

FUNDAÇÃO GETULIO VARGAS
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO DE EMPRESAS DE SÃO PAULO

ANDRÉ TAYLOR SADER

Terceirização Logística – visões do contratante e contratado

SÃO PAULO
2007

FUNDAÇÃO GETULIO VARGAS
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO DE EMPRESAS DE SÃO PAULO

ANDRÉ TAYLOR SADER

Terceirização Logística – visões do contratante e contratado

Dissertação apresentada à Escola de
Administração de Empresas de São
Paulo da Fundação Getulio Vargas,
como requisito para obtenção do título
do Mestrado Profissional em
Administração de Empresas;

Campo de conhecimento: POI:
Administração da Produção.

Orientador: Prof. Dr. Manoel de
Andrade e Silva Reis

SÃO PAULO
2007

Sader, André Taylor.

Terceirização Logística – visões do contratante e contratado / André Taylor Sader - 2007

143 f.

Orientador: Manoel de Andrade e Silva Reis.

Dissertação (MPA) - Escola de Administração de Empresas de São Paulo.

1. Cadeia de suprimentos. 2. Logística empresarial. 3. Terceirização. I. Reis, Manoel de Andrade e Silva. II. Dissertação (MPA) - Escola de Administração de Empresas de São Paulo. III. Título.

CDU 658.7

ANDRÉ TAYLOR SADER

Terceirização Logística – visões do contratante e contratado

Dissertação apresentada à Escola de Administração de Empresas de São Paulo da Fundação Getúlio Vargas, como requisito para obtenção do título do Mestrado Profissional em Administração de Empresas;

Campo de conhecimento: POI: Administração da Produção.

Data da aprovação:

____/____/____

Banca Examinadora:

Prof. Dr. Manoel de Andrade e Silva Reis
(Orientador) – FGV-EAESP

Prof. Dr. Luiz Artur Ledur Brito
FGV – EAESP

Prof. Dr. Roberto Giro Moori
Universidade Presbiteriana Mackenzie

Dedicatória

À minha *mãe* Robyn (in memoriam) e ao meu *pai* Luiz, os quais sempre buscaram a minha felicidade e realização pessoal e profissional, não poupando amor e esforço para que eu pudesse atingir estes objetivos e sonhos.

À minha querida e amada esposa Ana Paula, que soube me amar e incentivar durante esta minha jornada acadêmica e desafio pessoal, mesmo que isso tenha tomado precioso tempo de nosso convívio familiar.

À minha família, exemplo de integridade, curiosidade intelectual, profissionalismo, amizade, companheirismo e incentivo para alcançarmos os nossos objetivos e sonhos.

Agradecimentos

A Deus, pela felicidade e saúde que tem proporcionado a mim e a minha família.

Ao meu orientador, Prof. Dr. Manoel Reis, por me ajudar a trilhar o longo e instigante caminho da dissertação.

À Nina e Maria Luiza pela valiosa revisão deste trabalho.

Aos meus colegas de serviço que souberam da importância deste trabalho para mim e me auxiliaram neste desafio.

Às empresas que permitiram o uso do estudo de caso como parte desta dissertação.

Aos meus colegas de curso pelos momentos vividos e aprendizados compartilhados ao longo do curso.

RESUMO

Com a contínua busca para melhorar o desempenho das empresas, a cadeia de suprimento das companhias começou a ser olhada de maneira mais próxima e com foco mais estratégico pelos gestores. Com o objetivo de melhorar a eficiência da cadeia de suprimento, empresas iniciaram um movimento buscando entender possíveis benefícios de entregar a sua operação logística para empresas especializadas no ramo. Estamos vivenciando um alto número de processos de terceirização logística sobre o qual ainda resta muito a ser compreendido e analisado.

Este trabalho foca no entendimento, sob a óptica dos gestores da empresa prestadora de serviços logísticos e dos gestores da empresa contratante, das seguintes questões relacionadas com a terceirização logística: 1-Vantagens e desvantagens do processo de terceirização logística, 2-Indicadores de desempenho utilizados nas operações logísticas terceirizadas, 3-Formação da percepção de qualidade referente ao serviço de logística terceirizado, 4-Fatores determinantes para o sucesso de uma operação logística terceirizada.

Um estudo de caso entre duas empresas multinacionais com operações no Brasil foi realizado para obter informações sobre as questões de pesquisa mostrando as diferentes visões dos gestores da empresa contratante e dos gestores da empresa contratada.

Este trabalho permitiu a identificação de importantes diferenças e similaridades das visões dos gestores das empresas quanto às questões de pesquisa, trazendo um maior entendimento sobre as diferentes perspectivas sobre a mesma questão. Este conhecimento é relevante para os gestores e acadêmicos que buscam entender e avaliar o uso deste serviço de terceirização logística.

Palavras-Chave: *Supply Chain*, Cadeia de Suprimento, Logística, Terceirização.

ABSTRACT

With the continuous search for improving company's performance, the supply chain started to be looked at more closely and with a more strategic vision. With the objective of improving the supply chain efficiency, company's started to look at potential benefits of outsourcing their logistics operations to specialized third party logistic services providers. We are experiencing a trend of logistics services outsourcing about which still remains a lot to be understood and analyzed.

This work focus in understanding, upon the view of managers of logistic services provider and managers from firms contracting these services, the following questions regarding logistics outsourcing: 1-Advantages and disadvantages of logistics services outsourcing, 2-Performance indicators for logistics operations ran by a logistics service provider, 3-Forming of quality perception regarding a logistics service provider operation, 4-Key factors that determine the success of a third party managed logistics operation.

A case study between two multinational companies with operations in Brazil was conducted to obtain an insight to answer the questions proposed in this work from the perspective of a services provider and of a firm contracting these services. One of the multinational companies is a manufacturer that has outsourced its logistics services and the other multinational company is a specialized logistic service provider that is providing the logistics services.

This work has identified that there are similar and different point of views for the research questions based on the point of views from managers of the company that outsourced the logistics services and managers from the company that is providing the logistics services. This brings more knowledge about different perspectives for the same question. This knowledge is important to the managers and researches involved with the subject of outsourcing and more specifically with the subject of logistic service outsourcing.

Key Words: Supply Chain, Logistics, Outsourcing.

SUMÁRIO

1. Introdução		001
2. Justificativa		003
2.1 Terceirização logística e alinhamento estratégico da empresa		003
2.2 Terceirização logística e a dinâmica do mercado		004
3. Objetivos		009
4. Operador Logístico – Definição e Tipos		010
5. Principais Vantagens Percebidas com a Terceirização Logística		014
5.1 Redução de Custo e Investimentos		015
5.2 Melhora na Qualidade do Serviço Logístico para os Clientes		017
5.3 Foco nas Atividades Centrais		018
5.4 Alinhamento com a Estratégia da Empresa		019
6. Principais Desvantagens Percebidas com a Terceirização Logística		022
6.1 Desvantagens – Custo de Transação e Especificidade de Ativos		024
7. Indicadores de Desempenho de uma Operação Logística Terceirizada		026
7.1 Benefício dos indicadores de desempenho		026
7.2 Regras para definição de indicadores de desempenho		027
7.3 Indicadores de desempenho de uma operação logística		031
7.3.1 Indicadores de desempenho FINANCEIROS		033
7.3.2 Indicadores de desempenho da PRODUTIVIDADE		033
7.3.3 Indicadores de desempenho do SERVIÇO AO CLIENTE		033
7.3.4 Indicadores de desempenho da QUALIDADE		034
7.3.5 Indicadores de desempenho da FLEXIBILIDADE		034
8. Percepção da qualidade e satisfação com um serviço prestado por um operador logístico		036
8.1 Modelo SERVQUAL		037
9. Fatores determinantes para o sucesso		042
9.1 Processo de tomada de decisão e escolha do provedor do serviço		043
9.2 Compatibilidade das pessoas, formas de relacionamento e cultura das empresas		044
9.3 Atratividade Financeira e Econômica		048
9.4 Contrato		048
9.5 O processo passo a passo		050

10. Metodologia	052
10.1 Limitações da metodologia	056
11. Estudo de caso – terceirização logística: uma perspectiva do contratante e do contratado	057
11.1 Características da empresa contratante	057
11.2 Vantagens percebidas da terceirização para a empresa contratante	057
11.3 Início do processo de terceirização e relacionamentos entre as empresas	058
11.3.1 Processos terceirizados	058
12. Entrevistas com integrantes das empresas contratante e contratada	065
13. Resultados	066
13.1 Vantagens percebidas da terceirização logística	066
13.1.1 Análise e Discussão das Respostas dos Contratados	066
13.1.2 Análise e Discussão das Respostas dos Contratantes	067
13.1.3 Análise e Discussão das Respostas Contratantes / Contratados / Teoria – Vantagens	068
13.2 Desvantagens percebidas da terceirização logística	070
13.2.1 Análise e Discussão das Respostas dos Contratados	070
13.2.2 Análise e Discussão das Respostas dos Contratantes	071
13.2.3 Análise e Discussão das Respostas Contratantes / Contratados / Teoria – Desvantagens	072
13.3 Indicadores de desempenho	074
13.3.1 Análise e Discussão das Respostas dos Contratados	074
13.3.2 Análise e Discussão das Respostas dos Contratantes	076
13.3.3 Análise e Discussão das Respostas Contratantes / Contratados / Teoria – Indicadores de Desempenho	076
13.4. Análise e Discussão dos indicadores de desempenho utilizados entre as empresas	078
13.5. Qualidade percebida da operação logística terceirizada	095
13.5.1 Análise e Discussão das respostas dos Contratados	095
13.5.2 Análise e Discussão das Respostas dos Contratantes	096
13.5.3 Análise e Discussão das Respostas Contratantes/Contratados/ Teoria – Qualidade percebida da operação logística terceirizada	097

13.6 Determinantes da percepção de qualidade	098
13.6.1 Análise e Discussão das Respostas dos Contratados	099
13.6.2 Análise e Discussão das Respostas dos Contratantes	101
13.7 Fatores determinantes para o sucesso do contrato de terceirização	103
13.7.1 Análise e Discussão das Respostas dos Contratados	103
13.7.2 Análise e Discussão das Respostas dos Contratantes	104
13.7.3 Análise e Discussão das Respostas Contratantes / Contratados / Teoria – Fatores determinantes para o sucesso do contrato de terceirização	105
13.8. Análise e Discussão do contrato de terceirização	107
14. Conclusões	113
15. Recomendações	117
16. Referências	118
17. Anexos	122

1. INTRODUÇÃO

Atualmente existe uma forte tendência no mercado mundial, mais eminente nos Estados Unidos e Europa, de terceirização de processos e atividades. Trabalhos estão sendo realizados com diversos focos para aprofundar o conhecimento sobre o processo de terceirização. Entre as áreas de estudo estão o processo de decisão sobre quais áreas terceirizar e quais áreas não terceirizar, quais os principais motivos determinantes para a tomada de decisão de terceirizar, quais áreas estão mais sujeitas ao processo de terceirização e qual o grau de satisfação com o resultado do processo entre outros.

Com esta tendência de terceirização é importante buscar novos conhecimentos a respeito deste assunto para reflexão sobre um tema que está em evidência no mundo. Este trabalho tem como base o processo de terceirização logística. O processo de terceirização logística envolve a inserção de uma empresa prestadora de serviço como parte importante da cadeia de suprimento da empresa contratante. Para que a cadeia de suprimento do contratante possa operar de forma eficiente é necessário que as empresas estejam alinhadas quanto aos objetivos e a temas operacionais importantes.

O problema de pesquisa identificado é: Quais são as diferenças e similaridades das visões dos gestores de empresas envolvidas em um contrato de terceirização referentes a algumas questões pertinentes a terceirização logística?

Este trabalho identifica as visões dos gestores de empresa contratante e contratada para os serviços logísticos relacionadas aos seguintes temas ligados a terceirização logística:

- 1- Quais são as principais vantagens e desvantagens da terceirização logística?
- 2- Quais são os principais indicadores de desempenho utilizados em uma operação logística terceirizada?
- 3- Quais determinantes do modelo do SERVQUAL são mais e menos importantes na formação da percepção de qualidade e satisfação com o serviço logístico?
- 4- Quais são os principais fatores determinantes para o sucesso de uma terceirização logística?

Estas perguntas são importantes para serem respondidas e entendidas para o benefício dos gestores de cadeia de suprimento que por ventura venham a se defrontar com a

possibilidade de opção por terceirização de processos logísticos, bem como para gestores de empresas provedoras de serviços logísticos.

