

ARTIGO**TERCEIRIZAÇÃO DA DISTRIBUIÇÃO NO COMÉRCIO VAREJISTA
OUTSOURGING OF DISTRIBUTION IN RETAIL**

John Kennedy Colodetti¹, Juliano Vieira dos Santos², Simoni Da Ros Dalfior³

RESUMO

O presente artigo relata sobre a terceirização no comércio varejista, no setor de distribuição. Aborda a terceirização no seu âmbito mais profundo, como história, conceito e fundamentos. Falará também sobre como se deu o surgimento no Brasil. Apresenta também um processo de terceirização abordando as vantagens e desvantagens no ambiente organizacional. Nesta perspectiva o presente estudo tem como objetivo geral identificar os reflexos da terceirização na gestão de distribuição de uma empresa que atua no comércio varejista. A metodologia utilizada foi uma pesquisa descritiva, composta por três partes (bibliográfica, documental e análise de caso). Os dados foram coletados na empresa L.COLODETTI, por meio de uma entrevista semi-estruturada com o gestor, e tratados qualitativamente com uma análise do discurso. Os resultados desta pesquisa mostram que o gestor, ao terceirizar a área de distribuição e transporte, conseguiu reduzir os custos operacionais e, principalmente, aumentar sua vantagem competitiva.

Palavras-chave: Terceirização, vantagens, desvantagens, distribuição.

ABSTRACT

The present article reports on outsourcing in retail, specifically in the distribution sector. It approaches outsourcing in its deepest scope, like its history concepts and elements. It also discusses how it was introduced in Brazil. It presents an outsourcing process focusing on the advantages and disadvantages in the organizational environment. Under this perspective the study searches as its general objective to identify the consequences of outsourcing at the distribution management of a company that operates in retail business. The methodology used was a descriptive survey as to the purposes and means the late comprising three parts (bibliographic, documental and case analysis) when data were collected from L.COLODETTI company as well as from a guided interview with its manager. Data processing was done through a qualitative analysis. The results of this survey show that the manager in outsourcing the distribution and transportation area, was able to reduce the operating costs and increased its competitive advantage.

Keywords: Outsourcing, advantages, disadvantages, distribution.

¹ Graduado pelo curso de Administração pela Faculdade Estácio de Sá em Vitória – ES. jkcolodetti@yahoo.com.br

² Graduado pelo curso de Administração pela Faculdade Estácio de Sá em Vitória – ES. juliano.santos@gmail.com

³ Orientadora. Mestre em Administração e Professora do curso de Administração da Faculdade Estácio de Sá de Vitória - ES. sdalfior@hotmail.com

1 INTRODUÇÃO

A abertura da economia brasileira ao mercado internacional foi um marco para o início de mudanças no mercado interno. Tal abertura econômica trouxe consigo a globalização, que aprofundou a interação política, econômica, social e cultural dos países, aproximando-os. Como decorrência, a concorrência ficou mais acirrada, os avanços tecnológicos melhoraram os processos produtivos e facilitaram a disseminação de informações, em consequência disso, o consumidor tornou-se mais exigente e conhecedor de seus direitos.

Frente a um novo cenário, mais complexo do até então vivenciado, as empresas tiveram que se adaptar oferecendo produtos e serviços que atendessem melhor às necessidades dos clientes, fidelizando-os. Para tanto, as empresas buscaram não apenas otimizar suas estruturas e funções, mas também utilizar ferramentas de gestão que direcionassem os esforços organizacionais no sentido de planejar as estratégias e atividades a fim de atingir os objetivos pretendidos.

Todavia, a satisfação do cliente é uma tarefa árdua. Sendo assim, se torna fundamental conhecer muito bem o seu mercado alvo para depois elaborar um plano de ação com o intuito de conquistar e manter relacionamentos de longo prazo com os clientes. E o marketing é a função propícia para construir relacionamentos mutuamente lucrativos com os clientes. De acordo com Kotler (2003, p.11),

Marketing é a função empresarial que identifica necessidades e desejos insatisfeitos, define e mede sua magnitude e seu potencial de rentabilidade, especifica que mercados-alvo serão mais bem atendidos pela empresa, decide sobre produtos, serviços e programas adequados para servir a esses mercados selecionados e convoca a todos na organização para pensar no cliente e atender ao cliente.

