

TERCEIRIZAÇÃO LOGÍSTICA: O IMPACTO DA QUALIDADE E PERSPECTIVA DO CONTRATANTE

OUTSOURCING LOGISTICS: THE IMPACT OF QUALITY AND CONTRACTOR'S PERSPECTIVE

Dayane Paula da Silva¹
Ede Ribeiro Dantas de Melo²
Eliane Borges de Carvalho³
Patrícia Lilian de Oliveira⁴
Tânia Augusta Ferreira⁵

RESUMO: Em um mundo globalizado, onde a concorrência é acirrada, as organizações buscam atender seus clientes de forma mais ágil para garantir a sua satisfação e visam reduzir os gastos logísticos como uma estratégia diante aos seus concorrentes, ampliando a sua competitividade para o enfrentamento de uma crise econômica com uso racional de recursos disponíveis. O gestor deve estar atento as mudanças culturais de seus concorrentes diretos para que consigam identificar processos que acompanhem as estratégias organizacionais, e assim, consigam se manter competitivos. A presente pesquisa tem como objetivo estudar a cadeia de suprimentos e a terceirização para ampliar os conhecimentos sobre o uso dos processos logísticos como um diferencial competitivo as organizações mensurando um olhar mais abrangente entre os prestadores de serviços logísticos e os gestores demonstrando que deve ocorrer um compromisso mútuo e uma parceria comercial estratégica eficiente para garantir o sucesso organizacional. Esta pesquisa permitiu identificar as vantagens e desvantagens nas operações logísticas, mensurou os principais indicadores de desempenho como ferramenta fundamental para percepção da qualidade de serviços logísticos e a satisfação do cliente final e assegura ao gestor uma tomada de decisão assertiva para melhoria do processo organizacional. O trabalho está embasado em uma pesquisa de metodologia bibliográfica com os principais autores sobre o respectivo tema. A partir dessa pesquisa-estudo, identificou-se que, o gestor deve compreender que o processo logístico e a terceirização são os principais fatores competitivos na atual conjuntura do mercado e o uso de indicadores de desempenho garante a estabilidade do negócio e satisfação do cliente.

Palavras-Chave: Cadeia de Suprimentos. Processos Logísticos. Terceirização.

¹ Graduanda do Curso de Gestão Comercial pela Instituição Fatec Itaquaquetuba.

² Graduando do Curso de Gestão Comercial pela Instituição Fatec Itaquaquetuba.

³ Graduanda do Curso de Gestão Comercial pela Instituição Fatec Itaquaquetuba.

⁴ Graduanda do Curso de Gestão Comercial pela Instituição Fatec Itaquaquetuba.

⁵ Professora orientadora Curso de Gestão Comercial pela Instituição Fatec Itaquaquetuba.

ABSTRACT: In a globalized world, where competition is fierce, organizations seek to serve their customers more quickly to ensure their satisfaction and aim to reduce logistical costs as a strategy against their competitors, increasing their competitiveness to face an economic crisis with rational use of resources. resources. available resources. The manager must be aware of the cultural changes of his direct competitors so that they can identify processes that follow the organizational strategies and, thus, manage to remain competitive. This research aims to study the supply chain and outsourcing to expand knowledge about the use of logistics processes as a competitive advantage for organizations, measuring a broader view between logistics service providers and managers, demonstrating that there must be a commitment and an effective strategic business partnership to ensure organizational success. This research made it possible to identify the advantages and disadvantages in logistics operations, measuring the main performance indicators as a fundamental tool for the perception of the quality of logistics services and the satisfaction of the end customer, and ensures that the manager makes an assertive decision to improve the organizational process. The work is based on a bibliographic methodology research with the main authors on the respective theme. From this research-study, it was identified that the manager must understand that the logistics process and outsourcing are the main competitive factors in the current market situation and that the use of performance indicators guarantee business stability and customer satisfaction.

Keywords: Supply Chain. Logistic Processes. Outsourcing.

INTRODUÇÃO

A logística é considerada um diferencial estratégico à disposição dos gestores. A excelência na prestação de um serviço ao cliente se tornou o objetivo competitivo de diversas organizações fabricantes de bens, que observaram a oportunidade de fidelizar o cliente, conquistar novas compras e aumentar a carteira de clientes sem que ocorra perda na lucratividade.

A terceirização logística é uma realidade nas organizações que buscam ampliar a competitividade no mercado garantindo resultados satisfatórios em um crescimento escalado por delegarem fases de um processo para uma organização parceira. No processo de terceirização algumas atividades são direcionadas a uma outra organização especializada com intuito de diminuir custo, dinamizar o processo produtivo e melhorar a cadeia de suprimentos.

A sociedade é altamente diversificada. A flexibilidade operacional cresce em larga escala e se tornou um fator imprescindível ao gestor que encontra no avanço da tecnologia uma oportunidade para dinamizar os processos da organização de forma mais eficiente analisando o comportamento do consumidor final que está mais exigente.

