

PROCESSO DE DISTRIBUIÇÃO E TERCEIRIZAÇÃO: UM ESTUDO DE CASO SOBRE O IMPACTO NA QUALIDADE NA IMPLANTAÇÃO DO PROCESSO DE TERCEIRIZAÇÃO NO SISTEMA DE DISTRIBUIÇÃO DE UMA FÁBRICA DE PÃES EM SÃO PAULO

Enio Fernandes Rodrigues

eniofr@uol.com.br

FATEC / IFSP

Fabiana Ferretti

eniofr@uol.com.br

FATEC

Daniele Angelo

eniofr@uol.com.br

FATEC

Alexandre Formigoni

a_formigoni@yahoo.com.br

FATEC / FMU

Ivan Pêrsio de Arruda Campos

ipdacamp@uol.com.br

UNIP / FMU

Resumo: O aumento da competitividade e a busca pela maximização dos resultados fazem com que as empresas procurem novos processos que viabilizem esses objetivos. Um desses processos que vem sendo cada vez mais utilizado é a terceirização. Dentre os principais objetivos da terceirização é transferir atividades-meio de uma empresa para que seja executada por uma empresa parceira. Dessa forma, uma fábrica de pães lança mão desse recurso e terceiriza o sistema de distribuição da sua produção a uma empresa de transporte de cargas a fim de otimizar sua cadeia produtiva e se concentrar em sua atividade-fim, a fabricação de pães. Porém, os resultados dessa implantação não foram os esperados e vem sendo detectados alguns entraves no desempenho da qualidade no serviço prestado. Dessa forma, esse estudo visa apresentar os aspectos conceituais ligados ao sistema de distribuição e identificar indicadores que possam minimizar os impactos do processo de terceirização.

Palavras Chave: distribuição - transporte - logística - planejamento - qualidade

1. INTRODUÇÃO

As operações logísticas são fundamentais para as empresas que buscam se diferenciar e sobressair em um mercado cada vez mais competitivo, e dessa forma ela é um fator-chave, quando bem utilizada visando a maximização dos seus resultados.

Outro processo administrativo cada vez mais utilizado é a terceirização, que permite às empresas a se tornarem operacionalmente mais ágeis, pois possibilita que a empresa se concentre em sua atividade principal, transferindo as atividades de suporte para empresas especializadas em tal atividade.

O objeto de estudo desse artigo é o sistema de distribuição de uma empresa fabricante de pães que ao implantar o processo de terceirização nessa fase do processo produtivo, vem sofrendo redução nos níveis de qualidade, tanto no atendimento ao cliente intermediário (comércio varejista), como no produto final com aumento no índice de devoluções de mercadoria devido a deterioração no manuseio e no transporte.

A partir disso, o objetivo deste trabalho é apresentar as variáveis que estão relacionadas ao processo de terceirização no sistema de distribuição e como esses estão relacionados com o controle de qualidade na empresa objeto do estudo, apresentando indicadores de melhoria no processo de distribuição na empresa.

Para atingir esse objetivo, o artigo foi dividido em cinco partes: a primeira é esta introdução, a segunda apresentará o referencial teórico sobre a logística e distribuição. A terceira parte dissertará sobre os aspectos da terceirização. Na quarta parte será abordado o estudo de caso, apresentando a empresa analisada e o seu processo de distribuição. Na quinta e última parte trará as considerações finais.

2. LOGÍSTICA

Quando surge um novo modelo de gerenciamento empresarial baseado na competitividade, onde a sobrevivência e sucesso de uma empresa dependiam de organização, se diferenciar de seus concorrentes e operar em baixos custos, abriu-se espaço para a logística, como uma oportunidade para obtenção de ganhos.

2.1 Definições

Devido a grande abrangência da Logística, diversas são as definições, embora todos tenham a mesma essência dada para o termo, como a seguir:

“A logística é responsável pelo planejamento, operação e controle de todo fluxo de mercadorias e informações, desde a fonte fornecedora até o consumidor [...] o básico da atividade logística é o atendimento ao cliente” (MARTINS; ALT, 2006, p. 326).

Baseado na definição acima, e também de outros autores, é possível entender a participação e importância da logística dentro das cadeias de suprimentos, a fim de tornar os processos cada vez mais eficientes e eficazes, bem planejados, aliados a parceiros, como os

fornecedores, e que assim, atinjam níveis elevados de satisfação do cliente, acarretando em permanência e sobrevivência no mercado competitivo que existe hoje em dia.