Além de responder as perguntas acima com a perspectiva dos gestores da empresa contratante e contratada, este trabalho também analisa o alinhamento das visões dos gestores com a teoria disponível para os temas escolhidos. As potenciais perspectivas diferentes e as possíveis razões também são exploradas neste trabalho.

2. JUSTIFICATIVA

2.1. Terceirização logística e alinhamento estratégico da empresa:

Com a crescente competitividade mundial e com o foco em resultados financeiros se tornando cada vez mais importante, as empresas estão buscando novas formas de competir no mercado global e obterem vantagem competitiva com relação aos seus concorrentes e potenciais entrantes no mercado. Entre as últimas tendências das empresas em busca de melhorar a competitividade no mercado encontra-se o trabalho de definição das competências centrais. As empresas, ao longo do tempo, buscam concentrar-se em atividades que consideram ser competências centrais como forma de focar recursos nas atividades estratégicas que as levarão a criar valor aos seus acionistas. Abaixo temos a figura 1 representando a cadeia de valor de uma empresa tradicional.

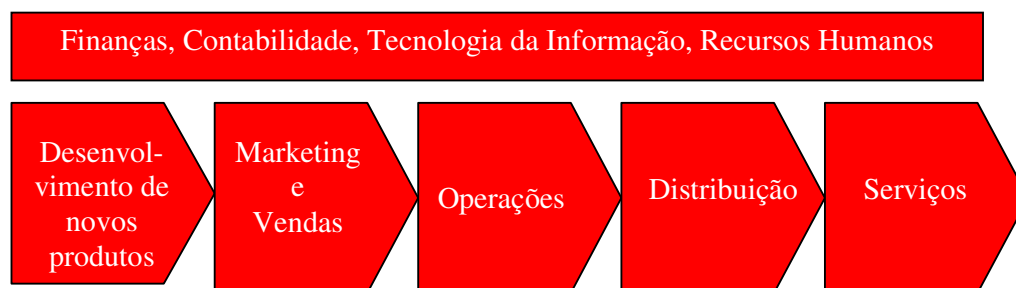


Figura 1 -- A cadeia de valor na empresa

Fonte: Adaptado de PORTER, 1985

Uma parte essencial dos elos da cadeia de valor representada na figura 1 é o de operações, distribuição e serviços. Estes três elos compõem a cadeia de suprimento de uma empresa tradicional. O desenho da cadeia de suprimentos de uma determinada empresa deve ser realizado de maneira a garantir o alinhamento¹ com a sua estratégia competitiva.

¹ Alinhamento estratégico significa que ambas as estratégias, competitiva e de cadeia de suprimento, possuem os mesmos objetivos. Refere-se à compatibilidade entre as prioridades do cliente, satisfeitas pela estratégia competitiva, e às habilidades da cadeia de suprimento, que a estratégia de cadeia de suprimento visa a criar. (CHOPRA; MEINDL, 2003, p. 27)

Uma estratégia competitiva só estará otimizada se todos os sistemas e processos estiverem alinhados com a mesma, incluindo o desenho da cadeia de suprimentos. A necessidade de se garantir o alinhamento entre a estratégia competitiva e o desenho da cadeia de suprimento visa maximizar os resultados da empresa.

Com esta definição em mente, os administradores devem analisar quais atividades da cadeia de suprimento podem e devem ser terceirizadas, de tal maneira que haja o melhor alinhamento possível entre a estratégia competitiva e a estratégia da cadeia de suprimento, buscando maximizar a possibilidade de atingir os objetivos finais da empresa.

As atividades consideradas como competências centrais e atividades que não são consideradas como tais passam por um processo de avaliação e estão sujeitas ao processo de terceirização. No caso das atividades de competências centrais a empresa pode julgar que, deixando estas atividades sob a responsabilidade de um especialista externo, é a melhor decisão para garantir que a atividade seja realizada da melhor forma possível. Já no caso de atividades consideradas de não competência central, a empresa pode decidir terceirizar para poder focar seus recursos nas atividades de competências centrais. A terceirização pode acontecer em processos considerados de competências centrais ou em processos considerados de não competência central, sendo mais comum a terceirização de processos considerados de não competência central para a empresa.

O que deveria ser o mais importante para os gestores que participam deste processo decisório sobre a terceirização ou não é o alinhamento da decisão de terceirizar e a estratégia competitiva da empresa. Se a terceirização prover um melhor alinhamento, a decisão deve ser tomada pelo menos sob a óptica da estratégia da empresa. Caso a decisão de terceirização não esteja proporcionando melhor alinhamento entre a estratégia da cadeia de suprimento e a estratégia competitiva da empresa aí pode-se questionar sob a óptica da estratégia se a terceirização é realmente a decisão correta a ser tomada.

2.2. Terceirização logística e a dinâmica do mercado:

O gerenciamento da cadeia de suprimento passou a ter maior importância nos últimos anos. As novas tendências de mercado e competitividade entre empresas deram maior

importância à área de gerenciamento da cadeia de suprimento, transformando-a em área estratégica para as companhias que pretendem competir e ganhar no mercado. Ao obter mais atenção e importância, a cobrança por melhor desempenho da cadeia de suprimentos veio à tona. Os dirigentes da cadeia de suprimento passaram a buscar formas de melhorar o desempenho de suas cadeias. Uma área que tem sido foco nos últimos anos é a área de logística a qual tem passado por significativa mudança estrutural com as empresas buscando oportunidades de reduzir o custo logístico e melhorar a *performance*. A resposta tem sido, em grande parte, o processo de terceirização das atividades logísticas para empresas especializadas nestes serviços. Uma definição de logística que podemos utilizar para este trabalho é:

Logística é aquela parte do processo da cadeia de suprimento que planeja, implementa e controla a eficiência, efetivo fluxo para frente e para trás e armazenamento de bens, serviços e informações relacionadas entre o ponto de origem e o ponto de consumo buscando atender os requerimentos dos clientes. (*Council of Supply Chain Management Professionals*, 2004).

Baseando-se nesta definição identifica-se que a logística de uma empresa tem impacto significativo no seu desempenho, através do serviço de disponibilizar produtos/serviços para os clientes da empresa, custo operacional e capacidade de responder rapidamente a mudanças e lançamentos de produto. A logística terá um impacto maior ou menor na performance de uma determinada empresa dependendo do tipo de negócio, grau de exigência do mercado e estado das demais empresas competidoras.

O processo de terceirização na área de logística continua ganhando importância em nível mundial. Lieb e Randall, (1996) demonstram que 60% das empresas listadas na *Fortune 500* reportam ter pelo menos um contrato com uma empresa de serviços logísticos. Uma definição para empresas de serviços logísticos que podemos utilizar para o desenvolvimento deste trabalho é: “Uma companhia que oferece múltiplos serviços de logística para seus clientes, onde o prestador de serviço é externo à companhia do seu cliente e é compensado pelos serviços prestados.” dada por Langley et al. (1999).

Com o alto número de empresas aderindo ao modelo de terceirização logística e verificando que a tendência ainda continua em alta (FLEURY, 2005) vale a pena refletir sobre o que está ocasionando este movimento. Segundo Fleury (2005), há vários fatores, representados na figura 2, que estão causando o favorecimento do processo de terceirização logística, ou seja, da contratação de um operador logístico. As transformações dos modelos

de negócio estão gerando maior complexidade nas operações logísticas (o que tende a gerar maiores custos), maior sofisticação tecnológica (maiores e mais frequentes investimentos em tecnologia) e, mais importante, sobre os aspectos estratégicos das empresas (por permitir maior agregação de valor e maior diferenciação competitiva), favorecendo a utilização de especialistas.

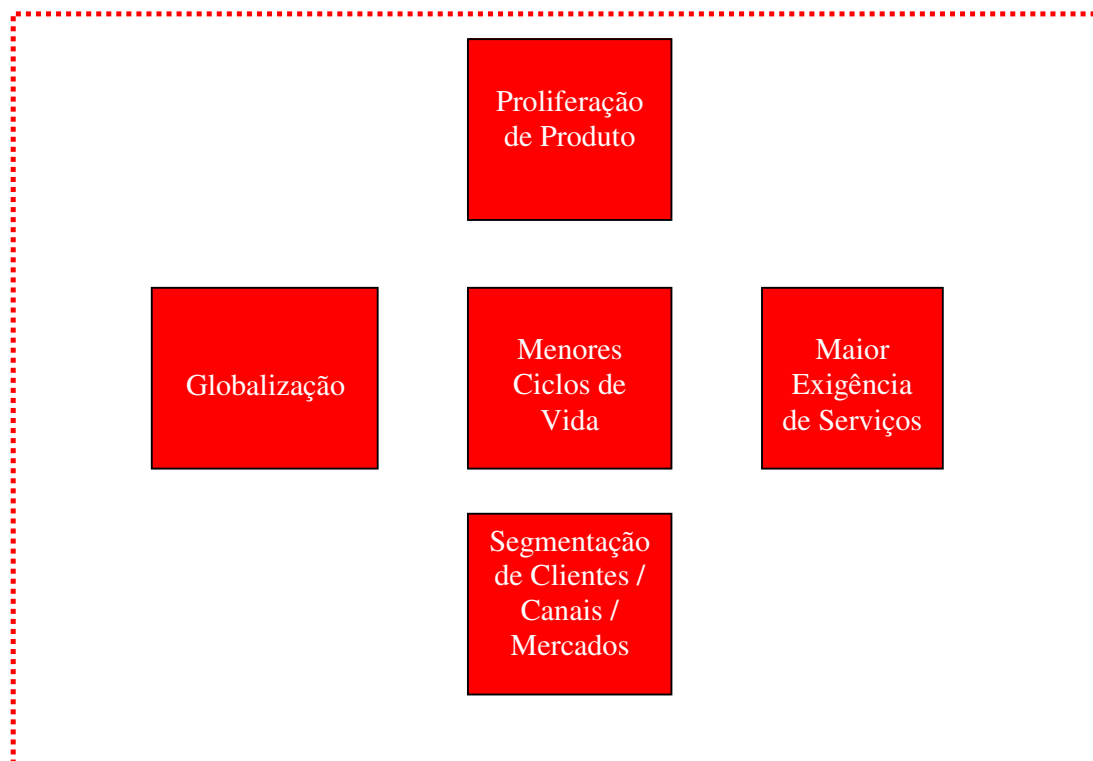


Figura 2 - Fatores de Complexidade Logística

Fonte: Fleury, 2005, p.5 COPPEAD – Curso de Operadores Logísticos: Contratação e Gestão de Relacionamento – Vantagens Competitivas e Estratégias no Uso de Operadores Logísticos - Material de Apoio.

Devido ao processo de customização que está sendo levado à tona pelas empresas, onde cada cliente busca um produto diferenciado, as mesmas ampliaram drasticamente a quantidade de produtos disponíveis em seus respectivos *portfolios*. Levando-se em consideração que um dos principais objetivos da área de logística é disponibilizar o produto certo, no local certo, na quantidade certa, a proliferação de produtos impõe uma maior complexidade à área de logística no cumprimento do seu papel dentro da cadeia de valor do negócio, o que também, possivelmente, implica em maiores custos.

A globalização representa um maior número de clientes nos mais diversos países que possuem necessidades distintas e que necessitam de soluções diferentes, tudo isso

aumentando a complexidade logística das empresas. Também devemos ressaltar o fenômeno da globalização para a cadeia de suprimentos dos fabricantes os quais possuem fornecedores espalhados ao redor do mundo, que acabam gerando maior complexidade logística para a cadeia como um todo.

A política de segmentação significa que diferentes mercados, com diferentes exigências, precisam ser atendidos simultaneamente, o que implica em maior flexibilidade da operação logística para atender canais/clientes/mercados com diferentes necessidades e estruturas.

Já com a aceleração da inovação tecnológica temos uma redução no ciclo de vida do produto, o que acaba gerando uma necessidade de maior velocidade da rede de distribuição, para garantir a rápida chegada do produto aos canais de venda e a redução do nível de estoque, para reduzir o custo da possível obsolescência dos produtos que são substituídos, tudo isso gerando maior complexidade ao processo logístico.

O contínuo incremento das exigências dos clientes com serviços diferenciados e de alta qualidade e confiabilidade também geram novos desafios dentro das operações logísticas.

Como uma das formas de lidar com este crescimento de complexidade, as empresas especializadas em logística vêm investindo na área de Tecnologia da Informação para buscar gerenciar de maneira economicamente eficiente esta complexidade imposta pelo mercado.