Para atender e satisfazer o cliente dentro de suas necessidades, um aspecto de suma importância deve ser considerado: a agilidade da organização. Nesse sentido, a terceirização surge como uma alternativa ao processo de gestão organizacional. Para Giosa (1999, p.14),

Terceirizar é processo de gestão pelo qual se repassa alguma atividade para terceiros como os quais se estabelecem uma relação de parceria

ficando a empresa concentrada apenas em tarefas essencialmente ligadas em negócio que atua.

Ao terceirizar funções organizacionais busca-se, além de celeridade na prestação do serviço, reduzir custos, elevar produtividade, racionalizar mão-de-obra para com isso aumentar a lucratividade.

A necessidade de superação, de alcançar vantagem competitiva no mercado é um desafio que impulsiona empresas que almejam o sucesso. Faz-se necessário, então, gestores capacitados para administrar bens e recursos, e gerir estrategicamente os riscos e evidenciar os diferenciais, as competências essenciais da organização, tão importantes quando se opera em um ambiente em constante transformação.

O objeto de estudo escolhido para análise será uma empresa que atua há mais de trinta anos no comércio do setor de varejo, a Loja de Materiais de Construção L.COLODETTI, que ao longo dos anos vem mantendo-se no mercado.

A globalização, como dito, tornou-se fator predominante para o desenvolvimento econômico, uma vez que impulsionou grande parte das organizações a tornar-se mais rápida e eficaz na tomada de decisão, com o máximo de eficiência possível.

Para as empresas que buscam obter vantagens competitivas é preciso atentar para as novas dinâmicas de mercado e se adaptar aos novos rumos do mercado, a fim de prover novas estratégias que visem alcançar a fidelidade e satisfação dos clientes, sem perder o foco no pensamento de minimizar custos e otimizar os recursos.

Na perspectiva de Christopher (1997, p.3),

A fonte da vantagem competitiva é encontrada, primeiramente, na capacidade de a organização diferenciar-se de seus concorrentes aos olhos do cliente e, em segundo lugar, pela sua capacidade de operar a baixos custos e, portanto com lucro maior.

Contudo, os empresários, analisando as alterações econômicas e no intento de manterem-se no mercado competitivo, encontram na terceirização um alicerce para suas estratégias empresariais, com realizações de parcerias, que hoje fazem parte da engrenagem de toda e qualquer atividade gerencial.

Dentro do segmento escolhido para a realização deste estudo, o aumento da competitividade das empresas somado ao amadurecimento e novas exigências consumidor moderno, a problemas relacionados à baixa produtividade, a custos elevados na manutenção dos veículos, a não entrega de produtos fora do horário comercial, e principalmente aos maus atendimentos e ao não cumprimento dos prazos de entregas combinados apresentam-se como os principais ofensores que causam insatisfação dos clientes. E estes ofensores não podem existir na gestão de distribuição das empresas que buscam manter-se no mercado competitivo.

Segundo Ballou (2002, p.488),

Algumas empresas escolhem compartilhar suas capacidades de logística com outras empresas ou contratar as atividades logísticas para serem desempenhada por empresas especializadas em fornecer tais serviços, que são chamados de terceiros.

Na visão do autor, essa poderia ser uma opção na tentativa de eliminar ou minimizar os fatores de insatisfação dos clientes e manter com eles relacionamentos lucrativos e duradouros. Tal idéia pode ser reforçada por Bertaglia (2006, p.170), ao relatar que,

A distribuição tem recebido especial atenção nos últimos anos e é reconhecida como um processo de suprema importância por parte das empresas privadas e públicas, devidos ao altos custo nela envolvidos e as oportunidades existentes para redução desses custos.

Ante o exposto, pergunta-se: quais os reflexos da terceirização na gestão de distribuição de uma empresa que atua no comércio varejista?

1.1 OBJETIVOS

1.1.1 Objetivo geral

O presente estudo busca com objetivo geral identificar os reflexos da terceirização gestão de distribuição de uma empresa que atua no comércio varejista.

1.1.2 Objetivos específicos

- Identificar conhecimentos relacionados à terceirização da gestão de distribuição

- Apresentar conceitos relativos à gestão de distribuição.
- Identificar vantagens e desvantagens do processo de terceirização.
- Investigar os custos antes da terceirização da entrega de material.
- Verificar a aceitação e receptividade dos clientes quanto ao processo de implementação da terceirização.

1.2 JUSTIFICATIVA

O presente estudo de caso surgiu na iniciativa do sócio proprietário da empresa L.COLODETTI, John Kennedy Colodetti, em identificar e tratar os pontos a serem melhorados na empresa.