2.2 Desenvolvimento do sistema logístico

O conceito logístico como é conhecido hoje teve grande ênfase durante a Segunda Guerra Mundial, uma vez que era responsável pelos suprimentos dos soldados quanto a alimentação, armamentos, remédios, entre outros itens fundamentais para a permanência na guerra.

As forças armadas da América foram pioneiras no uso desse conceito logístico, durante a Segunda Guerra Mundial, e obtiveram muito sucesso. Após a guerra, os Estados Unidos experimentavam acelerado crescimento, com o clima favorável para vender e produzir, e como os lucros eram elevados, a ineficiência dos estoques exagerados e a distribuição de produtos podiam ser toleradas.

Segundo Machline (2011, p. 227)

“O desenvolvimento da logística empresarial e da administração da cadeia de suprimentos no Brasil transcorreu de modo semelhante à sua evolução nos Estados Unidos, com alguns anos de defasagem em relação aos progressos norte americanos. Em síntese, o tópico transporte, que era o foco do interesse nas décadas de 1950 e 1960, foi ampliado nas décadas de 1970 e 1980, transformando-se em nova área de saber, a logística empresarial”.

Percebe-se que a logística foi se desenvolvendo a medida que as inovações tecnológicas iam crescendo, novos mercados iam sendo almejados, e assim, a necessidade de novas rotas de transporte, a comunicação foi ganhando novas formas e a troca de informações ocorriam em tempos menores, e também o marketing crescia.

É sabido que com o aumento das migrações populacionais, as empresas se viram forçadas a oferecer uma maior variedade e qualidade dos produtos. Contudo, oferecer produtos diferentes, significa ter que investir em manutenção de estoques maiores, a fim de atender os clientes sempre que preciso, o que foi fundamental para a logística ganhar força no mercado, e ir se desenvolvendo, como se refere Arbache *et al* (2006, p.43)

“Com o amadurecimento dos mercados em países desenvolvidos e o surgimento dos clientes sensíveis ao serviço e não apenas ao preço, que optam por disponibilidade de produto na prateleira antes de se preocupar com a marca (commodities), a logística passou a ser enxergada como uma arma estratégica na criação de valor, por permitir que produtos antes sem diferenciação pudessem destacar-se pelo serviço logístico.”

Hoje, a logística é considerada como perfeita quando há integração das áreas, como da administração de matérias em sua totalidade e distribuição física dos produtos e serviços com a total satisfação do cliente. Logo, percebe-se a importância da distribuição diante de todo um planejamento logístico, a fim de concluir todo um ciclo, por exemplo, o produtivo, e disponibilizar determinado produto aos clientes.

2.3 Distribuição

O processo de distribuição para uma empresa, cujo produto acabado é direcionado para o seu consumidor final, é de extrema importância, pois tal processo quando executado com eficiência, pode agregar valor ao seu produto, bem como para empresa. Para a empresa, o processo pode refletir em entregas feitas em tempos menores, a redução de estoques e custos operacionais, e o aumento da produtividade. Por outro lado, se o processo de distribuição for executado de maneira inadequada, pode resultar em impactos negativos para a empresa. Por exemplo, a falta de credibilidade. Os clientes poderão optar por outros produtos de outras empresas, que atendam as suas necessidades, afinal o cliente sempre busca encontrar o seu produto desejado.

Para Arbache (2006, p.67) a importância que a distribuição tem por influenciar diretamente na oferta dos produtos disponíveis, por agregar valor de lugar e na qualidade do produto, onde “seu desempenho pode ter impacto no resultado final de uma operação, influenciando na percepção que o comprador tem da qualidade do serviço.”

Todo o processo de distribuição compreende desde as atividades que dizem respeito à recepção do produto final, até a distribuição para o consumidor final, incluindo o processo de distribuição para os estabelecimentos comerciais.

Segundo Arbache *et al* (2006, p. 22) “Distribuição, distribuição física, logística de saída ou *outbound logistics* referem-se ao que ocorre com os produtos acabados desde que são armazenados até o momento em que são entregues aos clientes, em atendimento aos seus pedidos ou contratos de fornecimento contínuo.”