As empresas que vendem produtos e serviços começaram a reconhecer a complexidade e os altos investimentos necessários na suas operações logísticas para acompanharem as necessidades dos mercados. Uma alternativa aos investimentos necessários foi considerar a possibilidade de terceirizar a operação logística para uma empresa especializada, a qual seria responsável por realizar os investimentos e a montar a estrutura necessária para atender as exigências do mercado. Assim, as empresas manufatureiras e de serviços poderiam concentrar os seus recursos nas atividades centrais, evitando a perda de foco que acarretaria em desvantagem competitiva versus os demais competidores existentes no mercado. Além de possibilitar a concentração de recursos em outras áreas, a terceirização teve como motivador a possibilidade de redução de custo, passando a operação para uma empresa que conheça melhor este mercado. Fica claro que as atuais dinâmicas do mercado impuseram uma outra realidade à área de logística e que a

especialização em logística oferecida por algumas empresas especializadas pode ser de grande valor ao mercado.

O processo de terceirização tornou-se bastante comum em nível mundial e com esta tendência iniciou-se uma grande quantidade de pesquisas para estudar este tema. Parte destas pesquisas de terceirização é focada na área de terceirização logística pois conforme discutido, a área de logística possui um impacto na performance da estratégia das empresas e também sofre impactos das mudanças de mercado geradas nos últimos anos, necessitando adequar-se a uma nova realidade para manter-se competitiva. Por estes motivos foi identificado que o tema de terceirização logística é um assunto importante para alguns segmentos de negócios e para alguns gestores de cadeia de suprimento.

A contribuição deste trabalho é auxiliar no entendimento das visões dos gestores de empresa prestadora e gestores de empresa contratante de serviço logístico sobre importantes temas relacionados com a terceirização logística. Este conhecimento é importante para os gestores e pesquisadores sobre terceirização auxiliando no processo de tomada de decisão de terceirizar uma operação logística e no relacionamento entre os gestores da empresa contratada e contratante para uma operação logística já terceirizada.

3. Objetivos

O problema de pesquisa identificado é: Quais são as diferenças e similaridades das visões dos gestores de empresas envolvidas em um contrato de terceirização referentes a algumas questões pertinentes a terceirização logística?

Este trabalho identifica as visões dos gestores de empresa contratante e contratada para os serviços logísticos relacionadas aos seguintes temas ligados a terceirização logística:

- 1- Quais são as principais vantagens e desvantagens da terceirização logística?
- 2- Quais são os principais indicadores de desempenho utilizados em uma operação logística terceirizada?
- 3- Quais determinantes do modelo do SERVQUAL são mais e menos importantes na formação da percepção de qualidade e satisfação com o serviço logístico?
- 4- Quais são os principais fatores determinantes para o sucesso de uma terceirização logística?

Para os temas citados acima foi realizado um desenvolvimento da teoria existente através de um estudo da literatura disponível relacionada aos temas escolhidos. Este trabalho também discute o alinhamento entre as visões do contratante e contratado com a teoria existente.

Como estratégia de pesquisa foi utilizado um estudo de caso único de uma empresa multinacional localizada no Brasil que terceirizou todo o seu processo de armazenagem e movimentação logística interna para uma empresa multinacional com reconhecimento mundial e especializada nos processos logísticos. O estudo de caso possui três elementos: 1- Entrevistas com gestores da empresa contratante e contratada, 2- Estudo do processo de revisão mensal de indicadores de desempenho existente entre as empresas e 3- Contrato assinado entre as partes.

4. Operador Logístico – Definição e Tipos

Como definição de operador logístico podemos utilizar: “Um fornecedor de serviços integrados, capaz de atender a todas ou quase todas as necessidades logísticas de seus clientes, de forma personalizada” segundo Figueiredo (2005). Uma outra definição utilizada pela Associação Brasileira de Movimentação Logística e citada por Reis (2006) é:

Empresa prestadora de serviços, especializada em gerenciar e executar todas ou parte das atividades logísticas nas várias fases da Cadeia de Abastecimento, que agrega valor aos produtos de seus clientes e que tenha competência para, no mínimo, prestar, simultaneamente, serviços de gestão de estoques, armazenagem e gestão de transportes. Necessita, também, ter competência para apurar sistemática e periodicamente os indicadores de desempenho adequados a cada fase de seus serviços.

No quadro 1 estão as principais diferenças entre os operadores logísticos integrados e os prestadores de serviços tradicionais do meio logístico, conforme mencionado por Figueiredo (2005).

Prestador de Serviços Tradicionais	Operador Logístico Integrado
Oferece Serviços Genéricos – <i>Commodities</i>	Oferece Serviços Sob Medida – Personalizados
Tende a se concentrar numa única atividade logística; transporte, ou estoque, ou armazenagem	Oferece múltiplas atividades de forma integrada; transporte, estoque, armazenagem
O objetivo da empresa contratante do serviço é a minimização do custo específico da atividade contratada	Objetivo do contratante é reduzir os custos totais da logística, melhorar os serviços e aumentar a flexibilidade
Contratos de serviço tendem a ser de curto a médio prazo (6 meses a 1 ano)	Contratos de serviço tendem a ser de longo prazo (5 a 10 anos)
<i>Know – How</i> tende a ser limitado e especializado (transporte, armazenagem, etc.)	Possui ampla capacitação de análise e planejamento logístico, assim como de operação
Negociações para os contratos tendem a ser rápidas (semanas) e num nível operacional	Negociações para contrato tendem a ser longas (meses) e num alto nível gerencial

Quadro 1 – Comparação das Características dos Operadores Logísticos com Prestadores de Serviços Logísticos Tradicionais.

Fonte: Figueiredo, 2005, p2. - Curso COPPEAD – Operadores Logísticos: Contratação e Gestão de Relacionamento – Vantagens Competitivas e Estratégicas no Uso de Operadores Logísticos - Material de Apoio

Um outro modelo proposto e que podemos utilizar para definir o tipo de serviço sendo prestado é mencionado na pesquisa de Stenfasson (2005) e representado na figura 3.

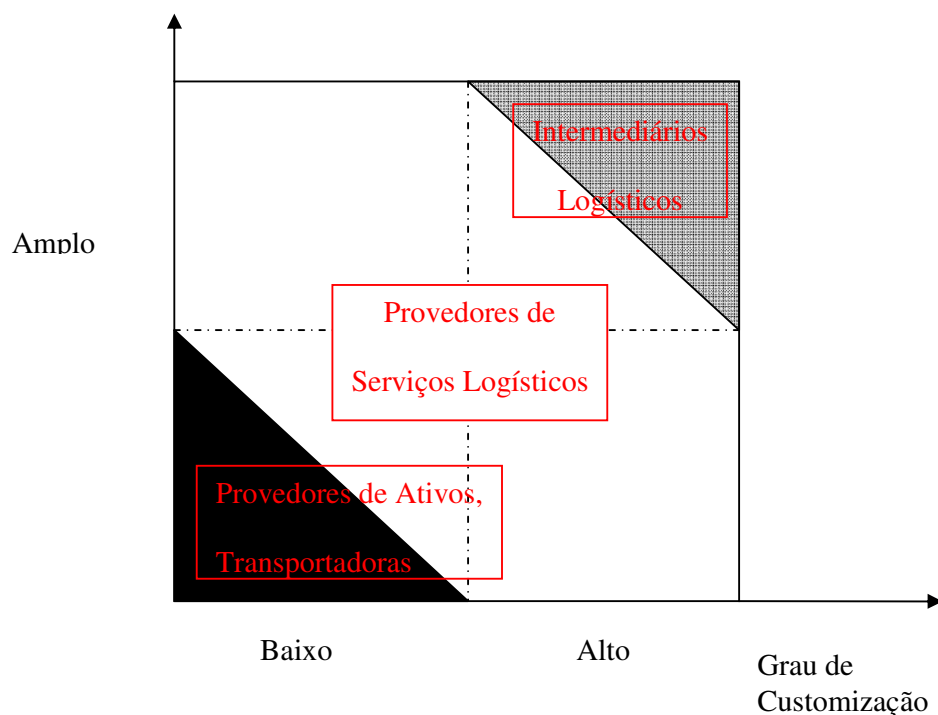


Figura: 3 – Níveis de customização dos serviços de logística terceirizados

Fonte: adaptado de Stenfasson, 2005, p. 89

Os provedores de ativos e as transportadoras são empresas destinadas a prestar serviços com ativos não customizados aos clientes e serviços com escopo restrito. Aqui se enquadram as empresas transportadoras de cargas que se limitam a transportar bens e serviços do local do fabricante até à localização do cliente do fabricante. Estas empresas servem a uma utilidade de tempo e local através dos seus processos de transportes.

Uma classe de empresas que oferece um escopo de serviço mais amplo e um maior grau de customização são classificadas como empresas provedoras de serviços logísticos. O escopo destas empresas pode incluir serviços de transporte de cargas com ativos próprios ou por meio de contratação de empresas de transportes, gerenciamento dos inventários em armazéns, atividade de *cross docking*, acompanhamento das cargas em trânsito, re-embalagem de produto, re-trabalho de produto, coleta de produto em clientes e etc. Além dos serviços físicos, estas empresas normalmente também oferecem serviços administrativos importantes tais como: administração das ordens dos clientes, previsão de vendas e administração de estoques, serviços de pagamento, seguros e etc.

Empresas que ainda oferecem um maior escopo de serviço e maior grau de customização são classificadas como intermediárias de serviços logísticos. A diferença deste

grupo de empresas está no serviço de desenho das cadeias logísticas, desenho e implementação dos sistemas de gerenciamento do sistema logístico e a oferta de todos os serviços logísticos possíveis dentro de uma única empresa prestadora de serviço.

5. Principais Vantagens Percebidas com a Terceirização Logística:

Como discutido na justificativa deste trabalho, a terceirização logística é um tema relevante na atualidade. Importante é entendermos com maior profundidade quais são os principais motivos que levam as empresas a tomarem a decisão de terceirizar parte ou o todo da sua operação logística, ou seja, quais são as principais vantagens percebidas pelas empresas no processo de terceirização logística. Para obtermos maior clareza neste aspecto foi utilizada uma série de artigos publicados sobre o tema e posteriormente um estudo de caso para identificar outras potenciais vantagens identificadas com o processo de terceirização logística.

Uma pesquisa com empresas (médias e grandes) da região de Toluca - México (ARROYO; GAYTAN; BOER, 2006) foi realizada para identificar quais as principais vantagens percebidas no processo de terceirização logística. Segundo os autores da pesquisa, a vantagem percebida mais citada foi aumento da flexibilidade da operação (64%), possibilidade de concentrar nas atividades essenciais/centrais (61%) e melhora no serviço (60%). A redução de custo apareceu como a sexta vantagem citada com maior frequência pelos respondentes da pesquisa realizada no México..

Reis (2006, p.3-6) cita as seguintes vantagens do processo de terceirização logística: manter foco no negócio principal (*core business*); redução de custo; transformar custos fixos em variáveis; aumentar a flexibilidade, a eficiência e a produtividade dos processos logísticos; ter acesso à tecnologia de ponta, com atualização freqüente; reduzir investimento em ativo fixo; aumentar a cobertura geográfica; ingressar em mercados não familiares ou não conquistados; substituir a área de armazenagem por área de produção; melhorar o atendimento ao cliente; adquirir expertise e *know-how* e reduzir problemas trabalhistas. Ainda segundo Reis (2006), em recente pesquisa da AT Kearney, no Brasil, as razões para terceirizar variam de acordo com o posicionamento das empresas no mercado onde atuam, ou seja, se a empresa é uma líder de mercado ou seguidora conforme demonstra o gráfico 1 abaixo.

