FUNDAÇÃO GETÚLIO VARGAS INSTITUTO SUPERIOR DE ADMINISTRAÇÃO E ECONOMIA MBA EM GESTÃO FINANCEIRA, CONTROLADORIA E AUDITORIA

RODRIGO LABRES DE OLIVEIRA

Análise de Terceirização de Fornecimento de Refeições em Indústria de Goiás

Lombada

2014
Análise de Terceirização do Serviço de Fornecimento de Refeições em Planta Industrial no estado de Goiás.

FUNDAÇÃO GETÚLIO VARGAS INSTITUTO SUPERIOR DE ADMINISTRAÇÃO E ECONOMIA MBA EM GESTÃO FINANCEIRA, CONTROLADORIA E AUDITORIA

RODRIGO LABRES DE OLIVEIRA

Análise de Terceirização de Fornecimento de Refeições em Indústria de Goiás

RODRIGO LABRES DE OLIVEIRA

Análise de Terceirização de Fornecimento de Refeições em Indústria de Goiás

Trabalho de conclusão de curso apresentado como requisito parcial obtenção do título para especialista em Gestão Financeira, Controladoria e Auditoria, do MBA Gestão Financeira, em Controladoria е Auditoria, Instituto Superior de Administração e Economia da Fundação Getúlio Orientador: Vargas. Prof. Gianfranco Muncinelli, M. Sc.

Rodrigo Labres de Oliveira.

Análise de Terceirização de Fornecimento de Refeições em Indústria de Goiás / Oliveira Rodrigo Labres; orientador Gianfranco Muncinelli - Curitiba: ISAE/ FGV, 2014.

Trabalho de conclusão de curso - Instituto Superior de Administração e Economia da Fundação Getulio Vargas, FGV Management, MBA em Gestão Financeira, Controladoria e Auditoria, 2014.

1. Terceirização, Administração de Contratos, Gestão de Custos

FUNDAÇÃO GETÚLIO VARGAS PROGRAMA FGV MANAGEMENT MBA EM GESTÃO FINANCEIRA, CONTROLADORIA E AUDITORIA

O Trabalho de Conclusão de Curso "Análise de Terceirização de Fornecimento de Refeições em Indústria de Goiás"

elaborado por Rodrigo Labres de Oliveira

e aprovado pela Coordenação Acadêmica do MBA em Gestão Financeira, Controladoria e Auditoria, foi aceito como requisito parcial para obtenção do certificado do curso de pós-graduação, nível de especialização, do Programa FGV Management.

José Carlos Franco de Abreu
Coordenador

Gianfranco Muncinelli
Professor orientador

TERMO DE COMPROMISSO

O aluno Rodrigo Labres de Oliveira, abaixo assinado, do curso MBA em Gestão Financeira, Controladoria e Auditoria, do Programa FGV Management, realizado nas dependências do Instituto Superior de Administração e Economia, ISAE/FGV, no período de 14/09/2012 a 14/10/2014, declara que o conteúdo do trabalho de conclusão de curso intitulado "Análise de Terceirização de Fornecimento de Refeições em Indústria de Goiás" é autêntico, original e de sua autoria.

| Curitiba, 14 de Outubro de 2014. |
|----------------------------------|
| |
| |
| |
| |
| Rodrigo Labres de Oliveira |

Resumo

Visando analisar o melhor método para a gestão de um restaurante industrial, em uma planta no estado de Goiás, a pesquisa através de um enfoque teórico conceitua o mercado de empresas terceirizadas do setor de refeições, demonstrando ser um mercado com poucos players de tamanho expressivo. A pesquisa faz uma análise ainda sobre o perfil da empresa pesquisada e ainda aborda de maneira estratégica quais as oportunidades, a ameaças e forças da Autogestão x Terceirização do Restaurante Industrial. Por fim foi realizado ainda um comparativo de custos entre os dois modelos de gestão para demonstrar de maneira prática qual o mais vantajoso do ponto de vista de custo.