Neste cenário, as organizações optaram em reduzir o quadro de colaboradores, eliminar custos e garantir maior competitividade e flexibilidade no ambiente organizacional. Com base nessas reflexões, este trabalho visa responder ao seguinte questionamento: Como os gestores devem escolher os melhores meios de terceirização logística?

A fim de atender aos propósitos desse estudo, foi realizada uma pesquisa bibliográfica onde se buscou identificar padrões, ideias e hipóteses por meios de artigos, livros e reportagens para analisar o processo de terceirização logística, mensurar a dificuldades encontradas pelo gestor na implementação do processo e descrever os seus pontos positivos e negativos da terceirização logística.

Os principais autores que serão estudados são Campos (2018), Giosa (2018) e Rolim (2014).

METODOLOGIA

A pesquisa tem como foco evidenciar que o uso de terceirização no setor logístico de forma personalizada, exclusiva, segura e eficiente auxiliam o gestor na tomada de decisão gerando vantagens competitivas as organizações e busca responder a seguinte questão: Como os gestores devem escolher os melhores meios de terceirização logística?

857

O método aplicado é a pesquisa bibliográfica exploratória, que para Marconi e Lakatos (2004) podem ser embasadas em pesquisas de livros, sites e artigos, entre outros. Este método foi selecionado como fonte agregadora de conhecimento técnico, mensurando a sua importância na ampliação de conhecimento acumulado e sistematizado com objetivo de estimular a compreensão (GIL,2007).

1 - CADEIA DE SUPRIMENTO X TERCERIZAÇÃO

O *Supply Chain*, conhecido como Cadeia de Suprimentos, é um sistema que envolve todos os métodos de transporte de produtos ou serviços dos fornecedores até os clientes, tendo o objetivo de reduzir custos e investimentos, evitar prejuízos, otimizar o tempo, garantir a satisfação do cliente, melhorar o processo produtivo de forma estruturada, organizada e planejada e com isso, o *Outsourcing* denominado de "terceirização" ganha força principalmente no processo logístico para a organização ter maior lucratividade e faturamento (BALLOU, 2007).

É importante ressaltar que o *Supply Chain* utiliza dos aspectos de aquisição e fornecimento dos bens de forma mais abrangente, enquanto a logística foca no transporte e armazenamento das mercadorias, ou seja, apesar de integrarem a Cadeia de Suprimentos, possuem funcionalidades diferentes (BALLOU, 2007).

A terceirização é a contratação de outra empresa para cumprir determinado processo dentro da organização não gerando nenhum vínculo empregatício apenas um contrato de prestação de serviço. Com isso, a organização direciona parte de um processo operacional interno para uma organização externa especializada em uma determinada área de apoio e reduz seus gastos operacionais (McIVOR, 2005).

O conceito de terceirização está no dicionário de forma genérica e nas organizações possui uma empregabilidade mais específica sendo mensurado como a contratação de terceiros para cumprimento de fases de um processo fabril de um produto, administrativos ou fatores logísticos visando redução de custo com desburocratização e descentralização da área administrativa ou operacional (BARROS, 2008).

A escolha de terceirização de um processo na organização é considerado como um planejamento estratégico e tático visando aceleração um processo com redução do custo e com isso cabe ao gestor delimitar quais fases de um processo devem ser terceirizadas observando a sua complexidade (GIOSA, 2016).

A terceirização é um fator integrante da Cadeia de Suprimentos que tem suma importância quando se observa fatores relacionados a estruturação ou reestruturação de um processo organizacional. Outro fator a ser observado é que a Terceirização é uma relação que não está constituída no Direito, ou seja, não há uma lei específica que delimita as ações na terceirização, todavia, é uma relação reconhecida pelo Direito sendo mais usuais no Direito do Trabalho e Justiça do Trabalho (BARROS, 2008).

1.1 – Produzir e transportar ou Terceirizar o processo logístico?

Essa é uma grande dúvida no planejamento estratégico organizacional e tem suma importância na organização definindo assim o sucesso ou o fracasso do negócio. O gestor deve conhecer bem os processos produtivos da organização e principalmente o segmento do negócio para poder definir se a empresa realizará toda fase do processo desde a produção até a entrega do produto final ao cliente ou se terceirizar o processo logístico gera o impacto de

reduzir o custo no transporte, ganhando em agilidade na entrega e principalmente se cumpre a exigência de qualidade da organização.

A terceirização pode conter riscos e deve ser bem planejada e analisada, cabendo ao gestor realizar um planejamento assertivo ponderando as fases do processo que devem passar para um processo de terceirização e quais necessitam de maior atenção da organização para garantir que não ocorra perda de qualidade dos produtos ou serviços no seu processo final (GIOSA, 2016).

