



**VINÍCIUS JOSÉ CANTELLI**

**VIABILIDADE DE TERCEIRIZAÇÃO E DIVERSIFICAÇÃO  
LOGÍSTICA DE TABACO NA EMPRESA DEYCON  
COMERCIO E REPRESENTAÇÕES LTDA**

Trabalho apresentado ao curso MBA em Gestão Estratégica de Empresas, Pós-Graduação *lato sensu*, Nível de Especialização, do Programa FGV Management da Fundação Getulio Vargas, como pré-requisito para a obtenção do Título de Especialista.

**Jose Carlos Franco de Abreu Filho**  
**Coordenador Acadêmico Executivo**

**Denise Oldenburg Basgal**  
**Orientador**

**Curitiba – PR**

**2019**

FUNDAÇÃO GETULIO VARGAS

PROGRAMA FGV MANAGEMENT

MBA EM GESTÃO ESTRATÉGICA DE EMPRESAS

O Trabalho de Conclusão de Curso, **Viabilidade de Terceirização e Diversificação Logística de Tabaco na Empresa Deycon Comercio e Representações LTDA**, elaborado por Vinícius José Cantelli e aprovado pela Coordenação Acadêmica, foi aceito como pré-requisito para a obtenção do certificado do Curso de Pós-Graduação *lato sensu* MBA em Gestão Estratégica de Empresas, Nível de Especialização, do Programa FGV Management.

Data da Aprovação: Curitiba, 18 de Abril de 2019

---

Jose Carlos Franco de Abreu Filho

Coordenador Acadêmico Executivo

---

Denise Oldenburg Basgal

Orientadora

## DECLARAÇÃO

A empresa Deycon Comercio e Representações LTDA, representada neste documento pelo Sr.(a) Flavio Cavalheiro, Gerente Administrativo, autoriza a divulgação das informações e dados coletados em sua organização, na elaboração do Trabalho de Conclusão de Curso intitulado **Viabilidade de Terceirização e Diversificação Logística de Tabaco na Empresa Deycon Comercio e Representações LTDA**, realizados pelo aluno Vinícius Jose Cantelli, do curso de MBA em Gestão Estratégica de Empresas, do Programa FGV Management, com o objetivo de publicação e/ ou divulgação em veículos acadêmicos.

Curitiba, 18 de Abril de 2019

---

Flavio Cavalheiro

Gerente Administrativo

Deycon Comércio e Representações  
LTDA

## TERMO DE COMPROMISSO

O aluno Vinícius José Cantelli, abaixo assinado, do curso de MBA em Gestão Estratégica de Empresas, Turma GEE 3/17 do Programa FGV Management, realizado nas dependências da instituição conveniada ISAE Brasil, no período de 07/07/2017 a 03/03/2019, declara que o conteúdo do Trabalho de Conclusão de Curso intitulado **Viabilidade de Terceirização e Diversificação Logística de Tabaco na Empresa Deycon Comercio e Representações LTDA**, é autêntico e original.

Curitiba, 18 de Abril de 2019

---

Vinícius José Cantelli



A minha mãe, Zolene Salete Zenni Cantelli que nunca mediu esforços para me apoiar em todos meus sonhos me inspirando a sempre fazer o melhor, a minha noiva e futura esposa Regina Maria Roman que nesses dois anos esteve ao meu lado, apoiando, incentivando, dando carinho e me compreendendo todos os dias para alcançar mais este objetivo em minha vida.

## **AGRADECIMENTOS**

A Deus por sempre me guiar e inspirar a fazer o melhor a cada dia da minha vida, a minha família, nelas minha mãe Zolene Salete Zenni Cantelli, irmã Viviane Aparecida Cantelli e noiva Regina Maria Roman pelo apoio incondicional.

Aos amigos que fiz neste Curso de MBA no qual levo um carinho especial pela convivência, respeito e experiências que trocamos no dia a dia das aulas e encontros extra curriculares, em especial para os inoxidáveis Celso K. Weber e Leonardo L. Ferreira, primeiramente pela grande amizade que compartilhamos, pelo apoio e suporte nas aulas com estudo e materiais extra classe onde me ajudaram a alcançar mais este objetivo.

Pela empresa Deycon Comercio e Representações LTDA nela representada pelos senhores Roberto Frigo e Flavio Cavalheiro, no apoio financeiro mas principalmente no entender que a capacitação de seus colaboradores é parte fundamental no desenvolvimento dos mesmos e da empresa.

Aos professores do curso de MBA da FGV que na sua grande maioria nos inspiraram e passaram seu conhecimento para que possamos evoluir e buscar novos horizontes no desenvolvimento pessoal e profissional.

Por fim a todos que direta ou indiretamente me auxiliaram nesses dois anos a conquistar mais esse objetivo.

