

ANÁLISE DOS CRITÉRIOS DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO DO TRANSPORTE TERCEIRIZADO DA METALÚRGICA MOR S.A.

REVISTA DE
CONTABILIDADE
DOM ALBERTO

09 anos

Coordenações de Pós-Graduação e Curso de Ciências Contábeis da Faculdade Dom Alberto, de Santa Cruz do Sul/RS.

Bárbara Raquel Rodrigues da Silva

Administradora - Faculdade Dom Alberto

Fabiane da Silveira Silveira

Administradora - Faculdade Dom Alberto – Santa Cruz do Sul – RS

RESUMO

As empresas concentram esforços para fidelizar clientes, buscam ofertar ao cliente produtos e serviços de qualidade. Entre os departamentos, podemos destacar a logística como parte fundamental para o sucesso da empresa. O presente estudo de caso foi realizado na empresa Metalúrgica Mor, localizada em Santa Cruz do Sul/RS. Com o objetivo geral de analisar os atuais critérios de avaliação de desempenho das transportadoras terceirizadas da Metalúrgica Mor SA, com o intuito de análise da eficácia nos critérios de classificação que são utilizados atualmente. Como amostra para a pesquisa foram selecionados 16 colaboradores do setor de logística, dentro de um universo de 21 pessoas. A entrevista foi realizada através de um questionário com 10 questões. Através do questionário mediu-se a eficácia na avaliação de avarias, extravios e trocas no decorrer do transporte, na percepção dos colaboradores. Através desta coleta foi possível identificar que existem melhorias a serem feitas no processo de avaliação das transportadoras.

Palavras-chave: logística; terceirização de transportadoras; critérios de avaliação.

ABSTRACT

The companies concentrate efforts to retain customers, seek to offer customers quality products and services. Among the departments, we can highlight logistics as a fundamental part of the company's success. The present case study was carried out at Metalúrgica Mor, located in Santa Cruz do Sul / RS. With the general objective of analyzing the current performance evaluation criteria of the outsourced carriers of Metalúrgica Mor SA, with the purpose of analyzing the effectiveness in the classification criteria that are currently used. As a sample for the study, 16 employees from the logistics sector were selected from a universe of 21 people. The interview was

conducted through a questionnaire with 10 questions. Through the questionnaire the effectiveness of the evaluation of failures, losses and exchanges during transportation was measured, in the employees' perception. Through this collection it was possible to identify that there are improvements to be made in the evaluation process of the carriers.

Key-words: logistics; outsourcing of carriers; rating criteria.

1. INTRODUÇÃO

A atual situação econômica do país exige grande esforço e desenvolvimento da criatividade das empresas, pois em meio a um período de crise, as empresas precisam criar formas de destacar-se no mercado em que atuam e oferecer aos clientes produtos e serviços de qualidade.

As empresas buscam manter o foco nas suas atividades principais, para dessa forma, manter a qualidade de seus produtos e serviços. Para isso elas optam por terceirizar processos, ou seja, transferir atividades para terceiros. Dessa forma conseguem reduzir custos e focar nas atividades chaves da empresa. Em um processo de terceirização, a imagem da empresa contratante, fica diretamente ligada à imagem da empresa contratada, por isso observa-se a importância de avaliar os serviços prestados pelas transportadoras terceirizadas.

Dessa forma, o presente estudo aborda o seguinte problema de pesquisa: Quais os atuais critérios de avaliação de desempenho das transportadoras terceirizadas pela metalúrgica MOR, e qual sua eficácia?

A empresa Metalúrgica Mor S.A, é uma Sociedade Anônima Fechada, que obtém seus recursos dos próprios acionistas. A Mor foi fundada em 1962 e está enquadrada como empresa de grande porte. A Empresa com o intuito de reduzir custos e manter o foco nas atividades principais, contrata transportadoras terceirizadas que entregam seus pedidos em todo o Brasil e também no exterior. Utilizam o modal rodoviário para realização das entregas.

O setor de logística da empresa possui um indicador de desempenho, onde é medida a eficiência das transportadoras terceirizadas. Desta forma mostra-se relevante buscar novos critérios de análise do indicador, confrontando dessa forma os resultados do indicador já existente. O objetivo é a melhora do indicador de desempenho, deixando dessa forma as informações mais precisas e levando em conta mais de um ponto de vista de análise. A empresa buscou otimizar o processo

de distribuição, porém ocorrem problemas relacionados ao transporte dessas mercadorias, como extravios, trocas e avarias, causados pelas transportadoras terceirizadas.

Para o alcance do problema de pesquisa proposto por este estudo, que consiste em: Analisar os atuais critérios de avaliação de desempenho das transportadoras terceirizadas de uma empresa do segmento de casa e lazer são descritos o objetivo geral e os objetivos específicos.

O objetivo geral deste estudo consiste em analisar os atuais critérios de avaliação de desempenho das transportadoras terceirizadas da Metalúrgica Mor, empresa líder no segmento de casa e lazer, com o intuito de análise da eficácia nos critérios de classificação que são utilizados atualmente das transportadoras no estado do Rio Grande do Sul.

Como objetivos específicos, este estudo visa:

- Verificar as não conformidades relacionadas a extravios de mercadorias nas entregas das transportadoras terceirizadas.
- Analisar as não conformidades relacionadas a trocas de mercadorias nas entregas das transportadoras terceirizadas.
- Observar as não conformidades relacionadas as avarias de mercadorias nas entregas das transportadoras terceirizadas.
- Identificar a percepção dos colaboradores referente as transportadoras terceirizadas, no quesito extravio, avaria e troca de mercadorias.

Como justificativa podemos nos basear na informação de que o transporte rodoviário é o modal mais utilizado no Brasil, representando em média 60% das cargas transportadas.

A justificativa desse trabalho decorre dos altos custos relacionados aos fretes pagos para as transportadoras terceirizadas. Custos que causam o maior impacto financeiro dentro do setor de logística. A escolha da terceirização reduz custos como mão-de-obra, despesas com combustível e manutenção de frotas, mas ainda assim representa o maior custo dentro do setor de logística. Devido aos altos custo que envolvem o pagamento dos fretes, é importante desenvolver formas para medir o desempenho das transportadoras terceirizadas, pois precisam prestar um serviço de qualidade e reduzir a insatisfação dos clientes da finais da empresa contratante.