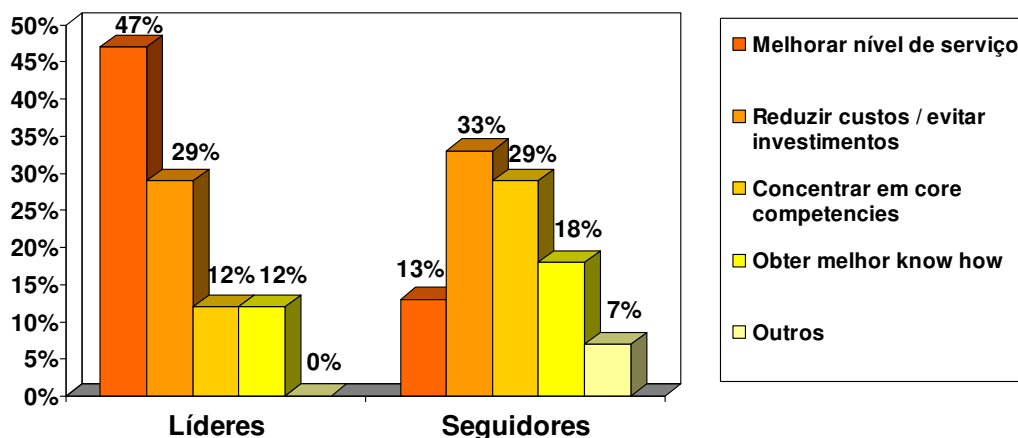


Gráfico 1 – Motivos para a terceirização logística

Fonte: – REIS GVpec 2006 - Curso de Logística Empresarial, p. 6 - Pesquisa AT Kearney (Brasil) (2001/2002)

Segundo o gráfico 1 também conclui-se que as principais razões para contratar um operador logístico são: a) melhorar o nível de serviço, b) reduzir custos/evitar investimentos, c) concentrar em atividades centrais, d) obter melhor *know how* e outros. Para focar o trabalho foi utilizada a informação divulgada pela pesquisa AT Kearney (Brasil) (2001/2002) com as três principais vantagens percebidas para terceirização logística: reduzir custo/evitar investimento, melhorar o nível de serviço e concentrar-se nas atividades centrais. Uma quarta possível vantagem foi discutida: d) a melhora no alinhamento da estratégia da cadeia de suprimento com a estratégia competitiva da empresa conforme Chopra e Meindl (2003).

5.1 Redução de Custo e Investimentos:

Uma das razões citadas em estudo de Rabinovich et al. (1999) para terceirização da área de logística é a redução de custo. Várias pesquisas suportam a afirmação de que uma das vantagens da terceirização logística é a redução de custo. Por exemplo, Lieb et al. (1993) reporta que algumas empresas atingiram redução de custo logístico entre 30 a 40% com o processo de terceirização e foram capazes de obter melhoras nestes processos logísticos após a terceirização. Lieb e Randall (1996) fizeram uma pesquisa no ano de 1995 com altos executivos da área de logística das 500 maiores empresas dos Estados Unidos, a

qual demonstrou que 38% dos entrevistados acreditam que a redução de custo é uma das vantagens da terceirização logística. A vantagem da redução de custo foi a que teve maior frequência nas respostas dos respondentes da pesquisa realizada por Lieb e Randall (1996). Pesquisas mais recentes de Chalos e Sung (1998) e de Jiang e Qureshi (2006), continuam citando que a principal vantagem percebida pelas empresas, quando decidem terceirizar atividades e processos da área de logística, continua sendo a redução de custo da operação.

Como fatores relevantes para a decisão de terceirização Kakabadse e Kakabadse (2000) apontam dois, o primeiro sendo a possibilidade de obter economia de escala e o segundo o fornecimento estratégico. Kakabadse e Kakabadse (2000) mencionam um estudo realizado pela Boston Consulting Group em 1991 que concluiu que a maioria das empresas ocidentais terceirizam para obter reduções de custos nas atividades gerenciais e induzir redução de custo no curto prazo.

Entre outras vantagens mencionadas por Kakabadse e Kakabadse (2000) está a possibilidade que as empresas têm de evitar altos investimentos de capital com armazéns e sistemas de informatização através do uso de serviços logísticos provenientes de um operador logístico. Desta forma as empresas podem utilizar o capital disponível para aplicar em áreas que tragam maior retorno do que empregar estes recursos em instalações físicas e de informação para as atividades da área de logística. A vantagem de reduzir o capital investido na área de logística pode ser interpretado como uma forma de reduzir o custo da operação já que todo investimento possui um custo do capital utilizado para o investimento, por isso colocamos a potencial redução de investimento na área de logística como uma redução potencial de custo logístico.

Uma outra vantagem da terceirização logística mencionada por Kakabadse e Kakabadse (2000) é a possibilidade de transformar custos fixos em custos variáveis. Por exemplo, custos fixos como manutenção do armazém, mão de obra para operação e depreciação das máquinas para movimentação de materiais podem se transformar em custos variáveis, no momento que a empresa decide terceirizar os seus sistemas de armazenagem. A partir do momento que a empresa passa a pagar pelos serviços de armazenagem utilizados, os custos fixos acabam se tornando custos variáveis. Novamente podemos identificar que a possível transformação de custo fixo em custo variável visa reduzir o custo total da operação logística.

Um dos objetivos de pesquisa de Arroyo, Gaytan e Boer (2006) junto a executivos de empresas da região de Toluca, no México era levantar a vantagem percebida com o processo

de terceirização logística. Como parte do trabalho foi feita uma comparação do resultado desta pesquisa no México com o resultado de pesquisas similares realizadas na Europa e Estados Unidos. Segundo os autores, tanto na Europa como nos Estados Unidos, estudos realizados por diferentes pesquisadores demonstraram que a maior vantagem percebida pelos executivos das empresas para a terceirização logística é a redução de custo.

Ao longo do processo de pesquisa realizada verifica-se que a maioria da literatura disponível cita a redução de custo como a principal vantagem percebida pelas empresas no processo de terceirização logística. Aqui cabe ressaltar que a simples redução de custo da operação logística não deve ser o único fator a determinar a terceirização, já que existem outros fatores importantes a serem discutidos na seqüência, que precisam ser levados em consideração quando se avalia a possibilidade de terceirização logística.

5.2 Melhora na Qualidade do Serviço Logístico para os Clientes:

Na pesquisa realizada pela AT Kearney Brasil 2001/2002 (apud REIS, 2006) a melhora na qualidade do serviço para os clientes foi mencionada como a principal razão pela qual as empresas líderes tomaram a decisão de terceirizar toda ou parte de suas atividades logísticas. Porém, na pesquisa bibliográfica realizada, principalmente com literatura norte americana, é pouco citada esta possível vantagem da terceirização logística. Na pesquisa realizada por Lieb e Randall (1996) com 500 altos executivos de logística das 500 maiores empresas dos Estados Unidos, a melhora potencial no serviço ao cliente foi mencionada como vantagem da terceirização logística por apenas 9% dos entrevistados, ficando atrás de: redução de custo (38%), melhora em *know how* (24%) e melhora na eficiência operacional (11%). A discrepância dos dados entre a pesquisa da AT Kearney (Brasil) e Lieb e Randall (1996) (Estados Unidos) pode ser devida a fatores temporais e culturais entre outros, mas que certamente pode ser mais explorado em pesquisas futuras. Fawcett e Fawcett (1995) também reconhecem que uma possível vantagem da terceirização logística é melhora potencial do serviço prestado ao cliente em tempo, lugar e custo. Mesmo não sendo uma vantagem que é citada com tanta frequência como a vantagem de redução de custo, ela ainda aparece em alguns estudos como uma vantagem do processo de terceirização logística.

5.3 Foco nas Atividades Centrais:

Um dos modelos utilizados na área de administração estratégica é o modelo que assume que a vantagem competitiva de uma determinada empresa é dada pelos seus recursos, capacidade e competências essenciais, ou seja, a vantagem competitiva é dada por elementos internos da companhia. Os principais elementos do modelo estão representados na figura 4 abaixo:

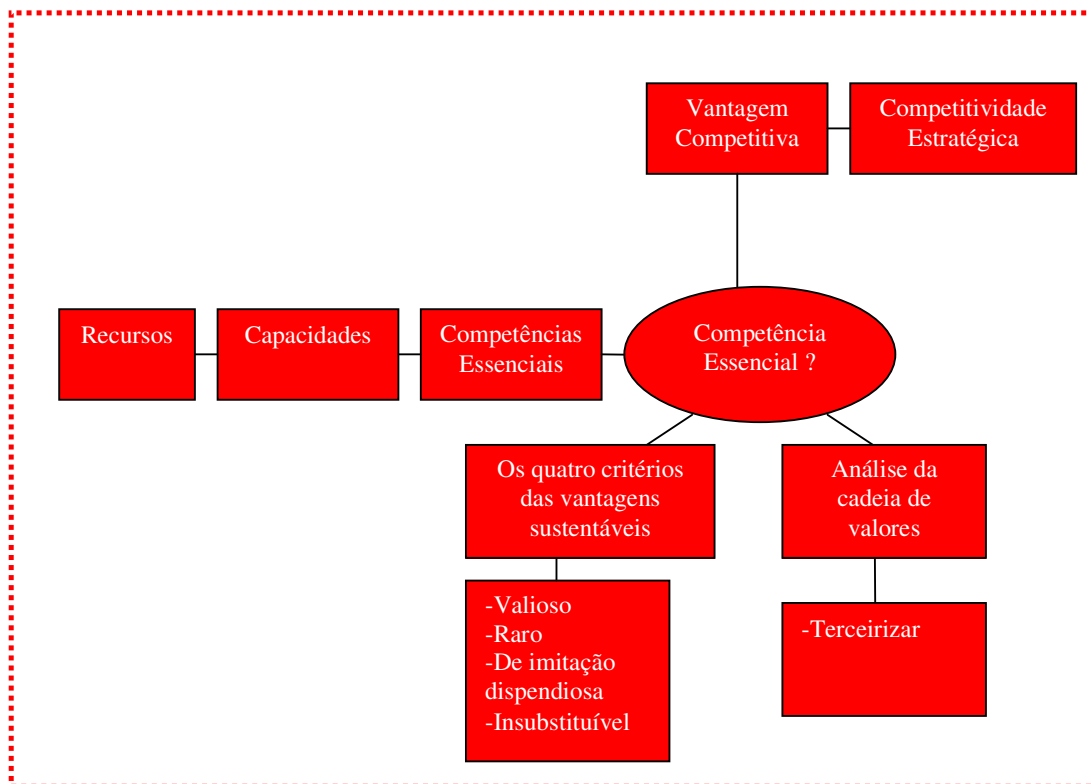


Figura 4 - Os componentes da análise interna que conduzem à vantagem competitiva e à competitividade estratégica.

Fonte: Adaptado de Hitt, Ireland, Hoskisson; 2005,p.102.

Hitt, Ireland e Hoskisson (2005, p.102) definem; competências essenciais/centrais são: “recursos e capacidades que servem de fonte de vantagem competitiva para uma empresa em relação a seus concorrentes. As competências essenciais/centrais emergem com o tempo por meio de um processo organizacional para acumular e aprender a dispor os diferentes recursos e capacidades. Na condição de capacidade de adotar medidas de ação, as

competências essenciais/centrais são atividades que a empresa executa especialmente bem em comparação aos concorrentes e adiciona valor impar a seus bens e serviços por um longo período.”

As atividades centrais de uma empresa provêm da análise das competências essenciais da mesma e, de acordo com o modelo representado pela figura 4, uma vez determinada a competência essencial, as empresas deveriam se focar em melhorar ainda mais estas competências e as competências não essenciais deveriam ser terceirizadas conforme seja possível. Eliminando as atividades que não estão relacionadas às competências essenciais a empresa poderia focar seus recursos em atividades ligadas as suas competências essenciais, aumentando a sua vantagem competitiva e, conseqüentemente, a sua competitividade estratégica conforme o modelo.

Utilizando-se deste modelo de administração estratégica, vários pesquisadores (Jiang e Qureshi, 2006; Reis, 2006; Kakabadse e Kakabadse, 2000) colocam que a terceirização também traz o benefício de permitir que o grupo gerencial da empresa possa focar nas atividades centrais ao invés das atividades operacionais diárias e gerenciamento de conflitos organizacionais.

O conceito de foco nas atividades essenciais pode ser avaliado de maneira mais ampla através da discussão sobre o alinhamento entre a estratégia competitiva da empresa e a decisão de terceirizar conforme discutido na próxima seção deste trabalho.

5.4 Alinhamento com a Estratégia da Empresa:

Quinn (1999) sugere que empresas estão tomando decisões de terceirização baseadas em oportunidades estratégicas de reposicionamento, melhora na vantagem competitiva, maior integração de serviço oferecido e maior criação de valor. Estas possíveis vantagens mencionadas por Quinn (1999) expõem de maneira mais estruturada e holística a real discussão que os gestores de empresas precisam ter no momento que se inicia a discussão sobre uma possível terceirização logística. Infelizmente, ainda carece de um reconhecimento mais amplo pelos diversos autores da área que esta seja a real vantagem existente ou não no processo de terceirização logística.

Outros autores que mencionam o alinhamento estratégico como possível vantagem da terceirização logística são Kakabadse e Kakabadse (2000) na questão de terceirização como fornecimento estratégico os autores dizem que a decisão de terceirizar deve estar ligada ao plano estratégico da companhia. Mencionam ainda que o processo de terceirização é mais do que contratar habilidades, ativos e recursos de um fornecedor, é contratar resultados onde as habilidades e recursos de ambas empresas são extremamente importantes para o resultado final.