Sobre o sistema de distribuição na cadeia produtiva, Durski (2003, p.30) afirma que o sistema de distribuição “transporta o produto final da fábrica para um depósito ou centro de distribuição, se necessário, e entrega as quantidades adequadas ao estabelecimento de varejo no momento em que for solicitado.”

Temos assim, que o principal objetivo do sistema de distribuição é transportar os produtos que uma empresa produz até o seu cliente final, contribuindo significativamente no sistema produtivo da empresa.

3. TERCEIRIZAÇÃO

A terceirização é relativamente recente, e é buscada pelas empresas que gostariam de ter seu foco voltado para suas atividades principais.

A ideia principal da terceirização é transferir parte ou partes da produção de bens e de serviços de uma empresa para que seja executada por outra. Essa transferência se dá através de uma empresa contratada e uma empresa contratante, tratando-se, portanto, de um contrato de prestação de serviço e não de uma contratação de mão de obra.

Vários autores buscaram conceituar a terceirização:

“Terceirização é a contratação de serviços por meio de empresas, intermediária entre o tomador de serviços e a mão de obra, mediante contrato de prestação de serviços.” (MINISTÉRIO DO TRABALHO E EMPREGO - MTE, 2000, p.31).

Segundo Marras (2000, p.54) a “Terceirização é o ato de repassar a execução de uma ou mais tarefas ou serviços a um profissional sem vínculo empregatício com a tomadora desse serviço.”

As empresas viram no processo de terceirização a oportunidade de repassar alguns dos processos auxiliares (atividades-meio) da empresa a terceiros especializados em atividade específica, a fim de se manter competitivo nos mercados, frente a tantos concorrentes, novas tecnologias, diversidade de produtos, a necessidade de oferecer produtos a um preço aceitável pelos consumidores, tendo que centralizar suas forças efetivamente na atividade principal por ela desenvolvida.

3.1 Origem da terceirização

O processo de terceirização como é conceituado e gerido hoje, surgiu nos Estados Unidos (com o termo inglês *outsourcing*) durante a Segunda Grande Guerra Mundial, pois o país queria se concentrar no aumento da produção da indústria de materiais bélicos, transferindo, assim, a produção dos demais bens e serviços para empresas prestadoras de serviços.

Na Europa, foi a Revolução Industrial que favoreceu o processo de terceirização via ‘produção doméstica’, onde os trabalhadores, especialmente mulheres, recebiam as matérias-primas dos patrões em suas próprias casas e posteriormente as devolviam depois de manufaturadas.

No Brasil, a introdução do uso da terceirização se deu por volta da década de 1950 com a entrada de empresas multinacionais, principalmente do segmento automobilístico, porém de forma ainda restrita, pois até esse período, predominava a estrutura verticalizada nos processos produtivos, onde as etapas de produção aconteciam em espaços integrados da grande empresa. Mas a expansão do processo de terceirização teve ênfase no final da década de 1980 e começo da década de 1990 e vem crescendo a cada ano. Segundo Pamplona (2001, p.278) foi a partir da década de 1990 que o Brasil passa por grandes modificações em seus setores industriais e de serviços, motivados principalmente por fatores endógenos, que fez com que se buscassem novos modos de produção, reestruturando a esfera produtiva e flexibilizando a estrutura do trabalho.

“As transformações estruturais dos anos 90 estão associadas à intensa abertura comercial e às mudanças na forma de atuação do estado na economia. Tais transformações aumentaram a concorrência externa e induziram a indústria brasileira a um processo de reestruturação produtiva” (PAMPLONA, 2001, p.278).

Um desses processos utilizados foi a terceirização que serviu como instrumento para as empresas pudessem aumentar a produtividade, tornando-se mais competitivas para atender a abertura e ampliação do mercado pelo qual o Brasil vivenciou na década de 1990 através da abertura comercial.

3.2 Objetivos da terceirização

A prática da terceirização está relacionada com a estratégia da empresa em reestruturar seus processos produtivos, financeiros, administrativos e operacionais em busca de melhores resultados.

A flexibilização gerada pela terceirização permite à empresa se tornar mais ágil diante das oscilações do mercado. Essa flexibilidade torna possível deixar as execuções das ações intermediárias ou de suporte para serem feitas por terceiros, permitindo focalizar suas ações em sua atividade principal, aquela que permite ser identificada como sendo seu diferencial. Sintetizando, a flexibilização da mão de obra através da terceirização, permite também, flexibilizar as estruturas da empresa.