Conforme a CNT (Confederação Nacional do Transporte, 2016), O custo logístico cresce no Brasil, impacto gerado pela dependência do transporte rodoviário. Pesquisa aponta que o custo logístico utiliza cerca de 11,7% da receita das organizações. No último ano esse valor cresceu, pelo impacto do alto preço do diesel e também pela má qualidade das estradas. Entre os anos de 2014 e 2015, esse custo subiu 1,8%. A pesquisa aponta que formar mão-de-obra e frota própria é ainda mais caro para a empresa, dessa forma a saída tem sido a terceirização do transporte.

Através desse levantamento, a empresa precisa monitorar as transportadoras terceirizadas e medir o desempenho das mesmas. Uma entrega que gera transtornos para os clientes, seja por atraso, extravios, trocas ou avarias, impacta na imagem da Metalúrgica Mor junto ao seu cliente. Uma das desvantagens da terceirização é que a empresa contratante fica com a imagem ligada à empresa terceirizada. Dessa forma é necessário que a empresa contratada efetue as entregas com máximo desempenho possível.

2. REVISÃO DA LITERATURA

2.1 Logística

Conforme Bowersox e Closs (2009), a logística tem a responsabilidade de disponibilizar matéria-prima, estoques, produtos semiacabados e produtos acabados, no local onde os mesmos são necessários com o menor custo possível. Atender ao cliente, com um serviço de alto nível e pelo menor custo, é o objetivo da logística.

Conforme Moura (1998), podemos descrever como logística todas as atividades ligadas à administração de materiais, distribuição física e movimentação de materiais. A logística é composta pela administração de materiais, que é o agrupamento dos materiais de origens diferentes e a total coordenação da atividade, ligada a demanda dos produtos da empresa. É somado o esforço de todos os setores da empresa, mesmo que com visões diferentes. A administração de materiais engloba as atividades do departamento de compras, recebimento, produção, expedição e os estoques da organização. A movimentação dos materiais acabados ou semiacabados, seja de uma unidade até a outra ou da empresa até o cliente também é coordenada entre demanda e suprimento, é distribuição física. Podemos definir

como distribuição física o ato de transportar eficientemente os produtos acabados da empresa até o cliente final.

É necessário que as empresas invistam no aperfeiçoamento contínuo da logística, a qualidade é resultado de um constante aprimoramento. É preciso entender que os produtos são diferenciados e os clientes também, dessa forma é preciso ajustar-se para atender as necessidades de cada cliente (BOUZADA, 2012).

No Brasil, existe um nível baixo de profissionalismo no que se diz respeito à logística. Existe uma grande necessidade de treinar profissionais para serem eficientes e eficazes na área de logística. Além de investimento em tecnologia, é necessário investir em treinamentos com pessoas, pois as tarefas também serão realizadas por pessoas. A falta de treinamento e informação resulta em erros que serão identificados, muitas vezes, pelo cliente no ato do recebimento da mercadoria (BOUZADA, 2012).

2.2 Outsourcing do Transporte Rodoviário

Conforme Henrique (2011), o processo de terceirização é repassar atividades para terceiros, onde é estabelecida relação entre a empresa contratante e a contratada, uma relação de parceria. O setor de logística tem o objetivo, entre outros, de minimizar custos com o transporte. Esse custo é o elemento mais evidente, visível, no custo logístico. Podemos dizer que o transporte é um custo significativo, dessa forma é necessário uma administração eficiente.

Conforme Silva (2012), as organizações optam pela terceirização de transportadoras, pois existem muitos custos que envolvem ter uma frota própria, como a depreciação dos veículos, o combustível, seguros, salário dos motoristas, pedágios entre outros custos envolvidos.

As empresas sofrem grande pressão em aumentar a eficiência dos seus processos, o que influencia a terceirização dos serviços logísticos, em especial a terceirização do transporte. As empresas conseguem focar nos seus objetivos principais, passando as atividades relacionadas ao transporte para terceiros. Outro fator que influencia a terceirização é que os prestadores de serviços terceirizados oferecem toda a experiência e conhecimento específicos, que para a empresa se tornaria difícil e caro para desenvolver internamente (RIBEIRO, 2011).

Conforme Ribeiro (2012), terceirizar o transporte está cada vez mais sendo adotado pelas empresas. A estratégia é buscar eficácia e tornar as empresas mais competitivas. A decisão de terceirizar o transporte ocorre nos mais altos níveis da empresa, como diretoria e gerentes. Escolher a empresa terceirizada errada pode gerar insatisfação e falhas que elevam os custos, podendo até provocar perda de clientes, devido as falhas nas entregas. A terceirização nos trás o risco de contratação inadequada, falta de competência que podem provocar problemas. Efetuar uma contratação errada de uma empresa terceirizada pode fazer a empresa contratante perder imagem positiva junto ao cliente, além de gerar custos até reestruturar o processo da entrega.

As vantagens da terceirização são que a empresa contratante consegue manter o foco nas atividades principais do negocio, consegue reduzir custos, torna-se mais flexível, tem acesso a novas tecnologias, reduz os investimentos nos ativos fixos, consegue expandir a cobertura de atendimento geográfico, atende melhor aos clientes entre outras vantagens.

2.3 Indicador de desempenho

Conforme Silva (2013), os indicadores de desempenho são formas de avaliação com base em dados e fatos, o que permite uma análise e conclusões confiáveis, baseadas em informações qualitativas e quantitativas. Os indicadores são muito úteis no diagnóstico, para quantificar os impactos e também para o monitoramento e análise de desempenho. Através dos indicadores de desempenho é possível emitir informações precisas sobre a qualidade dos serviços prestados pelas transportadoras terceirizadas, através da medição das ocorrências causadas.

Conforme Ângelo (2005), o indicador de desempenho é uma forma de analisar se os objetivos que foram definidos estão sendo cumpridos. Na logística esses indicadores controlam a performance da empresa terceirizada, por exemplo. Buscar a eficiência significa ofertar ao cliente um serviço de qualidade, porém para atingir esse objetivo, a empresa não deve buscar aprimoramento somente das atividades internas. É necessária a integração com os prestadores de serviços terceirizados, para que o cliente seja atendido da forma correta. Os indicadores de desempenho são

parte fundamental para monitorar a qualidade dos serviços prestados pelas transportadoras terceirizadas.

2.4 Não conformidades nas entregas, faltas, avarias, trocas e atrasos

A qualidade dos serviços prestados pelas transportadoras varia. Isso se dá devido à capacidade do transportador de proteger a carga transportada, evitando perdas e danos. A qualidade nos serviços prestados, e a capacidade em atender os clientes com todas suas particularidades, são variáveis importantes no momento da contratação. Desafios cada vez maiores para a consolidação dos negócios. As empresas buscam por transportadoras terceirizadas que efetuem a distribuição de seus produtos, com rapidez e qualidade, evitando faltas, avarias, trocas e atrasos nas entregas (BALLOU, 2007).

