

UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ

ALYSSON TABORDA DIAS DOS SANTOS

A QUALIDADE DO OPERADOR LOGÍSTICO TERCEIRIZADO: UM ESTUDO DE
CASO

Curitiba
2014

ALYSSON TABORDA DIAS DOS SANTOS

A QUALIDADE DO OPERADOR LOGÍSTICO TERCEIRIZADO: UM ESTUDO DE
CASO

Projeto Técnico apresentado à Universidade Federal do Paraná como critério final para obtenção do título de Especialista em Gerenciamento de Sistemas Logísticos.

Orientador: Prof. Dr. José Eduardo Pécora Junior

Curitiba

2014

RESUMO

A terceirização do Operador Logístico especializado em *handling*, apesar de se configurar como uma prática atual é apontada como fonte de diversos problemas e conflitos nas empresas, resultando por muitas vezes no déficit da qualidade do serviço prestado, sendo este influenciado por diversos fatores. Diante do exposto, foi realizado um estudo de caso único, de abordagem qualitativa e caráter descritivo, com o objetivo de identificar os fatores que influenciam no desempenho e na qualidade dos serviços prestados por um Operador Logístico especializado em *handling* junto à uma empresa Multinacional. Os dados foram coletados mediante a análise documental dos indicadores de qualidade e entrevista semi-estruturada com o Gestor do contrato do Operador Logístico. Os resultados apontam para o fato de que terceirizar o Operador Logístico não resultou na redução de custos esperada pela Multinacional e ainda trouxe problemas significativos no processo de trabalho como um todo, indicando a necessidade de se rever a validade de manter o serviço terceirizado ou internalizá-lo.

Palavras-chave: Serviços Terceirizados; Operador Logístico; Indicadores de qualidade e desempenho;

ABSTRACT

Third part logistics operators are specialized in handling, although it is set up as a current practice is pointed out as a source of many problems and conflicts in companies, resulting many times in the deficit of quality of service, which is influenced by several factors. Given the above, there was a single case study, a qualitative approach, and descriptive, with the aim of identifying the factors that influence the performance and quality of services provided by a logistics operator specializing in handling next to a multinational company. We collected data for documentary analysis of quality indicators and in a semi-structured interview with the Manager of the Logistics Operator agreement. The results point to the fact that outsource logistics operator has not led to the expected cost reduction by multinational and even brought significant problems in the work process as a whole, indicating the need to review the validity of keeping the outsourced service or internalized it.

Keywords: Outsourced Services; Logistic operator; quality and performance indicators;

LISTA DE TABELAS

TABELA 1 - CRONOGRAMA DE DESENVOLVIMENTO DA PESQUISA..... 13

LISTA DE GRÁFICOS

GRÁFICO 1-	DEMONSTRATIVO DAS PERDAS DE PRODUÇÃO.....	15
GRÁFICO 2-	DEMONSTRATIVO DO DÉFICIT DE RENDIMENTO OPERACIONAL.....	15
GRÁFICO 3-	DEMONSTRATIVO DA PARALISAÇÃO NA PRODUÇÃO.....	16
GRÁFICO 4-	DEMOSNTRATIVO DE “ <i>TURN-OVER</i> ”.....	19

LISTA DESIGLAS

OPL - OPERADOR LOGÍSTICO
SLA - SERVICE LEVEL AGREEMENT

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO.....	7
1.1 APRESENTAÇÃO.....	7
1.2 OBJETIVOS.....	8
1.2.1 Objetivo Geral.....	8
1.2.2 Objetivos Específicos.....	8
1.3 JUSTIFICATIVA.....	9
2. REVISÃO TEÓRICO-EMPÍRICA.....	9
3. METODOLOGIA.....	12
3.1 CRONOGRAMA.....	13
3.2 COLETA DE DADOS.....	13
4. A ORGANIZAÇÃO.....	13
4.1 DESCRIÇÃO GERAL.....	13
4.2 DIAGNÓSTICO DA SITUAÇÃO-PROBLEMA.....	14
5. PROPOSTA.....	21
5.1 DESENVOLVIMENTO DA PROPOSTA.....	21
5.2 PLANO DE IMPLANTAÇÃO.....	22
5.3 RECURSOS.....	23
5.4 RESULTADOS ESPERADOS.....	24
5.5 RISCOS OU PROBLEMAS ESPERADOS E MEDIDAS PREVENTIVO- CORRETIVAS.....	24
CONCLUSÃO.....	25
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	26
ANEXOS.....	29

1. INTRODUÇÃO

1.1 APRESENTAÇÃO

No início do século XX, Henry Ford desenvolveu um modelo integrado de produção denominado “fordismo”. A este novo conceito foi atribuído como principal característica a produção em massa visando reduzir ao máximo os custos de produção e assim baratear o produto (COSTA, 2007).

Com o aumento da globalização e conseqüentemente da competitividade, o fordismo vem perdendo espaço para o processo de terceirização, que não consiste apenas em buscar externamente tudo aquilo que não é essencial e estratégico para a atividade-fim das empresas, mas também vários aspectos como o gerenciamento do terceirizado, a relação com esse contratado e outros, garantindo diversas vantagens, principalmente uma maior competitividade da empresa (COSTA, 2007).

Diante do exposto, o Operador Logístico¹ (OPL) é tido como o fornecedor de serviços logísticos especializados em gerenciar e executar todas as fases inerentes às atividades ligadas à cadeia de suprimentos. Um terceiro pode ser capaz de oferecer um crescimento sustentável agregando um nível mais alto que a própria empresa. O crescimento vem da agregação de capacidade, estoques, transporte, armazenagem, informação ou relacionamento, a um nível que a empresa não pode conseguir por conta própria. O crescimento pode ocorrer também se o terceiro tiver menores custos ou qualidade mais alta em virtude de especialização ou aprendizagem (CHOPRA; MEINDL, 2011).

¹ É o fornecedor de serviços logísticos, especializado em gerenciar e executar todas ou parte das atividades logísticas nas várias fases da cadeia de abastecimento de seus clientes, agregando valor aos produtos dos mesmos, e que tenha competência para, no mínimo, prestar simultaneamente serviços nas três atividades básicas de controle de estoques, armazenagem e gestão de transportes (BORGES; FERREIRA, 2001).

O interesse pelo assunto partiu da observação de que a opção por terceirizar esta operação veio de encontro a duas necessidades principais: reduzir custos e transferir para um terceiro aquilo que não era sua especialidade obtendo desta forma melhores índices de qualidade e desempenho.