As empresas optam pela terceirização, algumas vezes, quando determinada atividade não está sendo desenvolvida com eficiência e eficácia, e a empresa busca uma melhoria em um curto espaço de tempo, de modo contínuo e também sustentável.

É importante ressaltar que antes de a empresa decidir contratar terceiros, seja realizada uma análise sobre seus processos, o tamanho da necessidade de terceirização e diversos outros pontos, uma vez que o repasse das atividades-meio para outras empresas pode desencadear alguns problemas, fazendo com que a vantagem que se esperava com a terceirização não aconteça. É preciso conhecer as vantagens e desvantagens do processo de terceirização antes da contratação, para que entraves sejam evitados, a qualidade do serviço permaneça e que se alcancem lucros maiores após a terceirização.

3.3 Vantagens da terceirização

A implantação do processo de terceirização pode trazer várias consequências. Para melhor análise dessas consequências, iremos subdividi-las em vantagens e desvantagens, assim como detalharam os autores Chahad e Zockun, (2003, p.109:110), Pamplona, (2001, p.57), Giosa, (2005, p.02).

Redução de custos. A terceirização permite às empresas reduzir os custos fixos com mão de obra e transformá-los em custos variáveis, interessantes em momentos de retração do mercado.

Focalização. A terceirização pode ajudar a empresa a focar suas ações na produção onde sua vantagem comparativa e competitiva é maior, concentrando seus esforços em atividades primordiais da organização.

Redução dos níveis hierárquicos. Com a focalização nas atividades principais da empresa, a organização tende a operar com uma menor quantidade de níveis hierárquicos, pois o processo de terceirização permite que a empresa concentre suas atividades principais em poucos setores, permitindo à estrutura produtiva exercer suas atividades com menor burocratização agilizando as tomadas de decisões.

Liberação de imobilizado. O processo de terceirização permite que a empresa libere o uso de máquinas e imóveis que não são destinadas às atividades principais da empresa, já que essa será executada pela empresa contratada. Assim, Chahad e Zockun (2003, p.109) consideram que a terceirização “libera capital para aplicação em melhorias do processo produtivo e no desenvolvimento ou aquisição de novas tecnologias”. (CHAHAD E ZOCKUN, 2003, p.109). Desse modo, a venda dos bens

imobilizados não destinados ao exercício principal da organização, pode gerar recursos para a empresa investir em inovações na sua atividade-fim, por exemplo.

Contato com novas tecnologias. Se a empresa prestadora de serviço (contratada) estiver interessada em prestar o melhor serviço ao seu cliente (contratante) poderá investir em tecnologia, novos modos de produção, que até então a empresa contratante não tinha acesso, modernizando assim o parque industrial e melhorando a qualidade do serviço prestado.

Outras vantagens do processo de terceirização foram apresentadas segundo Chahad e Zockun (2003, p.110): “estimula a especialização, otimiza espaços à disposição da empresa, aumenta a lucratividade, racionaliza compras, melhora a distribuição de renda em decorrência da criação de empregos em novas empresas.”

É percebido que optar pela terceirização de algumas atividade é muito vantajoso, trazendo benefícios surpreendentes, entretanto, alguns objetivos podem não representar os resultados positivos esperados se o processo de terceirização não estiver de acordo com os objetivos estratégicos da empresa ou se implantados de maneira imprudente, podendo apresentar desvantagens como será apresentado a seguir.

3.4 Desvantagens da terceirização

As maiores desvantagens com o processo de terceirização estão relacionadas com o processo de precarização da mão de obra, pois o setor terciário, apesar de ser tratado como o setor que mais cresce em relação à quantidade de emprego, ainda é considerado como o setor que remunera pouco seus trabalhadores, assim como a falta de atuação sindical, alto índice de *turnover* (alta rotatividade no fluxo de admissões e demissões de mão de obra) e condições de trabalho, às vezes precário.

As desvantagens em relação à mão de obra devem ser vistas com cuidado “pois há segmentos do terciário com qualidade de emprego tão boa, ou melhor, do que a indústria.” (PAMPLONA, 2001, p.57).