O fator que impulsionou para a busca de melhorias, devido a diversos estudos voltados a administração moderna, foi identificada a necessidade de adaptação aos novos rumos da economia global, com todo o seu dinamismo. Afinal, ao atender mais clientes, com custos organizacionais reduzidos, chega-se à equação de maior produtividade e menor custo é igual a mais lucro.

Conforme Bernardi (2003,p.37),

A empresa moderna deve estruturar-se e aprender a conviver com a mudança, com os caos, com a variedade, com a diversidade, com os conflitos e paradoxos e todos os dilemas consequentes. Estando equipadas com meias-teorias, necessitam de novas abordagens, sobretudo percepção, intuição e flexibilidade. Nessa organização, fluida e mutável com os novos problemas e dilemas, um ambiente de confiança mútua, integração, persistência, criatividade e iniciativa, serão decisivos ao sucesso de qualquer empresa.

O que motivou a escolha desse tema do projeto foi a sua aplicabilidade na prática, bem como o quanto esse artigo pode servir de alicerce e dar sustentabilidade para encarar novos desafios. Um dos grandes desafios da empresa a ser pesquisada é saltar de uma visão de negócio conservadora, devido à sua formação familiar, para uma visão mais holística, com estratégias ousadas voltadas para as novas tendências de mercado. Essa será a grande contribuição deste trabalho.

1.3 METODOLOGIA

O presente trabalho será uma pesquisa classificada, quanto aos fins, como descritiva. Porque apresenta características de um determinado acontecimento.

Vergara (2004, p.17) relata que,

A pesquisa descritiva expõe características de determinada população ou determinado fenômeno. Pode também estabelecer correlações entre variáveis e definir sua natureza. Não tem compromisso de explicar os fenômenos que descreve, embora sirva de base para tal explicação. Pesquisa de opinião insere-se nessa classificação.

Quanto aos meios, o estudo será composto por três partes: pesquisa bibliográfica, pesquisa documental e análise do caso, de onde os dados serão coletados. A realização da pesquisa bibliográfica será através dos temas relacionados ao processo de terceirização, gestão de distribuição, competitividade e globalização.

A pesquisa bibliográfica é o estudo sistematizado desenvolvido com base em material publicados em livros, revistas jornais, redes eletrônicas, isto é, material acessível ao público em geral, segundo Vergara (2004, p.48).

O outro método utilizado é a análise documental, coletando os dados e arquivos apresentados pelo gestor da organização. Para Vergara (2004, p.48): investigação documental é a realizada em documentos conservados no interior de órgãos públicos e privados de qualquer natureza, ou com pessoas.

O universo são todos os parceiros da empresa, colaboradores, clientes e fornecedores. A amostra será composta pelo Gestor operacional e o sócio proprietário da instituição, devido a acessibilidade e por serem os responsáveis pela implementação e análise dos resultados da empresa obtidos a partir da implementação da terceirização.

A coleta de dados será feita por meio de entrevista aberta, semi-estruturada com o Sócio proprietário e o gestor da área de logística e transporte da empresa. O tratamento dos dados se dará por meio de uma análise qualitativa, que se refere à

codificação, apresentação de forma mais estruturadas, conforme conceito de Vergara (2004, p.59).

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 HISTÓRICO DA TERCEIRIZAÇÃO NO BRASIL

A terceirização no nosso país começou em meados da década de 90, devido a abertura do nosso comércio para as empresas estrangeiras que já competiam entre si mundialmente.

Conforme relato de Queiroz (1998, p.63),

A terceirização foi gradativamente implantada com a vinda das primeiras empresas multinacionais, principalmente as automobilísticas no início da década de 80. Essas fábricas adquiriam as peças de outras empresas, guardando para si a atividade fundamental de montagens de veículos.

Já na visão Nascimento Filho apud Campos e Pessoa (2012, p.4),

A discussão sobre terceirização ganhou importância no início da década de 1990, quando a economia brasileira passava por uma abertura comercial e por um processo de privatização, o que levou as empresas brasileiras a diminuir a defasagem tecnológica e sofrerem grande concorrência de empresas estrangeiras, as chamadas multinacionais que foram gradativamente implantadas no Brasil, principalmente as automobilísticas. Dessa forma, a terceirização foi inserida nas empresas brasileiras, tendo como significado apenas a contratação de outras pessoas ou empresas para a realização de atividades não fins em qualquer organização. As pequenas e médias empresas foram as primeiras a entrar neste novo processo, por serem mais flexíveis e por terem percebido a gradativa mudança que vinha ocorrendo nas relações de trabalho, conquistando assim seu espaço no mercado.