No entanto, é de conhecimento da Multinacional que a qualidade deste serviço terceirizado prestado pelo OPL especializado em *handling*² não tem apresentado desempenho satisfatório, ocasionando baixa qualidade do serviço relacionado a diversos fatores.

Nesse contexto, pretende-se com este estudo compreender as causas do declínio da qualidade do serviço prestado pelo OPL terceirizado de forma a idealizar soluções para a problemática identificada.

1.2 OBJETIVOS

1.2.1 Objetivo Geral

Identificar fatores que influenciam no desempenho e na qualidade dos serviços prestados por um OPL junto a uma empresa Multinacional.

1.2.2 Objetivos Específicos

Analisar a qualidade dos serviços prestados através de indicadores de qualidade e desempenho³;

Realizar a análise crítica frente ao desempenho do OPL atuante na Multinacional.

² Manuseio, recepção, preparação, embalagem, desembalamento, re-embalamento, movimentação e distribuição de materiais e equipamentos.

³ São ferramentas de gestão para se realizar a medição e o conseqüente nível de desempenho e sucesso de uma organização ou de um determinado processo, focando no “como” e indicando quão bem os processos dessa empresa estão permitindo que seus objetivos sejam alcançados.

1.3 JUSTIFICATIVA

Desde a instalação da Multinacional no país, a opção de terceirizar a operação de “*handling*” veio de encontro à necessidade de reduzir custos e de transferir a responsabilidade para um fornecedor que tivesse mais *know-how*⁴ nesta atividade.

Existe a percepção de que nos últimos anos a qualidade do serviço prestado está prejudicada, o que leva a crer que fatores externos estejam influenciando o processo de trabalho.

A importância deste estudo é apurar a percepção da qualidade do serviço do OPL prestado e, caso se confirme a percepção da redução da qualidade, faz-se necessário identificar os fatores que estão influenciando este processo, para que o OPL e a multinacional possam solucionar o problema.

2. REVISÃO TEÓRICO-EMPÍRICA

Segundo Corrêa e Corrêa (2009), empresas que pretendem atrair e reter os melhores talentos devem continuamente refinar e melhorar suas propostas de valor para o funcionário, fazendo disso uma prioridade corporativa, pois a pesquisa sugere que “talento executivo” é o ativo corporativo mais mal gerenciado das últimas duas décadas, gerando, entre outros problemas, crescentes níveis de rotatividade no emprego.

Partindo da afirmação de Barbosa *et al.* (2006) pode-se observar o grau de importância da medição de desempenho como atividade de verificação ou compreensão da realidade organizacional, tendo em vista os objetivos estratégicos da mesma, pois sem controle não há administração e sem medição não há controle.

⁴ É um termo utilizado para descrever o conhecimento prático sobre como fazer alguma coisa.

Ainda para estes autores, a medição de desempenho e o controle fecham o ciclo do processo de gestão estratégica e sua finalidade é indicar se as ações previstas foram realizadas, daí evidencia a incontestável relação entre estratégia organizacional e indicadores de desempenho. Por sua vez, a medição de desempenho é operacionalizada através de indicadores de desempenho.

Em serviços profissionais, muitas vezes o cliente tem papel essencial no fornecimento de informações. Cabe ao funcionário de contato gerenciar este processo, exercendo atividades de planejar, orientar, motivar, recompensar e controlar o trabalho executado pelo seu “colega” cliente no sentido de coprodutor do serviço (CORRÊA; CORRÊA, 2009).

Para estes autores, embora em geral as empresas, na retórica, reconheçam que seus funcionários tenham um papel essencial na formação dos níveis de satisfação dos clientes, não é raro encontrar operações de serviços cujos funcionários de alto contato estão entre os mais mal remunerados e mal treinados da empresa. Por mais contraditório que isso pareça, muitas vezes é isso que se encontra no dia-a-dia das empresas. Nestas situações, às vezes empresas despendem consideráveis quantias no treinamento de seus funcionários de *BackOffice*⁵, gestores que negligenciam seus funcionários de linha de frente.

Isso pode levar a uma má gestão do contato com o cliente, principal elemento de geração do seu nível de satisfação. Não se pode conseguir numa empresa de alto grau de contato com o cliente, pessoas motivadas que trabalham numa atividade relativamente mundana, sem entrar no entendimento dos porquês de as pessoas trabalharem. A empresa tem de entrar no mérito, além do que as pessoas fazem, de porque o fazem, e a partir disso identificar o que pode motivá-las (CORRÊA; CORRÊA, 2009).

Segundo estes autores, algumas recomendações fazem parte desta prática:

- Deixar claro aos funcionários porque são importantes;
- Treinamentos em habilidades interpessoais;
- Prover o treinamento e as ferramentas necessárias para que o funcionário possa desempenhar melhor seu trabalho e prestar um bom serviço;
- Suporte da supervisão;

⁵ Também chamado de retaguarda, são departamentos de uma empresa que fazem serviços não diretamente a um cliente, geralmente a parte operacional ou gerencial, e na área administrativa, são os serviços feitos “por trás”.

- Sistemas de avaliação de desempenho.

Talvez por uma herança de modelos mais tradicionais de gestão, que enfatizam muito o aspecto “controle” na gestão de empreendimentos, os sistemas de avaliação de desempenho encontrados em muitas empresas ainda enfatizam muito o aspecto “acompanhamento e controle”, deixando muitas vezes para segundo plano o aspecto de “indução do comportamento” (CORRÊA; CORRÊA, 2009).

O sistema de avaliação de desempenho tem um caráter duplo, ou seja, o de permitir um acompanhamento e controle e outro de induzir o comportamento das pessoas. Deste caráter duplo, talvez o mais levado em consideração pelos gestores é o primeiro quando talvez seja o segundo aquele que mais tem a contribuir com o desempenho futuro da operação (CORRÊA; CORRÊA, 2009).

Os objetivos de um projeto de estrutura organizacional de operações são divididos em três: melhor atender aos mercados a que pretende servir; maximizar o retorno sobre o investimento feito nos recursos operacionais pelo acionista; e favorecer o desenvolvimento contínuo destes recursos.

Com a crescente tendência de as empresas focarem as atividades que consideram como centrais e terceirizarem atividades pouco centrais é cada vez mais frequente que atividades até de linha de frente sejam terceirizadas. Um erro frequente é ter padrões de tratamento muito diferenciados para os funcionários terceirizados. Este funcionário mesmo que terceirizado vai formar a percepção de satisfação do cliente final, portanto via gestão direta e via exigência contratual o funcionário terceirizado deve merecer o mesmo grau de preocupação – quanto a recrutamento (atitude mais que habilidades), treinamento (para habilidades), motivação, recompensa entre outros aspectos (CORRÊA; CORRÊA, 2009).

