

Reversão da Terceirização Logística: Estudo de Caso na Distribuição de Peças de Reposição via Centro de Distribuição

Aginaldo José Martins (Universidade Metodista de Piracicaba) agjmartins@unimep.br

Alexandre Tadeu Simon (Universidade Metodista de Piracicaba) atsimon@unimep.br

Resumo:

A abertura da economia brasileira e a desregulamentação do transporte, no final dos anos 1990 promoveram o crescimento de serviços logísticos no Brasil e a instalação de unidades de empresas internacionais em território brasileiro intensificou ainda mais a movimentação nos canais de suprimento de componentes. O aumento de renda da população aqueceu o mercado consumidor e, consequentemente, a distribuição de produtos. As empresas manufatureiras concentraram-se em suas atividades fins, deixando de fazer aquelas que fogem de sua competência central. Surge, assim, a figura do operador logístico (OL). Percebe-se mais recentemente, uma reversão na decisão de terceirizar atividades, movimento esse que passa a ser chamado de Insourcing operacional. Este artigo analisa o processo de Insourcing, identifica as razões que levam as empresas a internalizar atividades logísticas que outrora foram terceirizadas e apresenta a melhoria de resultado decorrente desta ação. A análise é feita a partir de um estudo de caso realizado em uma empresa multinacional, montadora de caminhões, que reassume as operações de seus centros de distribuição de peças de reposição, que esteve durante dez anos sob a responsabilidade de operadores logísticos. Os dados foram coletados por meio de entrevistas com funcionários da montadora que possui duas unidades instaladas no Brasil. Embora a terceirização possa trazer vários benefícios para as organizações, a evidência empírica mostra que existem casos de reintegração. Apesar de casos conhecidos de interrupção da terceirização, a literatura acadêmica enfocando reintegração é escassa, provavelmente porque as empresas dificilmente relatam histórias mal sucedidas, sendo essa contribuição que este estudo oferecer.

Palavras chave: Operador Logístico; Terceirização; Insourcing; Centro de Distribuição; Autopeças;

Logistics Outsourcing Reversion: A Case Study on Spare Parts Distribution Center

Abstract

The opening of the Brazilian economy and the deregulation of transportation in the late 1990s promoted the growth of logistics services in Brazil and the installation units of international companies in Brazil further intensified the movement in the supply channel components. The increase in income of the population heated consumer market and hence product distribution. The manufacturing companies focused on their end activities and cease to those who run away from their core competency. Thus arose the figure of the logistics operator (OL). It can be seen most recently, a reversal in the decision to outsource activities, a movement which happens to be called operating Insourcing. This article analyzes the process of Insourcing, identifies the reasons that lead companies to internalize logistics activities that were once outsourced and presents the improvement of results arising from this action. The analysis is done from a case study in a multinational company, maker of trucks, which resumed operations of its spare parts distribution centers, who was ten years under the responsibility of logistics operators. Data were collected through interviews with employees who automaker has two units installed in Brazil. Although outsourcing can provide many benefits for organizations, the empirical evidence shows that there are cases of reintegration. Although known cases of termination of outsourcing, the academic literature focusing on reintegration is scarce, probably because companies rarely report unsuccessful stories, and this contribution that this study offer.

Key-words: Logistic operator; outsourcing; insourcing; Distribution center; auto parts

1. Introdução

Desde final do século XX, as empresas manufatureiras consideraram a terceirização de atividades logísticas como uma solução para racionalizar suas operações, buscando redução de custos. No entanto, percebe-se um movimento no sentido inverso: empresas que mantiveram seus processos logísticos terceirizados estão retomando as operações logísticas. Este artigo discute as razões que levam as organizações a interromper a terceirização de processos logísticos, inverter a sua decisão anterior, e em seguida reintegrar atividades antes delegadas a fornecedores.

Operadores logísticos surgiram apresentando serviços personalizados e uma grande gama de possibilidades e soluções. Entende-se por Operador Logístico "um fornecedor de serviços logísticos integrados, capaz de atender às necessidades logísticas de seus clientes, de forma personalizada". A utilização de um Operador Logístico (OL) representa uma desverticalização da empresa que foca em sua atuação principal. Com isso, diminui a necessidade de investimentos em ativos de processos logísticos, reduzindo os custos fixos e operacionais e de coordenação e controle das operações. A redução de custos é obtida graças à eficiência operacional, advinda de ativos específicos serem compartilhados por vários clientes que contratam serviços logísticos. (LAMBERT, 1998)

A empresa contratante delega ao operador logístico a responsabilidade pelo serviço ao cliente, incluindo: disponibilidades de estoques, rapidez nas entregas e agilidade e precisão no processamento dos pedidos. Os custos relacionados a estes fatores têm aumento maior à medida que se aperfeiçoa o nível destes serviços aos clientes (BALLOU, 2006).