## RESUMO

O mercado de Tabaco no Brasil ao longo dos anos vem se tornando muito competitivo, em relação as regulamentações impostas para o setor, características específicas do segmento e hábitos de consumo que mudam rapidamente, necessitando de habilidade e versatilidade para se adaptar, suas margens cada vez mais sacrificadas e volume com tendência de queda ano após ano, além do problema crônico que temos com roubo de cargas frequentes, pelo valor agregado do produto e fácil revenda no mercado informal, tais condições da categoria nos levam a buscar uma eficiência muito grande na cadeia de distribuição. O presente estudo apresenta os resultados obtidos através da terceirização e diversificação das atividades logísticas nessa cadeia, hoje responsável por grande parte dos custos devido a característica de distribuição onde garantimos a entrega de até um pacote com custo mínimo de R\$ 55,00, essas condições nos levam a ter uma malha grande de pontos de vendas chegando a 24 mil clientes nos estados de Santa Catarina, Paraná e Mato Grosso. Foram analisados os custos atuais da cadeia logística com frota própria e com a terceirização dos veículos mantendo a mão de obra para a garantia do controle de qualidade, dos processos e relacionamento com clientes. A redução de custos com manutenções, combustível e troca de frota foram substanciais no qual a empresa pode otimizar quadro de funcionários responsáveis pelo funcionamento da frota, melhorando a qualidade de veículos e também de trabalho dos colaboradores que se utilizam dia a dia dos mesmos. A nível estratégico da empresa para se manter competitiva no mercado de tabaco esse processo se mostra viável e de fundamental aplicação.

**Palavras-chave:** Distribuição, Terceirização, Logística, Tabaco, Eficiência.



## **ABSTRACT**

The tobacco market in Brazil over the years has become very competitive, with regard to the regulations imposed for the sector, specific characteristics of the segment and rapidly consumption habits changing, need ability and versatility to adapt, with margins increasingly sacrificed and volume decreasing year after year, besides the chronic problem with frequent theft loads for the product value and easy resale in the informal market, such conditions category lead us to seek a great efficiency in the distribution chain. This study presents results obtained through the outsourcing and diversification of logistics activities in this market chain, today responsible for the most part of the distribution costs where we guarantee the delivery of a pack with the minimum price of R\$ 55,00, these conditions lead us to have several points of sale reaching 24 thousand clients in the states of Santa Catarina, Paraná and Mato Grosso. Were analyzed the logistics chain costs considering our own fleet with outsourced vehicles, retaining labor for the guarantee of the control, process quality and relationship with clients. Costs reduction with maintenance, fuel and the exchange of the fleet were substantial, in which the company could optimize the employees organization responsible for the fleet, improving the vehicles quality and the employees work. The company, strategically, to remain competitive in the tobacco market, this process is feasible and its implementation is fundamental.

Key words: Distribution, Outsourcing, Logistics, Tobacco, Efficiency., Efficiency.ncy.

## LISTA DE FIGURAS

FIGURA 1 – ÁREA DE ATUAÇÃO DO GRUPO DEYCON.....	13
FIGURA 2 – VEÍCULO DA FROTA DE TABACO.....	14
FIGURA 2 – EMPRESA SELECIONADA PARA TERCEIRIZAÇÃO.....	19

## **LISTA DE TABELAS**

TABELA 1 – CUSTOS LOGÍSTICOS ANUAL.....	15
TABELA 2 – GRÁFICO DE ASSALTOS VS TURNOVER.....	17
TABELA 3 – CUSTOS DE LOCAÇÃO DA FROTA.....	21
TABELA 4 – ANÁLISE GASTOS COM COMBUSTÍVEIS.....	21

## SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO	10
2. REFERENCIAL TEÓRICO	11
3. PESQUISA E METODOLOGIA	12
4. HISTÓRICO	13
4.1 ESTRUTURA LOGÍSTICA ANTES DO PROJETO	14
4.2 CUSTOS MARGINAIS NÃO MENSURÁVEIS	15
4.3 TURNOVER E ASSALTOS DE CARGAS	16
5. ANÁLISE DE STAKEHOLDERS	18
5.1 GRUPO INTERNO DO PROJETO	18
5.2 ANÁLISE LOCADORAS DE VEÍCULOS	19
5.3 ANÁLISE DE CUSTOS E PERFIL DE FROTA	20
5.4 RESULTADOS OBTIDOS	21
6. CONCLUSÃO	23
7. REFERÊNCIAS	24

## 1. INTRODUÇÃO

O processo logístico se mostra cada vez mais estratégico nas empresas, sendo um dos grandes pontos de evolução e melhorias nos custos, a terceirização seja ela completa ou apenas de frota está diretamente relacionada ao aumento de eficiência das empresas, e principalmente ao foco e concentração que as mesmas podem dar a sua principal área de atuação (ou do inglês *core-business*).