Para Milkovich e Boudreau (2008), existem inúmeras abordagens criativas para reduzir as demissões voluntárias, especialmente nas áreas em que as organizações precisam investir pesado em treinamento e perdem todo esse investimento quando os empregados vão embora prematuramente.

As organizações interessadas em diminuir o número de pedidos de demissão podem considerar a ideia de aumentar os salários, esclarecer bem os papéis e exigências do trabalho, tornar o trabalho mais gratificante e conseguir fazer com que seus empregados percebam vantagens em trabalhar em determinada empresa e não em outra qualquer. Os

procedimentos de seleção e recrutamento, tais como informações biográficas e a previsão realística do trabalho podem ajudar a prever as futuras demissões. (MILKOVICH; BOUDREAU, 2008, p. 269).

Segundo Oliveira (2006), cabe a gestão de pessoas encontrar quais as melhores ferramentas eficazes para auxiliar na manutenção de pequeno índice de *Turn over*⁶. Improdutividade, salário, motivação, tédio na execução das tarefas e melhor reconhecimento profissional são as principais causas que atingem o indicador de rotatividade de pessoal. Os profissionais da área de gestão de pessoas, que tenham por objetivo reduzir o seu tal índice, devem analisar todo o processo de recrutamento, seleção, treinamento, motivação e também como está sendo o desenvolvimento do colaborador dentro da organização.

Os problemas relacionados ao alto nível de rotação de pessoal podem ter seu início mesmo durante o recrutamento e seleção, podem ocorrer também problemas com o treinamento, o colaborador não receber uma capacitação adequada, ou ainda pode se desmotivar ou então se perceber que foi atraído para uma atividade que é um pouco divergente da proposta entre outros fatores que o fazem desistir de trabalhar em determinada empresa (OLIVEIRA, 2006, p. 1).

Hauck (2009) salienta que implantar a cultura de transição e recrutamento interno é uma poderosa ação, pois além de dar oportunidade e prioridade aos funcionários, aumenta a motivação destes.

3. METODOLOGIA

Trata-se de um estudo de caso único, de abordagem qualitativa e de caráter descritivo.

Para Yin (2010), o estudo de caso é uma forma de se fazer pesquisa social empírica ao investigar se um fenômeno atual dentro de seu contexto de vida real, onde as fronteiras entre o fenômeno e o contexto não são claramente definidas e na situação em que múltiplas fontes de evidência são usadas. Adicionalmente, as

⁶ Denominado como rotatividade de pessoal, refere-se à relação entre admissões e demissões ou à taxa de substituição de trabalhadores antigos por novos de uma organização, podendo ser também um indicador de saúde organizacional.

justificativas para a escolha deste estudo de caso único, foi a de o objeto de estudo se tratar de um caso “representativo ou típico”.

A pesquisa ocorreu no período de junho de 2013 à fevereiro de 2014 conforme cronograma de desenvolvimento da pesquisa.

3.1 CRONOGRAMA

Tabela 1- Cronograma de desenvolvimento da pesquisa

Atividades	Jun	Jul	Ago	Set	Out	Nov	Dez	Jan	Fev
1. Planejamento do trabalho e negociação com a organização;	■	■	■						
2. Levantamentos bibliográficos e análise da bibliografia;		■	■	■					
3. Diagnóstico da organização;				■	■				
4. Elaboração da proposta;					■	■			
5. Análise dos resultados						■	■		
6. Editoração do trabalho							■	■	
7. Considerações finais								■	■

3.2 COLETA DE DADOS

A pesquisa foi realizada através da análise documental de indicadores de desempenho e qualidade, de forma a identificar fatores que contribuem na percepção da qualidade dos serviços prestados por um OPL especializado em “*handling*” junto a uma empresa multinacional.

Foram apurados dados de desempenho e qualidade que compreendem o período de 2009 e 2013, e entrevista semi-estruturada, com o gestor do contrato junto ao OPL através de um questionário próprio (Anexo I).

Foi mantido o sigilo dos dados das empresas envolvidas no estudo, assim como do gestor entrevistado, como forma de não identificar os participantes da pesquisa respeitando os preceitos éticos.

4 A ORGANIZAÇÃO

4.1 DESCRIÇÃO GERAL

Empresa contratada prestadora de serviço de integração logística, com mais de 20 anos de experiência no mercado, denominada OPL.

Empresa contratante Multinacional com 15 anos de experiência no mercado brasileiro.

Inicialmente a operação contava com cerca de 350 funcionários terceirizados, que com o passar dos anos sofreu um aumento na cadência de produção e hoje conta com mais de 1.000 colaboradores entre operação direta e indireta.

Esta operação denominada de Serviço de Fluxos Físicos Internos ou simplesmente de *handling* consiste no processo de manuseio, preparação, embalagem, desembalamento, movimentação, e distribuição de itens produtivos nacionais e importados, bem como processo de *picking*⁷ e abastecimento das linhas de produção.

A operação ocorre em três turnos de produção, havendo profissionais que trabalham no simples manuseio das peças, assim como empilhaderistas e condutores de rebocadores.

4.2 DIAGNÓSTICO DA SITUAÇÃO-PROBLEMA

Diante do diagnóstico situacional encontrado foram levantadas algumas vertentes que indicam uma possível redução na qualidade da prestação de serviço terceirizado aqui abordado, sendo a falta de abastecimento e erros de sequenciamento na linha de produção, a contribuição no déficit de rendimento operacional e o aumento das paradas de produção no decorrer dos últimos anos.

Conforme demonstrado no Gráfico 1, é possível notar que os principais motivos atribuídos as falhas do OPL são a falta de abastecimento de peças na linha de montagem quando o produto passa para ser montado, assim como o erro no sequenciamento destas peças a serem montadas conforme preconiza o filme de produção.

Ambos os processos geram perturbação na montagem dos produtos, geralmente no processo mais brando ocasionam um atraso no processo de montagem reduzindo a quantidade de produtos montados naquele dia frente ao que

⁷ Também conhecido por *order picking* (separação e preparação de pedidos), consiste na recolha em armazém de certos produtos (podendo ser diferentes em categoria e quantidades), face a pedido de um cliente, de forma a satisfazer o mesmo (Rodrigues, 2007).

era previsto conforme a capacidade instalada da linha de produção, este processo é denominado de rendimento operacional.