Pela rápida comoditização dos produtos, a diferenciação desloca-se pelos serviços prestados. Quando a própria empresa atende seus clientes, há oportunidade de maior proximidade e, como consequência, maiores chances de manter sua fidelização. O objetivo deste artigo é explorar os motivos de reconsiderar a decisão de terceirização logística. Para isso é analisada empresa que alterou sua estratégia logística e reestruturou seu serviço de pós-vendas de autopeças, internalizando a logística em seus centros de distribuição. Por meio de um estudo de caso, procura-se levantar os motivos que essa montadora de veículos comerciais, retomou suas operações de distribuição.

Para CABRAL et al. (2013) a reintegração ou Insourcing refere-se, em primeiro lugar, a uma reversão de uma decisão estratégica. Em segundo lugar, assume-se a quebra de um contrato com um fornecedor e por fim, envolve a reabilitação da atividade dentro da empresa. O Insourcing normalmente envolve a quebra de contratos de terceirização e reaquisição de recursos, tanto humanos como materiais (CONTRACTOR et al., 2011). Portanto, a reintegração representa uma mudança na estratégia da empresa. De acordo com FREYTAG et al (2012) nos últimos anos, muitas empresas mudaram suas estratégias após a reavaliação da sua posição, a fim de melhorar as atividades e obter as melhores condições para o desenvolvimento, fabricação, comercialização e fornecimento de produtos ou serviços para os clientes.

Este trabalho analisa esse fenômeno, observado na atualidade para compreensão mais profunda. Além das implicações para a teoria, este artigo pode ajudar pesquisadores e gestores a compreenderem a dinâmica das fronteiras organizacionais, permitindo-lhes fazer escolhas melhores em ambas às decisões de terceirização e reintegração. Embora a terceirização possa trazer vários benefícios para as organizações, à evidência empírica mostra que existem casos de reintegração. Apesar de haver casos conhecidos de interrupção da terceirização, a literatura acadêmica enfocando reintegração é escassa, provavelmente porque as empresas dificilmente

relatam histórias mal sucedidas (BARTHÉLEMY, 2003), sendo essa lacuna que este estudo busca preencher.

O trabalho segue apresentando a fundamentação teórica utilizada para análise do caso, consistindo em conceitos sobre logística, centros de distribuição, terceirização e indicadores de desempenho. No item 3 são relatados os resultados do estudo de caso. O item 4 apresenta análise dos dados e, finalmente, são apresentadas considerações para conclusão do trabalho.

2. Desempenho e Terceirização da Logística

O cenário nacional e mundial mostra acirramento da concorrência. Isto faz com que as empresas busquem vantagens por inovações tecnológicas ou organizacionais, para melhoria na qualidade de seus produtos, em seus serviços de entrega e diminuição em seus custos. Com isso podem garantir maior rentabilidade pela oferta de diferencial a seu cliente.

As empresas tinham foco em suas competências centrais, delegando a terceiros a operação em sua rede logística. BALLOU (2006) responsabiliza a logística pelos processos de planejamento, programação e controle do fluxo e da armazenagem de produtos, bem como os serviços e informações associados, cobrindo desde o ponto de origem até o ponto de consumo, com o objetivo de atender aos requisitos do consumidor.

As empresas, contudo, tiveram que arcar com os custos de controle de desempenho de parceiros. Assim, embora, a terceirização pudesse diminuir custos operacionais, outros custos tornaram-se significativos, especialmente, no momento de retração do mercado brasileiro (SADER, 2007). Com isso há reversão na decisão de terceirização e as empresas retomam a logística em seus centros de vendas de autopeças de reposição. Isso confirma DRAUZ (2014) quando diz que “a reversão da terceirização é mais acentuada em momentos de crises e quedas de volumes, sendo uma opção para retomada de algumas atividades pelas organizações”.

2.1. Operador Logístico

O Operador Logístico é um fornecedor de serviços logísticos integrados, capaz de atender a todas as necessidades logísticas de seus clientes, de forma personalizada. A vantagem na utilização de um Operador Logístico é obtida com a desverticalização da empresa, reduzindo os custos fixos e propiciando a que a empresa dirija seu foco às suas atividades principais. A redução de custos logísticos é obtida graças à eficiência operacional do Operador Logístico, que tem seu foco na prestação de serviços logísticos. (LAMBERT, 1998)

Os Operadores Logísticos são capacitadas a prestar ampla variedade de serviços logísticos de forma integrada. Para AGUEZZOUL (2014) a seleção de um operador logístico é um processo complexo e múltiplos critérios devem ser considerados, pois envolvem necessidades específicas de cada negócio. A prestação de serviço de alto nível é a melhor maneira de se conseguir uma relação positiva e duradoura com clientes. Isso faz com que os clientes considerem o preço como qualificador e não ganhador de pedidos. A satisfação do cliente é fator crítico de sucesso no marketing de relacionamento de empresas de serviços.