Dentro desta análise entre os dois modelos, comprovou-se que o modelo de terceirização do serviço de restaurante é mais competitivo que a autogestão, principalmente pela diferença entre as folhas salariais das categorias. A Categoria industrial tem um peso maior no salário que a Categoria de trabalhadores em empresas de alimentação.

Fora este ponto verificou-se também que o fornecedor terceiro, tem uma cadeia de Suprimentos já preparada para comprar e distribuir de maneira mais competitiva que o modelo de autogestão, e consegue diluir os custos no atendimento de vários clientes.

Abstract

Order to analyze the best method for managing an industrial restaurant in a plant in the state of Goiás, through a theoretical approach to research conceptualizes the market subcontractors of meals sector, proving to be a market with few players of significant size. The research makes an even analysis on the profile of the company researched and also addresses strategically what opportunities, threats and strengths of Self-Management x Outsourcing Industrial Restaurant. Finally have been performed a comparative cost between the two management models to demonstrate that the most advantageous from the standpoint of cost practical way.

Within this analysis, between the two models, it was found that the outsourcing model of restaurant service is more competitive than self-management, mainly by the difference between the salaries of the categories. The Industrial Category outweighs on the salary then the Category food companies.

Outside this point also been found that the food companies, has a chain of supplies already prepared to buy and distribute more competitively then the self-management model, and can spread the costs of serving multiple clients.

Lista de Ilustrações

| Figura 1 - Análise 5 Forças de Porter | 26 |
|---------------------------------------|----|
|---------------------------------------|----|

Lista de Gráficos

| Gráfico 1 - População x Dias de Alimentação | . 16 |
|---|------|
| Gráfico 2 - milhões de refeições/dia | . 17 |
| Gráfico 3 - Bilhões de Reais/ano | . 17 |
| Gráfico 4 - Marketshare | 18 |

Lista de Tabelas

| Tabela 1 - Maiores Fornecedores Brasil | . 18 |
|--|------|
| Tabela 2 - Análise Matriz SWOT | . 24 |
| Tabela 3 - Dados do Setor de Alimentação | . 27 |
| Tabela 4 - Comparativo de Custo Autogestão x Terceirização | . 29 |

Lista de Siglas e Abreviaturas

ABERC – Associação Brasileira de Empresas de Refeição Coletiva

Sumário

Sumário

| 1. | | Introdução | . 15 |
|----|----|---|------|
| 2. | | Análise de Mercado | . 16 |
| i | a) | Crescimento de Mercado | . 17 |
| ı | ၁) | Players de Mercado | . 18 |
| 3. | | Perfil da empresa pesquisada | . 20 |
| 4. | | Análise Estratégica | . 20 |
| i | a) | Matriz Swot | . 21 |
| ١ | ၁) | 5 Forças de Porter | . 25 |
| 5. | | Estudo de viabilidade de Terceirização do Serviço de Refeitório | . 27 |
| 6. | | Conclusão | . 30 |
| 7. | | Referencias | . 31 |
| | | | |

1. Introdução

Na corrida incessante pela obtenção de lucro - que é o objetivo principal das organizações com fins lucrativos - as empresas precisam estar atentas aos detalhes e às mudanças que o ambiente no qual ela está inserida proporciona. Esses detalhes podem ser fatores determinantes na prosperidade e na constante busca por maiores fatias de mercado.

Na tentativa de se manter no mercado a empresa necessita de diferenciais que possam influenciar seus consumidores a optá-la no ato da compra. Esses diferenciais devem atender as necessidades daqueles que os procuram e podem estar relacionados à qualidade do produto ou serviço prestado, prazo de entrega, segurança, garantias e responsabilidade socioambiental, entre outros fatores.