Conforme Emiliano (2014), para o transporte ser considerado eficiente, deve ser capaz de entregar a mercadoria no prazo combinado e em perfeitas condições. É necessário medir o desempenho das transportadoras terceirizadas e monitorá-las. Dessa forma é possível verificar quais os problemas causados e a forma de solucioná-los. Medir o desempenho das transportadoras é de suma importância, pois dessa forma é possível observar as faltas, trocas, avarias e atrasos causados pelas empresas contratadas. Problemas nas entregas decorrem por falta de treinamento dos funcionários por parte da empresa terceirizada, dificuldade na comunicação, falta de atenção e até mesmo de motivação dos funcionários. Todos esses fatores podem estar ligados à falta de organização nos depósitos, ou seja, nos armazéns de distribuição e outros problemas operacionais.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Na metodologia define-se o tipo de pesquisa pretendido e os pressupostos teóricos metodológicos que se vai utilizar. É essencial que o pesquisador desenvolva a capacidade de comunicar o real entendimento da área que realizou a pesquisa (COLLIS; HUSSEY, 2005).

A presente pesquisa foi desenvolvida na Metalúrgica MOR, localizada na cidade de Santa Cruz do Sul, no qual o objetivo foi demonstrar a importância da criação de critérios de análise das transportadoras terceirizadas, com o intuito de

auxiliar na tomada de decisão da contratação das mesmas, no estado do Rio Grande do Sul. Para o alcance desse objetivo foi necessário coletar dados, nas fontes abaixo descritas.

Pesquisa bibliográfica utilizada na coleta de dados, que nos remete à importância do transporte, para atender a expectativas dos clientes, em um cenário de constante transformação. Também verificamos que o transporte é o custo mais significativo dentro do setor de logística, e para reduzir esses custos, as empresas optam pela terceirização. Porém é necessário o estudo de vantagens e desvantagens que envolvem terceirizar o transporte. Utilizou-se material já publicado, livros e artigos, com o objetivo de conhecer melhor os tópicos pesquisados. Possibilitou dessa forma uma visão mais ampla sobre o tema da pesquisa. Conforme Triviños (2013), a revisão de literatura torna o assunto familiar ao pesquisador. Proporciona um profundo conhecimento do tema estudado.

A classificação quanto aos objetivos da pesquisa caracteriza-se como descritiva que, conforme Marconi e Lakatos (2006, p. 20), “delineia o que é”. Descreve as características de uma população ou fenômeno. Indicado para orientação da forma de coleta dos dados, quando se tem o objetivo de descrever determinado acontecimento. Para Triviños (2013), o estudo descritivo exige uma profunda busca do pesquisador sobre o tema que se deseja pesquisar.

A escolha do objeto de estudo caracteriza-se como um estudo de caso que, conforme os autores, refere-se ao estudo aprofundado de um ou mais objetos. É a análise dos registros, observação de acontecimentos, entrevistas ou outra técnica de pesquisa. Por ser flexível, sugere-se nas primeiras fases da pesquisa (GIL, 2007). Para Triviños (2013), o objetivo do estudo de caso é descrever uma realidade, de forma aprofundada.

Quanto à entrevista, foi estruturada, sendo o público os funcionários da área de logística da empresa estudada, através de um questionário com 10 questões, e uma amostra de 16 pessoas dentro de um universo de 21 colaboradores da empresa, tal amostra foi selecionada aleatoriamente no primeiro semestre de 2017.

4 ANÁLISE DE DADOS

A presente pesquisa foi realizada na empresa MOR, atuante no segmento de casa e lazer, localizada em Santa Cruz do Sul. Este estudo buscou analisar os critérios utilizados na avaliação de desempenho das transportadoras terceirizadas e sua eficiência. Atualmente a empresa utiliza um indicador de desempenho para medir a eficiência das transportadoras terceirizadas em relação as não conformidades nas entregas.

O processo de avaliação das transportadoras terceirizadas é realizado baseado nos indicadores que o setor de logística possui e também em registros internos do setor entre outros pontos que são observados. São coletados dados nos indicadores que medem a eficiência nas entregas, calculado através da divisão das notas transportadas pelas não conformidades nas entregas.

As entrevistas foram realizadas no primeiro semestre de 2017, para avaliar a percepção dos colaboradores referente as avarias, extravios e trocas e o atual processo de avaliação de desempenho das transportadoras. O Quadro 1 apresenta o indicador do primeiro semestre de 2016 das nove transportadoras que realizaram as entregas no Rio Grande do Sul.

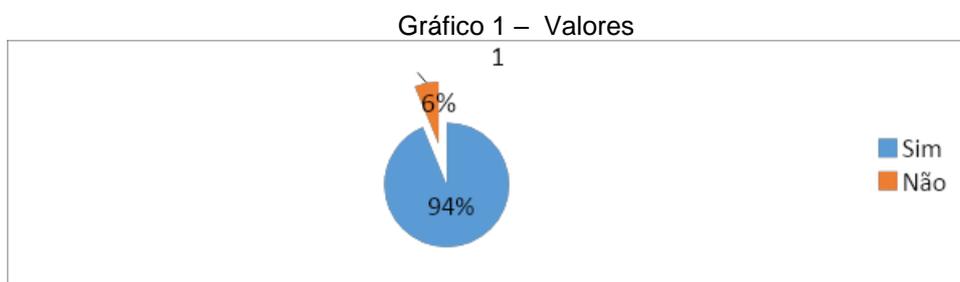
Quadro 1 – Não conformidades primeiro semestre de 2016

	Total Notas Transportadas	Extravios	Avarias	Trocas
Transportadora 1	747	0	1	0
Transportadora 2	2.282	17	10	3
Transportadora 3	543	0	0	1
Transportadora 4	903	23	27	4
Transportadora 5	1.110	1	2	0
Transportadora 6	1.605	50	26	7
Transportadora 7	192	0	0	0
Transportadora 8	962	3	0	0
Transportadora 9	871	11	3	2

Fonte: Desenvolvido pela autora

Conforme Quadro 1, analisa-se que durante o primeiro semestre de 2016, foram registradas 105 ocorrências de extravios, 69 ocorrências de avarias e 17 ocorrências de trocas das nove transportadoras do Rio Grande do Sul impactando dessa forma diretamente na relação do cliente com a empresa.