Há também a questão da confiabilidade e dependência. Ao terceirizar é importante observar que a empresa contratada pode ter acesso à estrutura interna da empresa contratante, podendo evidenciar seus pontos fortes e suas possíveis fragilidades. A dependência pode ser prejudicial para os dois lados, tanto para a contratada quanto para a contratante. A empresa contratada deve procurar possuir outros clientes evitando a exclusividade, para não se expor ao risco em caso de quebra de contrato. Já a empresa contratante ao ter apenas uma empresa contratada como fornecedora pode comprometer toda a cadeia se não houver o cumprimento da entrega, sendo, importante possuir mais de um parceiro.

Giosa (2005, p.2) identificou mais alguns entraves no processo de terceirização: “dificuldade de se encontrar parceiro ideal em determinadas regiões, não atendimento à qualidade dos serviços, dificuldade de se contratar empresas com Controle de Qualidade.”

4. ESTUDO DE CASO

O estudo de caso tem como foco o processo de distribuição de uma empresa, líder no mercado brasileiro em fabricação de pães especiais, fundada há 73 anos, com capital integralmente nacional. Com uma estrutura de 4 unidades fabris e presente em 10 estados brasileiro, conta com aproximadamente 2.600 colaboradores, produzindo anualmente mais de 49.000 toneladas de pães,

Há oito meses a empresa implantou o processo de terceirização no sistema de distribuição de seus produtos com a intenção de focalizar seus esforços produtivos na sua atividade principal, ou seja, a fabricação de pães, repassando o processo de distribuição a uma empresa especializada em transporte de cargas que está no mercado há mais de 50 anos, realizando rotas diárias, especialmente por se tratar de produtos perecíveis.

Porém, a empresa está enfrentando problemas com a implantação do processo de terceirização. Portanto, busca-se estudar a empresa e seus processos e propor um plano de melhoria para que a empresa consiga atender os requisitos do cliente e alcançar um alto nível de satisfação dos mesmos.

4.1 O processo de terceirização

Como já foi citado, a empresa é uma fabricante de pães, um produto altamente frágil, com um prazo de validade bem restrito, o que faz com que o tempo desde a aquisição de matéria-prima, a armazenagem destes, a produção dos pães, a embalagem, e a distribuição tenha que ser o menor possível, a fim de que o consumidor adquira um produto com uma margem para consumi-lo até a data de validade.

A fim de garantir a qualidade dos produtos, como acima exposto, e principalmente, manter o foco da empresa em sua atividade principal, produção de pães, e também a redução dos custos, a terceirização foi a alternativa escolhida.

A terceirização do processo de distribuição dos produtos finais foi feita em uma unidade fabril há oito meses, com o intuito de se realizar o mesmo nas demais fábricas, após uma avaliação dos novos serviços nesta primeira unidade.

A princípio foi feita uma longa pesquisa no mercado em busca de uma empresa de transporte que melhor atendesse as necessidades, levando em consideração os valores cobrados por cada transportadora.

A empresa optou por uma transportadora que estivesse consolidada do mercado, e que possuísse, como diferencial, uma maior abrangência de rotas, o que foi fundamental para que essa empresa fosse escolhida, uma vez que a distribuição dos produtos é realizada em diversas localidades, padrão este que deveria continuar, para garantir a disponibilidade dos produtos aos clientes interessados.

A empresa contratada dispôs de 80 caminhões baú modelo $\frac{3}{4}$ três quartos, com capacidade para carregar 5.400 unidades de pães. Cada caminhão faz em média 7 entregas por dia, 6 dias por semana em 2.000 pontos de vendas. Como o prazo de validade dos pães é de 7 a 15 dias, se justifica a alta disponibilidade da empresa parceira em atender os requisitos da empresa contratante.

4.2 Implementação do processo de terceirização

Após a escolha da transportadora, a empresa realizou uma reestruturação das atividades realizadas, realocando alguns funcionários em outros setores, e passou a responsabilidade de distribuição dos produtos aos terceiros.

Além dos objetivos já citados, a terceirização foi escolhida para também ser uma ferramenta para se aumentar os mercados consumidores, levando os produtos para novos clientes, para locais em potencial, e com isso crescer ainda mais no mercado.

Após a implementação do processo de terceirização, em poucos meses, começaram a surgir alguns problemas, que antes não existiam e aqueles problemas que já faziam parte do processo aumentaram. Abaixo, segue um gráfico comparativo desses problemas.