A vantagem da terceirização logística passa primeiro por uma análise de alinhamento estratégico da decisão de terceirização com o plano estratégico da empresa. Somente após esta análise deve-se avaliar se a decisão de terceirização logística traz algum benefício em redução de custo, melhora no serviço, aumento do foco para as atividades centrais entre outros potenciais benefícios (agregação de valor) provenientes da terceirização logística. Um outro elemento discutido por Bowersox (1990) que é importante ser mencionado é o fato da logística ser um dos elementos essenciais da estratégia de marketing, já que a logística garantirá que o produto seja entregue no local certo e na hora certa, já que não existe venda se isso não ocorrer.

Desta maneira pode-se verificar que a questão de vantagem da terceirização logística deve ser elevada para uma discussão estratégica mais do que puramente operacional, como possível redução de custo. Se a decisão de terceirizar uma área de logística se restringir ao âmbito operacional, existe uma possibilidade de fracasso do processo, caso exista uma falta de alinhamento da decisão com o plano estratégico da empresa. No caso da decisão de terceirizar estar sendo analisado no âmbito estratégico, haverá maior possibilidade de sucesso na decisão tomada, por exemplo, se o plano estratégico visa entrar em novos mercados onde a empresa não opera, uma terceirização da distribuição logística pode ser um meio de cumprir esta estratégia, mesmo que aumente os custos logísticos da empresa a qual estaria contratando conhecimentos de distribuição em uma região/país onde não opera.

O quadro 2 mostra que grande parte da literatura menciona a redução de custo como uma das principais razões para a tomada de decisão de terceirização da área de logística, pouco se fala sobre o alinhamento estratégico desta decisão e o plano estratégico da empresa. Como parte deste trabalho verificou-se as razões para a tomada de decisão sobre o processo de terceirização via o estudo de caso. Esta informação é bastante relevante para os operadores logísticos, já que proporciona maior clareza sobre os pontos mais relevantes no

processo de tomada de decisão que por ventura sejam similares ao estudo de caso desenvolvido. Por parte da empresa, também é interessante verificar se as decisões são tomadas com um foco mais operacional e voltadas a resultados a curto prazo ou se o processo de planejamento estratégico está direcionando às decisões da empresa. O caso ideal seria que o alinhamento estratégico da companhia estivesse direcionando a estratégia da cadeia de suprimentos da empresa. A incorporação de um terceiro na cadeia de suprimento também deve estar alinhada com a estratégia competitiva da empresa e de sua estratégia de cadeia de suprimento, caso não esteja, existe a possibilidade de conflitos e insucesso no processo de terceirização estabelecido entre as companhias.

Vantagens	Lieb e Randall	Rabinovich	Lieb	Jiang e Qureshi	Fawcett e Fawcett	Diaz e Rodriguez	Kakabadse e Kakabadse	Quinn	Chalos e Sung	Reis
Redução de Custo	X	X	X	X		X	X		X	X
Melhora na qualidade do serviço	X	X	X		X					X
Foco nas atividades centrais		X		X		X	X			X
Alinhamento estratégico							X	X		

Quadro 2. Principais vantagens indicadas na literatura pesquisada sobre terceirização logística

Fonte: Elaboração própria.

6. Principais Desvantagens Percebidas com a Terceirização Logística:

Mesmo com altos índices de empresas engajadas no processo de terceirização, ainda existe uma parte significativa que não aderiu a esta tendência. Há poucos estudos sobre as causas pelas quais algumas empresas ainda não se engajaram neste processo, ou seja, quais as possíveis desvantagens percebidas no processo de terceirização logística que previne parte destas empresas de adotar esta estratégia operacional ou que faça com que empresas desistam de seus contratos de terceirização após um determinado período de tempo.

As principais desvantagens percebidas no processo de terceirização mencionadas na literatura são: perda do controle operacional, incerteza sobre o nível de serviço, custo real da operação terceirizada, relacionamento com mercado/cliente, relacionamento diferenciado com o fornecedor.

Lieb e Randall (1996) mencionam como principais possíveis desvantagens: a perda do controle direto da operação logística, incertezas sobre o nível de serviço a ser provido pelo contratado, dúvidas quanto ao custo real do processo de terceirização, segurança do emprego, segurança dos dados da empresa, dúvidas quanto à capacitação do fornecedor e dificuldades de construir um relacionamento com um contratado. Entre as possíveis desvantagens mencionadas pelos autores há algumas desvantagens geradas na defesa do interesse próprio do gestor que muitas vezes deixa de pensar na melhor proposta para a empresa e busca a melhor proposta para defender o seu próprio interesse, como a manutenção do seu emprego.

As possíveis desvantagens mencionadas por Kakabadse e Kakabadse (2000) são: dependência de um fornecedor, dificuldade de enxergar o custo escondido em uma operação terceirizada, perda de controle de atividades importantes para a empresa, necessidade de se relacionar com um fornecedor de maneira distinta, diferença entre as prioridades do fornecedor e da empresa. No aspecto da forma de contrato, os autores mencionam que os contratos realizados através de cotação e aceitação do menor preço e com curta duração tendem a não incentivar a inovação, já que existe uma incerteza quanto ao tempo de duração do contrato entre as partes. A falta de inovação por parte do operador logístico pode ser considerada como uma desvantagem do processo de terceirização e levar a uma insatisfação do cliente quanto ao serviço sendo prestado e, conseqüentemente, a uma ruptura do contrato de terceirização.

Fleury (2005) menciona quatro potenciais desvantagens do processo de terceirização logística. A primeira desvantagem potencial é a perda de acesso a informações críticas de clientes e mercado já que uma parte da interface entre a empresa contratante e seus respectivos clientes e o mercado passaria a ser realizada pelo operador logístico contratado. Esta interface é importante para entender as mudanças do mercado, as necessidades dos clientes e verificar novas oportunidades e tendências. De alguma forma a empresa deve buscar acesso a estas informações mesmo decidindo delegar as responsabilidades logísticas para um terceiro. Na verdade, seria mais indicado se as empresas tivessem um processo estruturado de tal forma que permitisse um contato permanente com os clientes e mercado para obter dados de forma estruturada, para que estas informações pudessem ser utilizadas de forma mais eficiente dentro da empresa. Acreditar que a área de logística tenha o conhecimento necessário para obter as informações essenciais de mercado e do cliente é bastante arriscado, já que comumente não fazem parte das habilidades existentes dentro da área de logística, por isso pode não ser uma desvantagem para as empresas que possuem outras maneiras mais estruturadas de obterem estas mesmas informações e manterem o contato necessário com os clientes e o mercado.

A segunda desvantagem potencial mencionada por Fleury (2005) é um descompasso entre as percepções do contratante e do operador logístico contratado sobre o que sejam os objetivos competitivos da empresa contratante. Já uma terceira desvantagem potencial é a incapacidade do operador logístico de entregar o que é pretendido pela empresa contratante, tornando o projeto um problema para a empresa. A quarta e última desvantagem potencial mencionado por Fleury (2005) é a criação de uma dependência excessiva da empresa contratante ao operador logístico, gerando um alto custo de mudança.

Interessante notar que não foi encontrado na literatura como uma desvantagem potencial do processo de terceirização logística a redução da vantagem competitiva da empresa, ou geração de uma possível falta de alinhamento entre a estratégia da cadeia de suprimento e a estratégia competitiva da empresa.

No estudo de caso identificou-se quais são as principais desvantagens percebidas pelo corpo diretivo do contratante e do contratado no processo de terceirização logística. Estas informações são importantes para o prestador de serviço que pode montar uma estratégia para garantir que o contratante não tenha dúvidas a respeito de como minimizar estas desvantagens e o contratante é capaz de tomar uma decisão com maior segurança a respeito da possível desvantagem existente no processo de terceirização logística.

Desvantagens	Lieb e Randall	Kakabadse e Kakabadse	Fleury
Perda do controle operacional	X	X	X
Nível de Serviço	X		X
Custo real da operação	X	X	
Relacionamento com mercado/clientes			X
Relacionamento com fornecedor	X	X	

Quadro 3. Principais possíveis desvantagens indicadas na literatura pesquisada sobre terceirização logística

Fonte: Elaboração própria.

O custo real da operação refere-se a quanto à empresa irá gastar com todo o processo, uma vez terceirizado. Isto inclui o tempo necessário do time de gerentes da empresa contratante para monitorar a operação terceirizada, possíveis disputas judiciais entre as empresas, perda de faturamento devido às reclamações de clientes quanto ao serviço prestado pelo operador logístico, entre outros. Certamente a definição do custo real da operação é um tema complexo e de extrema importância no processo de tomada de decisão. Muitas vezes é percebido como uma possível desvantagem do processo de terceirização, já que muitas empresas acreditam que o custo real da operação terceirizada acaba sendo maior do que os benefícios obtidos e por isso acabam tomando a decisão de não terceirizar. Também é importante mencionar que este fator se opõe a uma das principais vantagens mencionadas do processo de terceirização logística que é a redução de custo.

6.1 Desvantagens – Custo de Transação e Especificidade de Ativos:

Existem na teoria econômica elementos que podem ser considerados como desvantagens do processo de terceirização logística. Entre estes elementos estão: custo de transação e especificidade de ativos.

O custo de transação refere-se ao custo de negociação entre empresas. Neste custo inclui-se tempo e gasto necessário para negociar, escrever e aplicar os contratos estabelecidos entre as empresas. Todo este custo acaba afetando os lucros da companhia e

passam a ser realidade no momento que as empresas firmam um contrato de terceirização logística. O custo de transação deve ser parte do custo da atividade de terceirização e se tiver um valor muito alto pode tornar-se um elemento de desvantagem do processo de terceirização logística.

A necessidade da criação do contrato e conseqüentemente do custo de transação se deve ao fato das empresas estar se precavendo contra ações de oportunismo da outra parte. As ações de oportunismo podem ser levadas por ambas às empresas envolvidas no contrato, estas ações de oportunismo podem estar ligadas a fatores tais como a especificidade de ativos.

A especificidade de ativos se refere ao investimento realizado em ativos com o objetivo de suportar uma determinada transação. Estes ativos são necessários e essenciais para a eficiência da transação, porém estes ativos não podem ser facilmente alocados para uma outra transação sem perda de eficiência ou sem custo de adaptação. As transações que envolvem ativos com alta especificidade aumentam o grau de envolvimento das empresas já que o custo de troca de parceiro acaba sendo alto devido à especificidade do ativo envolvido no contrato. Uma vez o contrato firmado entre as empresas existe a possibilidade das empresas utilizarem a especificidade do ativo como elemento de barganha. Por exemplo, a empresa que está comprando o serviço/produto sabe que a empresa parceira que investiu no ativo terá uma perda financeira significativa caso o contrato seja rompido. Com esta informação a empresa que está comprando o serviço/produto pode exigir uma renegociação do contrato sabendo que a empresa que está vendendo não tem muitas opções a não ser renegociar já que a especificidade do ativo impede de buscar um novo cliente sem incorrer em perdas financeiras. Uma vez sabendo da existência deste risco às empresas envolvidas no contrato irão investir mais recursos no processo de negociação e elaboração do contrato de tal maneira a minimizar as chances de renegociações pós contrato, estes investimentos acabam encarecendo o processo de compra do serviço/produto. O encarecimento destas atividades pode ser uma desvantagem no processo de terceirização logística caso haja algum ativo com alta especificidade envolvido na transação como construção de armazém específico às necessidades do cliente, compra de equipamentos especiais como caminhões e empilhadeiras específicas.

No processo de pesquisa bibliográfica, para o autor, ficou claro que a maioria dos estudos sobre terceirização logística está focada em estudar os benefícios deste processo. Existe uma pequena quantidade de estudos que entram no detalhe das perdas existentes para

as empresas que decidem terceirizar seus processos logísticos. Esta falta de discussão sobre o tema pode levar as empresas a pensarem que existe pouco ou nenhum malefício ao se terceirizar uma operação logística, o que acaba não sendo verdade, e o problema é identificado apenas após o processo consumado. Como o retorno após uma decisão de terceirização não é simples e em alguns casos muito difícil, seria interessante um maior debate das desvantagens existentes no processo de terceirização logística. Isso pode ser um importante apoio aos gestores aos quais cabe a decisão final de terceirizar uma determinada operação logística das suas respectivas empresas.

7. Indicadores de Desempenho de uma Operação Logística Terceirizada:

7.1 Benefício dos indicadores de desempenho:

Após tomada a decisão de terceirizar uma operação logística, inicia-se uma nova fase do projeto tomado entre as empresas. a) Como avaliar o desempenho da operação logística terceirizada? b) Que indicadores de desempenho devem ser utilizados? Estas são perguntas que precisam ser respondidas, pois certamente haverá indagações sobre a realização ou não das vantagens percebidas durante a discussão do projeto entre as empresas e seus respectivos corpos diretivos.