Conforme exposto acima, desde a sua implantação no Brasil até os dias atuais, as empresas que adotam a terceirização visam alcançar benefícios voltados para redução de custo, acessos a novas tecnologias, agilidade e flexibilidade diante das mudanças, e com isso obter ganhos em produtividade com qualidade e com o máximo de eficiência possível.

2.2 CONCEITO DE TERCEIRIZAÇÃO

No cenário econômico, terceirização é um processo de gestão administrativa importante para deixar a empresa mais ágil, voltada para sua missão, conforme a realidade de mercado.

Cavalcanti Júnior (1996, p. 11) define a palavra terceirização como

Um neologismo cunhado a partir da palavra 'terceiro', entendido como intermediário, interveniente, que, na linguagem empresarial, caracteriza-se como uma técnica de administração através da qual se interpõe um terceiro, geralmente uma empresa, na relação típica de trabalho (empregado versus empregador).

Já na visão de Oliveira (1994, p. 43),

Terceirizar é buscar racionalmente os melhores resultados em escala de produção, a maior flexibilidade operacional e uma adequada redução de custos administrativos, juntamente com a concentração e a maximização de oportunidades para enfrentar o mercado

De forma mais abrangente, Queiroz (1998, p. 53) engloba os conceitos citados acima, relatando que terceirização é

Uma técnica administrativa, uma metodologia e um processo. A técnica administrativa possibilita o estabelecimento de um processo gerenciado de transferência, a terceiros, das atividades acessórias das empresas, permitindo a estas se concentrarem no seu negócio, ou seja, no objetivo final. A metodologia incentiva motivação e fomento à criação de novas empresas, que proporciona o surgimento demais empregos. E por fim o processo busca parcerias, determinado pela visão empresarial moderna e pelas imposições do mercado.

A terceirização conforme mencionado, é um processo de gestão administrativa, onde algumas atividades são para terceiros, com os quais é estabelecida uma relação de parceria, ficando a cargo da empresa contratante as tarefas essencialmente ligadas ao negócio principal, e como todo e qualquer processo de gestão empresarial apresentam vantagens e desvantagens e devem ser bem analisadas e avaliadas.

2.3 AS VANTAGENS DA TERCEIRIZAÇÃO

É notório que nas últimas décadas muitas empresas adotaram a estratégia da terceirização para alcançar as vantagens que a sua aplicação lhe proporciona tais como: agilidade e flexibilidade nas mudanças que ocorrem no mercado, diminuição dos custos e gastos com encargos trabalhistas, diferencial competitivo.

Segundo Martins (2001, p.42),

A principal vantagem sob aspecto administrativo, seria a de se ter alternativa para melhorar a qualidade o produto ou serviço vendido e também a produtividade. Seria uma forma também de se obter um controle de qualidade total dentro da empresa, sendo que um dos objetivos básicos dos administradores é a diminuição de encargos trabalhistas e previdenciários, além da redução do preço final do produto ou serviço.

Com a terceirização, a empresa potencializa o seu foco utilizando os recursos para setores da empresa que são essências para estratégias de vantagens competitivas. Sendo uma das estratégias a diminuição de custos, gerando eficiência e eficácia em suas ações, e eliminando os desperdícios.

Ballou (2002, p.488) relata que,

Muitas empresas reconhecem que há vantagens estratégicas e operacionais na associação logística. Alguns dos benefícios são:

- Custos reduzidos e menor capital exigido
- Acesso à tecnologia e às habilidades gerenciais
- Serviço ao cliente melhorado
- Vantagem competitiva, tal como através do aumento de penetração de mercado
- Aumento do acesso a informações para planejamento
- Risco e incerteza reduzidos

Destes, a potencial redução das despesas operacionais ocupa o lugar mais alto dos benefícios, com possíveis melhorias em serviços ao cliente também sendo uma preocupação básica.

Conforme Berntorff (2012, p.3)

Dentre as inúmeras vantagens da terceirização e aceitando a visão de que ela não é mais um modismo, e sim uma nova forma de gestão moderna (LEIRIA, 1994, ALVAREZ, 1996, GIOSA, 1997), ressaltam-se apenas algumas, como: acesso a novos recursos tecnológicos; agilidade na implementação de novas soluções; previsibilidade dos gastos/custos e prazos, aumento de especialização, liberação da criatividade, acesso ao pessoal qualificado, crescimento do mercado regional, mudança na cultura interna etc.