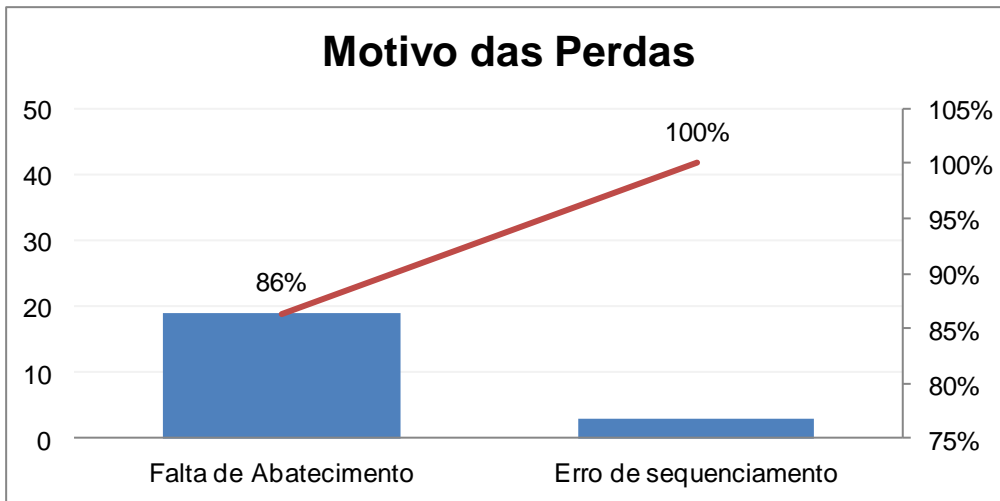


Gráfico 1- Demonstrativo das perdas de produção.
 FONTE: Gestor do Contrato do Operador Logístico (2013).

No Gráfico 2 é possível perceber que dentre os cinco principais motivos pela perda de rendimento operacional, dois são atribuídos ao OPL, que é responsável por 37% do déficit de rendimento operacional.

Estes problemas estão diretamente ligados à mão de obra operacional, ou seja, aqueles operadores ligados diretamente ao processo produtivo.

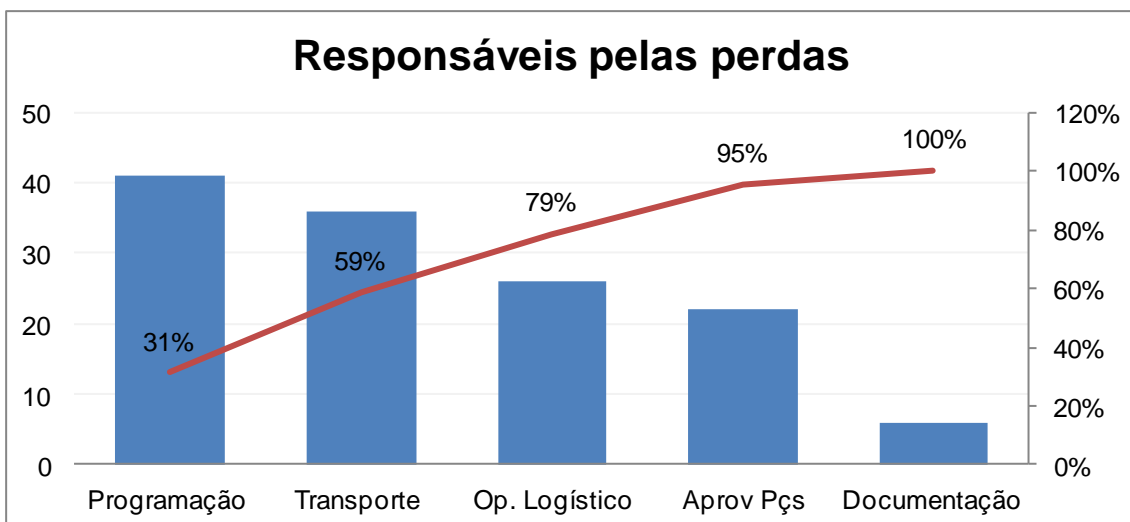


Gráfico 2- Demonstrativo do déficit de rendimento operacional
 FONTE: Gestor do Contrato do Operador Logístico (2013).

Quando analisamos os índices relacionados ao início do contrato é possível perceber que o percentual de impacto atribuído ao OPL aumentou em 18% nos últimos três anos.

Além dos problemas citados anteriormente o que mais preocupa neste processo é a quantidade de paradas efetivas de produção que o OPL vem causando nos últimos anos, e principalmente o quando isso vem aumentando de maneira gradativa.

Este processo onera custos para a Multinacional que deixa de produzir e consequentemente deixa de vender e obter lucro.

O Gráfico 3 demonstra como se comportou a quantidade de paradas de produção entre os anos de 2009 e 2013. É possível perceber um crescimento de 3 vezes na quantidade de paradas de produção.

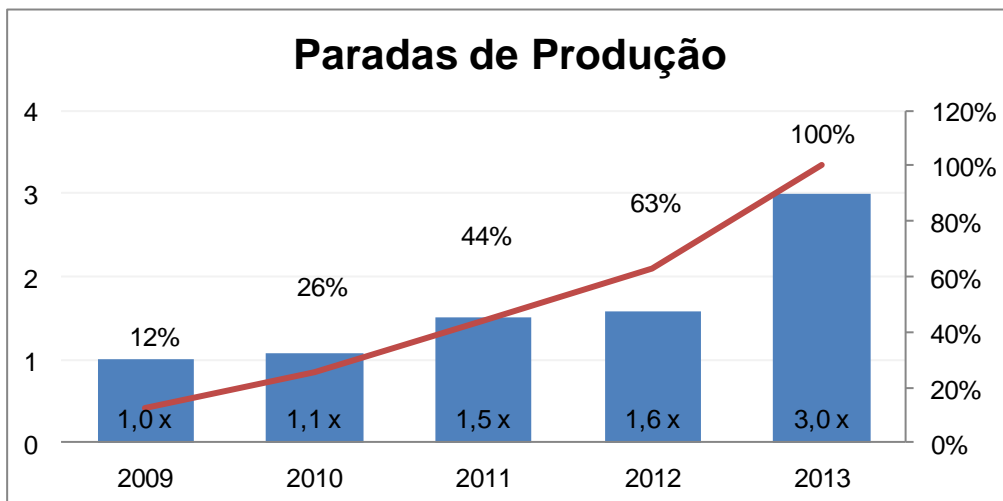


Gráfico 3- Demonstrativo da paralisação na produção
 FONTE: Gestor do Contrato do Operador Logístico (2013).