A agilidade e eficiência no atendimento de pedidos de autopeças de reposição de veículos comerciais são critérios diferenciais em serviços de Pós-vendas, para garantir o uso continuado ao proprietário do equipamento. Assim, na eventualidade de quebra (manutenção corretiva) ou parada para manutenção preventiva, o tempo de reparo deve ser minimizado, evitando atrasos ou riscos operacionais em momentos de utilização extrema do equipamento. Assim, a logística de distribuição e suporte ao pós-venda é um recurso estratégico.

2.2. Terceirização de atividades logísticas

Terceirização é um neologismo utilizado a partir da palavra "terceiro", entendido como intermediário, interveniente, que, na linguagem empresarial, caracteriza-se como uma técnica de administração pela qual se interpõe um terceiro, geralmente uma empresa, na relação típica de trabalho (empregado versus empregador). Para WU et al (2015) é considerado um canal de logística de terceirização, onde um distribuidor adquire uma quantidade de produto e terceiriza suas operações de logística para um terceiro fornecedor de serviços de logística. Entretanto, não se trata da interposição, na relação empregatícia tradicional, de um trabalhador, dito terceiro, mas de uma empresa que assumirá o serviço ou atividade terceirizada (CAVALCANTI JÚNIOR, 1996).

A adoção da terceirização pela empresa tem o objetivo de alcançar maior qualidade nos serviços prestados e produtividade e redução de custos nas operações. A empresa contratante deixa de ter trabalhadores dedicados à atividade terceirizada que é repassada à empresa contratada (QUEIROZ, 1998). SABER (2007) aponta isso como tendência mundial, citando LIEB E RANDALL (1996) que diz que 60% das empresas listadas na Fortune 500 reportam ter pelo menos um contrato com uma empresa de serviços logísticos.

As empresas focaram em suas atividades principais, delegando a especialistas as atividades de apoio. Ao transferir a atividade logística para um operador externo, a empresa contratante libera tempo e energia para dedicar à missão de aperfeiçoar a competência central de seu negócio (FLEURY et al., 2000; BOWERSOX; CLOSS, 2010). Adicionalmente, a empresa transferiu para o terceiro os elevados investimentos em ativos logísticos que, na época, demandavam esforços para inovação tecnológica.

Isto é confirmado por SADER (2007) que aponta as vantagens da terceirização logística como sendo: redução de custos e investimentos, foco nas atividades centrais e melhoria na qualidade do serviço maior pela maior criação de valor ao cliente, propiciando assim, alinhamento estratégico das operações para suporte ao cliente. Porém, também SADER (2007) relativiza a importância da terceirização logística, apontando desvantagens advindas da perda do controle operacional e de qualidade no nível de serviço e maior custo real da operação, devido a ruídos no relacionamento com clientes e dificuldade na gestão de desempenho do prestador de serviço. Esta situação é ainda mais urgente no caso de distribuição de autopeças de reposição. O controle das operações logísticas do centro de distribuição deve garantir bons resultados e satisfação dos clientes. Esta necessidade requer um sistema para gestão de desempenho do Operador Logístico.

Diferentes sistemas de avaliação de desempenho são utilizados pelas organizações no intuito de melhor avaliar seus processos e, conseqüentemente, seus resultados. Dá-se ênfase a metodologias capazes de avaliar a excelência organizacional sob um aspecto mais amplo que propriamente o financeiro, ou seja, sob o ponto de vista operacional, ambiental, dos acionistas, credores, fornecedores e outros que possuem um vínculo econômico direto com a empresa.

No sentido de fundamentar a definição de critérios e indicadores de desempenho, são necessárias algumas considerações sobre indicadores, suas características essenciais e critérios de geração e classificação, considerando-se principalmente a ótica da Qualidade. (KAPLAN e NORTON, 1997). Sob o enfoque da Qualidade, TAKASHINA E FLORES (1995) defendem que um indicador deve ser gerado criteriosamente, de forma a assegurar a disponibilidade dos dados e resultados mais relevantes no menor tempo possível e ao menor custo. Quanto a esse aspecto, consideram-se parâmetros essenciais para a geração de indicadores da qualidade: seletividade ou importância; simplicidade e clareza; abrangência; rastreabilidade e acessibilidade; comparabilidade; estabilidade e rapidez de disponibilidade; baixo custo de obtenção. Assim, no contrato de terceirização da operação logística, a empresa

contratante deve explicitar os indicadores de desempenho que estará avaliando os serviços contratados. Já a empresa contratada deve apresentar planos para que os indicadores atinjam os valores supostos no contrato.