A seguir são apresentados os resultados das entrevistas aplicadas em 2017 aos colaboradores da MOR. O primeiro questionamento foi sobre a relevância para a avaliação de desempenho que os valores dos extravios, avarias e trocas causadas pelas transportadoras terceirizadas sejam consideradas para gerar o indicador. Foi solicitado aos colaboradores que justificassem a resposta.



Fonte: Desenvolvido pela autora

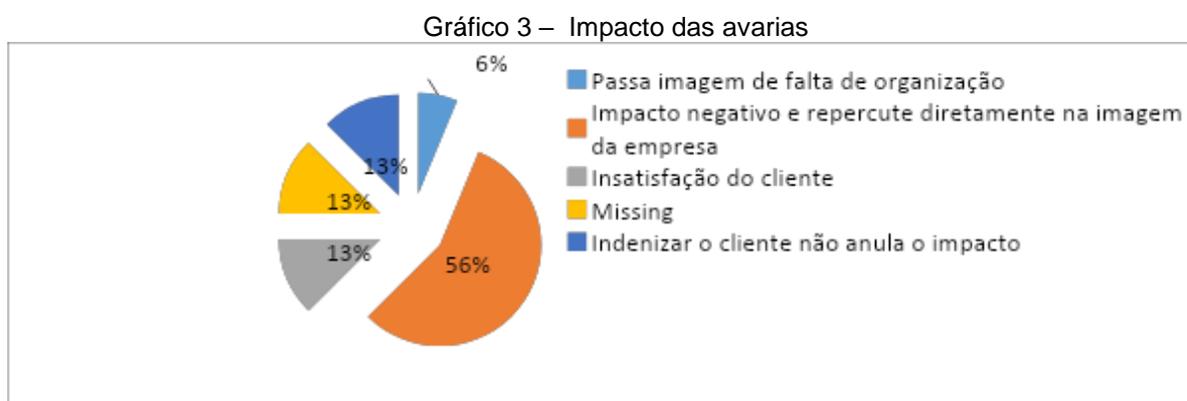
Referente ao Gráfico 1, 94% dos colaboradores responderam que sim, acreditam que é relevante serem considerados os valores dos danos causados pelas transportadoras e 6% responderam que não acham relevante. Sobre as justificativas das respostas, podem ser visualizadas no Gráfico 2.



Fonte: Desenvolvido pela autora

Referente à solicitação de justificativa das respostas, 25% não foram possíveis analisar as respostas, pois estavam fora do contexto do questionamento, 19% dos colaboradores responderam que é importante para ter maior controle, houve relatos como, “para melhorar o desempenho das transportadoras elas devem cuidar as não conformidades, tendo os valores dos extravios, faltas e avarias teria maior controle”; “Considero relevante, pois causando impacto na avaliação pode implicar no modo como o transportador trata, cuida da mercadoria que transporta”. Os colaboradores também responderam que é importante para medir os danos em valores, 25% deles acreditam ser importante por esse motivo. Ainda sobre esse questionamento, 25% responderam que é um reforço para avaliação de desempenho mensurar esses valores em paralelo, 6% acreditam que não é relevante mensurar valores e alegam que: “No atual indicador não seria possível, talvez criando outro para aplicar os débitos”.

O segundo questionamento foi referente à percepção dos colaboradores referente ao impacto para os clientes quando a mercadoria é entregue avariada pela transportadora terceirizada. No Gráfico 3 estão as respostas dos colaboradores.

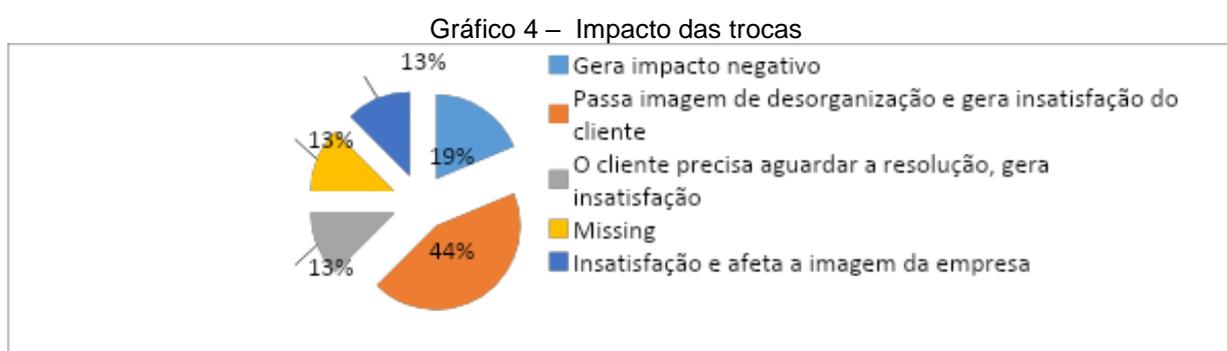


Fonte: Desenvolvido pela autora

Referente a esse questionamento, 6% acreditam que passa uma imagem de falta de organização, 56% responderam que gera impacto negativo e repercute diretamente na imagem da empresa, houve relatos como: “Para o cliente seria a Mor entregando avariado e não a transportadora, acredito que deve prejudicar a imagem”; “O impacto é negativo, pois o cliente espera receber sua mercadoria em boas condições, repercute diretamente na visão do cliente sobre a empresa”. Ainda 13% dos colaboradores responderam que indenizar o cliente não anula o impacto causado, um dos colaboradores relatou que: “É um impacto bastante negativo, pois o cliente

projeta aquela venda e algumas vezes o produto já está previamente vendido, nesses casos a indenização não anula todos os impactos”. Os colaboradores responderam que gera insatisfação do cliente, 13 % deles e outros 13% foram lançados para *missing*, pois não estão de acordo com o contexto questionado.

No terceiro questionamento os colaboradores responderam sobre qual o impacto que causa ao cliente, quando a mercadoria é entregue trocada pela transportadora terceirizada. No Gráfico 4 foram lançadas as respostas dos colaboradores.