Auxiliando as melhorias e a manutenção dos resultados organizacionais, os gestores contam atualmente com uma variedade de ferramentas e métodos de gerenciamento. Porém, para um melhor aproveitamento desses sistemas disponíveis, os envolvidos no processo precisam conhecer integralmente suas aplicabilidades e eficácias.

Para tanto o Gerenciamento de Custos de contratos de prestação de serviços tanto interno quanto terceirizados se torna uma ferramenta potencial para alavancar resultados. Importante ressaltar, que se faz necessário uma análise de cenários, analisando custos e impostos para entender o custo total da operação.

A pesquisa está disposta da seguinte forma: a primeira parte faz uma análise do mercado de empresas de terceirização no segmento de Fornecimento de Refeições. E na sequencia é abordada uma análise sobre custos de internalização versus a terceirização.

O Objetivo Geral deste trabalho é apresentar uma introdução do funcionamento do mercado de alimentação industrial, e um comparativo com a autogestão.

E como Objetivos Específicos analisar qual o melhor modelo de gestão do ponto vista financeiro para o atendimento de refeições em uma planta industrial no estado de Goiás.

2. Análise de Mercado

De acordo com a ABERC – Associação Brasileira de Empresas de Refeição Coletiva, o mercado de terceirização de refeições tem crescido em grandes empresas, hospitais, escolas e estatais.

Analisando os dados informados pela ABERC, conseguimos medir o tamanho deste mercado no ano de 2013:

- O mercado de refeições coletivas como um todo fornece 11 milhões de refeições/dia;
- Movimenta uma cifra de 16,6 bilhões de reais por ano;
- Oferece 195 mil empregos diretos;
- Consome diariamente um volume de 6 mil toneladas de alimento;
- E representa para os governos uma receita de 1,8 bilhões de reais anuais entre impostos e contribuições.

Das 11,7 milhões de refeições em 2013 cerca de 10 milhões são fornecidas pelas 100 empresas prestadoras de serviço filiadas a ABERC, que juntas responsabilizam-se por 93% (noventa e três por cento) do volume desse mercado.

Para se ter uma ideia do volume de refeições produzidas por dia, o gráfico (1) abaixo mostra que a produção de 11,7 milhões diária poderia alimentar a população de Curitiba por quase 7 dias

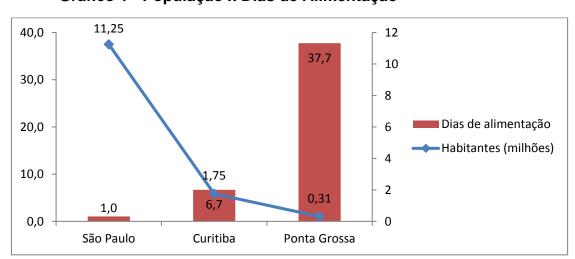


Gráfico 1 - População x Dias de Alimentação

a) Crescimento de Mercado

Ainda de acordo com a ABERC o mercado de refeições terceirizadas teve crescimento em volume de 78,57% nos últimos 08 anos, e crescimento de 121,33% no faturamento do mesmo período.

Estes dados demonstram que o Brasileiro está cada vez mais se alimentando fora de casa, e que as empresas, hospitais, escolas e estatais estão buscando mais e mais a terceirização de seus refeitórios internos.

Abaixo nos gráficos (2 e 3) podemos ver o crescimento em milhões de refeições por dia e o aumento faturamento por ano em bilhões de reais:

Gráfico 2 - milhões de refeições/dia

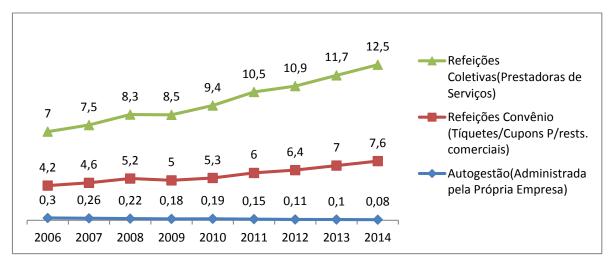
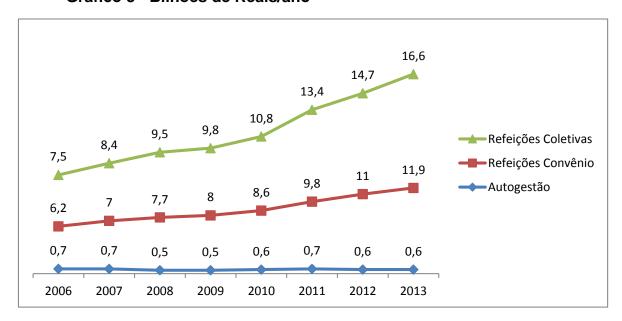


Gráfico 3 - Bilhões de Reais/ano



b) Players de Mercado

Considerando o mercado atendido pelas 100 empresas afiliadas a Aberc, que representam 93% do mercado brasileiro, nota-se que existem poucas grandes empresas que representam ~34% do mercado atual do brasil, e que os outros 66% são de médias e pequenas empresas de alimentação:

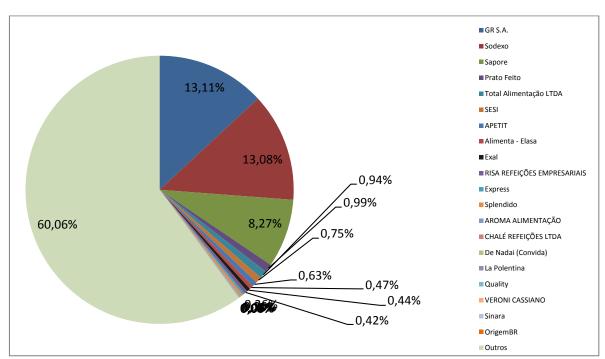


Gráfico 4 - Marketshare

Uma característica significante entre as 3 maiores empresas, que detêm os ~34% de mercado, é de que apenas uma é de origem brasileira, sendo as demais hoje de origem estrangeira, como podemos analisar na tabela (1) abaixo:

Tabela 1 - Maiores Fornecedores Brasil

| Item | GR S.A. | Sodexo | Sapore |
|-----------------------|--|--|--|
| Composição de Capital | Capital Estrangeiro Inglês (Grupo Compass Group) – Sociedade Anônima (ações na | Capital Estrangeiro Francês (Grupo Sodexo) | Não disponibiliza informações ao público |

| | Bolsa de Londres) | | |
|---|--|---|--|
| Áreas de Atuação | Alimentação (empresas, escolas, hospitais); serviços; varejo | Alimentação (empresas, escolas, hospitais); | |
| Tempo de Mercado Brasil | 36 anos | 35 anos | |
| Faturamento Brasil em Milhões (2012) | R\$ 1.927,99 | 1.923,36 | |
| Principais clientes | Unilever, IBM, Google, Bloomberg, Philips, Peugeot, WTC, Cargill, Vale, Nestle, Alcoa, Tam, Itaú, Bradesco | Embraer, Rhodia, Votorantim, Arcor, O Boticário | |
| Nº de funcionários Brasil | 36.000 | 35.000 | |
| País de Origem | Inglaterra | França | |

3. Perfil da empresa pesquisada

Para a análise de viabilidade de terceirização do serviço de fornecimento de refeições, será realizada uma pesquisa em uma empresa do Setor de Produtos de Alimentação, que fabrica produtos para venda e comercialização no segmento de Aves e Suínos, processados, cortes e outros, e que possui planta industrial no estado de Goiás.

A empresa cedeu os dados para a pesquisa, porém solicitou que não fosse identificada, e que os dados fossem tratados de forma sigilosa. Para tanto iremos trabalhar com todos os valores transformados em % durante a análise de valores que será vista a frente.