O ato de medir congrega um conjunto de atividades, pressupostos e técnicas que se justifica quando existe o objetivo de aperfeiçoar o processo avaliado. Desse modo, além desta etapa de negociação, outra questão importante é o monitoramento dos serviços, enquanto executados, para controle da empresa contratante. SADER (2007) apresenta indicadores para análise de desempenho na prestação de serviço logístico como sendo: crescimento de Vendas, segurança e ambiente de trabalho, satisfação do cliente, disponibilidade do produto, entrega dentro do prazo, responsabilidade social, lucro, eficiência em custo, cumprir promessas, baixo índice de perdas e danos, flexibilidade, preços justos para serviços extras.

3. Estudo de Caso

3.1. O processo de pesquisa

A pesquisa é caracterizada como exploratória com uso de estudo de caso qualitativo, com foco na logística de pós-vendas de autopeças de reposição em uma organização multinacional de grande porte, montadora de veículos comerciais com unidade produtiva em Minas Gerais. Esta empresa manteve sua operação logística de distribuição de autopeças para reposição em centro de distribuição terceirizada, na Cidade de Diadema no Estado de São Paulo, utilizando-se de operador logístico por mais de dez anos. A revisão de uso de OL levou a empresa a reestruturar-se para assumir a logística em seus serviços de pós venda.

A elaboração do roteiro de pesquisa para coleta de dados teve base na fundamentação teórica e na experiência e conhecimento do pesquisador. Este identificou a organização que se enquadra no objetivo da pesquisa, desenvolveu o protocolo de pesquisa utilizando questionário com perguntas abertas e fechadas a ser utilizado e testou sua aplicação com o diretor de logística da empresa em uma primeira visita ao centro de distribuição, quando ainda empreendeu uma pesquisa nos documentos internos da empresa. Realizou os ajustes necessários no protocolo de pesquisa e em outra oportunidade realizou entrevista em profundidade e aplicação do protocolo de pesquisa ao Gerente de Logística responsável pela área de logística operacional e distribuição nacional de autopeças de reposição, que discorreu sobre as atividades do processo logístico e apresentou o mapa de indicadores de desempenho. Este profissional é responsável há dez anos pelos processos logísticos da empresa. A disponibilidade dos dados pela pesquisa documental viabilizou a comparação destes indicadores antes e depois da decisão de reversão da terceirização.

3.2. Relato

A empresa possui mais de 30.000 códigos de produtos ativos dedicados ao atendimento de pós-vendas para a linha de veículos comerciais. A gestão de demanda e o planejamento das entregas das peças de reposição são feitos por funcionários da empresa, enquanto há terceirização da operação física das atividades de manuseio no recebimento, conferência, embalagem primária, estocagem, separação de pedidos, embalagem para expedição, expedição e de transporte até os pontos de venda. As peças são recebidas da fábrica localizada em Minas Gerais, dos fornecedores no Brasil e no exterior. A terceirização foi uma decisão estratégica nas fases de início de operação no Brasil. Nesta ocasião, buscou-se, então, um fornecedor de serviços com características necessárias para assumir esse processo.

O processo de identificação do fornecedor foi realizado pela área de contratação de serviços da empresa. Foi realizada cotação com operadores logísticos atuantes no mercado. A escolha do Operador Logístico teve como referencia um memorial descritivo da empresa, onde as atividades, fluxos e volumes a serem movimentados e processados foram estimados. Na

ocasião, a decisão foi baseada no fato que, os custos estimados para realização dessa atividade com mão de obra própria eram muito superiores aos valores apresentados em cotação prévia. Outro fator decisório foi o comprometimento do prestador de serviço na realização dos investimentos, cujo capital seria desdobrado ao longo do tempo, e repassado mensalmente como custo de serviço. Isso evitou o investimento direto da empresa em ativos fixos.

Outro fator para decisão de terceirização foi da empresa iniciar uma operação sem possuir o conhecimento necessário para estruturação de uma equipe operacional para gestão de um centro de distribuição no país. A prestação de serviços depois de iniciada com a escolha do OL demorou mais de um ano para estabilização dos processos operacionais, embora o contratado fosse uma empresa grande e com muito tempo no mercado. Essa demora pode ser justificada pelo número de itens (30.000 códigos de produtos ativos).