Neste estudo analisaremos a empresa Grupo Pegoraro que atua no ramo de distribuição de produtos alimentícios e tabaco nos estados de Santa Catarina, Paraná e Mato Grosso, o estudo será com ênfase na pauta de Tabaco que possui logística própria no grupo dos demais produtos devido as particularidades que apresenta, uma delas a quantidade de entregas dia que superam os 50 pontos de vendas.

A análise se dará com base na frota de veículos utilizadas para entrega de cigarros hoje própria como citado, os carros utilizados são Kombi Volkswagen temos uma frota de mais de 100 veículos nos três estados de atuação, o foco da análise está nos carros devido ao alto custo de manutenção, reposição de peças, revisões e devido à baixa qualidade dos veículos que se deterioram em pouco tempo.

Mediante a evolução do curso de MBA onde a cada modulo abordávamos temas conexos com nossa realidade da empresa onde demonstravam a necessidade de evoluirmos e buscar novos processos e métodos de trabalhos, os módulos de Gestão de Custos e Gestão de Suprimentos foram definitivos para que iniciamos uma análise interna de nossa logística de tabaco.

O estudo, análises de stakeholders, cálculos de viabilidade, tempo de implantação e comparação de resultados deu-se do início do segundo semestre de 2018 até final de primeiro trimestre de 2019.

Hoje as empresas vivem níveis competitivos com novos modelos de concorrentes e é notório que a eficiência e redução de custos se fazem necessários para se manterem equilibradas e competitivas no mercado, para isso o presente estudo foi desenvolvido com base nos conhecimentos adquiridos no Curso de MBA de Gestão Estratégica de Empresa da ISAE-FGV, com ênfase na gestão de custos e contabilidade empresarial no qual nos mostra o custo fixo como um vilão das grandes empresas.

## 2 REFERENCIAL TEÓRICO

O presente estudo de caso surgiu da necessidade de eficiência logística demandada pelo competitivo ramo de distribuição de Tabaco, o mesmo foi elaborado baseado nos conhecimentos adquiridos ao longo do curso de MBA em Gestão estratégica de Empresas pelo ISAE|FGV, principalmente nos módulos de Contabilidade onde aprofundado contabilidade gerencial que nos dá uma melhor tomada de decisão estratégica e no módulo de Gestão de Suprimento que nos permite entender e buscar novas formas e modais logísticos mesmo em um ramo que atende o pequeno varejo. Outros suportes e referenciais teóricos foram obtidos com autores abaixo citados.

Antônio G. Novaes nos mostra que para as atividades de logística no varejo que é o segmento da logística que desloca produtos acabados desde a manufaturas até consumidor final, denominado de distribuição, ou *Out-bound Logistics*, assume importância imediata e prioritária no processo de abastecimento do varejo. Assunto abordado neste estudo de caso evidenciando a necessidade de uma eficiência logística para manutenção da competitividade. **Logística e Gerenciamento da Cadeia de Distribuição**. 4. ed. Rio de Janeiro: Campos, 2007.

Sunil Chopra e Peter Meindl defendem o foco na estratégia da cadeia de suprimentos, desde operações, estoques e transportes, sendo a geração de valor como uma das melhores estratégias da empresa como diferenciação, para satisfazer as necessidades de seus clientes e fornecedores, em nosso estudo caso evidenciamos de como os altos índices de *Turnover* podem afetar financeiramente mas principalmente a qualidade do serviço prestado ao varejista, inibindo a tão esperada geração de valor na cadeia de serviços. **Gerenciamento da Cadeia de Suprimentos**. 1. Ed. São Paulo: Pearson, 2002.

Livio A. Giosa expõe a terceirização dentro de conceitos de administração, traçando uma conexão entre o planejamento, a organização (empresa), o controle, a coordenação da atividade e a direção para realização de atividades. Além disso, comenta sobre a coragem em fazer as alterações ao mesmo tempo em que se assume certos riscos, inerentes ao processo. Comenta também sobre a modernização através

da terceirização, fato comprovado através deste estudo de caso. **Terceirização - uma Abordagem Estratégica**. 5. ed. São Paulo: Pioneira, 1999.

Michael Porter, um dos grandes autores para definições em vários temas, neste nos traz a importância da estratégia corporativa onde nos mostra que a diversificação na empresa fortalece e consolida resultados, conforme estamos buscando com esse estudo aplicar a diferenciação de modais logísticos para melhorar a produtividade e minimizar os roubos de cargas. **Competição – Estratégias Competitivas Essências**. 9. ed. Rio de Janeiro: Campos, 1999.

### 3 PESQUISA E METODOLOGIA

Metodologia a ser utilizada será a análise interna de dados tais como frota total de Tabaco do Grupo Deycon, KM percorridos anualmente, bem como médias de gastos com combustíveis e manutenções serão nossa base de estudo. Bem como a quantidade de assaltos sofridos em cada filial para identificar prioridades na implantação do projeto visto que o estudo visa além de redução de custos a diversificação de modais de entrega em busca de uma diminuição de assaltos.