A planta industrial localizada em Goiás faz processamento de Aves e Suínos para produção conforme portfólio da empresa analisada, e conta com ~5.000 funcionários.

O Consumo médio mensal de serviços de alimentação da unidade está em torno de 295.000 por mês (quantidade de serviços), entre almoço – 44,4%, jantar – 26,9%, ceia – 1,53% e desjejum – 27,14%.

4. Análise Estratégica

Para dar suporte a análise de viabilidade de terceirização do serviço de fornecimento de refeições, também foi feito uma análise estratégica da empresa e de suas forças e fraquezas utilizando as ferramentas de Matriz SWOT e 5 Forças de Porter.

a) Matriz Swot

A matriz SWOT, nos da uma possibilidade de adequarmos a realidade do mercado, onde possamos analisar as capacidades e possibilidades dentro e fora de uma organização, como afirma Christensen (1982), a estratégia econômica é vista como a união entre qualificações e as oportunidades que posicionam uma empresa em seu ambiente. Ainda para Oliveira (2007, p.38) o uso da análise SWOT irá gerar resultados no "direcionamento de esforços para resultados comuns, que sejam de interesse de todos os envolvidos no processo".

Embora o campo da administração estratégica tenha-se desenvolvido e crescido em muitas direções diferentes, trabalhos recentes continuam a usar o modelo SWOT como peça para a implementação da análise de SWOT, Weihrich (1982) dá as seguintes dicas:

- a) Forças: Determine os pontos fortes de sua organização. Isto deveria ser de ambos seus clientes internos e externos. Não seja humilde; seja tão pragmático quanto possível.
 - Há qualquer vantagem sem igual ou distinta que faz sua organização se destacar?
 - O que faz com que os clientes escolham sua organização ao invés da concorrente?
 - Há qualquer produto ou serviços que o concorrente não pode imitar (agora e no Futuro)?
- b) Fraquezas: Determine as fraquezas de sua organização, não somente de seu ponto de vista, mas também, o mais importante, de seus clientes. Embora possa ser difícil para a organização reconhecer suas fraquezas, é melhor encarar a realidade, sem procrastinar.
 - Existem operações ou procedimentos que podem ser melhorados?
 - No que ou por que seus concorrentes operam melhor que a sua organização?
 - Existe algo inoperante da qual sua empresa deveria estar ciente?

- Seus concorrentes tem um certo segmento de mercado conquistado?
- c) Oportunidades: Outro fator importante é determinar como sua organização pode continuar a crescer dentro de seu mercado. Afinal, oportunidades estão em todo lugar, tais como mudanças na tecnologia, política governamental, padrões sociais. Questões básicas:
 - Onde e quais s\u00e3o as oportunidades atrativas dentro do seu mercado?
 - Existe alguma nova tendência surgindo dentro do mercado?
 - Quais as perspectivas futuras da sua empresa?
- d) Ameaças: Ninguém gosta de pensar em ameaças, mas nós ainda temos de enfrentá-las, apesar do fato que elas são fatores externos que estão fora de nosso controle. É vital estar preparado e enfrentar as ameaças durante situações de turbulência. Questões básicas:
 - O que seu concorrente está fazendo que está suprimindo seu desenvolvimento?
 - Existe alguma mudança na demanda do consumidor, que pede por novas exigências de seus produtos e serviços?
 - As mudanças tecnológicas estão afetando sua posição dentro do mercado?

A contribuição da análise SWOT está em cruzar os fatores externos e internos para criar uma matriz estratégica, que faz sentido gerando 4 combinações:

- Forças e Oportunidades: Essa combinação mostra as forças e oportunidades da organização. Na essência, uma organização deve se esforçar em maximizar suas forças para capitalizar em novas oportunidades.
- Forças e Ameaças: Essa combinação mostra as forças da organização na consideração de ameaças de competidores. Na essência, uma organização deve se esforçar para utilizar suas forças para aparar ou minimizar suas ameaças.
- Fraquezas e Oportunidades: Essa combinação mostra as fraquezas da organização no arranjo com as oportunidades. É

um esforço para conquistar e reforçar as fraquezas da organização fazendo o máximo possível em qualquer nova oportunidade.