Para Oliveira apud Berntorff (2012, p.4),

Além dos ganhos de caráter técnico e administrativo para a organização, o lado pessoal de todos os envolvidos também sai lucrando e satisfeito em virtude das trocas de experiências e conhecimentos que o mercado propicia, superando desafios e dificuldades comuns, onde soluções para os problemas semelhantes são enfrentados e compartilhados.

Campos e Pessoa (2012) resumem as vantagens da terceirização como: desenvolvimento econômico pois surgiu frente as necessidades de otimizar os recursos e agilizando empresa nas tomadas de decisões, elevando a receita do estado ocasionando benefícios econômicos e aumentando o nível de emprego, devido as contratações das terceiras; diminuição do desperdício devido a aplicabilidade da terceirização que permite canalizar capitais próprios da empresa para investimento estratégico, e para a sua atividade principal, o que reduz os desperdício; busca de qualidade a empresa tem na terceirização serviços e produtos qualificados uma vez que a atividade desenvolvida pressupõe excelência; agilidade das decisões devido a redução do nível hierárquico; menor custo uma das vantagens mais citadas, uma vez que é a empresa prestadora de serviço ou mão-de-obra que se responsabiliza pelas relações trabalhista; e maior lucratividade e crescimento.

2.4 AS DESVANTAGENS DA TERCEIRIZAÇÃO

A desvantagem da terceirização identificada está ligada à qualidade dos serviços prestados pelas empresas terceiras, pois não é possível assegurar a mesma qualidade que a empresa contratante teria na execução da tarefa.

As desvantagens da terceirização relatadas por Campos e Pessoa (2012, p.11) são: os desconhecimentos sobre o assunto por ser tratar de uma nova estratégia de gestão, o que gera um receio na implantação; as resistências por parte dos dirigentes conservadores da empresa; e alguns dirigentes preferem resultados imediatos e a curto prazo do que os resultados que requeiram um pouco mais de tempo, mas que retornem com soluções e resultados positivos, lucrativo e

duradouro; dificuldade de se encontrar parceiros pois toda a estrutura balizadora da terceirização está sobre a ótica do planejamento prévio, da busca por parceiros ideais, para isso os dirigentes não devem visar o custo baixo, mas visar nos resultados favoráveis, buscar parceiros especializados e responsáveis para com seus profissionais; relação de conflito com os sindicatos devido as demissões por motivo da aplicação da terceirização os sindicatos entram em conflito com a empresa enfraquecendo a entidade perante decisões referentes aos outros funcionários e implantação da terceirização.

Imhoff e Mortari (2005, p.88) relatam,

Como desvantagens para o trabalhador, pode –se indicar a perda do emprego, no qual tinha remuneração certa por mês, passando a incerta, além da perda dos benefícios sociais decorrentes do contrato de trabalho e das normas coletivas da categoria e também o custo das demissões que ocorrem na fase inicial.

As empresas contratantes devem ter bem definido o que pode ser terceirizado, como também ter conhecimento do histórico da empresa que será alvo da contratação, pois trazem alguns riscos na sua implementação quando mal planejado.

Segundo a visão Ballou (2002, p.488) “o principal risco da empresa é a perda do controle sobre a atividade críticas logísticas que podem resultar em vantagens potenciais não realizadas”.

Existem riscos ainda maiores, que podem ser a perda de mercado, e da credibilidade da contratante junto aos clientes, devido serviços maus prestados contratada e o não cumprimento do contrato, somado ao mal planejamento e o descontrole do que terceirizar, pois a função direcionada a terceira se trata de uma atividade que esta diretamente ligada a missão da empresa.

Segundo Martins apud Imhoff e Mortari (2005, p.88),

Um dos principais riscos da terceirização é contratar empresas inadequadas para realizar os serviços, sem competência e idoneidade financeira, pois poderão advir problemas principalmente de natureza trabalhista. Outro risco é de pensar a terceirização apenas como forma de reduzir custos, se esse objetivo não for alcançado, ou no final a terceirização não der certo, implicará no desprestígio de todo o processo.

Por tanto a empresa desejar implementar um processo de gestão de terceirização deve ter bem planejado o que pretende terceirizar, bem como a avaliação das capacidades que o possível parceiro tende a oferta, afim de que com isso, a empresa possa ser alvo de um caso de sucesso.