Os custos envolvidos numa parada de produção podem chegar a casa de milhões de reais de prejuízo, porém o contrato firmado junto ao OPL apenas prevê uma multa de mil reais por produto deixado de produzir, desde que evidenciado e caracterizado como incidente logístico, sendo esse de difícil arbitragem entre contratante e contratada.

No período compreendido entre 2009 e 2011 o OPL sofreu a interferência do seu sindicato que resultou em greves com duração maior que 3 dias de produção, que resultaram em custos para a Multinacional que foi obrigada a absorver estes custos devido as cláusulas contratuais caracterizam o fato como de força maior.

Estas paralisações não foram tabuladas no Gráfico 3, porém ocasionaram prejuízos para a Multinacional.

O que é necessário compreender é como estes diversos fatores estão impactando na qualidade dos serviços prestados.

Após a análise documental dos indicadores de qualidade e outros fatores ligados ao contrato, identificaram-se itens que afetam diretamente a qualidade do fornecimento assim como dificulta o bom relacionamento entre contratante e contratada.

Com o decorrer dos anos aumentaram a complexidade e o tamanho da operação, e isso permitiu certa comodidade por parte do OPL. Estas transformações na fábrica demandaram o desenvolvimento de novas soluções que em sua maioria partiram do OPL, que por conta disso detém hoje de amplo conhecimento e controle das atividades frente ao departamento de logística da Multinacional;

Houve certa dificuldade por parte da Multinacional ao definir as novas demandas, onde o Caderno Técnico⁸ do início do contrato não previa os redimensionamentos futuros, baseado nisso o Contrato Jurídico firmado entre as partes não previa estas necessidades futuras;

As negociações comerciais junto ao OPL ocorrem baseadas em renovação de contrato sem a abertura de novas concorrências, fato esse que impactado pela dificuldade da Multinacional executar uma nova concorrência visto o tamanho da Operação. O foco das negociações foi sempre em obter o menor preço sem levar em consideração a capacidade de cumprimento do objeto contratado;

Segundo Martel e Vieira (2010), as medições e os padrões de desempenho são, provavelmente, os dois elementos mais importantes e que deverão ser cuidadosamente negociados antes do contrato de parceria ser firmado. Muitos contratos não abrangem adequadamente esses aspectos, o que ocasiona conflitos.

Mesmo contando com grandes transformações o contrato firmado entre ambas as empresas o mesmo não sofreu ajustes do ponto de vista técnico, apenas ajustes comerciais no que se refere aos preços praticados, isso causou um entrave técnico comercial tornando o convívio entre as empresas algo insustentável.

⁸ Documento desenvolvido pelo Departamento de Logística e anexado à concorrência onde é descrito a operação logística, define regras e parametriza o serviço a ser executado pelo vencedor da concorrência.

Segundo o Barros (2009), o perfil de terceirização que mais ocorre no mercado brasileiro são as atividades básicas e aquele que menos ocorre são as sofisticadas. Esse fato pode ser explicado tanto pelo receio de muitas empresas em entregar a gestão da operação logística aos OPL, quanto à própria experiência do mercado que, muitas vezes, não tem a expertise adequada para absorver tarefas mais complexas.

Ao se analisar a terceirização das três atividades que caracterizam um OPL: transporte, armazenagem e gestão de estoques, percebe-se que apenas 9% das empresas afirmam terceirizar todas elas simultaneamente. A maioria das empresas não utilizam seus OPL como gestores da logística integrada, mas como simples prestadores de serviços. A atividade “gestão de estoques” é a menos terceirizada. Isso reflete o receio de muitas empresas em compartilhar, com seus parceiros, informações estratégicas (BARROS, 2009).

As ferramentas utilizadas para avaliar o desempenho e os resultados organizacionais, segundo Azevedo e Costa (2001), devem ser capazes de perceber o todo, isto é, os diversos aspectos inerentes às características internas das organizações e ao ambiente externo.

Esses instrumentos devem apoiar a tomada de decisão e reduzir a incidência de erros provenientes de ações mal planejadas. As abordagens convencionais de eficiência das empresas limitavam-se às questões estruturais e estratégicas, sendo criticadas no meio acadêmico e no mercado (AZEVEDO; COSTA, 2001).

Mediante os fatos abordados e buscando entender mais sobre o que ocorre neste processo, foi realizada a entrevista com o gestor do contrato o qual apresentou o seu ponto de vista sobre os baixos índices de satisfação do contrato.

Segundo o gestor do contrato, o clima organizacional é ruim devido a desigualdade salarial que é muito grande, podendo chegar a 300% de variação, entre um funcionário terceirizado e um funcionário da Montadora, O grande complicador neste processo é que ambos os operadores trabalham lado a lado e executam funções muito similares. Esse convívio diário entre funcionários diretos e terceirizados gera impactos negativos no processo.

Para Mallet (2009, p.01):

Clima organizacional é a qualidade do ambiente que é percebida ou experimentada pelos participantes da empresa e que influencia o seu comportamento. É aquela "atmosfera psicológica" que todos nós percebemos quando entramos num determinado ambiente e que nos faz sentir mais ou menos à vontade para ali permanecer, interagir e realizar.

O gestor do contrato ainda menciona o “*Turn-over*” no OPL como principal fator para os baixos índices de qualidade do OPL.

O Gráfico 4 demonstra a rotatividade do OPL, que chega a ser seis vezes maior que o da Multinacional.

Segundo o gestor, o “*Turn-over*” ficou mais perceptível nos últimos três anos, coincidentemente quando a Multinacional passou a praticar valores de participação nos lucros e abono acima do padrão praticado pelo mercado, isso gerou uma corrida fora do normal pelas vagas diretas da Multinacional.