Morgan (2004) menciona dois requerimentos importantes no momento que se busca construir um conjunto de indicadores de desempenho. O primeiro é que os indicadores precisam estar ligados à estratégia da organização, fazer parte de seu sistema de controle integrado, ter validade interna e possibilitar ações pró-ativas dos gestores. O segundo requerimento mencionado por Morgan (2004) é que o sistema de indicadores de desempenho precisa ser dinâmico, intra-conectado, focado e de fácil uso pelos gestores.

Para que uma avaliação de desempenho possa acontecer em uma operação logística é necessário definir os indicadores relevantes, como mensurá-los e quais os objetivos de cada um destes indicadores escolhidos. Existe também a necessidade de se esclarecer o processo de cálculo e determinação dos indicadores, definir quem será o responsável pelo cálculo da medida e capacitar o encarregado. O processo de escolha do conjunto de indicadores que

fará parte do sistema de medição de performance da operação logística deve ser realizado com cuidado. O desenho do sistema de medição e a escolha dos indicadores devem ter como ponto de partida a estratégia e objetivos da companhia. No processo decisório de terceirizar a operação logística, a empresa contratante deve ter identificado algumas vantagens. Seria interessante avaliar se estas vantagens podem tornar-se indicadores de performance de tal maneira que o corpo diretivo verifique se as mesmas se tornarem realidade ou não. Desta forma, os indicadores serviriam para validar as suposições realizadas no processo decisório, bem como identificar planos para que os indicadores atinjam os valores supostos no momento que a decisão de terceirização foi tomada.

Da mesma forma que algumas vantagens foram identificadas durante o processo de decisão de terceirização, provavelmente algumas desvantagens também o foram. Seria também interessante desenvolver indicadores que possam quantificar e monitorar estas possíveis desvantagens, de tal forma que a empresa possa tomar ações que visem minimizá-las.

Não devemos nos precipitar e escolher um conjunto de indicadores que possam ser de praxe no mercado ou que foram desenhados com outras premissas, já que podemos dedicar recursos a quantificar e acompanhar indicadores que não são relevantes para a companhia atingir os seus objetivos maiores.

Uma vez identificado o benefício e propósito do uso de indicadores de performance, podemos discutir com maiores detalhes como proceder para construir um grupo de indicadores que possam nos auxiliar no acompanhamento do desempenho de uma determinada organização.

7.2 Regras para definição de indicadores de desempenho:

Keebler (1999 apud GENNARO, 2004) define dez regras principais para desenvolver um conjunto de indicadores de desempenho que trará valor agregado ao negócio. As regras mencionadas por Keebler (1999 apud GENNARO, 2004) são:

Regra 1: Começar com a estratégia

A regra 1 nos remete à importância de sempre termos a estratégia norteando as nossas ações dentro das organizações. Para cada atividade a ser executada devemos entender como ela está alinhada com a estratégia da organização e como irá contribuir para que a organização chegue mais próxima de seus objetivos. Com a regra 1 em mente deixamos de estar sujeitos aos modismos e receitas prontas e sempre estaremos questionando o valor agregado das atividades para com a estratégia da organização. Na área de logística existem várias pesquisas mencionando os principais indicadores de performance existentes e sendo utilizados nas empresas. Nós devemos observar estes indicadores com certa precaução, para não nos deixarmos cair na tentação de adotar indicadores comumente aceitos no mercado, visto estes indicadores podem não significar nada para a estratégia da empresa e outros que são mais importantes poderiam estar sendo deixados de lado.

Regra 2: Entender as necessidades dos clientes

A regra 2 busca uma reflexão sobre o que é esperado pelos clientes, quais são as suas reais necessidades e quais são os seus objetivos. Um conjunto de indicadores visa estabelecer perante os olhos das organizações internas e externas, clientes e fornecedores como está a performance daquele conjunto de processos, atividades, produtos e/ou serviços definidos através da identificação da necessidade do cliente. A satisfação das pessoas com os indicadores e respectivos valores dependerá de suas necessidades serem atendidas ou não. A escolha de um conjunto de indicadores de performance deve estar alinhada com as necessidades dos clientes e, através destes indicadores e seus respectivos valores, tanto o fornecedor como o cliente devem ser capazes de avaliar a qualidade do serviço/produto oferecido. Um indicador com valor de 50 pode ser adequado se a necessidade do cliente for que o indicador tenha um valor maior que 40, porém pode ser inadequado se o cliente tem a necessidade de que o indicador tenha um valor de 60 ou mais.

Regra 3: Entender os direcionadores que influenciam as medidas

É necessária uma análise dos direcionadores que influenciam as medidas, pois muitos dos planos a serem implementados devem ser focados nos mesmos. As análises das medidas devem remeter aos planos de melhoras para os direcionadores, já que são eles que resultam

no valor final da medida e se uma alteração na medida é desejada ela só acontecerá se as ações estiverem focadas nos direcionadores.

Regra 4: Adotar a visão por processo

Com o objetivo de entender a dinâmica existente por trás dos indicadores de desempenho é importante os gestores adotarem uma visão por processo, obtendo um entendimento maior do relacionamento dos indicadores com outros indicadores e processos. Seguramente a visão por processo trará um espectro mais amplo para a cadeia como um todo e facilitará o diagnóstico de possíveis falhas no processo que possam influenciar a medida do indicador de desempenho.

Regra 5: Focar em processos e atividades chaves apenas

A atividade de medir e acompanhar indicadores de performance requer um certo esforço das pessoas e dos sistemas necessários para o cálculo e análise dos mesmos. Não é raro deparar-se com organizações que possuem um alto número de indicadores de performance, mas que são incapazes de melhorá-los já que todo o tempo e esforço do grupo estão concentrados em apenas medir estes indicadores. Por isso é importante focar os esforços da organização nos processos e atividades chaves apenas. Estes processos e atividades chaves são definidos nas regras 1, 2 e 3 conforme proposta de Keebler (1999 apud GENNARO, 2004).

Regra 6: Definir “donos” de processo

Uma vez definidos os indicadores de performance a serem mensurados e acompanhados, é necessário definir quem será o dono do processo. Este dono tem uma série de responsabilidades para garantir a eficácia do sistema. Entre as responsabilidades estão a definição de como será realizado o cálculo do indicador, treinar a pessoa que fará o cálculo, definir, alinhado com a estratégia da organização e a necessidade do cliente, os objetivos dos valores dos indicadores, montar plano de ação para os indicadores que estiverem fora do objetivo e etc.

Regra 7: Utilizar apenas poucas medidas chave

Alinhada com a regra 5 deve-se focar nas poucas medidas chave garantindo que o foco da organização estará sobre as medidas que realmente influenciam na competitividade estratégica da empresa, como também satisfaçam as necessidades dos clientes. Desta forma haverá o maior retorno possível para o esforço dedicado ao processo de indicadores de desempenho.

Regra 8: Afastar-se de medidas subjetivas

Sempre que possível, os indicadores de desempenho devem ser medidas objetivas de fácil mensuração e interpretação, evitar a subjetividade e diferentes interpretações. Os indicadores com medidas subjetivas estão sempre sujeitos a interpretação e podem estar sujeitos a ponto de vistas divergentes. Vale a pena ressaltar que no caso de indicadores de performance para uma operação logística terceirizada, ou seja, um serviço prestado, existem elementos de satisfação com o serviço que não são facilmente mensurados, como será discutido posteriormente neste trabalho. Por isso, mesmo com a recomendação desta regra 8, os gestores precisam entender a formação da percepção de qualidade para um determinado serviço antes de tomarem a decisão de evitar a qualquer custo as medidas subjetivas como indicadores de desempenho.

Regra 9: Evitar dados médios

Existe sempre a possibilidade de um dado médio atender o objetivo traçado para aquele indicador de desempenho, porém uma alta variabilidade da medida pode não atender as necessidades do cliente e nem a estratégia da competitividade da empresa. Por isso, devemos evitar a utilização de valores médios para os indicadores de desempenho, sempre que possível.

Regra 10: Entender as estatísticas

Um dos principais valores agregados dos indicadores de desempenho é a análise dos dados destes indicadores para que haja entendimento do problema e um plano de ação possa

ser traçado para melhorar o indicador em questão. Para que a análise de dados referente a este indicador possa ser realizada de maneira correta, faz-se necessário o entendimento dos conceitos de estatística, assim proporcionando ao analista o ferramental necessário para interpretação correta dos dados e posteriormente a identificação dos planos necessários para a melhora do indicador.

Estas são as 10 regras mencionadas por Keebler (1999 apud GENNARO, 2004) como sendo um bom guia para a escolha adequada de indicadores de desempenho. Existe também uma vasta literatura disponível que analisa os principais indicadores de desempenho utilizados para a gestão da área de logística, terceirizada ou própria. É interessante discutirmos estas informações disponíveis para posteriormente compararmos com o estudo de caso desenvolvido como parte deste trabalho.

7.3 Indicadores de desempenho de uma operação logística:

Chow, Heaver e Henriksson (1994) discutem o que pode ser considerado como indicadores de desempenho de uma operação logística conforme demonstra a figura 5.



Figura 5. Indicadores de desempenho para uma operação logística

Fonte: Adaptado de Chow, Heaver e Henriksson, 1994, p.23

Um indicador de desempenho importante e ausente na lista apresentada por Chow, Heaver e Henriksson (1994) é o de responsabilidade ambiental, uma questão cada vez mais importante na nossa sociedade e que será um elemento de desempenho para todas as empresas futuramente.

Como podemos ver na figura 5, existem indicadores que podem coexistir sem nenhuma interferência entre eles, porém alguns outros indicadores podem interagir de forma bastante significativa. Por exemplo, um aumento significativo em ativos para melhorar o ambiente de trabalho pode reduzir significativamente os lucros durante um determinado período de tempo.

Existe também a questão que alguns destes indicadores podem ser determinados quantitativamente enquanto outros podem ser apenas qualitativamente. A questão de desempenho logístico é claramente multidimensional. A questão é escolher um conjunto de indicadores que possam demonstrar o desempenho da operação logística como um todo, com foco no curto e longo prazo da operação. Por tudo isso verifica-se que a questão de medição de performance de uma operação logística terceirizada é complexa.

Vale a pena lembrar que a escolha dos indicadores de desempenho de uma operação logística terceirizada depende também da estratégia de competitividade da empresa e o entendimento das necessidades dos clientes, conforme as regras de Keebler (1999 apud GENNARO, 2004) previamente discutidas neste trabalho.

Existem diversas pesquisas sobre o tema de indicadores de desempenho da operação logística, sendo que alguns trabalhos reconhecem a complexidade do processo, enquanto a maioria coloca uma série de indicadores sem antes alertar os leitores para os potenciais deficiências do processo de medir o desempenho de uma operação logística, incluindo-se as operações terceirizadas.

Morgan (2004) classifica os indicadores de desempenho em indicadores financeiros, de custo, serviço ao cliente, qualidade e produtividade operacional.

Já Corrêa, H. L. e Corrêa, C. A. (2006) sugerem uma série de indicadores relacionados a custo, qualidade, flexibilidade, velocidade e confiabilidade. Esses autores também discutem a qualidade dos indicadores de desempenho e o seu respectivo valor agregado para o corpo diretivo da empresa.

Na pesquisa realizada foi constatado que os indicadores de desempenho de uma operação logística estão distribuídos em sua maioria em 5 grandes áreas: financeira, de

produtividade, serviço ao cliente, qualidade e flexibilidade. No estudo a ser realizado, utilizaremos esta forma de agrupamento.

7.3.1 Indicadores de desempenho FINANCEIROS:

Stainer (1997) menciona um indicador que está relacionado com a medida financeira da operação logística que é a utilização da capacidade instalada. O dimensionamento da capacidade da operação logística e sua máxima utilização, de acordo com a política de serviço das empresas, é um indicador importante do aspecto financeiro da operação. Dos indicadores mencionados por Chow, Heaver e Henriksson (1994) temos: crescimento em vendas, lucros e baixas perdas como indicadores de desempenho financeiro para uma operação logística terceirizada.

7.3.2 Indicadores de desempenho da PRODUTIVIDADE:

Stainer (1997) indica a medida de produtividade total como um dos principais indicadores de desempenho de uma operação logística. A produtividade total está relacionada ao indicador financeiro e visa entender a eficiência do uso dos recursos empregados nas atividades logísticas da empresa.