Os custos logísticos no Brasil são altos e encarecem o valor final dos produtos para o consumidor, em contrapartida, a organização tendo a oportunidade de reduzir os seus custos em transporte optando por terceirizar o seu processo logístico a torna mais competitiva e cria um diferencial diante aos seus concorrentes.

Neste contexto, o gestor deve observar o valor do custo com aquisição de caminhões, manutenção, depreciação, identificando se estes valores integram o valor final do produto, não esquecendo de observar que salários e encargos com funcionários da frota também agregam esses os custos de produção. Com o relatório obtido pela contabilidade de custos, o gestor poderá definir a viabilidade para a organização manter uma frota para entrega dos seus produtos ou se a terceirização reduz custos ou problemas que possam ocorrer durante a entrega (GOULART, 2002).

Segundo Giosa (2016), nesse processo de decisão da terceirização o gestor pode encontrar alguns fatores que restrinjam a terceirização como parcerias que não concordam com a política da organização, falta de conhecimentos das leis trabalhistas, fatores que envolvem os custos internos ou externos e empresas idôneas no mercado e com boas referências que não possuam reclamações em órgãos como o Reclame Aqui ou Procon.

2 – A TERCEIRIZAÇÃO NO SETOR LOGÍSTICO

Nas últimas duas décadas, os processos logísticos ganharam destaque e com isso maior visibilidade para o negócio por se tratar de uma estratégia organizacional acompanhando a globalização que demanda por processos logísticos em grande escala.

Os processos logísticos ganharam maior ênfase e as transportadoras que executam essa atividade precisam se adequar à necessidade de cada organização para conseguir se manter ativa no mercado visto a grande complexidade no processo logístico e concorrência no setor. As organizações e os clientes exigem cada vez mais agilidade na entrega dos seus

produtos ou serviços mantendo a qualidade e com isso, a imagem da empresa passa a ser observada pelo *feedback* do seu cliente e informações positivas sobre a transportadora são cruciais para contratação do serviço (FIGUEIREDO & MORA, 2009).

2.1 – Terceirização: Vantagens e Desvantagens

Com a mudança no cenário mundial baseada na ampliação de processos logísticos, o gerenciamento na cadeia de suprimento passa por uma transformação e ganha maior importância no mercado cada vez mais competitivo. Diante a essa nova realidade comercial, as organizações precisam rever os seus processos e os gestores buscam resultados mais rápidos impulsionados pela tecnologia, processos mais ágeis e as novas tendências do mercado que exigem a transformação da organização para que se mantenha competitiva no mercado.

Analisando o mercado ao qual está inserido, os gestores visando a mudança estrutural da organização e investigam métodos para redução no custo logístico com melhoria da sua performance. Nesta observação, grande parte das organizações optaram por terceirização das atividades logísticas e buscam parcerias que garantam impacto positivo ao negócio e que estejam alinhadas a visão, missão e valores da organização (REIS, 2006).

860

Devido ampliação de *portfólios* de produtos oferecidos pelas organizações no mercado, principalmente quando observamos o *E-commerce* onde empresas como Magazine Luiza, Americanas, Amazon, Shopee, Mercado Livre entre outras criam uma rede de parceiros na venda de produtos nacionais ou importados e a logística se faz uma constante visto a opção do consumidor em receber no conforto da sua residência o produto sem a necessidade que se direcione a uma loja física para retirada do produto (GONÇALVES, 2022).

A globalização representa clientes em qualquer parte do mundo e a organização deve contar com uma rede logística para entrega dos produtos para o consumidor final em diferentes lugares e amplia a necessidade de flexibilidade do setor logístico que acompanha a inovação tecnológica.

Segundo Reis (2006), a organização que presta serviços em logística deve ser especializada no gerenciamento e execução de todas as atividades que englobam a Cadeia de Suprimentos, tendo competência para gerir o estoque, a armazenagem e a gestão do transporte, apurando periodicamente os indicadores de desempenho dos seus serviços.

A tomada de decisão para a terceirização do processo logístico está embasado em análise da própria organização que visa flexibilizar a operação, concentrar a sua força na produção do produto, melhoria do serviço e a redução de custo no final do produto, visto que o transporte deixa de ser parte de responsabilidade da organização e passa a ser do consumidor que irá contratar a transportadora (REIS, 2006).

A terceirização também possui riscos como qualquer negócio e deve ser bem planejada, analisada e estruturada, podendo impactar no sucesso ou fracasso da organização caso o gestor decida de forma errônea.

Segundo Giosa (2016), a terceirização é relativa à operação da organização e mercado de atuação e na tomada de decisão o gestor deve observar fatores que impulsionem o negócio como:

Figura 1 – Principais Vantagens na Terceirização



Fonte: HIJJAR et ILOS (2016)

Na Figura 1, percebe-se que as principais razões para contratação de serviços logísticos são: o “*core business*” demonstra que o foco principal da empresa passa a ser sua produção representando 91%, a redução de custos operacionais representa 86% e revisão da cultura organizacional e estrutural representam 65%. Os demais fatores também são importantes, todavia, em uma visão mais ampla geram menor impacto na tomada de decisão do processo logístico.