3 ANÁLISE DE DADOS

A ênfase principal desde artigo é a terceirização e os seus reflexos quando adotado dentro da organização como uma técnica administrativa, utilizada para deixar a empresa mais ágil e voltada para a sua missão. Segundo Queiroz (1998, p. 53) terceirização é uma técnica administrativa, uma metodologia e um processo, que possibilita o estabelecimento de um processo gerenciado de transferência, a terceiros, das atividades acessórias das empresas, permitindo a estas se concentrarem no seu negócio, ou seja, no objetivo final. A metodologia incentiva motivação e fomento à criação de novas empresas, que proporciona o surgimento de demais empregos. E por fim o processo busca parcerias, determinado pela visão empresarial moderna e pelas imposições do mercado.

Essa visão também é compartilhada pelo gestor que entende terceirização como o repasse das atividades que não estão no foco da organização.

Neste tópico serão analisados os dados coletados por meio de entrevista semi-estruturada com o Gestor da empresa L.COLODETTI.

Ao ser questionado sobre como ocorreu o processo de escolha da atividade a ser terceirizada, o gestor relatou que devido a um período de baixa na demanda, a empresa viu a necessidade de reduzir os custos operacionais. A empresa teve que passar por uma reestruturação para validar os pontos de melhorias, e o que poderia ser mudado para alcance dos objetivos, que no momento era arrumar a casa, envolvia além da redução dos custos, otimizar os recursos e o tempo. O resultado é confirmado por Oliveira (1994) quando diz que terceirizar é a busca por melhores

resultados na produção, maior flexibilidade operacional e a redução de custos em geral.

A atividade escolhida para a terceirização foi o setor de distribuição, por que não faz parte do foco principal da empresa. O resultado confirma potencialmente o que Queiroz (1998) fala a técnica administrativa possibilita o estabelecimento de um processo gerenciado de transferência, a terceiros as atividades acessórias da empresa, permitindo a esta que se concentrem no seu negócio, ou seja, no objetivo final.

Interrogado se com a implantação da terceirização na empresa houve redução de custo do capital exigido, e se este resultado pode ser considerado como uma vantagem obtida, o gestor respondeu houve sim, redução de custos, tanto os custos fixos e variáveis, pois, este ocorrido se deu com a venda de um caminhão a um de seus funcionários e lhe foi oferecido à oportunidade de ser um empreendedor. Na visão de Ballou (2002) a redução de custos e menor capital exigido são vantagens e benefícios obtidos na terceirização, o que reforça esse achado da pesquisa.

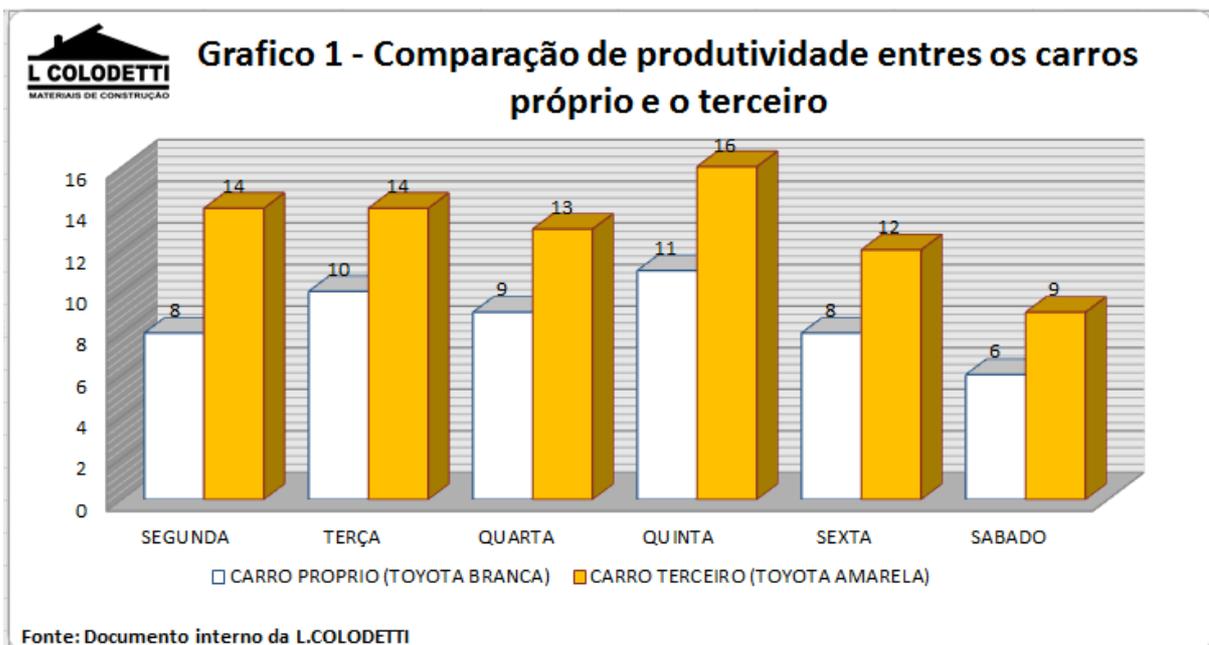
No que diz respeito à tecnologia como facilitadora ou não no processo de implantação da terceirização, o gestor relatou que não foi utilizado nenhum tipo de tecnologia no processo na implantação da terceirização. Este resultado vai em contraposição ao que diz em Ballou (2002) e Berntorff (2012) pois, afirmam que, o acesso às novas tecnologias são uma das vantagens obtidas na terceirização.