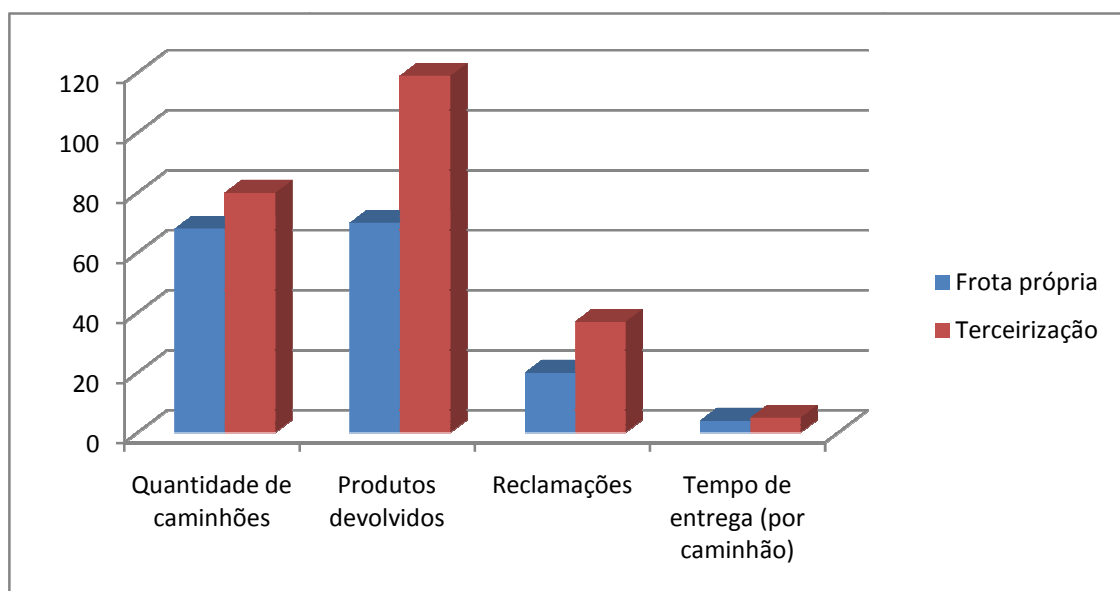


Figura 1: Gráfico comparativo
Fonte: Empresa de pães de São Paulo

Conforme gráfico acima, a empresa parceira disponibiliza um número maior de caminhões em relação à frota própria da empresa, porém o número de produtos devolvidos, as reclamações e o tempo médio de entrega são maiores do que os realizados pela própria empresa.

4.3 Acompanhamento do processo de terceirização

Após a terceirização, o departamento de qualidade, iniciou um acompanhamento do processo, a fim de garantir que as atividades, agora desenvolvidas por terceiros, mantivessem o mesmo nível, a princípio, tendendo a melhorar com o passar do tempo, através de

indicadores de desempenho que possibilitasse medir a qualidade do sistema de distribuição, como o tempo médio das entregas, a flexibilidade da empresa parceira, o sistema de devolução de mercadorias com avarias e a eficiência no sistema de comunicação entre as partes interessadas.

Iniciou-se o acompanhamento junto ao departamento de SAC – Serviço de Atendimento ao Cliente, e posteriormente, junto aos demais departamentos. Na central de atendimento constatou-se um aumento de 7% no número de reclamações, tanto por parte do consumidor direto, no caso os varejistas, quanto pelos consumidores finais.

Com a elevação da insatisfação dos clientes (varejistas), a empresa buscou conhecer quais eram as principais reclamações dos clientes.

Outros departamentos da empresa, trabalhando em conjunto com a Qualidade, também apontaram alguns problemas que estavam ocorrendo frequentemente, colocando em risco a imagem da empresa frente aos clientes e fazendo com que ocorresse o aumento dos custos e conseqüentemente diminuição dos lucros, como segue abaixo:

- O índice de produtos devolvidos devido às avarias aumentou de 10% para 17% após a terceirização;
- Os entregadores não realizam a logística reversa;
- Divergências entre o pedido emitido e os produtos que são embarcados para distribuição.

Pelos problemas levantados, cabe ressaltar que o produto fabricado e distribuído precisa estar de acordo com os critérios de qualidade, portanto, por se tratar de itens alimentícios, perecíveis e frágeis é preciso ter um manuseio, armazenagem e transporte que garantam a qualidade do produto até que o mesmo chegue ao consumidor.