Segundo Giosa (2016), o gestor deve se atentar para alguns fatores impossibilitam a contratação de uma operação logística como:

Figura 2 – Fatores restritivos para implantação de Terceirização Logística

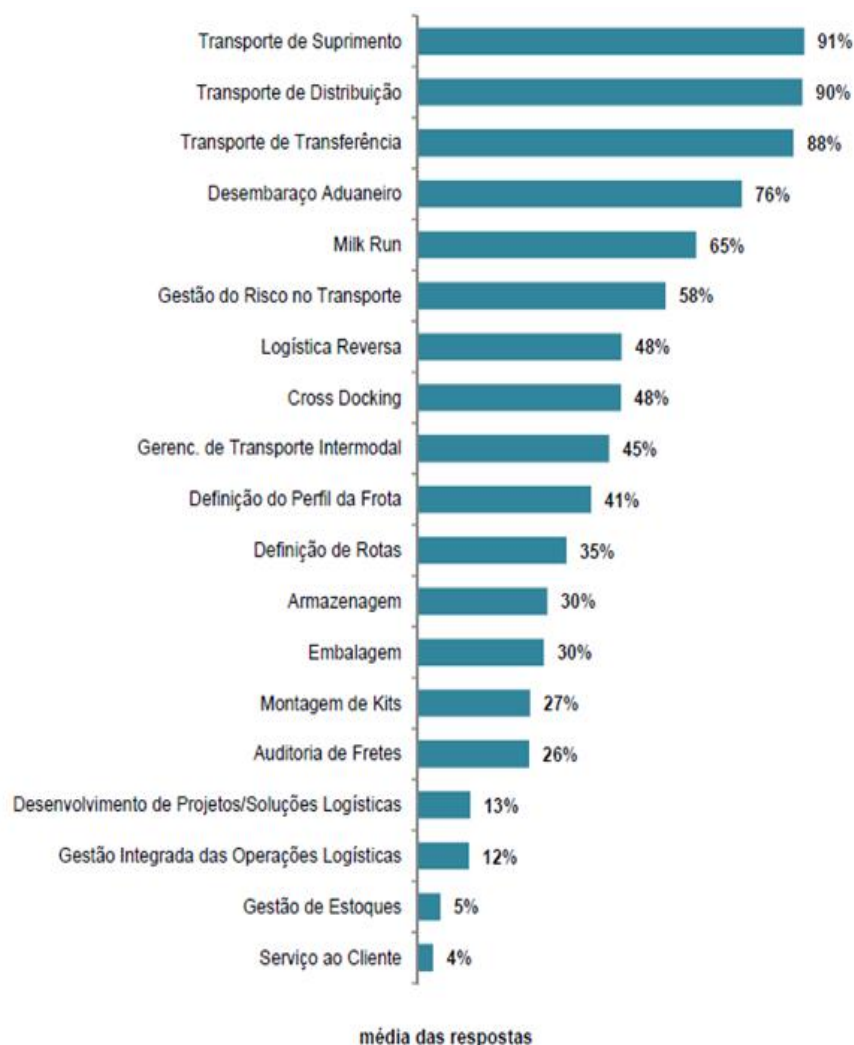


Fonte: HIJJAR et ILOS (2016)

Na Figura 2, percebe-se que as principais razões restritivas para implementação de serviços logísticos são: 62% representam a dificuldades de parceria ideias, 52% representam expectativa e qualidade não estarem alinhadas e 39% contratação de empresas que possui Certificações como ISO (que representa a padronização do processo). Todos os fatores devem ser avaliados e analisados conforme o levantamento técnico e específico da organização para que possa alcançar níveis satisfatórios em seus resultados.

Apesar de muitos pontos positivos para contratação de uma operação logística o gestor deve ter muita atenção na real necessidade da organização e ponderar os fatores negativos identificando um equilíbrio na decisão. Segundo o estudo de HIJJA et ILOS (2016), a terceirização logística se deve ao tipo de necessidade:

Figura 3 - % médio de terceirização por atividade logística das empresas

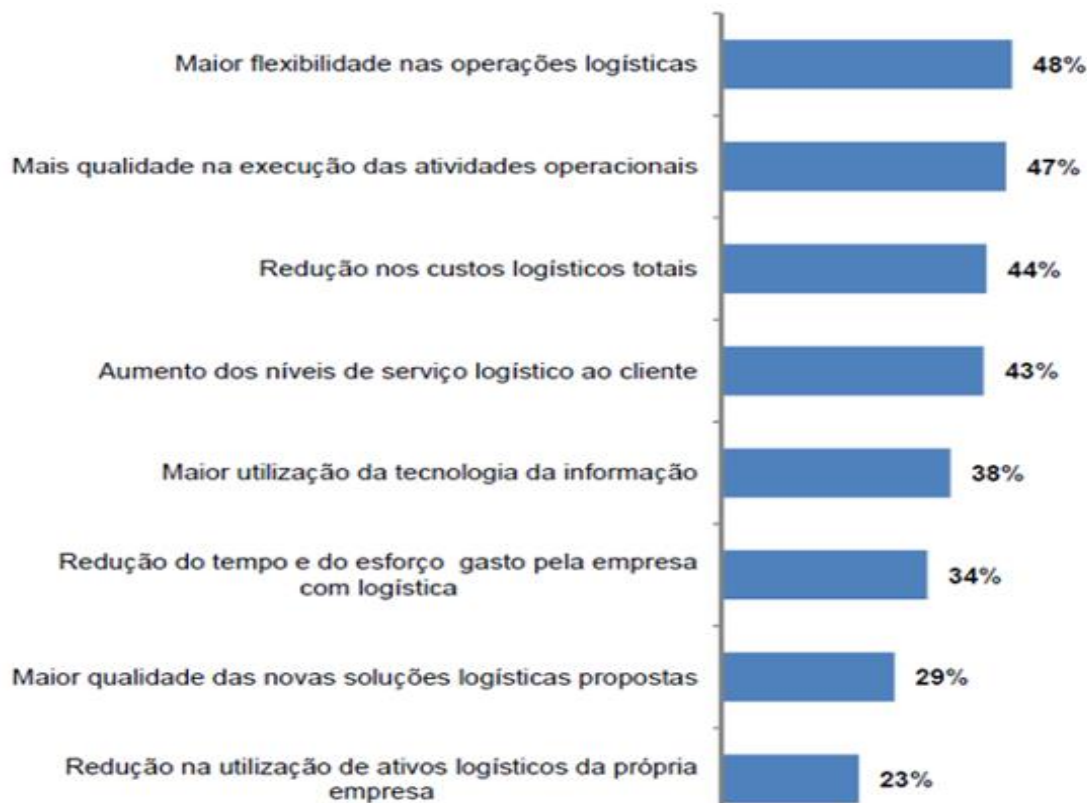


Fonte: HIJJAR et ILOS (2016)

Na Figura 3, identifica-se que as três principais atividades logísticas que são: 91% representam o Transporte de Suprimentos (insumos para produção), 90% representam o Transporte de Distribuição (produtos direcionados ao consumidor final) e o Transporte de Transferência (produtos encaminhados a uma base mais próxima para que possa ser concluída a entrega do produto).

A importância da terceirização é que o gestor terá mais disponibilidade para focar em outras áreas da empresa e deve acompanhar os indicadores de desempenho da operação logística a fim de identificar se estão dentro do esperado pela organização analisando a satisfação do consumidor e os custos operacionais.

Figura 4 – Melhorias obtidas pós-terceirização (% de empresas)



Fonte: HIJJAR et ILOS (2016)

Na Figura 4, obtêm-se os resultados observados na melhoria de processos após a implementação da terceirização em que se destaca os quatro principais fatores que são: 48% de melhoria na flexibilidade na operação logística, 47% de melhoria na qualidade das atividades operacionais, 44% de redução nos custos logísticos e 43% aumento de serviços logísticos ao cliente. Outros fatores também foram observados que também possuem relevância e com menor destaque no processo.

2.2 – Os Prestadores de Serviços Logísticos

A partir da década de 90, a demanda de bens e serviços com novos modelos de produção exigiram maior flexibilidade e soluções criativas para transporte nas organizações e o setor de terceirização ganhou força com surgimento de operadores logísticos especializados (PAMPLONA, 2001).

Os prestadores de serviços logísticos (PSLs), denominados de operadores logísticos, são organizações contratadas com função exclusiva de transporte e conforme a

complexidade do produto a ser transportado maior é a necessidade do nível do operador logístico que pode oferecer serviços aéreos, marítimos, rodoviários ou férreos de forma personalizada (FIGUEIREDO, 2009).

Para Reis (2006), o operador logístico é uma organização especializada em gerenciamento e execução de toda ou parte das atividades logística na Cadeia de Suprimentos, prestando serviço de gestão do estoque, armazenagem e gestão de transporte, devendo apurar sistemática e periodicamente o desempenho de cada fase do processo ou serviço.

Segundo Pamplona (2001), na década de 90, o Brasil passou por uma grande transformação no setor industrial e serviços, sendo necessária a reestruturação dos processos produtivos com flexibilização do trabalho, contudo, o mercado comercial ampliou-se forçando que a indústria brasileira se reestruturasse na produção devido aumento da concorrência externa.