Também a análise de empresas que possam estar dentro da nossa área de atuação atendendo nossa necessidade de frota logística com condições de além do fornecimento dos veículos o suporte para com sinistros e demais intercorrências necessárias, o estudo presente vai trazer a empresa escolhida para o projeto.

Os departamentos de logística e financeiro iram trabalhar junto para que possam atender as necessidades da empresa sem afetar nossa estrutura de distribuição visto que nossa visão é “**Ser reconhecido como o melhor prestador de serviços no ramo em que atuamos**”. Para essa garantia mesmo com uma frota terceira temos atingir o objetivo de redução de custo sem impacto de estrutura.

## 4 HISTÓRICO

A Deycon Comercio e Representações LTDA (DEYCON), é uma empresa do segmento de distribuição de produtos, alimentícios, higiene e limpeza, tabaco entre outros, nossa atividade principal é prestação de serviços a todos os *Stakeholders* envolvidos no processo, desde fornecedores, clientes e colaboradores, garantido todas as atividades do segmento, como venda, entrega, execução de mercado, cobrança e demais, estamos no mercado a 42 anos com uma solidez invejável no ramo em que atuamos sendo a maior nos estados em que atua, Paraná, Santa Catarina e Mato Grosso (conforme figura 1), o grande desafio de uma empresa que atua em uma região geográfica tão grande sempre será a logística.

**Figura 1:** Área de atuação do Grupo Deycon



**Fonte:** o próprio autor

A pauta de Tabaco que foi objeto e estudo nesse trabalho também atua nos três estados citados acima com uma equipe de mais 150 pessoas entre, gestão, vendas e entrega, com um atendimento médio de 24000 pontos de vendas mês nos três estados e a entrega pode ser de até 1 pacote de cigarro (valor médio R\$ 55,00), que é nosso pedido mínimo, gerando assim nosso maior gargalo logístico.



#### 4.1. ESTRUTURA LOGÍSTICA ANTES DO PROJETO

Nossa estrutura logística de Tabaco é composta por veículos próprios todos do modelo Kombi (Volkswagen) com diferentes modelos e anos, o veículo foi escolhido no início da distribuição em 1999 devido a modelos e custos que o mesmo apresentava na época, porém foram se efetuando as trocas e mantendo este modelo como definitivo da operação de distribuição de tabacos no grupo por uma única grande vantagem seu espaço interno que permite acomodar mais produtos, nossa frota é totalmente logomarcada com grande visibilidade que por sua vez gera uma grande exposição para os veículos e colaboradores, como ressaltado em nosso ramo se tornou negativo devido aos frequentes assaltos de cargas sofridos.

**Figura 2:** Veículo da frota de Tabaco



**Fonte:** Site <http://www.rspolicia.com.br/2014/12/refemvendedor-de-cigarros-e-roubado-e.html> acesso em 16 Abril 2019.

A empresa ao longo dos anos montou uma estrutura própria para cuidar da frota onde em cada filial possui um responsável pela manutenção e controle para o funcionamento da frota, levando em conta a alta quilometragem mensal ou mesmo

anual, como um carro no qual não foi programado para grandes deslocamentos e sim para peso em curtas distâncias até pelo seu formato de cambio curto de 4 marchas e motor pequeno. Isso gera inevitavelmente muita mão de obra acarretando em um alto custo para manutenção dos mesmos.

Outro fator importante é a área geográfica atendida pelo Grupo Deycon na Distribuição de Tabaco mostrada na figuras 1 e agora exemplificada em números de km percorridos na figura 2 que chegam próximo de dois milhões e oitocentos mil km anuais gerando um custo anual somente em combustível de aproximadamente um milhão e oitocentos mil reais.

**Tabela 1: Custos Logísticos anual**

Estrutura Logística de TABACO "Grupo Deycon"					
Filial/Estado	Veiculo Kombi	Média KM Anual (mil)	Custo Médio Combustível Anual		Custo Médio manutenção Anual
Curitiba -PR	22	528000	R\$	343.200,00	R\$ 154.440,00
Londrina - PR	18	513600	R\$	333.840,00	R\$ 150.228,00
Cascavel - PR	18	674400	R\$	438.360,00	R\$ 197.262,00
<b>Total Paraná</b>	<b>58</b>	<b>1716000</b>	<b>R\$</b>	<b>1.115.400,00</b>	<b>R\$ 501.930,00</b>
		0	R\$	-	R\$ -
Florianópolis -SC	19	512400	R\$	333.060,00	R\$ 149.877,00
Joaçaba - SC	7	273600	R\$	177.840,00	R\$ 80.028,00
<b>Total Santa Catarina</b>	<b>26</b>	<b>786000</b>	<b>R\$</b>	<b>510.900,00</b>	<b>R\$ 229.905,00</b>
		0	R\$	-	R\$ -
<b>Mato Grosso</b>	<b>8</b>	<b>297600</b>	<b>R\$</b>	<b>193.440,00</b>	<b>R\$ 87.048,00</b>
<b>Total Grupo Deycon</b>	<b>92</b>	<b>2799600</b>	<b>R\$</b>	<b>1.819.740,00</b>	<b>R\$ 818.883,00</b>