A análise de desempenho, tendo como referência os indicadores a serem atingidos (Tabela 1), era realizada em reuniões periódicas (contratante junto à empresa contratada) em que planos de ação de melhoria eram traçados conforme anomalias identificadas. A dificuldade apontada pela demora na estabilização dos processos foi à alta rotatividade da mão-de-obra. A obtenção de quadro estável de funcionários para que as rotinas operacionais fossem controladas e o processo estabilizado demorou cerca de um ano e meio.

Indicadores de desempenho	
Desempenho na gestão do Estoque:	
Acuracidade do inventário	Corresponde à diferença entre o estoque físico e a informação contábil.
Utilização da capacidade de estocagem	Mede a utilização volumétrica ou o número de posições de estocagem disponíveis no armazém.
Desempenho no atendimento de pedidos ao cliente:	
Taxa de atendimento de pedidos Urgentes	Mede o percentual de pedidos atendidos na quantidade e especificações solicitadas pelo cliente.
Percentual de pedidos completos e no prazo	Corresponde às entregas realizadas dentro do prazo e atendendo as quantidades e especificações do pedido.
Eficácia no atendimento de pedidos	Mede a quantidade de pedidos atendidos corretamente. (considerando como erros de atendimento quantidades a maior ou menor ou itens não solicitados.)
Produtividade da operação:	
Pedidos por hora	Mede a quantidade de pedidos separados e embalados por hora. Também pode ser medido em linhas ou itens.
Tempo médio de carga/descarga	- Mede o tempo de permanência dos veículos de transporte nas docas de recebimento e expedição.
Desempenho no transporte:	
Custo de Transporte	Mostra a participação dos custos de transportes nas vendas totais da empresa.
Custo do frete por unidade expedida	Revela o custo do frete por unidade expedida. Pode também ser calculado por modal de transporte.
Coletas no prazo	Calcula o percentual de coletas realizadas dentro do prazo acordado.
Avarias no transporte	Mede a participação das avarias em transportes no total expedido.