Indagado se foi necessário desenvolvimento de habilidades gerenciais com a terceirização, o gestor afirmou que sim, pois foi necessário um planejamento, estudo direcionado para elaborar estratégias de controle no serviço. A perspectiva de Ballou (2002) ao relatar que o desenvolvimento de habilidades gerenciais são vantagens da terceirização, reafirma o resultado encontrado.

Na visão do gestor, o serviço prestado ao cliente foi melhorado, e o cliente tem percebido esta melhora, levando a um aumento na satisfação por dois motivos: Primeiro deve-se à entrega realizada dentro do tempo estabelecido pelo cliente; o

segundo, dentro do contrato o terceirizado tem a obrigatoriedade de prestar um serviço de qualidade. Esses resultados são evidentes, pois os clientes têm voltado à loja para realizar novas compras, em função da satisfação com todo o atendimento. Ballou (2002), e Martins (2001) atestam que uma das principais vantagens da terceirização seria ter alternativa para melhorar a qualidade do produto ou serviço vendido.

Quanto ao aumento na produtividade com a implantação da terceirização, o gestor acenou positivamente, justificando que antes da terceirização realizava-se em média 90 entregas semanalmente, e após a terceirização obteve um crescimento em torno de 20%, conforme pode ser visto no gráfico 1, que demonstra a comparação entre o carro próprio e de terceirizado.



Este resultado é confirmado pelo autor Martins (2001) ao falar que uma das principais vantagens da terceirização é o aumento na produtividade.

O gestor afirmou também que houve vantagem competitiva e que a maior delas foi a possibilidade de entrega de material fora do horário administrativo. De acordo com Ballou (2002), a vantagem competitiva, por meio serviço melhorado ao cliente, é benefício da terceirização.

No que se refere à existência de envolvimento e troca de experiências com o terceirizado, o gestor relatou que há contatos diários, nos quais são traçados planos de ações para quaisquer situações que aconteçam durante o transcorrer do dia. De acordo com Oliveira (1994, apud BERNTORFF, 2012) há ganhos tanto de caráter técnico administrativo quanto no lado pessoal de todos os envolvidos, visto que conseguem superar em virtude de troca de experiências e conhecimentos que o mercado propicia, superando desafios e dificuldades comuns, onde soluções para problemas semelhantes são enfrentados e compartilhados.

Com o processo de terceirização não houve diminuição significativa do quadro de funcionários, mas apenas um colaborador que passou a ser um empreendedor do seu próprio negócio. Este achado se contrapõe aos dizeres de Imhoff e Mortari (2005) que apontam como desvantagens da terceirização para o trabalhador, a perda do emprego, no qual tinha remuneração certa por mês.

Por fim, o gestor salienta não houve perda do controle e da qualidade no serviço prestado pelo terceirizado, consideradas desvantagens da implantação da terceirização por Ballou (2002). Conforme dito anteriormente, as reuniões diárias com os terceirizados atuam no sentido de medir e estabelecer planos de ações que visam melhorar ainda mais os serviços prestados.

4 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este presente artigo aborda a terceirização como uma técnica administrativa para deixar a empresa mais ágil, voltada para sua razão de existir, e conseqüentemente alcançar vários benefícios na sua adoção, mas requer cuidado na sua aplicação pois está sujeita a desvantagens, conforme mencionado.

Como toda e qualquer mudança, existem alguns paradigmas a serem quebrados, que se fazem necessários para competirem no mercado globalizado. As empresas precisam acompanhar as novas dinâmicas e tendências do mercado que está em constante mutação.