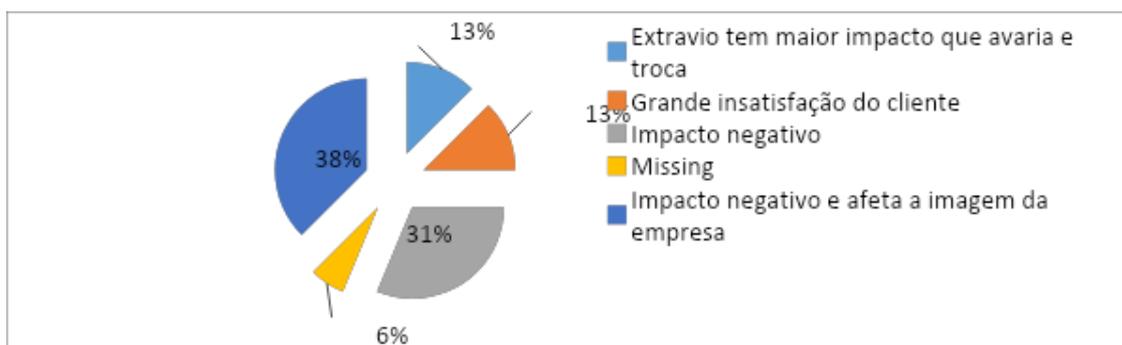


Fonte: Desenvolvido pela autora

Os colaboradores questionados responderam de acordo com suas percepções, 19% acreditam que gera impacto negativo, 44% responderam que passa a imagem de desorganização e gera insatisfação do cliente, os colaboradores relataram: “Demonstra ao cliente desorganização, bem como causa transtornos para efetuar determinada destroca com o mesmo”; “Situações de troca devem passar ao cliente uma impressão de desorganização e descontrole”. Outros 13% acreditam que é desgastante para o cliente, pois precisam aguardar a resolução e gera insatisfação. Ainda 13% dos colaboradores informaram que gera insatisfação e impacta na imagem da empresa e outros 13% foram lançados *missing*, pois as respostas não estavam de acordo com o contexto da pergunta.

No quarto questionamento, os colaboradores responderam sobre o impacto que causa ao cliente, quando a mercadoria é extraviada pela transportadora terceirizada, no Gráfico 5 foram lançadas as respostas.

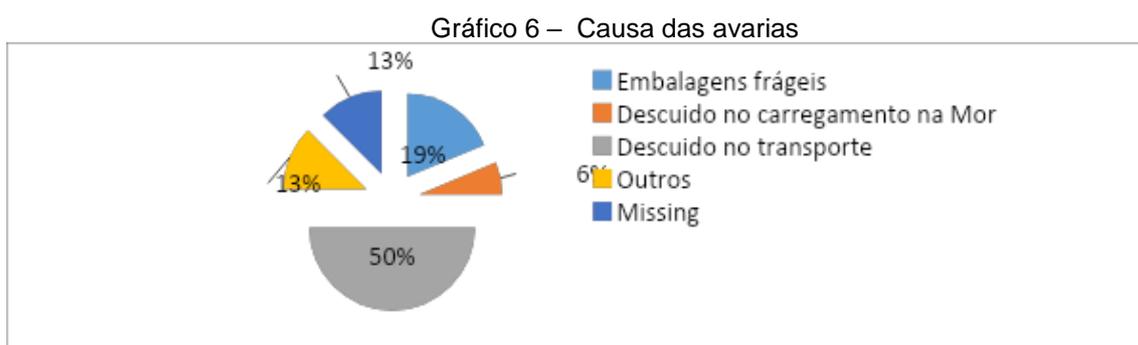
Gráfico 5 – Impacto dos extravios



Fonte: Desenvolvido pela autora

Referente a esse questionamento, 13% dos colaboradores acreditam que o extravio tem maior impacto para o cliente do que as avarias e trocas, 13% responderam que gera grande insatisfação do cliente, 31% responderam que gera impacto negativo, houve relatos como: “Gera impacto negativo, pois o cliente quer receber a mercadoria correta”. Foram lançadas para *missing* 6%, pois a resposta estava fora do contexto da pergunta, outros 38% responderam que gera impacto negativo e afeta diretamente na imagem da empresa, relataram que: “Negativo, pois a transportadora passa uma imagem de desordem e acaba impactando diretamente na empresa”; “Para o cliente seria a Mor entregando com extravio e não a transportadora, acredito que deve prejudicar a imagem”.

No quinto questionamento os colaboradores responderam sobre a principal causa das avarias, as respostas podem ser vistas no Gráfico 6.

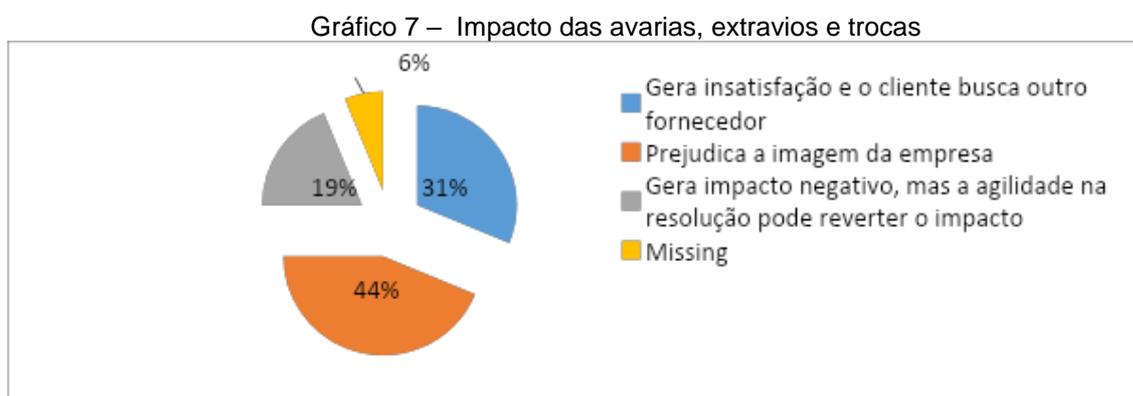


Fonte: Desenvolvido pela autora

Referente a esse questionamento 19% dos colaboradores responderam que a principal causa das avarias são as embalagens frágeis, 6% acredita que a principal causa é o descuido no carregamento na Mor, 50% dos colaboradores acreditam que a principal causa das avarias é o descuido no transporte, 13% foram lançadas *missing*, pois não responderam e 13% responderam que são outras causas e dissertaram as

seguintes respostas: “Os três pontos são impactantes, pois sabemos que além das avarias causadas pelas transportadoras, nossas embalagens não são 100% confiáveis, bem como em nossos carregamentos também há falhas”, outro colaborador respondeu da seguinte forma: “Todas as opções estão dentro das causas de avarias, pois as empresas querem reduzir custos com embalagens, transportes e número de funcionários, isso desencadeia caos total”.