**Fonte:** Dados Internos Grupo Deycon

#### 4.2. CUSTOS MARGINAIS NÃO MENSURÁVEIS

Com um grupo grande em regiões distintas, onde cada uma das 6 filiais possuem seus gerentes administrativos e coordenadores que são responsáveis pela manutenção das frotas tendo autonomia para contratar e analisar os prestadores de serviços, isso tendo por objetivo a redução de custos porem num universo de mais de 100 veículos espalhados por três estados mais de 90 cidades, no qual a contratação de manutenções pequenas se fazem na própria localidade via telefone nos abre uma brecha para, vários gastos marginais com manutenções desnecessárias, utilização de peças de segunda mão que vão gerar novas manutenções e assim um círculo vicioso de custos desnecessários que hoje agravam muito a eficiência do grupo.

Tais custos são evidenciados quando acontecem manutenções e o veículo é levado para uma nova mecânica devido localidade que está, sendo assim identificados esses desvios de conduta nas manutenções anteriores. Outro agravante é que sempre as manutenções são feitas em diversas localidades com baixa capacidade de orçamentos, nem sempre conseguindo melhores preços aumentando ainda mais os custos de manutenção.

#### 4.3. TURNOVER E ASSALTOS DE CARGAS

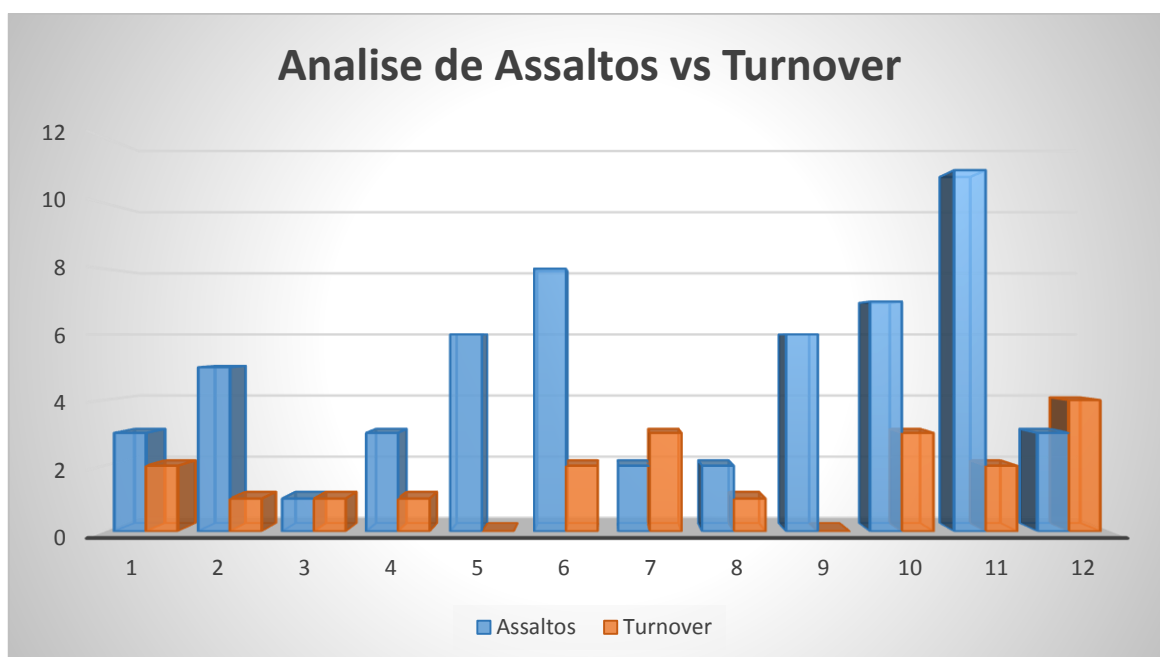
O valor agregado do cigarro ao longo do tempo foi transformando o mesmo e uma mercadoria muito visada no mercado negro e informal pela facilidade de revenda, hoje o custo de uma caixa de cigarro passa de 4 mil reais e o peso da mesma é menos de 10 kg ou seja, uma combinação de alto valor com baixo peso sendo fácil de ser carregado em assaltos e levados em carros baixos que cabem cerca de 10 a 12 caixas com valores próximos de 50 mil reais.