Em trabalho realizado por Koster e Warffemius (2005) sobre o gerenciamento de armazéns na Ásia e comparando com os armazéns nos Estados Unidos, utiliza-se a medida de produtividade (número de ordens por funcionário por dia) como uma dos principais indicadores da operação logística.

7.3.3 Indicadores de desempenho do SERVIÇO AO CLIENTE:

Algumas pesquisas salientam os indicadores de desempenho de uma operação logística no serviço ao cliente. Minahan (1997) menciona que as medidas mais importantes

para mensurar a performance dos operadores logísticos nos Estados Unidos são: embarques a tempo, acuracidade do inventário, erros de embarque, reclamações de clientes, ordens atrasadas, tempo total do ciclo da ordem, *fill rates*, *stock out* e tempo de ciclo do armazém. Nas medidas propostas por Chow, Heaver e Henriksson (1994) temos que, satisfação do cliente é um indicador de desempenho chave para uma operação logística terceirizada.

Bhatnagar, Sohal e Millen (1999) conduziram uma pesquisa com executivos de Singapura e identificaram que os principais indicadores de desempenho mencionados por eles estavam relacionados a serviço ao cliente como: embarques realizados a tempo, erros de embarque e reclamações dos clientes. Estes indicadores mostram que tais executivos possuem um foco no serviço ao cliente e que podem aceitar ineficiências internas para garantirem a satisfação de seus clientes.

7.3.4 Indicadores de desempenho da QUALIDADE:

Stainer (1997), Koster e Warffemius (2005) apontam a medida de qualidade como um dos principais indicadores de desempenho de uma operação logística. É necessária maior discussão de como medir a qualidade da operação, se há maneiras de construir uma medida objetiva para este indicador ou se será uma medida subjetiva que poderá ser obtida através de pesquisa de opinião. De qualquer maneira é um indicador chave para qualquer operação logística, quando a qualidade faz parte da estratégia competitiva da organização e das necessidades e expectativas dos clientes.

7.3.5 Indicadores de desempenho da FLEXIBILIDADE:

Stainer (1997), Koster e Warffemius (2005) e Chow, Heaver e Henriksson (1994) mostram a medida de flexibilidade como um dos principais indicadores de desempenho de uma operação logística. A flexibilidade aqui está relacionada à capacidade de se ajustar às mudanças necessárias para garantir o atendimento ao cliente, bem como uso mais eficaz dos recursos.

No quadro 4 estão tabulados os principais grupos de indicadores de desempenho e a ênfase dada em cada um dos artigos pesquisados.

Indicadores	Stainer	Minahan	Morgan	Koster e Warffemius
Financeiro			X	
Produtividade	X		X	X
Serviço ao Cliente		X	X	
Qualidade	X	X	X	X
Flexibilidade	X	X		X

Quadro 4 - Principais categorias de indicadores de performance para uma operação de logística citadas na literatura pesquisada.

Fonte: Elaboração própria

Utilizou-se o estudo de caso também para identificar, sob a óptica do contratante e do contratado, quais são os principais indicadores de desempenho da operação logística terceirizada, segundo suas respectivas perspectivas. Foi explorada a existência da relação entre o conjunto de indicadores de performance e o objetivo do processo de terceirização dentro da estratégia da empresa contratante. Estas informações são de valor para ambas as partes, para entendimento da importância do conjunto de indicadores para as empresas e se há alinhamento entre as companhias.

8. Percepção da qualidade e satisfação com um serviço prestado por um operador logístico:

A qualidade de um serviço está ligada ao potencial de recompra do serviço, conforme Asubonteng, McCleary e Swan (1996), que acaba afetando positivamente ou negativamente os resultados financeiros da empresa, por isso é essencial entendermos este aspecto no processo de terceirização de uma operação logística. Nos casos onde houver alta insatisfação, uma possível decisão é reintegrar os serviços logísticos novamente, causando perdas a ambas as empresas envolvidas no processo de terceirização.

A percepção da qualidade de um serviço oferecido através da terceirização logística é elemento essencial para prever a continuação do serviço ou se haverá até uma possível expansão dos serviços prestados, porque existe uma relação entre percepção da qualidade e satisfação com um serviço prestado segundo Parasuraman, Zeithaml e Berry (1985). Claro que parte da percepção da qualidade e satisfação provém dos indicadores de desempenho da operação, porém, também é reconhecido que parte da percepção de qualidade de uma operação logística não pode ser facilmente mensurada através de um indicador de desempenho com medida objetiva, conforme Seth, Deshmukh e Vrat (2006). Por isso, faz-se necessária uma reflexão sobre o processo de formação da percepção da qualidade e satisfação com um serviço prestado. Conforme mencionado por Jiang e Qureshi (2006), a maioria dos estudos de terceirização logística que analisam o impacto na performance é baseada em percepção e não em medidas diretas. A maioria dos gerentes responsáveis avalia o processo de terceirização de forma limitada e não com uma visão mais ampla do processo e entendendo os custos e benefícios do processo de terceirização sobre toda a cadeia produtiva e seus custos não visíveis.

A definição de qualidade utilizada neste estudo é dada por Crosby (1979): “conforme os requerimentos”. Porém, esta definição acaba sendo insuficiente para a área de serviço. É necessário reconhecer três elementos característicos do serviço: intangível, heterogêneo e inseparável, para que seja melhor entendido o conceito da qualidade quando aplicado a serviços.

O fator intangível vem do fato que o serviço é um processo / atividade executado mais do que um produto oferecido ao cliente. Isto faz com que seja quase impossível a geração de especificações de fabricação deste serviço, ou que o serviço possa ser

inspecionado para detectar defeitos de qualidade, antes que chegue às mãos dos consumidores.

Outro fator crítico para a mensuração da qualidade de um serviço é o fato do serviço ser heterogêneo, ou seja, depende da pessoa / processo prestando o serviço naquele exato momento, dificultando a criação de padrões para manter a qualidade de tal serviço.

O terceiro fator que agrega complexidade ao processo de quantificação da qualidade em serviço é que a produção do serviço e consumo do mesmo são, na maioria das vezes, inseparáveis. Quer dizer, o consumo acontece no mesmo momento que o serviço está sendo oferecido pela empresa. Isto implica que a qualidade percebida está materializando-se no mesmo momento que se prepara o serviço e o disponibiliza para o consumidor.

Verificou-se que a questão da satisfação com o serviço de uma operação logística terceirizada está mais próxima da linha de pesquisa sobre a questão da qualidade do serviço do que a linha de pesquisa sobre qualidade de produto. Por este motivo, o trabalho será realizado com base na linha de pesquisa sobre a percepção de qualidade relacionada ao serviço.

8.1 Modelo SERVQUAL:

O tema de satisfação e percepção da qualidade de um serviço é fonte de várias pesquisas. Parasuraman, Zeithaml e Berry (1985) mencionam que: 1- Qualidade de serviço é mais difícil de ser avaliada pelo consumidor do que a qualidade de produto. 2-A percepção de qualidade de um serviço é resultado de uma comparação entre a expectativa do cliente e a performance real do serviço oferecido. 3-As avaliações de qualidade do serviço não se restringem somente ao resultado do serviço, são também influenciadas pelo processo do serviço.

Asubonteng, McCleary e Swan (1996) colocam que o processo pelo qual um determinado cliente avalia um serviço como de alta ou baixa qualidade é baseado nas expectativas do cliente quanto ao serviço e o resultado final da experiência, durante e após a execução do serviço. Quando a experiência fica acima das expectativas, o serviço é julgado como um serviço de alta qualidade, já quando a experiência fica abaixo da expectativa do

serviço, o mesmo é julgado com sendo de baixa qualidade, gerando um sentimento de insatisfação.

O modelo desenvolvido por Parasuraman, Zeithaml e Berry (1985), conhecido como SERVQUAL e mostrado na figura 6, coloca que a percepção da qualidade de um serviço é a diferença entre as expectativas do cliente e a performance do serviço quando o mesmo é executado. O modelo é baseado em 5 lacunas.

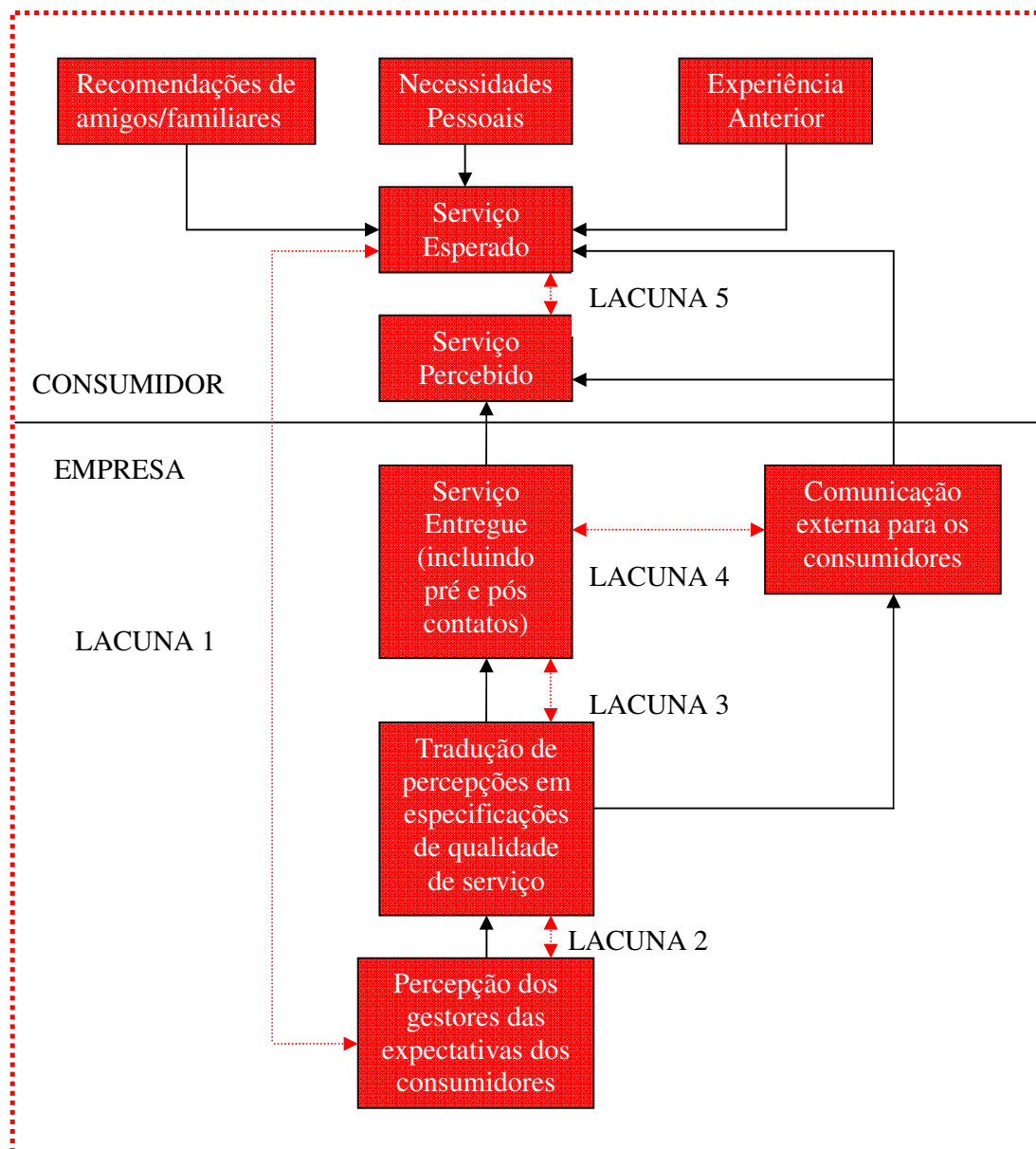


Figura 6 - Modelo de Qualidade para Serviços.

Fonte: Adaptado de Parasuraman, Zeithaml e Berry, 1985, p. 44.

Quando o serviço percebido excede o serviço esperado (Lacuna 5), a percepção de qualidade é alta por parte do consumidor, já quando o serviço percebido fica abaixo do serviço esperado (Lacuna 5), a percepção de qualidade é baixa por parte do consumidor.

A pesquisa de Parasuraman, Zeithaml e Berry (1985) diz que os consumidores usam critérios similares na avaliação da qualidade de serviços. Estes critérios estão agrupados em 10 categorias que são denominados determinantes da qualidade do serviço. As 10 categorias determinantes da qualidade do serviço são: tangíveis, confiabilidade, tempo de resposta, comunicação, credibilidade, segurança, competência, cortesia, conhecer o cliente e acesso ao serviço. Os autores sugerem o uso destas 10 categorias determinantes para medir a percepção dos consumidores sobre a qualidade de um serviço.

