta edição). Bookman, Porto Alegre.
- CASTRO, A. S.; BIM, E. A. A viabilidade da desterceirização (outsourcing reverse): um estudo de caso sobre a reciclagem de componentes poluentes (baterias automotivas). CONGRESSO BRASILEIRO DE CUSTOS, João Pessoa, 2007.
- CORRÊA, Henrique Luiz (2010) Gestão de Redes de Suprimento: Integrando cadeias de suprimento no mundo globalizado. Atlas, São Paulo.
- DOMINGUES, L.P.; COLOMBELLI, G. L.; PORTO, A. Desterceirização: um estudo de caso na beta indústria de móveis Ltda. XXVIII encontro nacional de engenharia de produção- a integração de cadeias produtivas com a abordagem na manufatura sustentável. Anais do XXVIII ENEGEP. Rio de Janeiro, 2008.
- GANGA, G.M.D., SILVA, A.L., BUSSI, T., MUSETTI (2003) M.A. Medindo o desempenho logístico: a perspectiva do nível de serviço logístico. X SIMPEP (Simpósio de Engenharia de Produção). UNESP, 2003.
- GIOSA, Lívio Antonio (1997) Terceirização: uma abordagem estratégica. 5ª ed. rev. e ampl. Pioneira, São Paulo
- LEIRIA, J.S; SOUTO, C.F; SARATT, N.D. Terceirização passo a passo: O caminho para a administração pública e privada (segunda edição). Sagra-DC Luzzatto, Porto Alegre.
- SALLES, Guilherme Gomes (2010) Investigando o que é o insourcing: Como geri-lo, quando aplicá-lo e como implantá-lo.