A tabela a seguir apresenta alguns fatores levantados pela empresa que impactam no sistema de distribuição:

Tabela 1: Fatores que impactam a distribuição da empresa de pães em São Paulo

Fator	%
1 Fora de Horário	28,00%
2 Atraso no carregamento	19,70%
3 Falta de Produto na carga	3,10%
4 Produto invertido	10,30%
5 Avaria no produto	17,80%
6 Validade do Produto (FIFO)	0,70%
7 Falta de veiculo/ Motorista	2,00%
8 Tempo Insuficiente	4,00%

9	Extravio de Notas Fiscais e de Pedidos	3,60%
10	Cliente incorreto	0,20%
11	Problemas com o sistema (cálculo fiscal errado/ preço errado/ cadastro)	5,90%
12	Fora de rota	3,40%
13	Quebra de veiculo de entrega	1,00%
14	Endereço não localizado	0,30%
TOTAL		100,00%

Fonte: Gerencia de Logística da empresa de pães em São Paulo

Pela tabela acima, podemos identificar que as entregas fora do horário programado é o principal fator de entrave no sistema de distribuição, dessa forma realizar as entregas na data e horário pré-definidos é fundamental para o cumprimento dos devidos acordos realizados entre empresas, para garantir a disponibilidade dos produtos, que por serem perecíveis, possuem um tempo de vida muito curto, logo, qualquer atraso na entrega, compromete a venda, o que acarreta em prejuízos. Cabe ressaltar que as entregas devem ser realizadas de acordo com o pedido feito pelo estabelecimento que irá receber, devendo obrigatoriamente, entregar os produtos e as quantidades corretas.

Em relação a logística reversa que, por diversas vezes, não é realizada, colocando em risco as empresas envolvidas, uma vez que, os produtos que retornam as fábricas são aqueles que estão com o prazo de validade perto de se cumprir, não sendo permitida a venda para os consumidores nessa situação. Além de que, é com a logística reversa que esses produtos retornam à fábrica e são vendidos a outras empresas, para serem feitas rações animais.

Uma das reclamações diz respeito a insatisfação dos clientes em relação a postura e apresentação pessoal dos entregadores, que se comportam inadequadamente e com vestimentas sujas, não causando uma boa impressão, uma vez que os mesmos ali representam a empresa, e seus produtos são alimentos.

Diante dos problemas apresentados, percebeu-se que a terceirização apresenta algumas desvantagens, que se não trabalhadas, podem prejudicar a imagem da empresa diante dos clientes, ter contratos rompidos, elevação dos custos, diminuição da fidelização dos clientes finais, e conseqüentemente a redução dos lucros, indo totalmente ao contrario do propósito que se tinha ao optar pela terceirização do processo.

4.4 Análise dos problemas

Com o aumento das reclamações e o nível de satisfação do cliente e de qualidade diminuindo, a empresa buscou, através de algumas observações, análises, pesquisas e reuniões, levantar a causa dos problemas mais críticos para poder trabalha-los.

A tabela abaixo apresenta a análise os problemas encontrados e suas causas, assim como as ações que já foram tomadas a fim de sanar os problemas.

Tabela 2: Análise dos problemas

Problemas encontrados	Análise dos problemas	Ações realizadas
Avarias	Não há normas/padronização com relação à armazenagem e movimentação dos produtos, sendo realizados de modo incorreto, gerando assim, deterioração e perdas de produtos. Elevado número de produtos em condições inadequadas, ou seja, sem a qualidade esperada (amassado, com a embalagem rasgada, entre outros);	Treinamento
Atrasos na entrega	As entregas não são realizadas nas datas e horários programados; O roteiro de entrega é alterado pelo próprio entregador, sem aviso prévio, ocasionando o não atendimento de alguns clientes, que também, não são informados;	Criar um cronograma de todas as atividades a serem realizadas; Informatizar o monitoramento do roteiro
Divergência de pedidos	Alguns produtos entregues com tipo e quantidade em desacordo com o requisitado. A separação e embarque dos pedidos são feitos de modo displicente e sem conferência, acarretando erros;	Criar métodos de compensação para os terceiros baseados na avaliação de seus desempenhos, como meio de motivá-los a se empenharem mais nas suas tarefas.
Postura dos terceiros	Inadequadas postura e apresentação pessoal dos entregadores.	Fazer com que a os funcionários da empresa parceira compreendam e se conscientizem da importância do desenvolvimento de suas funções na empresa; Fazer com que os terceiros se sintam parte integrante da empresa e também objetivem o sucesso do processo