 Fraquezas e Ameaças: Essa combinação mostra as fraquezas da organização em comparação com as correntes ameaças externas. Isto é mais definitivamente uma estratégia defensiva para minimizar as fraquezas internas da organização e evitar ameaças externas.

Na tabela (2), foi realizada uma análise SWOT da empresa entrevistada, com base nas informações levantadas e em entrevista presencial com a Área de Gestão de Serviços Terceirizados e a Área de Suprimentos:

Tabela 2 - Análise Matriz SWOT

| Forças | Oportunidades | Alavancas |
|---|---|--|
| Existência de Ponto Focal técnico corporativo; Empresa é grande consumidor de Serviços de Refeição; Existência de base de consumo em diversas regiões do país, viabilizando novos negócios ao fornecedor; O segmento de alimentos é menos suscetível a crises econômicas, é o último a ser afetado e o primeiro a sair da crise. | Atuar na cadeia de suprimentos do fornecedor; Identificar produtos produzidos pela empresa e que podem ser utilizados nos refeitórios; Análise de Impostos na cadeia; Mercado competitivo disposto a negociar para ganhar share de fornecimento (preços, prazos de pagamento, prazo de contrato, instalações). | Projeto de negociação da cadeia de suprimentos do fornecedor; Projeto de uso de produtos; Análise de Impostos na Cadeia; Consulta de mercado, com apoio da Área Técnica. |
| | | |
| Fraquezas | Ameaças | Riscos |
| Responsabilidade por investimentos do fornecedor; Inviabilidade de um Grande Bid, pois em algumas plantas temos alto Investimento em equipamentos pelo Fornecedor; Troca de fornecedor é difícil pela desmobilização da atividade; Falta de infraestrutura em | Dificuldade de contratação de M.O. pelo fornecedor; O Fornecedor não cumprir o SLA; Altos reajustes de M.O. (ACT), e Insumos. | Desmobilizar /mobilizar fornecedor é atividade crítica, existe risco de comprometer processo; Reajuste de preço; Em eventual transição de fornecedores recebermos cobranças por compromissos BRF quanto à investimentos; Fornecedor usar da força de ser dono dos |

b) 5 Forças de Porter

Com base na definição de Porter, tem-se a noção exata da importância deste modelo:

As cinco forças determinam a rentabilidade da indústria porque influenciam os preços, os custos e o investimento necessário das empresas em uma indústria – os elementos do retorno sobre o investimento. O poder do comprador influencia os preços que as empresas podem cobrar, por exemplo, da mesma forma que a ameaça da substituição. O poder dos compradores também pode influenciar o custo e o investimento, porque compradores poderosos exigem serviços dispendiosos. O poder de negociação dos fornecedores determina os custos das matérias primas e de outros insumos. A intensidade da rivalidade influencia os preços assim como os custos da concorrência em áreas como a fábrica, desenvolvimento de produto, publicidade e força de vendas. A ameaça de entrada coloca um limite nos preços e modula o investimento exigido para deter entrantes (PORTER, 1998, p.4).

A análise das cinco forças possibilita à empresa determinar não só a sua competitividade no mercado como o potencial de atuação de cada player. Identificar o nível de rivalidade para prever estratégias vigorosas e que possuam força de realização pode promover o nível de sucesso pretendido pela organização.

Ainda com base na entrevista com a empresa de pesquisa conseguimos levantar dados para a formulação da análise da Figura 1:

Figura 1 - Análise 5 Forças de Porter

NOVOS ENTRANTES

- Consumidores Média:
 Não existe sinalização de falta de Serviço pela entrada de novos consumidores.
- · Fornecedores Fraca:
- Mercado apresenta poucas opções de novos fornecedores;
- · Tendência de fusões no mercado nacional;

FORNECEDORES

- Média:
- · As empresas prestadoras do serviço possuem alto poder de Investimentos;
- Mercado sem restrição tecnológica;
- · Dificuldade de troca de fornecedor devido a complexidade da operação.