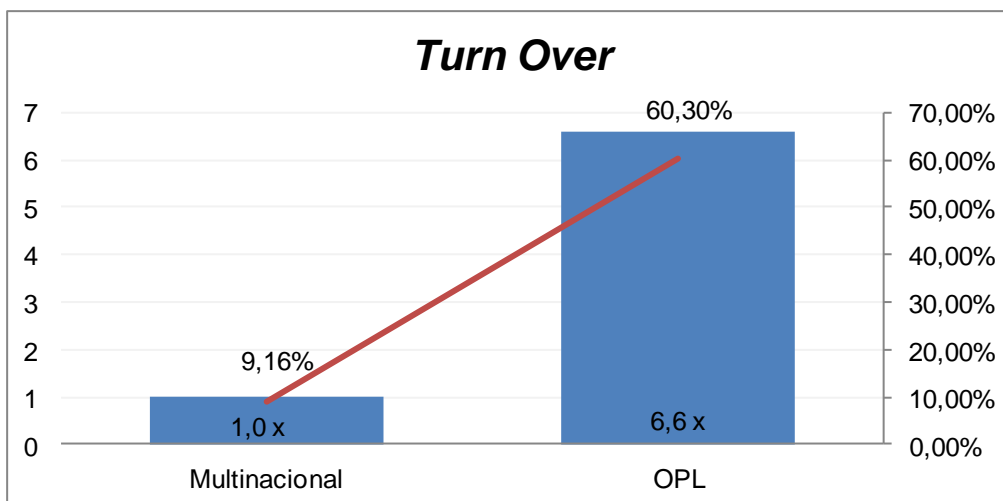


Gráfico 4- Demonstrativo de “*turn-over*”

FONTE: Gestor do Contrato do Operador Logístico (2013).

Muitos dos funcionários atraídos pela oportunidade de entrar no OPL são motivados pela possibilidade de migrar da empresa terceirizada para a Multinacional, porém após a contratação acabam descobrindo que cláusulas contratuais impedem esta migração.

Desta forma não se retém o capital humano, perdendo-se em destreza na operação e deixando de criar um modelo mental nos colaboradores. O descontentamento com o trabalho acaba sendo nítido devido principalmente a esta impossibilidade de migrar da empresa terceirizada para a empresa contratante

devido a cláusulas contratuais. A rotatividade de pessoal ou “*turn over*” é a relação entre admissões e os desligamentos de profissionais ocorridos de forma voluntária ou involuntária.

Chiavenato (1999) aborda a rotatividade de pessoal como uma despesa que pode ser evitada se houver mais critério e atenção na seleção de mão de obra. A rotatividade alta reflete na produção, no clima organizacional e no relacionamento interpessoal e para combater este fenômeno é preciso detectar as causas e determinantes.

Ainda segundo o gestor, não existe um plano de carreira que atraia o interesse dos colaboradores, devido aos salários não atingirem os mesmos patamares da Multinacional.

Para Robbins (2000, p.21) “a antiga noção de que você entrava em uma organização quando era jovem, trabalhava duro durante algum tempo, construía créditos significativos e, depois, aportava numa aposentadoria, já não mais se aplica”.

Buscando atender a demanda de qualquer maneira, baixou-se o nível de instrução e tempo de experiência por parte do OPL na tentativa de suprir a demanda de vagas e de se treinar as pessoas para estas funções, porém isso teve outro reflexo a da contratação de mão de obra totalmente desqualificada que necessita de muito treinamento o que hoje é inviabilizada pelo tempo que o OPL tem para treinar.

Além dos pontos relacionados à qualidade da mão de obra contratada, o gestor do contrato lembra que ambas as empresas visam o lucro, o que gera uma falta de transparência no processo.

Em períodos de turbulência como eminência de greve, renegociação de data base e dissídio, existe ainda a interferência direta destes eventos na qualidade dos serviços prestados, e ainda, a duplicidade de cargos entre Multinacional e OPL tornam os processos morosos e como qualquer relação se desgastam com o tempo.

Os custos terciários estão relacionados com os efeitos colaterais mediatos da rotatividade, que fazem sentir-se a médio e a longo prazos, tais como os reflexos na imagem e nos negócios da empresa que podem ser provocados pela queda na qualidade dos produtos ou serviços executados por empregados inexperientes ou em fase de ambientação.

Baseado em *Benchmarking*⁹ realizados nos últimos anos, ele ainda defende que esta situação não ocorre apenas entre este OPL e essa Multinacional, e sim que o mesmo é uma tendência de mercado e que ocorre em outras operações similares e os motivos também são apontados como os baixos salários e a falta de oportunidade de crescimento. Como solução as empresas têm adotado como estratégia a internalização¹⁰ destas atividades.

5. PROPOSTA

Apesar de se configurar como uma das práticas atuais em muitas empresas, a terceirização do OPL é apontada como fonte de problemas e conflitos (OLIVEIRA NETO; VENDRAMETTO, 2009; FLEURY, 2009).

As situações ocorridas neste processo de terceirização e as causas que o tornaram insustentável são possíveis de serem previstos seja no momento da renovação deste mesmo contrato, no processo de substituição deste OPL ou ainda na possibilidade de internalização desta atividade.

5.1 DESENVOLVIMENTO DA PROPOSTA

Dentre os pontos identificados como responsáveis pela baixa dos índices de qualidade e desempenho a proposta inicial é a realização de um trabalho em conjunto entre Multinacional e OPL visando rever as cláusulas do atual contrato que possam minimizar os problemas enfrentados.

Identifica-se ainda que parte do problema esteja relacionado a processos mal descritos, portanto a sugestão é trabalhar numa readequação do contrato atual

⁹ É a busca das melhores práticas na indústria que conduzem ao desempenho superior. É visto como um processo positivo e pró-ativo por meio do qual uma empresa examina como outra realiza uma função específica a fim de melhorar como realizar a mesma ou uma função semelhante.

¹⁰ Deixar de executar a operação logística através de um terceiro para executar a atividade através de recursos e quadro de funcionários próprios.

revisando pontos técnicos que interferem na nova prestação de serviço, alinhado com um *Service Level Agreement*¹¹(SLA).

Do ponto de vista da OPL, é necessário trabalhar de maneira intensa na redução do *Turn Over* atraindo e fidelizando seus colaboradores. Esta ação não se indica apenas para a solução do caso atual, mas também para a sobrevivência destes OPL no intuito de atender as Multinacionais de grande porte, pois situações como estas apresentadas neste estudo de caso podem se tornar uma rotina no mercado, tornando este modelo de contrato impraticável tornando OPL fadado a prestar serviço apenas para empresas de menor porte.

Mediante os dados apresentados no estudo, e acompanhando uma tendência de mercado, do ponto de vista da Multinacional é passível trabalhar sob duas vertentes, a de trocar ou renovar o contrato junto ao OPL através de uma concorrência baseada num novo caderno técnico que aborde todas as alterações ocorridas no processo ou ainda a de internalizar a operação.

Analisando do ponto de vista da internalização, será preciso vencer um paradigma, e mudar a forma de ver o processo não apenas focando em menor custo mas também visando ter maior qualidade no processo.