Fonte: Empresa de pães em São Paulo

Conforme a tabela acima, apontadas as causas principais, foi proposto que a empresa tomasse algumas medidas frente aos problemas principais. Essas ações foram implantadas, mediante estudo, para que melhorias acontecessem de modo a minimizar os impactos negativos decorrentes do processo de terceirização da distribuição. Além das ações apontadas no quadro acima, outras ações estão em implantação em busca de melhores resultados:

- Buscar por profissionais qualificados;
- Aplicar de avaliação de satisfação com os terceiros sobre os eventos que estão participando;
- Apresentar aos parceiros as futuras avaliações que serão realizadas para medirem o desempenho dos mesmos e as bonificações que poderão ser alcançadas se as metas estipuladas forem alcançadas, a fim de torná-los mais motivados.

Após a implementação dessas ações é proposta a realização de um acompanhamento dos resultados obtidos através de controle e avaliações no nível de desempenho dos



envolvidos, fornecendo o *feedback* necessário para que a parceria seja um objeto de sucesso no sistema de distribuição da empresa.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

A partir desse estudo de caso, verificou-se que é possível e importante manter o processo de terceirização na etapa de distribuição de seus produtos devido os benefícios que a terceirização pode proporcionar se implantado de maneira correta.

Porém, é imprescindível adotar medidas de controle de qualidade para que a redução de custos e o aumento da flexibilidade esperados com o processo de terceirização sejam alcançados de modo que o sistema de distribuição seja realizado com eficácia, onde os produtos sejam entregues em conformidade (dentro dos padrões de qualidade), seja entregue o produto certo na quantidade certa e que as entregas sejam feitas dentro do prazo programado.

Com a implementação das mudanças sugeridas espera-se que o processo de melhoria continua seja alcançado e a empresa consiga, não só continuar a manter-se no mercado competitivo, mas ter sua imagem em alto nível frente aos clientes e crescer com muito sucesso.

6. REFERÊNCIAS

ARBACHE, Fernando Saba *et al.* Gestão de Logística, distribuição e trade marketing. 3 ed. Rio de Janeiro: FGV, 2006

CHAHAD, José Paulo Zeetano; ZOCKUN, Maria Helena. A terceirização do trabalho no Brasil: um estudo de caso Mercado de trabalho no Brasil: novas práticas trabalhistas, negociações coletivas e direitos fundamentais no trabalho. São Paulo: LTr, 2003.

DURSKI, Gislene Regina. Avaliação do desempenho em cadeias de suprimentos. Revista FAE, Curitiba, v.6, n.1, jan./abr. 2003. Disponível em: <http://www.fae.edu/publicador/conteudo>. Acesso em 31 mar.2012.

GIOSA, Livio. IV Pesquisa Nacional Sobre Terceirização nas Empresas/2005. São Paulo: Centro Nacional de Modernização (CENAM), 2005. Disponível em: <http://www.sindicon-sp.com.br>. Acesso em: 30 fev. 2012.

MACHLINE, Claude. Cinco décadas de logística empresarial e administração da cadeia de suprimentos no Brasil. ERA. São Paulo. v. 51 n.3, maio/ jun. 2011. Disponível em: <http://rae.fgv.br/sites/rae.fgv.br/files/artigos/>. Acesso em: 01.abr.2012.

MARRAS, Jean Pierre. Administração de recursos humanos: do operacional ao estratégico. 11 ed. São Paulo: Futura, 2000.

MARTINS, P. G.; ALT, P. R. C. Administração de Materiais e Recursos Patrimoniais. 2 ed. São Paulo: Saraiva, 2006.

MINISTÉRIO DO TRABALHO E EMPREGO. Cartilha de orientação ao tomador de serviço. Brasília: Secretaria de Inspeção do Trabalho, 2000. Disponível em: <http://www.mte.gov.br/geral/publicacoes.asp>. Acesso em: 12.mar. 2012.

PAMPLONA, João Batista. Erguendo-se pelos próprios cabelos: auto-emprego e reestruturação produtiva no Brasil. São Paulo: Germinal, 2001.