Média

COMPETIÇÃO ENTRE FORNECEDORES

- Média:
- · Mercado competitivo com atuação de poucas empresas de grande porte e muitas de médio e pequeno porte, porém com poucas em condições de competir.

PRODUTOS SUBSTITUTOS

- · Baixa:
- Vale refeição em todas as Filiais de Vendas, Centro de Serviços e Administração. Custo elevado para esta opção.

COMPRADORES

- · Alta:
- · Não há exigência tecnológica;
- · Carteira BRF é significativa para o fornecedor;
- Dificuldade de migração para novo fornecedor.



5. Estudo de viabilidade de Terceirização do Serviço de Refeitório

O processo de terceirização tem crescido no Brasil tem crescido em vários setores, e o setor de alimentação fora de casa tem sido um dos maiores. A cultura do brasileiro mudou, e este cada vez mais faz refeições fora do lar, seja no trabalho ou em restaurantes.

A tabela (3) a seguir mostra claramente o crescimento entre 2010 à 2013:

Tabela 3 - Dados do Setor de Alimentação

| | Unidade | 2010 | 2011 | 2012 | 2013 |
|--|----------------|----------|----------|----------|----------|
| PIB | Bilhões de R\$ | 3,68 | 4,14 | 4,4 | 4,4 |
| Faturamento Líquido - apenas alimentos | Bilhões de R\$ | 330,9 | 383,31 | 431,9 | 353,9 |
| Emprego - Indústria de Transformação | Mil Empregos | 7.905,50 | 8.133,80 | 8.394,60 | 8.394,60 |

Apesar de alguns dados de 2013 terem repetido o resultado de 2012, podemos observar um crescimento do PIB em 19,57% entre 2010 e 2013.

E no mesmo período o emprego do setor subiu 6,19%, levando em consideração o nível baixo requerido para trabalhar no setor (não é necessária formação nenhuma, e os salários e benefícios são alguns dos mais baixos do mercado de empresas terceirizadas).

Entretanto este mesmo cenário citado acima, o de crescimento do setor, de disponibilidade de empresas e de mão de obra de baixo custo, tem ajudado várias empresas e indústria a reduzir seu custo com a alimentação.

Buscando alavancar seus resultados, estas empresas têm terceirizado vários serviços para redução de custo e até mesmo enxugar sua gestão, repassando as responsabilidades de gestão de processo e de pessoas a empresas terceirizadas e especializadas nos vários ramos de serviço, onde podemos citar:

- Serviços de Alimentação in company;
- Serviços de Portaria, Vigilância e Recepção;

- Serviços Médicos e odontológicos (terceirização para planos e/ou associações);
- Serviços de Limpeza e Obras Gerais;
- Outros Serviços como carga e descarga, movimentação de pátio, e até mesmo liderança de equipes também estão sendo terceirizados.

Analisando estes dados expostos nos capítulos acima, e também para auxiliar na decisão da empresa pesquisada, a pesquisa se propõe a responder se para a empresa é melhor trabalhar com um refeitório *in company* administrado pela própria empresa ou terceirizar o serviço.

A empresa pesquisada não autorizou a identificação de seus dados, nome, tamanho e outros, porém podemos citar o seguinte:

- Empresa do Setor de Produção de Alimentos;
- Conta com mais de 70 plantas (produção, Centros de Distribuição, Escritórios Administrativos e outros), pelo Brasil;
- Possui operação internacional, exportando e importando alimentos (insumos, em processo para industrialização e acabados para venda);
- Tem ações negociadas na bolsa de São Paulo;
- É um grande empregados, atualmente com mais de 110.000 empregados diretos em suas diversas operações.