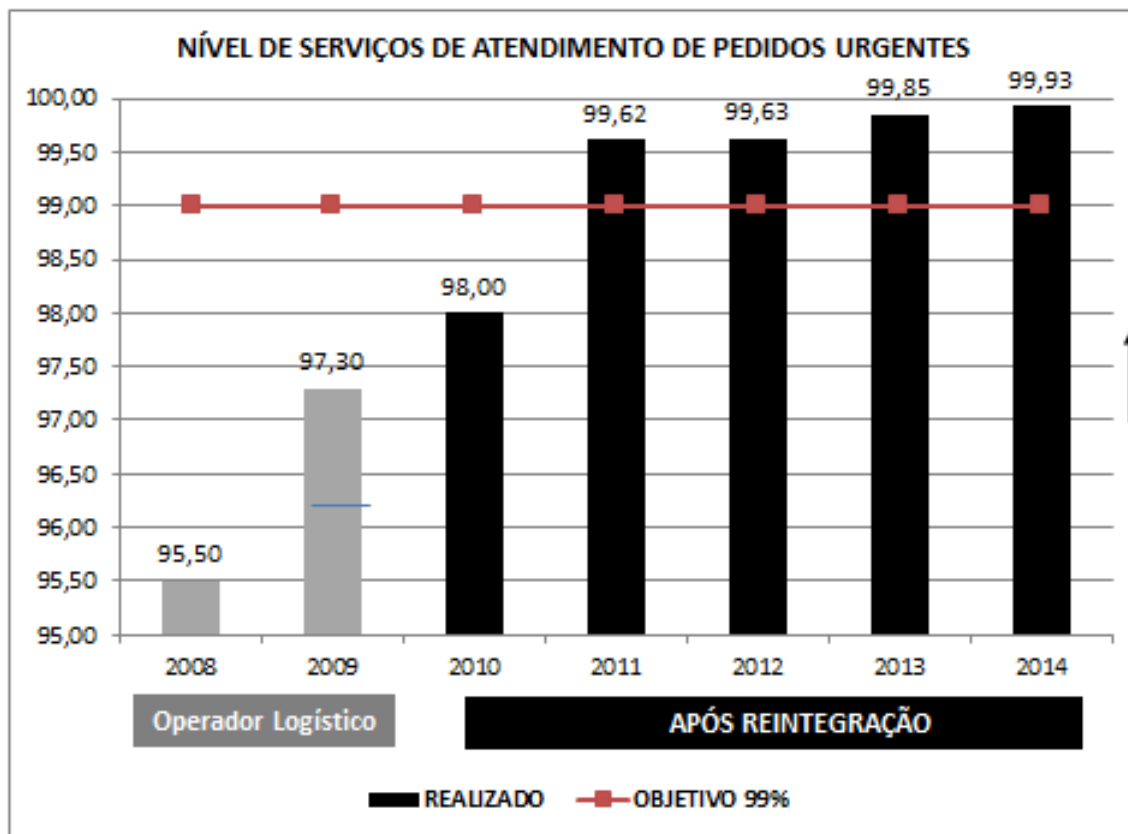
Fonte: Elaborado pelo autor

TABELA 1: Indicadores de desempenho

Os indicadores mostravam os limites mínimos estabelecidos e nos primeiros meses houve acúmulo de pedidos de venda, sendo que uma grande parte desses pedidos estabelecidos como urgentes foram atendidos fora dos prazos. Havia muito questionamento dos clientes. As reuniões para monitoramento dos planos de ações não apresentaram resultados efetivos e os indicadores de desempenho não apresentavam melhorias significativas. Os índices de pedidos

atendidos fora dos prazos continuavam com desempenho abaixo do esperado e com sensível nível de insatisfação e constantes reclamações dos clientes durante todo o período em que a operação foi terceirizada.

A figura 01 mostra os últimos dois anos dos resultados obtidos pelo OL no atendimento de pedidos urgentes e a crescente evolução e estabilidade obtida após o processo de reintegração do processo pela montadora.



Fonte: Elaborado pelo autor

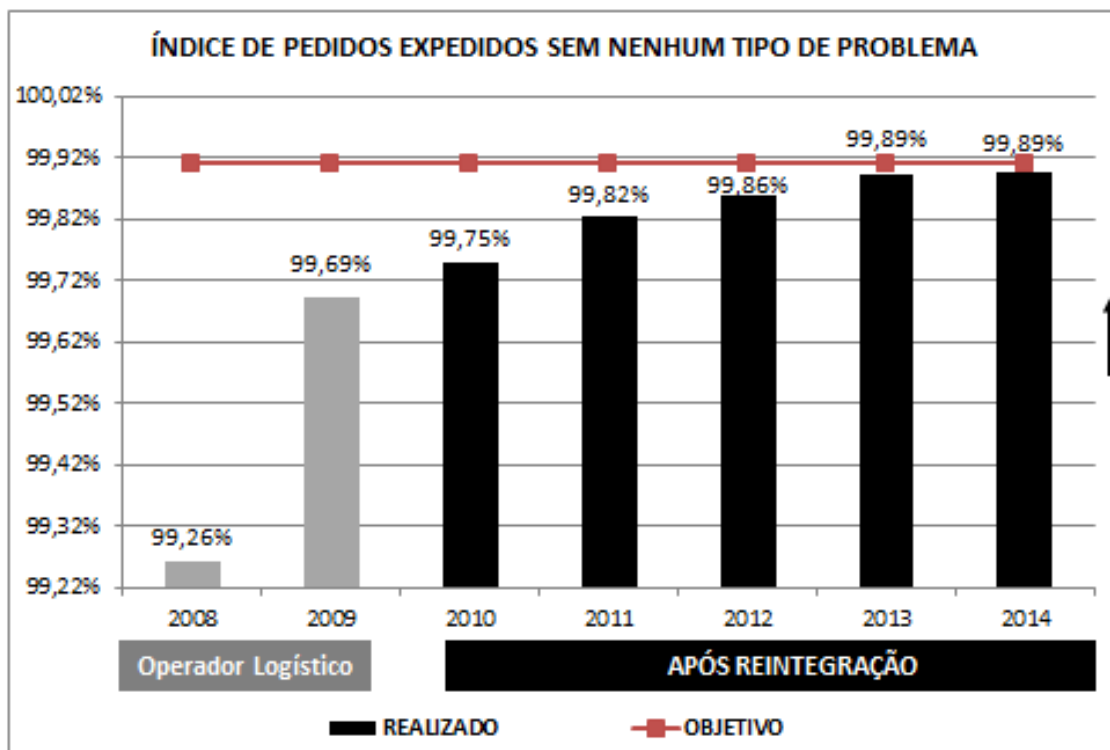
FIGURA 01: Indicador de Nível de serviço de atendimento a pedidos urgentes

Para ajuste do desempenho esperado, o operador logístico utilizava horas extras para eliminar as pendências e colocar em ordem a sequência de atendimento de pedidos. Mesmo assim, em curto espaço de tempo o volume de pedidos de vendas pendentes de atendimento voltava a subir retornando ao mesmo cenário anterior, caracterizando um ciclo vicioso. O expediente de uso de horas extras e remanejamento de equipes de outras atividades para área de atendimento de pedidos foi visto como estratégia equivocada da contratada, pois os custos com essas horas extras eram repassadas para contratante, pois no contrato original os sábados não foram considerados como dia de trabalho.