No sexto questionamento os colaboradores foram convidados a expor a opinião sobre qual o impacto que as avarias, extravios e trocas causadas pelas transportadoras terceirizadas, geram na relação do cliente com a empresa Mor e foi solicitada justificativa das respostas. No Gráfico 7 estão as respostas obtidas.



Fonte: Desenvolvido pela autora

Referente a esse questionamento 31% dos colaboradores responderam que gera insatisfação e o cliente busca outro fornecedor, houve relatos como: “Insatisfação, faz com que o cliente não compre novamente, desconfie da qualidade e organização da empresa”. Enquanto isso, 44% responderam que prejudica a imagem da empresa e relataram que: “Prejudicam muito a relação, pois para o cliente a transportadora terceirizada faz parte da Mor, como se a própria empresa estivesse prestando o serviço e exige dela qualidade”; e “Geram descredibilidade da Mor em relação ao cliente, pois a transportadora é a imagem da Mor no contato direto com o cliente e reflete a qualidade de todo o processo”. Outros 19% responderam que gera impacto negativo, mas a agilidade na resolução pode reverter o impacto e relataram que: “Depende da resolução que é dada ao problema, podemos solucionar com rapidez e eficiência trazem impactos positivos, pois demonstra que a empresa preza pelo cliente, problemas que demoram a ser solucionados podem parecer descaso

perante o cliente”. Uma porcentagem de 6% foi lançada no *missing*, pois não estão de acordo com o questionamento realizado.

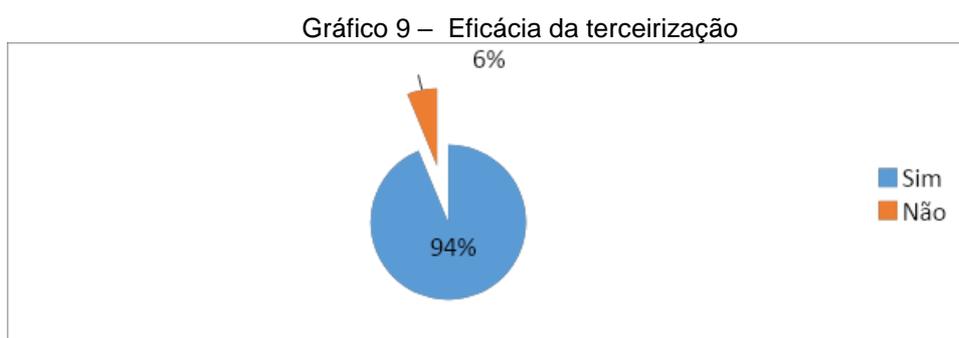
No sétimo questionamento os colaboradores foram questionados quanto à resolução das pendências causadas pelas transportadoras terceirizadas, a Mor consegue solucionar esses problemas com agilidade. No Gráfico 8 foram lançadas as respostas.



Fonte: Desenvolvido pela autora

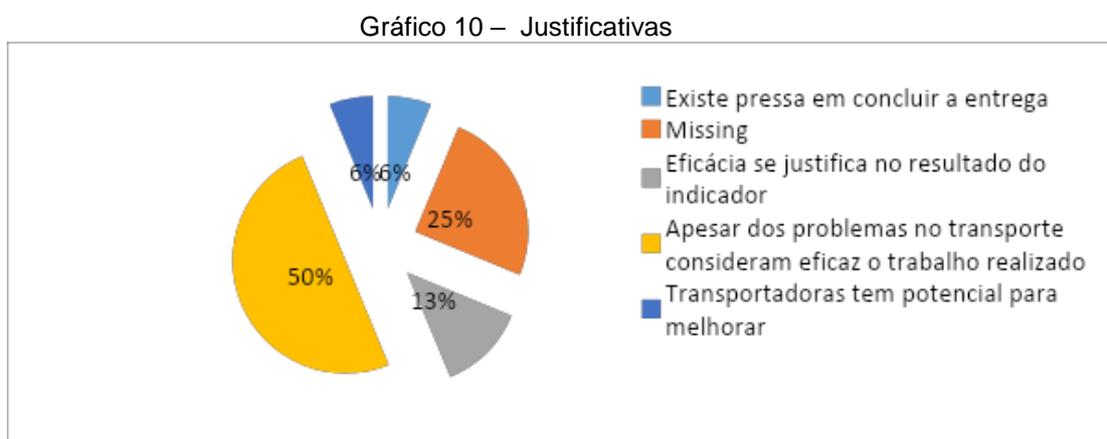
Referente ao questionamento, 94% dos colaboradores informaram que na maioria das vezes os problemas são solucionados com agilidade, em paralelo 6% responderam que sempre os problemas são resolvidos com agilidade.

No oitavo questionamento os colaboradores responderam se consideram eficaz o trabalho realizado pelas transportadoras terceirizadas. Foi solicitada justificativa nas respostas. No Gráfico 9 constam as respostas dos colaboradores.



Fonte: Desenvolvido pela autora

Referente a esse questionamento 94% responderam que sim, o trabalho realizado pelas transportadoras terceirizadas é eficaz, outros 6% responderam que não consideram eficaz o trabalho realizado. As justificativas estão no Gráfico 10.