Diante disto este estudo de caso visa auxiliar a empresa que pretender ingressar em uma nova estratégia de gestão, que é a terceirização, apresentando as vantagens e desvantagens os ricos e benefícios que podem ser obtidos através desse processo.

Dentre as vantagens da terceirização foram evidenciadas as agilidade e flexibilidade as tomadas de decisões devido à diminuição dos níveis hierárquicos, redução de custos, acesso às novas tecnologias e maior produtividade e lucratividade gerando crescimento econômico. Como desvantagens foram destacadas as dificuldades de encontrar parceiros, as resistências encontradas na empresa por parte dos colaboradores e dirigentes.

Cabe salientar a importância de uma boa parceria para o sucesso da terceirização. Mas como escolher o parceiro ideal? Para isto a empresa deve conhecer bem todo o histórico da contratada e os seus clientes anteriores. O envolvimento e a troca de informação são fundamentais para um bom relacionamento entre contratante e contratada.

A iniciativa de desse artigo foi oriundo de um caso de sucesso, pois a terceirização foi implantada e os resultados obtidos foram bem satisfatórios para a organização, e já está sendo cogitada a venda de um novo caminhão para ser terceirizado.

Sugerimos uma nova pesquisa para verificar a satisfação dos clientes, pois se faz necessário a conhecer bem o seu cliente, saber a sua opinião e principalmente as suas necessidades, pois identificando estes pontos é possível planejar ações com o objetivo de conquistar e manter relacionamentos de longo prazo.

REFERÊNCIAS

BALLOU, Ronald H. **Gerenciamento da cadeia de suprimentos**. 4. ed. São Paulo: Bookman, 2002.

BERNANDI, Luiz Antonio. **Manual do empreendedorismo e gestão: fundamentos, estratégias e dinâmicas**. São Paulo: Atlas, 2003.

BERNTORFF, Vitor Hugo. **Terceirização: problema ou solução?**. Artigo disponível em:

(http://scholar.googleusercontent.com/scholar?q=cache:GbvKkcgXZ74J:scholar.google.com/+TERCEIRIZA%C3%87%C3%83O:+PROBLEMA+OU+SOLU%C3%87%C3%83O%3F&hl=pt-BR&as_sdt=0). Acesso em: 20/05/12.

BERTAGLIA, P. R. **Logística e Gerenciamento da Cadeia de Abastecimento**. São Paulo: Saraiva, 2006.

CAMPOS, Auristela Carvalho; PESSOA, Gerisval Alves. **Terceirização: vantagens e desvantagens para as organizações empresariais**. TCC (Pós-Graduação em Gestão Estratégica de Pessoas). FAMA (Faculdade Atenas Maranhense). Disponível em: (<http://pt.scribd.com/doc/22549001/Terceirizacao-vantagens-e-desvantagens-para-as-organizacaoes-empresariais>). Acesso em: 20/05/12.

CAVALCANTI, JÚNIOR, O. **A terceirização das relações laborais**. São Paulo, 1996.

CHRISTOPHER, Martin. **Logística e gerenciamento da cadeia de suprimentos: estratégias para redução de custos e melhoria dos serviços**. São Paulo: Pioneira, 1997.

GIOSA, Lívio Antonio. **Terceirização: uma abordagem estratégica**. 5. ed. São Paulo: Pioneira, 1999.

IMHOFF, Marcia Moraes; MORTARI, Aline Perico. **Terceirização, vantagens e desvantagens para as empresas**. 2005. TCC (Academia do Curso de Ciências Contábeis). UNIFRA (Centro Universitário Franciscano). Disponível em: (<http://w3.ufsm.br/revistacontabeis/anterior/artigos/vIInEspecial/a06vIInesp.pdf>). Acesso em: 20/05/12.

KOTLER, Philip. **Marketing de A a Z: 80 conceitos que todo profissional precisa saber**. 12. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.

MARTINS, Sérgio Pinto. **A terceirização e o direito do trabalho**. São Paulo: Atlas, 2001.

OLIVEIRA, Marco A. **Terceirização: estruturas e processos em xeque nas empresas**. São Paulo: Nobel, 1994.

QUEIROZ, Carlos Alberto Ramos Soares. **Manual e terceirização**. 9. ed. São Paulo: STS, 1998.

VERGARA, Silva Constant. **Projeto e relatórios de pesquisa em administração**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2004.