5.2 PLANO DE IMPLANTAÇÃO

Partindo de qualquer uma das opções citadas anteriormente à decisão de *make or buy*¹², ou seja de internalizar ou de abrir nova concorrência para a substituição do OPL deve atender a necessidade de todos os envolvidos no processo.

Essa decisão exige uma avaliação substancial de todos os possíveis conflitos e alternativas dos envolvidos no processo, onde é necessário avaliar a habilidade técnica dos participantes em realizar minuciosamente os componentes do serviço e as diferentes atividades envolvidas no processo de produção, de forma a possibilitar

¹¹ Um acordo de nível de serviço (*Service Level Agreement*) é um contrato entre um provedor e um cliente que garante níveis específicos de performance e confiabilidade a um determinado custo e sob determinadas condições (MUNCINELLI, 2013)

¹² O conceito de '*make or buy*' é a decisão estratégica de uma empresa para avaliar se vale mais a pena produzir um item ou comprá-lo de outro fornecedor.

uma decisão segura de quais atividades serão terceirizadas e quais serão internalizadas pela empresa (REIS, *et al.*, 2013).

É de conhecimento que esta mesma operação é realizada das duas maneiras em outras plantas pelo mundo, desta forma cabe a Multinacional realizar um processo de *Benchmarking* junto a estas outras plantas visando identificar quais os pontos fortes e fracos da internalização e da compra, na tentativa de adaptar o melhor formato para a necessidade local.

5.3 RECURSOS

Os recursos envolvidos em ambos os processos são muito distintos. No processo de renovação de contrato ou mesmo a substituição do OPL, envolve recursos ligados às horas de trabalho dos colaboradores responsáveis pela elaboração do Caderno Técnico junto ao Departamento de Logística e áreas denominadas Suporte como Departamentos de Compras e Jurídico na elaboração da concorrência efetivamente assim como a emissão do contrato e confecção de um SLA que atenda as novas necessidades.

No que se refere ao processo de internalização, deve-se levar em conta os custos despendidos na contratação de novos colaboradores desde os salários e encargos a serem pagos para essa nova população bem como os custos inerentes ao Departamento de Recursos Humanos para suprir essa nova atividade. Linhas de Investimento devem ser aprovadas para aquisição ou locação de novos equipamentos antes fornecidos pelo OPL. Visando minimizar problemas no período de transição, deve-se disponibilizar ainda recursos para manter o OPL trabalhando em paralelo ao início das atividades internalizadas. Tratando-se de uma Multinacional com operações similares em outras plantas é muito importante reservar recursos para trazer uma equipe de transição, que detenha o conhecimento da operação e que possam atuar nas diversas áreas envolvidas.

5.4 RESULTADOS ESPERADOS

Os resultados esperados estarão ligados principalmente à melhora da qualidade do serviço prestado, quanto à redução das paradas de linha ou mesmo dos erros de sequenciamento de peças que interferem na capacidade produtiva da Multinacional.

5.4 RISCOS OU PROBLEMAS ESPERADOS E MEDIDAS PREVENTIVO-CORRETIVAS

Qualquer processo que envolva mudança organizacional apresenta riscos até que os envolvidos se adaptem a nova realidade.

Os problemas mais esperados estão ligados principalmente ao momento de transição da operação logística e não somente relacionado à nova concepção do trabalho, mas também com o novo modelo mental a ser trabalhado.

É possível que, em se tratando de mão de obra direta onde o perfil deste profissional é possuir baixo grau de instrução, tanto o processo de redução do *turn over* pelo atual OPL, ou sua substituição, ou ainda, a internalização desta atividade mantenham-se prejudicados.

Por se tratar de uma operação com quantidade significativa de colaboradores é possível que em qualquer um dos processos, seja a substituição do OPL ou a sua internalização, possa ocorrer o reaproveitamento do quadro atual de funcionários, porém, poderia ainda trazer riscos a operação no que diz respeito a “vícios” para desempenhar a atividade, o que reforça a necessidade de manter um Programa de Treinamento Contínuo junto aos colaboradores, sejam eles recém contratados ou absorvidos do OPL anterior, como forma de manter o processo de trabalho engajado atingindo o objetivo comum.

CONCLUSÃO

Visto os pontos citados, os fatores que interferem na qualidade do processo não são apenas comerciais, ou mesmo se baseiam na complexidade do processo, estando grande parte da causa ligada diretamente ao descontentamento das pessoas que trabalham na operação seja por baixos salários ou ainda pela impossibilidade de crescimento profissional.

Dentre as possibilidades apresentadas para minimizar o problema, a internalização é a solução que demanda maior esforço por parte da Multinacional e uma grande mudança de cultura. .

Para Venkatesan (1992), dentre as decisões mais importantes dentro do atual cenário competitivo que as empresas enfrentam, está à decisão que consiste em escolher quais são as atividades que devem permanecer sob a responsabilidade da empresa, e quais delas podem ser terceirizadas, decisão esta, que demonstra qual a direção estratégica de uma empresa.

Os resultados mostram que a estratégia da empresa de reduzir os custos e aumentar a eficiência logística por meio da terceirização de *“handling”* não levaram em conta a qualificação dos funcionários do OPL.

Desta forma, a solução indicada neste processo seria a de realizar um estudo de internalização robusto, levando em consideração não apenas custo direto, mas também os custos indiretos e os ganhos que a empresa teria com a melhora na qualidade de suas operações.

Mediante a pesquisa identificou-se ainda que empresas de similar porte estão optando pela internalização das suas atividades de *“handling”* devido aos mesmos problemas identificados neste estudo.