Esse aumento nos assaltos tem refletido diretamente em nossos custos visto que as seguradoras não querem fazer seguros devido ao valor e incidência de assaltos, fora a perda do cigarro sempre tem as perdas de dinheiro de valores avista, aparelhos de telefone de trabalho, mas principalmente o efeito nocivo a saúde psicológica do nosso colaborador de entregas ou vendedor pronta entrega que por sua vez está exposto diretamente a essas situações, muitas das vezes sendo ameaçado, coagido e sendo obrigado a fazer o que os assaltantes mandam.

Os procedimentos de segurança nos obrigam a quando o colaborador sofre um assalto a muda-lo de rota para preservar sua segurança e integridade, porem assim remanejando-o para uma nova área que não conhece e recomeça um trabalho de treinamento e adaptação, caso o mesmo colaborador sofra 3 assaltos somos obrigados a desliga-lo da empresa para preservação de sua integridade. Além dos que no primeiro assalto pedem seu desligamento por motivos óbvios de insegurança e medo. Lembrando que a garantia de segurança pública está a cargo do estado não podendo de responsabilidade de uma empresa privada, e sim em ocorrendo esses casos prestar todo apoio ao colaborador.

Isso leva a empresa a um custo substancial nas demissões, contratações e treinamentos para novatos ou mesmo nos com alteração de rotas isso evidenciados abaixo no gráfico de assaltos vs rotatividade da empresa na filial de Curitiba – PR a qual temos o maior índice de ocorrências.

**Tabela 2:** Gráfico de Assaltos vs Turnover



**Fonte:** Dados Internos Grupo Deycon

Conforme gráfico acima exemplificando os 12 meses de 2018, nas colunas azuis os assaltos e nas laranjas o turnover registrado no mês com entradas e saídas muito elevado levando em conta uma equipe logística de 28 pessoas, outro ponto a ser observado e que logo após os assaltos subirem temos o aumento de rotatividade de pessoas devido aos motivos citados acima, impactando diretamente em nossa produtividade dos resultados de entrega e também financeiros da empresa. O estudo tem por objetivo através da diversificação da frota e terceirização da mesma melhorar os índices de assaltos preservando a integridade de nossos colaboradores e aumentar a eficiência financeira do processo.

## 5 ANÁLISE DE STAKEHOLDERS

Como já explanado neste estudo estamos falando de uma empresa familiar de 42 anos que está na primeira geração com nosso fundador como diretor presidente e seus filhos como diretores Comercial e Administrativo Logístico, hoje com faturamento acima de 1 bilhão por ano, com modelos mentais bem definidos e com rígido processos de mudanças pelo histórico acumulado ao longo do tempo, isso nos levou a uma integração de algumas partes da empresa expressando a necessidade de uma mudança drástica em relação a frota de tabaco, lavando em consideração dois aspectos fundamentais, redução de assaltos para preservação da integridade de nossos colaboradores e redução substancial de custos em todo o processo logístico de Tabaco.

Esta análise de Stakeholders passa desde colaboradores internos que faram o estudo financeiro e de viabilidade para assim terem a melhor tomada de decisão estratégica conforme dados obtidos devido a necessidade de melhorias e eficiência no processo logístico.

### 5.1 GRUPO INTERNO DO PROJETO

Um dos líderes do projeto de análise foi nosso gerente geral financeiro do Grupo, no qual possui grande experiência financeira e muita influência com a diretoria, que por sua vez com embasamento numérico e estatístico tem grandes chances de sucesso defendendo o mesmo, foram envolvidos coordenadores logísticos da empresa, gerentes administrativos das filiais e também comerciais.

A inclusão de todos os colaboradores a nível de gestão no processo de construção de um projeto pode ser mais trabalhoso devido ao nível de discussões e opiniões divergentes, porem se mostra muito eficaz na análise, sugestões e construção do mesmo por essa mesma pluralidade de ideias, para que no momento de implementação todos os envolvidos também se sintam responsáveis pelo sucesso do mesmo, e farão de tudo para que isso aconteça, principalmente em uma empresa

como a nossa o Grupo Deycon que a visibilidade com a diretoria é grande e acesso a mesma também.

O primeiro passo a ser desenvolvido e a captação de empresas que atenderam nossa necessidade mínima de veículos mas principalmente de manutenção e suporte necessário e de eventuais sinistros independentemente da região remota ou não.

## 5.2 ANÁLISE LOCADORAS DE VEÍCULOS

Ao longo do processo foram analisadas algumas empresas tais como Localiza, Rentcars e Unidas, vários fatores precisavam ser respeitados não apenas ser levado em consideração melhor preço, tais como região geográfica de atuação do Grupo muito extensa, tempo de resposta a sinistros e manutenções necessárias dos veículo por depreciação do uso, tempo de substituição de veículos quando necessário para não inviabilizar o atendimento das rotas.

Dentre as empresas pesquisadas e todos os fatores respeitados da melhor forma possível a empresa selecionada foi a Unidas onde apresentou além do preço competitivo melhor resposta na questão de assistência a sinistros que necessitem apenas de manutenção no mesmo dia e substituições de veículos em até 48 horas.