Para o nosso estudo de caso iremos analisar uma planta da empresa no estado de Goiás com as características:

- ~295.000 refeições por dia em vários turnos (Desjejum, Almoço, Jantar e Ceia);
- Necessidade de uma equipe de 130 pessoas para administrar a cozinha industrial;
- Todas as proteínas que serão utilizadas no preparo das refeições serão fornecidas pela empresa contratante, tanto no

modelo de autogestão quanto de terceirização, pois a empresa contratante produz e distribui estes, e os que não fazem parte de seu portfólio, compra de maneira mais competitiva e fornece.

Assim foi realizada uma pesquisa na empresa comparando os custos abertos entre a Autogestão e a Terceirização, onde para obter estes custos foi usado de entrevista com fornecedor de mercado.

O resultado do comparativo pode ser observado na tabela abaixo:

Tabela 4 - Comparativo de Custo Autogestão x Terceirização

| Valores em R\$ | Autogestão | Terceirização |
|--------------------------------------|------------------|------------------|
| Custo do Serviço | R\$ 353.600,00 | R\$ 537.690,15 |
| Insumos | R\$ 309.020,15 | - |
| Operação de Gestão Própria | R\$ 50.000,00 | R\$ 10.000,00 |
| Manutenções e Reformas | R\$ 23.081,53 | - |
| Transporte de Refeições | R\$ 28.467,94 | R\$ 28.467,94 |
| Outros Custos | R\$ 3.465,23 | R\$ 3.465,23 |
| Taxa Administrativa (10%) | - | R\$ 53.769,02 |
| Impostos | - | R\$ 65.497,70 |
| Custo Proteína 295.000 refeições | R\$ 469.050,00 | R\$ 469.050,00 |
| Custo Total | R\$ 1.236.684,85 | R\$ 1.167.940,04 |
| Variação de valor entre Autogestão e | -5,56% | |

Comparando os dados dos dois modelos de gestão de refeitório industrial *in company*, o modelo de Terceirização é mais viável, tendo um custo de ~5,6% menor que o custo de Autogestão.

Importante ainda comentar que dentro da linha "Custo do Serviço" na tabela acima, este representa para a empresa a mão de obra mais impostos, e para a terceirizada inclui ainda os insumos usados no preparo das refeições.

6. Conclusão

No cenário atual da economia brasileira, e dentro do modelo de negócio que a empresa estuda se encontra, o modelo de Terceirização é mais atrativo. Além de ter um custo consideravelmente menor, 5,56% abaixo do custo de Autogestão, também tem outros ganhos indiretos:

- Redução do risco de processos trabalhistas, que passam a ser responsabilidade da empresa terceirizada;
- Administração mais enxuta dentro da empresa, sendo que a gestão da operação de restaurante industrial é do terceiro.

Considerando que falamos de custo relevante para a empresa, sendo que o 5,56% representam uma redução de custo de ~R\$ 825.000,00 por ano, e que ainda existe uma redução de riscos e uma melhora na gestão, o modelo de gestão Terceirizada é o mais indicado para a empresa do estudo.

7. Referencias

ABERC – Associação Brasileira de Empresas de Refeições Coletivas, http://www.aberc.com.br

OLIVEIRA, Oliveira de Pinho Rebouças de, Planejamento Estratégico: Conceitos, Metodologia, Praticas – 4 ed. – São Paulo, Atlas 2007.

PORTER, Michael. Competição. 10^a. ed. Rio De Janeiro: Campus, 1998. Vantagem competitiva. 25^a. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1985.

WEIHRICH, H. (1982), "The Tows Matrix – A Tool for situational analysis", Long

Range Planning, Vol. 15, Number 2, April 1982, Pergamon Press Ltd, pp. 54-66.

Alimentação fora do lar, http://alimentacaoforadolar.com.br