Devido este ser um estudo de caso único de um OPL especializado em *handling*, as informações obtidas tornam-se únicas e particulares do OPL analisado, sendo um limitador acerca do tema, abrindo uma lacuna para novos estudos com outros OPL como forma de averiguar a qualidade dos serviços prestados comparando os resultados, o que nortearia as empresas a contratar ou internalizar este tipo de mão de obra.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- AZEVEDO, M. C. de; COSTA, H. G. Métodos para avaliação da postura estratégica. **Caderno de Pesquisa em Administração**, São Paulo, v. 08, n. 2, abril/junho 2001. Acesso em: 10 de dezembro de 2013. Disponível em: <http://www.aliancametalurgica.com.br/ids/Qualidade/GestaodeSistemasAdministrativos/Gerenciamento%20de%20Projetos/Exemplo%20de%20M%C3%A9todos%20para%20Avalia%C3%A7%C3%A3o.pdf>
- BARBOSA, D. H. ET AL. **Sistema de medição de desempenho e a definição de indicadores de desempenho para a área de logística**. [Internet] 2006 [Acesso em 11 de novembro de 2013] XIII SIMPEP - Bauru, SP. Disponível em: http://www.simpep.feb.unesp.br/anais/anais_13/artigos/779.pdf
- BARROS, M. **Terceirização Logística no Brasil**. [Internet] 2009. Acesso em 09 de setembro de 2013. Disponível em: http://www.ilos.com.br/web/index.php/index.php?option=com_content&task=view&id=738&Itemid=74&lang=br
- BORGES, F. J. M., FERREIRA, J. F. Operadores Logísticos. [Internet] 2001. [Acesso em 10 de fevereiro de 2014]. Disponível em: http://www.techoje.com.br/site/techoje/categoria/detalhe_artigo/299
- CHIAVENATO, I. **Planejamento, recrutamento e seleção de pessoal: Como agregar talentos à Empresa**. São Paulo: Atlas, 1999.
- CHOPRA, S., MEINDL, P. **Gestão da cadeia de suprimentos: Estratégia, Planejamento e Operações**. 4. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2011.
- CORRÊA, H.; CORRÊA, C. **Administração de Produção e Operações. Manufatura e Serviços: Uma Abordagem Estratégica**. 2 ed. São Paulo. Ed. Atlas, 2009.
- COSTA, R. B. **Considerações sobre a terceirização da logística e uma metodologia de classificação para os Party Logistics**. [Dissertação Mestrado em engenharia de Produção] 100 f. Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro, 2007. Disponível em: http://www.dominiopublico.gov.br/pesquisa/DetalheObraForm.do?select_action&coobra=125968
- FLEURY, P. F. **Terceirização logística no Brasil: Logística e Gerenciamento da Cadeia de Suprimentos: Planejamento do Fluxo de Produtos e dos Recursos**. 1ª ed. 2003.
- HAUCK, M. **Turn Over**. Rh Portal. [Internet] 2009. Acesso em 08 de janeiro de 2014. Disponível em: http://www.rhportal.com.br/artigos/wmview.php?idc_cad=bn3ituz4o.

MALLET, R. **O Poder do Ambiente Sobre a Produtividade**. [Internet] 2009. [Acesso em 04 de dezembro de 2013]. Disponível em: <http://www.artigonal.com/negocios-artigos/clima-organizacional-o-poder-do-ambiente-sobre-a-produtividade-990188.html>

MARTEL, A., VIEIRA, D. R. **Análise e Projetos de Redes Logísticas**. 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2010.

MILKOVICH, G. T.; BOUDREAU, J. W. **Administração de recursos humanos**. São Paulo: Atlas, 2008.

MUNCINELLI, G. **Service Level Agreement**. [Aula da disciplina SLA do curso de MBA em Gerenciamento de Sistemas Logísticos, da Universidade Federal do Paraná] 2013. Disponível em: <http://ceppad.com.br/admin/assets/downloads/2012-ufpr-sla-mba-em-sistemas-logisticos-apostila.pdf>

OLIVEIRA, T. F. L. **Rotatividade de Pessoal – Turn over**. [Internet] 2006. Acesso em 12 de novembro de 2013. Disponível em: <http://www.administradores.com.br/artigos/carreira/rotatividade-de-pessoal-turnover/12932/>

OLIVEIRA NETO, G. C. VENDRAMETTO, O. Gestão de Materiais, Logística e Operador Logístico: uma integração complexa em uma empresa automobilística. [Internet] 2009 [Acesso em 02 de dezembro de 2013] **Exacta**, vol. 7. N. 2. 2009. P. 215 – 228. Disponível em: <http://www.redalyc.org/pdf/810/81015222009.pdf>

REIS, L. P. *et al.* Contribuição do Método *Analytic Hierarchy Process* (Ahp) para Auxílio ao Processo Decisório de Terceirizar ou Internalizar Atividades no Contexto de uma Empresa de Base Tecnológica. [Internet] 2013 [Acesso em 26 de janeiro de 2014]. **Revista Produção Online**. v.13, n. 4, p. 1325-1354, out./dez. 2013, Florianópolis, SC. Disponível em: <http://producaoonline.org.br/rpo/article/viewFile/1326/1077>

RODRIGUES, A. M. **Estratégias de picking na armazenagem** [Internet] 1999 [Acesso em 02 de novembro de 2013] Universidade Federal do Rio de Janeiro. Instituto COPPEAD de Administração, Centro de Estudos em Logística. Disponível em: http://www.ilos.com.br/web/index.php/index.php?option=com_content&view=article&id=1072:artigos-estrategias-de-picking-na-armazenagem&catid=4&Itemid=182&lang=br

ROBBINS, S.P. **Administração: mudanças e perspectivas**. São Paulo: Saraiva, 2000.

VENKATESAN, R. Strategic sourcing: to make or not to make. [Internet] 1992 [Acesso em 10 de outubro de 2013] **Harvard Business Review**, v.70, n.6, p.98-107, 1992. Disponível em: <http://hbr.org/1992/11/strategic-sourcing-to-make-or-not-to-make/ar/1>

YIN, R. K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 2 ed. Porto Alegre: Bookman, 2010.

ANEXOS

ANEXO I - ENTREVISTA SEMI-ESTRUTURADA..... 30

ANEXO I**ENTREVISTA SEMI-ESTRUTURADA****ENTREVISTADO: Gestor do Contrato de Operação Logística**

1. Como gestor do contrato, como o senhor avalia a qualidade do serviço prestado pelo Operador Logístico?
2. Em sua opinião, o que vem gerando a baixa na qualidade do serviço prestado? (Responder apenas se avaliar como de baixa qualidade o serviço prestado).
3. Como você define o clima organizacional dentro do Operador Logístico?
4. Qual rotatividade de funcionários apresenta o Operador Logístico?
5. Além dos fatores internos, existem fatores externos que impactam nessa baixa de qualidade?
6. De que maneira a Multinacional avalia seu Operador Logístico como de baixa qualidade?
7. Como você avalia a relação entre contratante e contratada?
8. Existem períodos em que a relação entre contratante e contratado torna-se mais turbulenta?
9. Que fatores por parte da contratante interferem na qualidade do serviço?
10. Você acredita que existam falhas no contrato firmado entre as partes?
11. Em sua opinião, qual a melhor saída para minimizar ou mesmo solucionar os problemas apresentados?