Neste sentido, o gestor identificou a necessidade de focar no seu “Core Business” (seu produto) e optou em contratar operadores logísticos que não eram o eixo do negócio. Portanto, a organização contrata o serviço logístico para facilitar os processos logísticos enquanto pode projetar ou realinhar outros processos da organização, ganhando na flexibilização e na redução do custo final do produto junto ao consumidor.

De acordo com (HIJJAR et Ilos, 2016):

[...] a decisão de terceirização tem grandes chances de ser uma opção que continuará nas empresas. Isto porque, em momentos de incerteza, a flexibilidade é uma grande aliada. Trabalhar com terceiros aumenta a flexibilidade e deixa menos engessada as operações, pois não exige que as empresas contratantes disponham de ativos próprios, deixando-as mais leves e preparadas para as alterações de demanda que possam surgir.

A decisão do gestor em terceirização está baseada em possibilidade de reestruturação estratégica com reposicionamento das táticas operacionais e organizacionais visando a melhoria na competitividade com oferta de serviços que geram maior valor ao consumidor (QUINN, 1999).

Para a contratação de um serviço junto a um operador logístico o gestor precisa realizar todo um planejamento da sua necessidade e principalmente buscar referências da organização ao qual será feita a contratação para garantir a satisfação do consumidor sem impacto nos processos organizacionais.

Segundo Lynch (2001), para a contratação de um serviço de um operador logístico tenha sucesso ambas as partes precisam compreender os objetivos, finalidades, expectativas e capacitações para não ocorrerem falta de entendimento entre as partes e desempenho inadequado por parte do contratado, gerando assim contrariedades na parceria.

O contrato de prestação deve ser formalizado e tem suma importância para que ambas as organizações estejam em comum acordo sobre as suas obrigações e responsabilidades, garantindo a proteção legal para evitar qualquer tipo de transtorno futuro (ZINN, 1998).

2.3 – Os tipos de terceirização logística

A remodelação na Cadeia de Suprimentos impulsionou a mudança organizacional no armazenamento devido a matéria-prima e os insumos precisarem de mais espaço no almoxarifado e o processo de terceirização contribui para que a organização contratasse um operador logístico tendo a responsabilidade de armazenamento, estocagem e transporte dos produtos facilitando os processos internos da organização que pode focar em seu *Core Business*.

Gonçalves (2019), mensura que durante o período da pandemia da COVID-19, entre 2019 a 2022, as compras pela *internet* subiram 22,2%, tendo uma projeção de atingirem 20,73% ao ano até 2025, dados que foram coletados nos principais líderes de venda *online* como Magazine Luiza, Mercado Livre, Amazon, Americanas, Shopee entre outras empresas do segmento *E-commerce*.

O consumidor está cada vez mais exigente e a tecnologia auxilia nesse processo por facilitar a busca por melhores produtos e serviços impulsionando a competitividade em *sites* e lojas que devem não somente gerar valor ao consumidor como prestar o serviço de forma mais ágil mantendo a qualidade. O consumidor busca a praticidade sem que haja a necessidade de ir a uma loja presencial podendo receber o seu produto no conforto do seu lar e com isso, as organizações que mantem serviço de *E-commerce* precisam se antecipar ao mercado buscando parcerias que flexibilizem seus processos.

O conhecimento de mercado para as organizações é fundamental e com isso os gestores precisam conhecer os principais métodos de terceirização de logística que são: *Dropshipping*, *Crossdocking* e *Fulfillment* para que possa escolher a operadora logística que irá melhor se adequar ao seu negócio.

Silveira (2019), mensura que é comum confundir as três estratégias logísticas devido todas envolverem a terceirização do estoque contudo descreve cada processo como:

DROPSHIPPING	ideal para iniciantes e de pouco investimento, pois só precisa ter abertura no comércio eletrônico, porque a venda é feita pela internet, e a responsabilidade fica na responsabilidade de terceiros, por meio do fornecedor que o cliente recebe a mercadoria.
CROSSDOCKING	o produto é levado de um armazém para outro, funcionando como um centro de redistribuição. Muito popular em grandes metrópoles, onde a entrada de veículos de grande porte é limitada, o sistema também funciona para vendedores que não possuem disponibilidade de estoque, mas ainda desejam realizar a expedição para os seus clientes e emitir a sua nota fiscal.
FULFILLMENT	Essa estratégia também envolve a terceirização de estoque. Porém, o vendedor precisa primeiramente adquirir um estoque para depois mandá-lo para a empresa responsável. E essa irá armazenar e cuidar de todo o processo de expedição. Essa estratégia também envolve a terceirização de estoque. Porém, o vendedor precisa primeiramente adquirir um estoque para depois mandá-lo para a empresa responsável. E essa irá armazenar e cuidar de todo o processo de expedição. Esse formato é vantajoso principalmente em <i>Marketplaces</i> . Isso porque além da facilidade do controle logístico, o vendedor também ganha mais destaque dentro dos <i>Marketplaces</i> . Automaticamente, aumenta suas vendas e aprimora a jornada de compra do cliente.