**Figura 3:** Empresa selecionada para terceirização



Fonte: Site <https://frotas.unidas.com.br/> acesso em 16 de Abril 2019

### 5.3 ANÁLISE CUSTOS E PERFIL DA FROTA

Um dos pilares do projeto é a redução efetiva nos custos com combustíveis e manutenções de veículos tendo como expectativa uma redução próxima a 20% no total com projeto, hoje a média de KM percorrido por litro de combustível com os veículos atuais está em 8 km por litro, com novos veículos sendo melhores de ano e modelos mais econômicos esperamos que a média passe de 10 km por litro na qual vamos evidenciar com as médias dos 3 primeiros meses de implantação do projeto que será feita nas duas maiores filiais do Grupo Curitiba – PR e Florianópolis – SC.

Com a terceirização da frota vamos aproveitar dois pontos importantes para atingir nossos objetivos um deles será carros mais ágeis como poder de carga como Fiorino e outro será na diversificação colocando alguns carros baixos como Palio adaptados na parte traseira sem bancos para que em rotas de menor volume se utilizem desses fazendo a rotatividade de veículos na mesma rota de entrega para que possamos dessa forma despistar a ações das quadrilhas que roubam cargas, trazendo todos os pontos negativos já discutidos acima que passam dos financeiros e afetam diretamente nossos colaboradores que trabalham diretamente com as entregas e vendas de pronta entregas no dia a dia.

Com base nas possibilidades expostas pela empresa Unidas foi adotado o modelo de Km fixo por carro (1400 km) visto que o valor do carro reduzia substancialmente e o valor por km percorrido extra tem um valor muito pequeno se tornando um valor mínimo no processo como um todo, além que não fazia ultrapassar os limites de gastos com as mudanças e permite alcançar nossa redução de custos esperada.

Alguns pontos foram alinhados no contrato buscando minimizar os custos e a Deycon ficou responsável por alguns aspectos que a priori seriam da locadora porém visando melhorar os preços e por históricos internos com a frota própria resolveu-se que a empresa assumiria alguns pontos tais como. Sinistros por imperícia na condução do veículo os custos serão absorvidos pela empresa contratante vide normas contratuais, abaixo tabela exemplificando custos de locação mais km excedentes.



**Tabela 3: Custos de Locação da Frota**

CUSTO LOCAÇÃO VEÍCULOS C/ KM ADICIONAL								
Filial/Estado	Veículo Fiorino/Palio	Média KM mês (mil)	Preço por veículo	Total Veículos Locados	Valor KM extra R\$ 0,09 p/ KM	Média KM Excedentes	Valor KM Extras	Total Médio Mês Locações
Curitiba -PR	22	44000	R\$ 1.182,97	R\$ 26.025,34	R\$ 0,09	13200,00	R\$ 1.188,00	R\$ 27.213,34
Florianópolis -SC	19	42700	R\$ 1.182,97	R\$ 22.476,43	R\$ 0,09	16100,00	R\$ 1.449,00	R\$ 23.925,43
<b>Total Filiais</b>	<b>41</b>	<b>86700</b>		<b>R\$ 48.501,77</b>			<b>R\$ 2.637,00</b>	<b>R\$ 51.138,77</b>

**Fonte:** Dados Internos Grupo Deycon

O projeto foi implantando nestas duas filiais na virada de ano com início em jan'19 no qual 100% dos veículos utilizados foram trocados de Kombi para Fiorino (80%) e Palio (20%), objetivando atender nossos anseios acima mencionados.

#### 5.4 RESULTADOS OBTIDOS

Como em qualquer projeto os resultados esperados são os melhores possíveis, com esse não foi diferente em apenas 3 meses já podemos evidenciar vários benefícios com a implementação da nova frota de veículos para entrega de Tabaco, os principais eram, a redução de assaltos que veremos mais abaixo e a redução de consumo de combustíveis que foi substancial no comparativo do consumo pela antiga frota e a nova chegando em uma média de 29% de redução nos três meses analisados sendo maior em Curitiba devido a diferenciação de preço no custo da gasolina vs Florianópolis

**Tabela 4: Análise gastos de combustíveis**

REDUÇÃO GASTOS COMBUSTÍVEIS						
Filial/Estado	Veículo	Média KM mês (mil)	Custo Médio Combustível Mês Média 8 km p/ litro	Custo Médio Combustível Mês Média 11,3 km p/ litro	% Redução	
Curitiba -PR	22	44000	R\$ 24.695,00	R\$ 16.315,04	-34%	
Florianópolis -SC	19	42700	R\$ 23.965,38	R\$ 18.100,27	-24%	
<b>Total Filiais</b>	<b>41</b>	<b>86700</b>	<b>R\$ 48.660,38</b>	<b>R\$ 34.415,31</b>	<b>-29%</b>	

**Fonte:** Dados Internos Grupo Deycon



Como em qualquer projeto os resultados esperados são os melhores possíveis, com esse não foi diferente em apenas 3 meses já podemos evidenciar vários benefícios com a implementação da nova frota de veículos para entrega de Tabaco, os principais eram, a redução de assaltos que veremos mais abaixo e a redução de consumo de combustíveis que foi substancial no comparativo do consumo pela antiga frota e a nova chegando em uma média de 29% de redução nos três meses analisados sendo maior em Curitiba devido a diferenciação de preço no custo da gasolina vs Florianópolis.