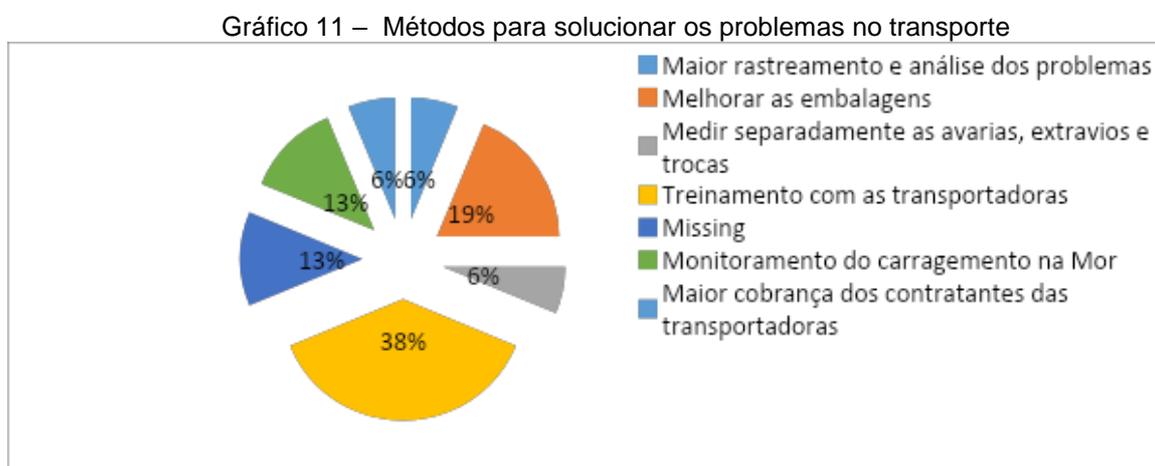


Fonte: Desenvolvido pela autora

Referente às justificativas de respostas 6% responderam que existe pressa para concluir a entrega, houve relato como: “Acompanhei alguns fatos e vejo que só existe pressa em concluir a entrega, mas qualidade e zelo pelos produtos não existe”. Uma porcentagem de 25% não justificaram as respostas, sendo dessa forma lançado como *missing*, 13% justificaram a resposta informando que a eficácia se justifica no resultado do indicador de eficiência e fizeram os seguintes relatos: “Na maioria das vezes as transportadoras efetuam um bom trabalho, considerando o número de notas transportadas por mês, o indicador de eficiência está dentro do previsto”; e “Em muitos casos a burocracia ou a dependência de outros setores, aliado a alta carga de trabalho prejudica a velocidade da resolução dos problemas”.

Outra resposta foi que: “O trabalho das transportadoras é eficaz, pois conforme os indicadores estão sendo atendidos”. Outros 50% responderam que apesar dos problemas no transporte consideram eficaz o trabalho realizado pelas transportadoras e fizeram relatos como: “Apesar dos problemas que ocorrem é possível considerar que as transportadoras são eficazes na maioria das demandas”; e “No geral as transportadoras efetuam as entregas corretamente, mas problemas como avarias sempre irão ocorrer”. Ainda 6% responderam que todas as transportadoras têm potencial para melhorar.

O nono questionamento foi referente a quais métodos poderiam ser adotados para solucionar os eventuais problemas ocasionados pelo transporte terceirizado da Metalúrgica Mor. A seguir segue o Gráfico 11, com as respostas.

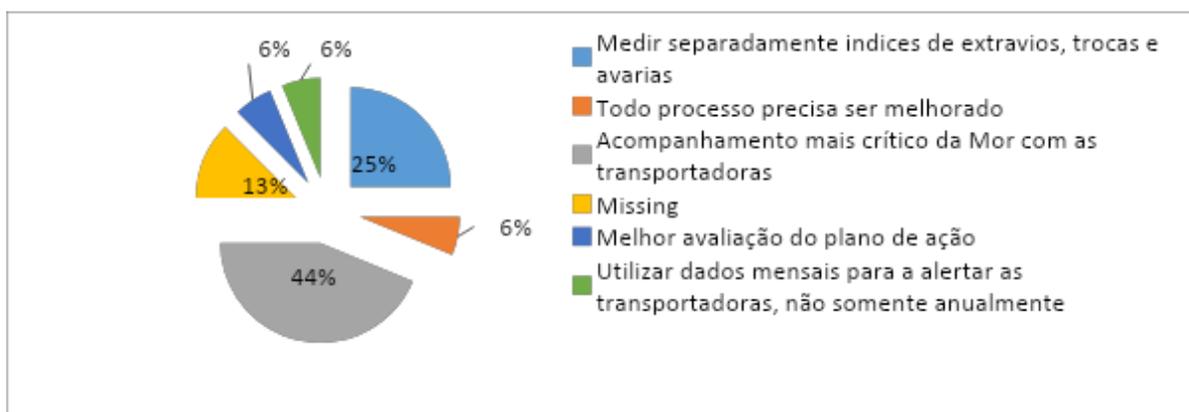


Fonte: Desenvolvido pela autora

As opiniões foram divididas, referente a esse questionamento, e surgiram respostas distintas, 6% dos colaboradores acreditam que deve haver maior rastreamento e análise dos problemas, houve relatos como: “Deveria haver um maior rastreamento e análise das origens dos problemas para que fosse possível eliminar causas”. Melhorar as embalagens foi a resposta de 19% dos colaboradores, houve relatos como: “Embalagens mais seguras, orientações de carregamento, solicitar que o transportador utilize cobertor ou outro material para envolver os produtos, separando-os melhor”. Outros 6% informaram que é necessário medir separadamente as avarias, extravios e trocas. Treinamento com as transportadoras foi a resposta de 38% dos colaboradores. Foram lançados para *missing* 13%, pois não responderam ao questionamento. Outros 13% responderam que é preciso monitoramento no carregamento na Mor e 6% informaram que deve haver maior cobrança por parte da pessoa responsável pela contratação da terceirizada.

No décimo e último questionamento foi questionado quais as variáveis deveriam ser melhoradas na análise de desempenho das transportadoras. No Gráfico 12, foram lançadas as respostas dos colaboradores.

Gráfico 12 – Variáveis a ser melhoradas na avaliação de desempenho



Fonte: Desenvolvido pela autora

Referentes a esse questionamento, 44% dos colaboradores responderam que precisa ter um acompanhamento mais crítico da Mor com as transportadoras terceirizadas houve relatos como: “A solução deveria ser cobrada com mais ênfase”; e “Pode ser melhorado a postura de haver mais cobrança por parte da empresa para com as transportadoras”. Outros 6% responderam que todo o processo precisa ser melhorado. Os colaboradores responderam que é preciso medir separadamente o índice de extravio, troca e avaria totalizando 25% dos colaboradores.

Foram lançadas *missing* 13%, pois não responderam ao questionamento. Outros 6% responderam que é necessário melhorar a avaliação do plano de ação, houve o seguinte relato: “O plano de ação hoje é feito, porém não é muito avaliado”; e 6% responderam que é necessário utilizar dados mensais para alertar as transportadoras e houve relato como: “A avaliação deveria ter uma cobrança mais efetiva por resultado e os dados mensais deveriam ser usados como alerta”.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Após a coleta e análise dos dados observou-se que na percepção dos colaboradores os valores dos extravios, avarias e trocas devem ser considerados para gerar o indicador de desempenho. Essa melhoria poderá ser implantada com o objetivo de melhorar a avaliação de desempenho. Na opinião dos colaboradores os extravios, avarias e trocas geram insatisfação nos clientes, além de afetar a imagem da empresa.

Conforme dados coletados, a principal causa das avarias é o descuido no transporte, sugere-se a realização de um trabalho com as transportadoras

terceirizadas, poderá ser reforçada a melhor forma de manuseio das embalagens, dar a oportunidade das transportadoras conhecerem melhor os produtos da empresa.