Fonte: Silveira (2019)

Com a mudança do comportamento do consumidor as organizações precisam se atentar as tendências do mercado devido ao aumento do comércio virtual que foi impulsionado pelo *E-commerce* (comércio eletrônico) e *Marketplace* (*Shopping Virtual*) necessitando uma tomada de decisão rápida por parte do gestor escolhendo melhores métodos logísticos para atender a demanda do consumidor.

3- A IMPORTÂNCIA DOS INDICADORES DE DESEMPENHO NA ESCOLHA DE UM OPERADOR LOGÍSTICO

A tomada de decisão para contratação de um operador logístico passa por algumas observações que o gestor precisa se atentar como as estratégias organizacionais e a escolha de um operador logístico adequado para realizar a logística da organização tendo como objetivo principal garantir a satisfação do consumidor que será analisado por coleta dos dados de um indicador de desempenho.

Para levantamento dos dados da avaliação de desempenho a organização primeiramente precisa definir como avaliar o desempenho do operador logístico, escolher os métodos essa avaliação formulando perguntas fechadas que respondam se a organização está atingindo a evolução desejada contratando uma terceirização (MORGAN, 2004).

Para Morgan (2004) dois fatores têm grande importância na construção de um indicador de desempenho que são:

1. Indicadores interligados a estratégia organizacional que devem fazer parte de um sistema integrado para que o gestor avalie os métodos empregados na logística podendo agir de forma preventiva;
2. O sistema precisa ser dinamizado e interconectado entre organização e parceiro para que seja gerado relatórios de forma interativa com facilidade no manuseio para ambas as partes.

A organização e o operador logístico necessitam identificar os indicadores que são relevantes no processo da logística para que possam ser mensurados de forma correta e assim, compreender qual o objetivo de cada um desses indicadores e qual o resultado obtido. A avaliação de desempenho deve estar alinhada a estratégia organizacional e os dados coletados devem ser capazes de responder as principais dúvidas do gestor para validar a vantagem ou a desvantagem na terceirização (MORGAN, 2004).

Os conjuntos de indicadores de desempenho devem agregar valores organizacionais estando alinhadas a estratégia e tática organizacional para que os resultados sejam equivalentes aos objetivos desejados pela organização. A necessidade do consumidor precisa ser avaliada, sendo o principal indicador para organização se a terceirização é vantajosa ou não, a sua satisfação compreende todo o esforço para continuar atendendo com qualidade em tempo hábil garantindo o serviço ou produto oferecido conforme a expectativa do consumidor.

As medições da avaliação de desempenho devem ser contínuas direcionando melhorias no processo da terceirização se antecipando a falhas no processo tendo a percepção de concentrar esforços nas atividades chave do negócio garantindo a eficácia do processo e competitividade estratégica (KEEBLER, 2001).

Para facilitar a avaliação de desempenho a organização precisa compreender quais fatores influenciam a competitividade estratégica, os fatores que satisfazem as necessidades do consumidor, utilizar métodos objetivos de mensuração e interpretação evitando a subjetividade, evitar métrica média porque em muitos casos não reflete a realidade e ter conhecimento dos conceitos de estatística para que possa compreender os dados apurados nos relatórios gerenciais (KEEBLER, 2001).

Segundo Chow, Heaver e Henriksson (1994) os principais indicadores de desempenho são: vendas, custo, segurança do trabalho, lucratividade, baixo índice de perdas

e danos, flexibilização da organização, produto, prazo de entrega, preços competitivos, satisfação do cliente, responsabilidade social e ambiental.

Os dados coletados podem representar indicadores qualitativos ou quantitativos e a escolha dos métodos se baseiam nas informações que foram geradas nos relatórios gerenciais, as devolutivas podem gerar estratégias organizacionais de curto, médio ou longo prazo visto que fatores como competitividade e a necessidade do consumidor são réguas que definem as decisões do gestor (KEEBLER, 2001).

Na decisão dos indicadores de desempenho o gestor precisa se atentar a complexidade do processo de terceirização prevendo potenciais deficiências que podem ser obtidas nos relatórios.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

O sucesso ou o fracasso da terceirização depende de uma escolha assertiva por parte do gestor na contratação de um operador logístico que esteja adequado a missão, valores e visão da organização. Para garantir êxito na terceirização, o contratante e o contratado, devem estar conscientes da responsabilidade de cada um no processo logístico e que em descumprimento de cláusulas do contrato ambos em um determinado momento podem optar por um rompimento do contrato devido falta de cumprimento do acordado no contrato de prestação de serviço.

A pesquisa objetivou identificar a importância do processo e os meios de terceirização logística, baseado na estratégia e tática organizacional o gestor poderá melhorar todo o processo com ênfase no “*Core Business*” delegando o processo logístico a um operador logístico que realizará todo o processo de transporte de produtos ou serviços.