Outro indicador de desempenho que refletiu a insatisfação dos clientes foram os índices de erros no atendimento dos pedidos expedidos. As constantes reclamações dos clientes por pedidos recebidos com algum tipo de divergência geraram insegurança e inúmeros questionamentos sobre a qualidade dos processos estabelecidos.

A figura 02 mostra o índice de pedidos expedidos sem nenhum tipo de problema, considerando peças com divergências de quantidade, qualidade e integridade. Em considerando o alto volume de expedição e a grande variedade de produtos, esse indicador é

de extrema importância para o processo. Durante os últimos 2 anos sob gestão do OL apenas no último ano houve uma melhora relativa do indicador, porém conforme afirma o entrevistado, baseado no risco iminente e ações do OL para tentar manter a operação e evitar a finalização do contrato.



Fonte: Elaborado pelo autor

FIGURA 02: Indicador de Pedidos Expedidos sem problemas

As divergências no atendimento de pedidos e outras falhas de processo geravam frequentemente divergências de inventário. Como vigente no contrato, as divergências identificadas seriam ressarcidas pelo operador logístico ao contratante dentro de períodos previamente estabelecidos. Isso passou a gerar um desgaste no relacionamento entre as empresas pela frequência das divergências, os valores envolvidos no processo e a dificuldade em repor o estoque, visto que grande parte dos produtos é proveniente de importação.

Segundo relato do entrevistado, o ponto mais impactante no processo de terceirização foi o choque cultural entre as empresas: enquanto o contratante buscava excelência operacional esperando as melhores práticas de mercado, o prestador de serviços logístico buscava atender aos requisitos mínimos estabelecidos em contrato, evitando qualquer tipo de penalização.

3.3. Decisão pela reversão da terceirização

O entrevistado relata que a organização por tratar-se de uma empresa multinacional e com operações similares em outros países, passou a sofrer duras críticas, pois seus indicadores de desempenho quando comparados com os demais não mostravam a eficácia necessária. Em busca de firmar a marca representada pela empresa em um mercado de veículo comercial extremamente competitivo e que atravessava um período de crise econômica, ficou evidente que a qualidade nos serviços de pós-vendas e o atendimento prestado no processo de autopeças de reposição é um diferencial competitivo importante e não pode ser desprezado.

A organização então iniciou um processo de mudança cultural e reforço da imagem da marca perante seus clientes e por não obter os resultados necessários com o processo de terceirização iniciou o processo de internalização da operação contratando profissionais de logística e iniciando a estruturação de equipe própria para gestão do centro de distribuição de autopeças.

4. Análise comparativa dos resultados.

As evidências empíricas coletadas foram comparadas e confrontadas com as principais afirmações identificadas na revisão da literatura. A tabela 2 demonstra uma síntese do resultado obtido em relação às principais afirmativas da revisão literária.

AUTOR	AFIRMA	ESTUDO EMPÍRICO MOSTROU
LAMBERT (1998)	A terceirização logística esta baseada na desverticalização da empresa e busca por redução de custos	A decisão pela terceirização da empresa foi baseada em menores custos.
BALLOU, 2006	A empresa contratante delega ao operador logístico a responsabilidade pelo serviço ao cliente	A empresa pesquisada terceirizou sua operação física incluindo as atividades de manuseio no recebimento, conferencia, embalagem primaria, estocagem, separação de pedidos, embalagem para expedição, expedição e de transporte.
CONTRACTOR et al., 2011	O <i>Insourcing</i> normalmente envolve a quebra de contratos de terceirização e reaquisição de recursos, tanto humanos como materiais.	A empresa investiu na contratação de mão de obra própria maior custo operacional.
CABRAL et al. (2013)	A reintegração ou <i>Insourcing</i> refere-se, a uma reversão de uma decisão estratégica.	A organização decidiu iniciar um processo de mudança cultural e reforço da imagem da marca
FREYTAG et al (2012)	Muitas empresas mudaram suas estratégias após a reavaliação da sua posição, a fim de melhorar as atividades	Os indicadores de desempenho mostraram que o desempenho da empresa com OL não estava adequado e reversão apresentou melhores resultados
DRAUZ (2014)	A reversão da terceirização é mais acentuada em momentos de crises e quedas de volumes.	A empresa decidiu reverter a terceirização durante o período de crise econômica em 2008.