Como ponto positivo podemos citar os dados coletados, onde na percepção dos colaboradores as pendências são resolvidas com agilidade pela empresa. Outro ponto positivo que nos remete na opinião dos colaboradores as transportadoras realizam o transporte com eficácia, apesar dos problemas que ocorrem. Os colaboradores sugerem que o melhor método a ser adotado para solucionar os problemas ocasionados no transporte é a realização de treinamentos com as transportadoras.

Atualmente os funcionários têm a percepção de que existem melhorias a serem feitas no que tange a avaliação de desempenho das transportadoras, sugerem um acompanhamento mais crítico da empresa com as transportadoras e uma maior cobrança após a avaliação. Focar em um plano de ação eficaz e cobrar com maior ênfase as transportadoras terceirizadas após os apontamentos de não conformidades. É necessário que as justificativas das transportadoras apresentem um plano de ação para diminuição dos problemas ocasionados no transporte, e para as empresas que não estão comprometidas no melhoramento das atividades sejam substituídas por outras empresas com maior comprometimento em atender da melhor forma possível os clientes.

Realizar maior cobrança em relação ao plano de ação seria uma das melhorias a ser colocada em prática com urgência, conscientizar as transportadoras de que é necessário justificar com ações postas em prática focadas na melhoria do trabalho prestado aos clientes da metalúrgica Mor SA. Tornando-se empresas parceiras da empresa contratante e fidelizando essa parceria, envolvidas nos objetivos da empresa contratante.

Existem fatores que contribuiriam para a avaliação de desempenho ser mais eficaz, como sugestão criar indicadores separados para extravios, trocas e avarias, pois dessa forma seria possível analisar em qual ponto as transportadoras não estão cumprindo as metas. As transportadoras poderiam ter uma orientação focada para diminuição do problema em específico.

Não é possível medir a satisfação dos clientes pelos números de problemas ocasionados no transporte, não é possível basear-se nos resultados dos indicadores

para avaliar a satisfação do cliente. Os extravios, avarias e trocas precisam ser reduzidos ao máximo.

Como possível continuação deste trabalho, sugere-se que seja realizada uma pesquisa ao consumidor final, bem como apresentar os dados coletados neste estudo ao diretor da empresa para que sejam realizadas melhorias na avaliação das transportadoras e nas trocas, avarias e extravios.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ÂNGELO, Livia B. **Indicadores de desempenho logístico**. Santa Catarina: UFSC, 2005. Disponível em: <<http://www.cgimoveis.com.br/Members/aladevig/indicadores.pdf>>. Acesso em: 30 nov. 2016.

BALLOU, H. Ronald. **Logística Empresarial**. 1. ed. - 18. Reimpr. São Paulo: Atlas, 2007.

BOUZADA, Marco Aurélio Carino. “Jogando” Logística no Brasil. **REGE Revista de Gestão**, v. 19, n. 4, p. 647-668, 2012. Disponível em: <<http://www.revistas.usp.br/rege/article/view/61979/0>>. Acesso em: 20 mar. 2017.

BOWERSOX, Donald J.; CLOSS, David J. **Logística Empresarial**. 1..ed. São Paulo: Atlas, 2009

CNT - Confederação Nacional do Transporte. **Cresce o custo logístico no Brasil, 2016**. Disponível em: <<http://www.cnt.org.br/Imprensa/noticia/cresce-custo-logistico-no-brasil-cnt>>. Acesso em: 29 de nov. 2016.

COLLIS, Jill; HUSSEY, Roger. **Pesquisa em Administração**. 2. ed. Bookman,2005.

EMILIANO, William Machado et al. A Eficiência dos Serviços Prestados Pelos Operadores Logísticos a Empresa de Plásticos em Joinville-SC. **Revista Verde de Agroecologia e Desenvolvimento Sustentável**, v. 9, n. 2, p. 36-44, 2015. Disponível em: <<http://www.gvaa.org.br/revista/index.php/RVADS/article/view/2704/2158>>. Acesso em: 21 mar. 2016.

GIL, Antonio Carlos. **Métodos e Técnicas de Pesquisa Social**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2007.

HENRIQUE, Érika C. Sávio; CORDEIRO, Leoni Aparecida; RIBEIRO, Rosinei Batista. **Análise da logística terceirizada do transporte rodoviário de cargas: um estudo teórico**. Janus, v. 8, n. 14. Disponível em: <<http://www.publicacoes.fatea.br/index.php/janus/article/view/975/755>>. Acesso em: 21 mar. 2016.

MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Técnicas de Pesquisa**. 6. ed. São Paulo: ATLAS, 2006.

MOURA, Reinaldo Aparecido, 1951. **Sistemas e Tecnicas de Movimentação e**

armazenagem de materiais. 4. ed. VER- São Paulo: IMAM, 1998.

RIBEIRO, Priscilla CC; FREITAS, Raphaela IM. **Logística e transportes: uma discussão sobre a terceirização e os prestadores de serviços.** Encontro Nacional de Engenharia de Produção, v. 31, p. 1-12, 2011. Disponível em: <http://www.abepro.org.br/biblioteca/enegep2011_TN_STO_135_857_17719.pdf>. Acesso em: 20 mar. 2016.

RIBEIRO, R.; HENRIQUE, E.; CORDEIRO, L.. Análise da Logística Terceirizada do Transporte Rodoviário de Cargas: um estudo teórico. **Revista de Administração da UNIFATEA**, América do Norte, 431 03 2012. Disponível em:<<http://publicacoes.fatea.br/index.php/raf/rt/captureCite/508/0>> Acesso em: 16 Jun. 2017.

SILVA, Juliana Lopes da; GANDOLPHO, Marcelo Renato; CARNIELLO, Monica Franchi. Comparação dos custos entre frota própria e terceirizada em uma transportadora do Vale do Paraíba-SP. **Revista de Ciências Gerenciais**, v. 16, n. 24, 2015. Disponível em: <<http://sare.anhanguera.com/index.php/rcger/article/view/3583/2139>>. Acesso em: 21 mar. 2016.

SILVA, Rafael Mozart da; SENNA, Eliana Terezinha Pereira. **Um framework de indicadores de desempenho aplicados a governança de plataformas logísticas.** 2013. Disponível em: <http://www.anpet.org.br/ssat/interface/content/autor/trabalhos/publicacao/2013/284_AC.pdf>. Acesso em: 30 nov. 2016.

TRIVIÑOS, Augusto N. S. **Introdução à pesquisa em ciências sociais.** 1. Ed. São Paulo: Editora Atlas, 2013.

Data recebimento do artigo: 16/12/2020

Data do aceite de publicação: 03/03/2021