A principal expectativa da organização na contratação do operador logístico é a redução de custo, aumento da flexibilidade obtendo a eficiência e eficácia organizacional, conformidade na qualidade dos padrões de serviço, cumprimento no prazo na entrega sem avaria nos produtos e/ou serviços e o garantindo a satisfação do consumidor.

A avaliação de desempenho gera relatórios gerenciais ao gestor para que compreenda a vantagem e desvantagem da contratação de um operador logístico, observando as regras contidas no contrato como a capacidade do contratado de atender à necessidade organizacional para garantir uma parceria de sucesso.

A presente pesquisa ocorreu a partir de pesquisa bibliográfica realizada pelos autores a respeito do tema Terceirização no setor Logístico sendo uma fonte contribuidora para uma estratégia organizacional alinhada aos concorrentes para obtenção de maior lucratividade e melhoria nos processos organizacionais.

Por fim, espera-se que esta pesquisa seja relevante, não somente ao gestor como as demais pessoas e para a sociedade em geral empenhadas a conhecer os processos de terceirização com ênfase no setor Logístico.

REFERÊNCIAS

BARROS, Alice Monteiro de. **Curso de direito do trabalho**. 4^a ed. rev. e ampl. São Paulo: LTr, 2008.

BALLOU, Ronald H., **Gerenciamento da Cadeia de Suprimentos: Logística Empresarial**. 5^a ed. São Paulo: Bookman, 2007.

CAMPOS, André Gambier. **Terceirização do Trabalho no Brasil: novas e distintas perspectivas para o debate**. Brasília: Ipea, 2018.

CHOW, Garland; HEAVER, Trevor D.; HENRIKSSON, Lennart E. **Logistics performance: definition and measurement**. *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, v. 24, n. 1, p. 17-28, 1994.

FIGUEIREDO, K. F., & Mora, D. M. M. (2009). **A segmentação dos operadores logísticos no mercado brasileiro de acordo com suas capacitações para oferecer serviços**. *RAC Eletrônica*, 3, 81-107.

GIOSA, Livio. **IV Pesquisas nacional sobre terceirização nas empresas - 2016**. Disponível em: <https://www.cebrasse.org.br/downloads/cenam_resultado.html>. Acesso em: 08 out 2022.

GOULART, André Moura Cintra. **Custo de oportunidade: oculto na contabilidade, nebuloso na mente dos contadores**. Número 30, São Paulo: Revista Contabilidade & Finanças, 2002.

GONÇALVES, Giuliano. **Segundo pesquisa, Brasil é 1º no ranking mundial de crescimento das compras online**. *E-commerce Brasil*, 02/08/2022. Disponível em: <<https://www.ecommercebrasil.com.br/noticias/segundo-pesquisa-brasil-e-1o-no-ranking-mundial-de-crescimento-das-compras-online>>. Acesso em: 10 set 2022.

HIJJAR, Maria Fernanda. **Terceirização na logística**. Disponível em: <https://www.ilos.com.br/web/terceirizacao-logistica-no-brasil-2/>. Acesso em: 24 set 2022.

KEEBLER, James S., Durtsche, D. A.; **Logistics Performance Measurement and the 3PL Value Proposition**. *Logistics Quarterly*. V. 7, n. 2 versão 2001. Disponível em: <http://www.lq.ca/>. Acesso em: 15 out 2022.

- LYNCH, C. **Understanding Outsourcing**. *Inbound Logistics*. Janeiro, 2001. p. 205-218.
- McIVOR, R. (2005). **The outsourcing process: strategies for evaluation and management**. Cambridge: Cambridge University Press. <http://dx.doi.org/10.1017/CBO9780511543425>.
- PAMPLONA, J. B. **Erguendo-se pelos próprios cabelos: auto-emprego e reestruturação produtiva no Brasil**. São Paulo: Germinal, Fapesp, 2001a
- PAMPLONA, J. B. (Org.). **O setor informal**. São Paulo: Educ, 2001b. (Cadernos PUC Economia, n.11).
- REIS, Manoel A. S. **Terceirização na logística: Operadores logísticos**. In: Curso GVpec – Logística Empresarial – 2 semestre 2006. Fundação Getúlio Vargas – São Paulo, 2006. 39p.
- SILVEIRA, Alessandro. **Entenda o que é Dropshipping**. E-commerce Brasil, 26/09/2019. Disponível em: <<https://www.e-commercebrasil.com.br/artigos/entenda-o-que-e-dropshipping>>. Acesso em: 11 set 2022.
- QUINN, J.; **Strategic outsourcing: leveraging knowledge capabilities**. *Sloan Management Review*, vol. 40, no. 4, pp. 9-22, 1999.
- ZINN, W. **Administração de Parcerias Logísticas: A importância do contrato**. Revista Tecnológica, São Paulo, Setembro 1998, v.34, 1998.