Fonte: Elaborado pelo autor

TABELA 2 - Comparação de resultados obtidos

5. Considerações finais

A operação de autopeças de reposição para o mercado de veículos comerciais é crucial, pois esta diretamente ligada à satisfação dos clientes e a imagem da marca. A decisão de compra do segundo caminhão normalmente vem atrelada a qualidade percebida nos serviços de pós-vendas. Quando o cliente percebe atenção aos processos e prazos respeitados, passa a ter credibilidade e entender que problemas como quebras do veículo podem ocorrer porem o tempo de resposta e reparo não se estendera além do mínimo necessário.

Os indicadores de desempenho são ferramentas importantes para definição das melhores praticas de mercado e auxiliam na busca e definição de um referencial quantitativo e qualitativo para os processos. Obter o comprometimento de uma determinada equipe com o

processo que realiza é um desafio para os gestores, sendo a cada dia que passa mais importante para o resultado das organizações. A busca por indicadores de desempenho globais e melhores práticas de mercado é uma tendência e necessidade imediata, pois o concorrente atualmente vem de qualquer parte do mundo. A gestão de operações complexas e com grande número de itens movimentados como no caso de autopeças torna cada detalhe mais importante e o comprometimento da equipe fundamental para atingimento de um bom resultado.

Este estudo de caso empírico demonstrou que as afirmações literárias estão alinhadas com os fatos constatados e o principal motivo que levou a empresa pesquisada a reverter o processo de terceirização foi o baixo desempenho do OL e os impactos desse desempenho aos clientes finais. Tornou evidente que o processo de terceirização deve ser estudado com muito critério antes da tomada de decisão. Realizar uma análise de mercado buscando operadores logísticos que possuem as características corretas para cada tipo de negócio pode ser decisivo no sucesso ou não do processo de terceirização de um centro de distribuição.

6. Referências

- AGUEZZOUL Aicha n; *Third-party logistics selection problem: A literature review on criteria and methods*; Omega 49 (2014) 69–78; Science Direct - Elsevier
- ALVARENGA, Antonio C., NOVAES Antonio G., *Logística Aplicada Distribuição Física*, São Paulo: Ed. Edgard Blucher 2000
- BALLOU, Ronald H., *Gerenciamento da cadeia de suprimentos: Logística empresarial*; 5ed. Porto Alegre: Bookman, 2006
- BARTHÉLEMY, J., 2003. *The seven deadly sins of outsourcing*. Academy of Mgm Executive 17 (2), 87–98.
- BOWERSOX, Donald; CLOSS, Donald J. *Logística empresarial: o processo de integração da cadeia de suprimento*. 1ª ed. – 8ª. reimpr. São Paulo: Atlas, 2010.
- CABRAL, Sandro; QUELIN Bertrand, MAIA Walmir, *Outsourcing Failure and Reintegration: The Influence of Contractual and External Factors, Long Range Planning* (2013), <http://dx.doi.org/10.1016/j.lrp.2013.08.005>
- CAVALCANTE Jr. Ophir. *A terceirização das relações laborais*, 1996, Ed. LTr, São Paulo.
- CONTRACTOR, F.J., Kumar, V., Kundu, S., Pedersen, T., 2011. *Global Outsourcing and Offshoring: An Integrated Approach to Theory and Corporate Strategy*. Cambridge University Press, pp. 3–47.
- DRAUZ Ralf; *Re-insourcing as a manufacturing-strategic option during a crisis—Cases from the automobile industry*; Journal of Business Research 67 (2014) 346–353;
- FLEURY, Paulo F., *Logística Empresarial*, São Paulo : Editora Atlas, 2000.
- FREYTAG Per V.; CLARKE Ann H.; MAJBRIIT R. Evald; *Reconsidering outsourcing solutions*; European Management Journal (2012) 30, 99– 110
- KAPLAN, Robert S., NORTON, Davis P., *A estratégia em Ação*: B. corecard, Rio de Janeiro: Campus, 1997.
- KOTLER, Philip; ARMSTRONG, Gary. *Princípios de Marketing* ; Rio de Janeiro: 7ª. Ed., Prentice-Hall, 1998.
- LAMBERT, Douglas M., STOCK, James R., VANTINE, José Geraldo. *Administração estratégica da Logística*. Tradução Maria Cristina Vondrak. São Paulo. Vantine Consultores, 1998.
- SADER, André Taylor. *Terceirização Logística – visões do contratante e contratado*. Dissertação (MPA) - Escola de Administração de Empresas de São Paulo. 2007. 143 f.
- TAKASHINA, Newton Tadachi; FLORES, Mario César Xavier. *Indicadores da qualidade e do desempenho: como estabelecer metas e medir resultados*. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1995. 100 p.
- WU Qing; UM Yinping; FENG Yi; *Coordinating contracts for fresh product outsourcing logistics channels with power structures*; Int. J. Production Economics 160 (2015) 94–105; Science Direct - Elsevier