A redução de custo com manutenções foi como imaginado com uma redução de 52% do valor médio mensal, com a frota antiga nessas duas filiais ultrapassava os R\$ 25000,00 média mês incluído tudo, mecânica, revisões, pneus e sinistros, mesmo com esse novo formato onde somos responsáveis pela manutenção por mal uso, sinistros com imprudência ou imperícia comprovadas a média de gastos com manutenções dos 3 primeiros meses do ano 2019 ficou abaixo de R\$ 12000,00, consagrando o projeto no viés financeiro isso principalmente por que em ambas as filiais pode-se vender a frota antiga de veículos mesmo que com valor abaixo do mercado devido aos estado e km rodados dos mesmo, gerando no início do ano um saldo positivos para as unidades.

Outro fator importante que buscávamos era a redução de assaltos esses totalmente voltados para pessoas, no qual a qualidade de trabalho e vida são nossas prioridades para que os mesmos possam produzir e preocupassem com o que realmente é relevante para seu trabalho a efetividade de entregas gerando satisfação de nossos clientes que é nossa missão enquanto empresa. O mesmo foi comprovado pelo comparativo de assaltos ocorridos no mesmo período de 2018 com 9 assaltos nos três primeiros anos vs 4 assaltos ocorridos nos três primeiros meses de 2019 uma redução de 55% levando uma redução de 100% do turnover no mesmo período que neste ano não tivemos nenhum desligamento contra 4 ocorridos no 1º trimestre de 2018.

Além disso outro ganho importante em ambas as filiais foi a liberação de uma pessoa que antes ficava responsável só por alinhamento da frota com manutenções e funcionamento da mesma, esta pessoa que agora foi integrada as demais áreas de logística da empresa, otimizando e gerando a importante eficiência de todo o processo como um todo.

## 6 CONCLUSÃO

Com base nos resultados obtidos através das análises feitas em cada um dos objetivos proposto pela empresa no qual mediante a todas as adversidades que o mercado de Tabaco apresenta e vem a cada ano aumento tanto no consumo quanto, legais e rentabilidade que afetam diretamente nosso negócio apertando as margens exigindo que as empresas se tornem cada vez mais eficientes. Esses resultados corroboram para a implantação em todo grupo do processo de terceirização de frota de veículos além de sua diversificação para minimização de assaltos um dos pontos graves de impactos financeiros e de cunho pessoal para nossos colaboradores.

Os resultados obtidos como 29% da redução no consumo de combustíveis que exemplificados no estudo chegavam a um milhão e oitocentos mil por ano, bem aplicados e administrados podem chegar a 500 mil reais de economia em um ano. Gastos com manutenções que chegaram a 52% que também podem gerar uma economia anual próxima de 430 mil reais, estamos falando em aproximadamente 1 milhão de economia um saldo muito expressivo que em qualquer empresa ou operação terá impacto direto nas receitas da empresa.

Fator crucial que levava a empresa a outro patamar foi a redução a zero do turnover, sabemos que esse não permanecera porem entrara num fluxo de normalidade podendo ser avaliados nossos colaboradores pela qualidade profissional não mais antes pelos assaltos ocorridos.

Todos esses fatores nos levam a concluir que o sucesso do estudo de caso foi além do esperado e deve ser aplicado em todo grupo com critérios e acompanhamentos regulares, visando sempre a melhoria mesmo num formato que se mostra tão superior, mesmo assim com treinamento da equipe e eficiência na cuidado com carros e minimização de sinistros podemos atingir números ainda melhores de redução de custos.

## 7 REFERÊNCIAS

NOVAES, A. G. ***Logística e Gerenciamento da Cadeia de Distribuição***. 4. ed. Rio de Janeiro: Campos, 2007.

CHOPRA S. e MEINDL P. ***Gerenciamento da Cadeia de Suprimentos***. 1. Ed. São Paulo: Pearson, 2002.

GIOSA, L. A. ***Terceirização - Uma Abordagem Estratégica***. 5. ed. São Paulo: Pioneira, 1999.

PORTER, M. ***Competição – Estratégias Competitivas Essenciais***, 9. ed. Rio de Janeiro: Campos, 1999.

FGV Management. ***Gestão da Cadeia de Suprimentos***, 1. ed. Rio de Janeiro: FGV, 2013.