Segue uma breve descrição dos determinantes da qualidade do serviço conforme Parasuraman, Zeithaml e Berry (1985):

Tangíveis: inclui as evidências físicas do serviço como prédios, salas e escritórios. Aparência das pessoas que estão prestando o serviço. Ferramentas e equipamentos utilizados na prestação do serviço. Apresentação física do serviço. Aparência de outros clientes que estão buscando o mesmo serviço.

Confiabilidade: envolve a consistência da performance e a dependência do serviço. Significa que a empresa executa o serviço da maneira correta da primeira vez. A empresa honra as suas promessas. Acuracidade na cobrança, manutenção de registros corretos, executando o serviço no horário comprometido.

Tempo de resposta: diz respeito à vontade e ao preparo dos funcionários para prestarem o serviço de imediato. A execução do serviço imediatamente após a solicitação do cliente.

Comunicação: significa manter clientes informados em linguagem que eles possam entender e escutar as necessidades dos clientes. Significa que a empresa deve ser capaz de “falar” várias línguas de acordo com o perfil do cliente. Envolve explicação sobre o serviço oferecido, o custo do serviço, os benefícios do serviço, assegurar ao cliente que o problema será resolvido.

Credibilidade: envolve honestidade e capacidade de se tornar crível perante o cliente. Envolve ter os interesses do cliente como se fosse o próprio interesse do funcionário e da companhia. Elementos que contribuem para a credibilidade: nome da companhia, reputação da empresa, característica pessoal da pessoa prestando atendimento ao cliente, característica do processo de venda sendo executado com o cliente.

Segurança: é a ausência de perigo, risco e dúvida. Envolve segurança física do ambiente onde o serviço está sendo prestado, segurança financeira do serviço / empresa.

Competência: significa possuir as habilidades e conhecimentos necessários para executar o serviço. Envolve conhecimento e habilidade das pessoas que têm o contato com o cliente, das pessoas que suportam a operação do serviço, capacidade de pesquisa e desenvolvimento da empresa.

Cortesia: significa o uso de bons modos, educação, cordialidade no contato com o cliente, incluindo recepcionista, manobrista, atendentes, telefonistas, prestador do serviço. Aparência limpa e adequada das pessoas que fazem contato com o cliente.

Conhecer o cliente: empenhar-se para entender e conhecer melhor as necessidades dos clientes. Dar atenção individual, reconhecer o cliente regular da empresa.

Acesso ao serviço: significa facilidade para obter o serviço requerido. O serviço pode ser pedido via telefone, quando as linhas não estão sempre ocupadas. Espera em fila não é demorada. Serviço oferecido em horas vantajosas (favoráveis) para os clientes. O serviço está localizado em local conveniente para os clientes.

Em um trabalho posterior, Parasuraman, Zeithaml e Berry (1991) redefinem o seu modelo de SERVQUAL reduzindo de 10 determinantes de qualidade de serviço para apenas 5 determinantes, pois foram identificadas determinantes que se sobrepunham. Os 5 determinantes do modelo SERVQUAL revisado são: tangíveis, confiabilidade, tempo de resposta, empatia e sentimento de segurança e confiança (*assurance*). Buscando obter maiores detalhes dos determinantes sob a óptica do contratante e contratado, o autor decidiu avaliar o conjunto dos 10 determinantes no estudo de caso como parte deste trabalho.

Seth, Deshmukh e Vrat (2006) utilizaram o modelo SERVQUAL com relativo êxito para pesquisar a qualidade do serviço prestado entre as diferentes empresas envolvidas na cadeia de suprimento, porém, existem críticas ao modelo na literatura, Asubonteng, McCleary e Swan (1996), Smith (1995).

Leahy, Murphy e Poist (1995) mencionam a freqüente interpretação da satisfação do serviço logístico e seu contrato somente sob o ângulo da empresa contratante, dificilmente incluindo a percepção da empresa contratada. Um trabalho que levou em consideração a perspectiva do contratado foi o trabalho de Murphy e Poist (2000). Os autores pesquisaram empresas contratantes e contratadas na área de operação logística nos Estados Unidos. Parte deste trabalho realizado por Murphy e Poist (2000) constitui em entender o grau de satisfação com o serviço de terceirização logística sob a perspectiva de empresas

contratantes e empresas contratadas. Os resultados mostram que existe uma satisfação maior das empresas contratadas do que as contratantes com os serviços de terceirização logística. Os autores mencionam que estes dados demonstram que ainda há uma oportunidade de relacionamento e alinhamento de expectativas entre as partes envolvidas no processo de terceirização logística.

Esta diferença de percepção da qualidade do serviço prestado entre o contratante e contratado foi investigada no estudo de caso conduzido como parte deste trabalho. Durante a condução do estudo de caso identificou-se os determinantes que, segundo os entrevistados, possuem maior peso no processo de satisfação e percepção de qualidade do serviço terceirizado, sob a óptica do contratante e do contratado. A formação da percepção da qualidade e satisfação com o serviço logístico terceirizado é elemento importante para as empresas envolvidas neste processo, para que possam atuar melhorando a percepção da qualidade e satisfação dos seus clientes, sustentando a parceria firmada entre as empresas.

9. Fatores determinantes para o sucesso:

Conforme discutido na justificativa deste trabalho, vemos uma forte tendência das empresas buscando contratos de terceirização logística, Lieb e Randall (1996). Conforme relatado por Gulisano (1997), existe um grande número de contratos que acabam fracassando. O autor mostra dados do Instituto de Terceirização de Nova York-EUA, demonstrando que 55% das parcerias de terceirização fracassam nos primeiros cinco anos de contrato. Para que a possibilidade de êxito dos contratos de terceirização aumente é importante entender quais são os principais fatores determinantes para o sucesso desses contratos. Pelo tipo de contrato, quando temos o contratante e contratado, e sabendo que ambos podem optar pelo rompimento da relação, é importante entendermos os fatores determinantes para o sucesso sob a óptica de ambas as partes.

Murphy e Poist (2000) levantam 25 fatores chaves para um bom relacionamento entre as partes em um contrato de terceirização logística. Os 25 fatores foram classificados em ordem de importância por um conjunto de empresas que terceirizaram parte ou o todo de sua operação logística e empresas que executam estes serviços nos Estados Unidos. Os dois fatores mais importantes, identificados em conjunto, com a perspectiva do contratante e do contratado foram orientação ao cliente e dependência. Sendo a definição da orientação ao cliente uma filosofia que o serviço ao cliente é um processo que resulta em valor agregado ao serviço oferecido. Isto inclui a habilidade do prestador de serviço em customizar o seu serviço para atender a necessidade do comprador do serviço. A definição de dependência utilizada são serviços fornecidos de uma maneira consistente e confiável.

Apesar da pesquisa mostrar que existe um alinhamento entre contratantes e contratados quanto aos fatores importantes para o sucesso do contrato, ainda há um grande número de contratos fracassados, demonstrando uma necessidade de maior discussão sobre o tema e novas propostas.

Um dos elementos que verificamos do trabalho de Murphy e Poist (2000) é que os dois fatores, que são os mais importantes para ambas as partes, não podem ser facilmente mensuráveis e são de difícil consenso entre as partes. Como podemos medir orientação ao cliente? Quanto é suficiente para o cliente? Quanto é suficiente para o fornecedor? Estas mesmas perguntas causam impasses similares, quando discutido sobre o tema de dependência. Além dos 25 fatores mencionados por Murphy e Poist (2000) existem outros

fatores importantes que determinarão o sucesso ou fracasso do contrato de terceirização logística segundo outros pesquisadores.

Frankel, Whipple e Frayer (1996) através de uma pesquisa com empresas de manufatura da área de bens de consumo nos Estados Unidos identificaram que na opinião dos executivos representantes destas empresas e de seus respectivos prestadores de serviços os principais fatores de sucesso para as alianças firmadas são: capacidade para atingir o desempenho conforme expectativa do cliente, objetivos claros, suporte dos executivos, confiança, objetivos consistentes e flexibilidade de ambas as partes.

House e Stank (2001) compartilham os aprendizados de uma aliança logística onde os autores mencionam como fatores críticos para o sucesso de uma terceirização logística: planejamento detalhado do início da operação, documentação e medidas de desempenho, comunicação, limitação e definição do escopo do serviço.

Uma outra maneira de entendermos os elementos críticos para o sucesso é também olharmos os elementos que são mais comumente achados como causa de fracasso no processo de terceirização logística. Segundo Ackerman (1996), as principais razões de fracasso de um processo de terceirização logística são: falta de alinhamento entre contratante e contratado sobre o trabalho a ser realizado pelas partes, o contratado assumiu compromissos que não poderá honrar, corpo diretivo da empresa contratante não tem interesse que o contrato tenha sucesso, o contratado está perdendo dinheiro, falhas de serviços fazem com que o contratante não possa manter o contrato, um procedimento de saída do vínculo entre as partes não foi claramente especificado.

Neste trabalho estaremos focando quatro fatores: processo de tomada de decisão e escolha do provedor do serviço, compatibilidade da cultura e pessoas das empresas, atratividade financeira e econômica e contrato estabelecido entre as partes. Um outro fator importante, mas que foi já discutido neste trabalho, é a capacidade do contratado em atender o desempenho esperado pelo contratante. Este tema já foi explorado nas seções anteriores onde discutimos indicadores de desempenho e também o processo de percepção de qualidade e satisfação na área de serviços.

9.1 Processo de tomada de decisão e escolha do provedor do serviço:

Um fator determinante para o sucesso do contrato de terceirização é o processo de tomada da decisão de terceirização e escolha do provedor do serviço.

O processo de decisão precisa ser realizado com cuidado e com o envolvimento das pessoas necessárias. Um dos primeiros elementos a ser discutido pelo corpo diretivo da empresa contratante é o alinhamento entre a terceirização logística e o plano estratégico competitivo da empresa. Um outro ponto é a qualificação da empresa para gerenciar a área passível de terceirização ou se existem fornecedores capazes de gerenciar a área de maneira mais eficiente e que tragam novas vantagens para a empresa.

As pessoas envolvidas no processo de decisão devem estar livres de interesses pessoais e serem conhecedoras do assunto. A empresa contratante precisa ter metas realistas e estar consciente da complexidade existente no gerenciamento de um parceiro estratégico que realizará atividades essenciais para o êxito da empresa. Uma reflexão sobre a disponibilidade de recursos para investir neste relacionamento é necessária e precisa ser contemplada no processo de decisão sobre a terceirização logística.

Pelo lado da escolha do provedor de serviço, Arroyo, Gaytan e Boer (2006) mencionam o conhecimento dos conceitos de logística e infra-estrutura adequada como fatores importantes para o sucesso da parceria. A vitalidade financeira, estratégia de negócio e o modelo operacional do fornecedor precisam ser avaliados pela empresa contratante para evitar a escolha de um fornecedor que não terá uma boa combinação com a empresa contratante. A capacidade de inovar, crescer e consolidar operações também são elementos do fornecedor que precisam ser estudados pelo contratante para o êxito do contrato.

9.2 Compatibilidade das pessoas, formas de relacionamento e cultura das empresas:

Segundo Boyson et al. (1999), o sucesso da terceirização depende muito das habilidades dos gerentes das firmas que estão celebrando o contrato de terceirização. Segundo Bowersox (1990), o envolvimento dos gerentes de nível médio que serão responsáveis pela implementação do contrato estipulado entre as empresas é um fator crucial para o sucesso da operação. De acordo com Boyson et al. (1999) e Bowersox (1990), existe um elo entre as habilidades dos gestores e o sucesso ou fracasso do contrato de terceirização logística. Robinovich et al (1999) menciona que uma das razões para fracasso no processo de

terceirização logística é sabotagem pelo time gerencial de ambas as empresas. Verificamos que existe na literatura um reconhecimento de que as pessoas envolvidas podem influenciar um contrato de terceirização logística levando ao fracasso ou ao sucesso.

Buscando na literatura dados para entendermos a relação entre as pessoas das empresas envolvidas no processo de terceirização e o sucesso do contrato vemos que Sahay (2003) discute a importância da confiança no relacionamento entre diversos elos da cadeia de suprimento como fator crucial para o êxito. Diaz e Rodriguez (2006) colocam que os elementos de confiança e relacionamento entre as partes levam ao desenvolvimento de uma cultura e valores compartilhados, incentivo ao trabalho em equipes com representantes de ambas as empresas, rotinas de operação integradas, troca de informações e conhecimentos. Este tipo de relacionamento leva as empresas a terem sucesso no processo de terceirização. Arroyo, Gaytan e Boer (2006) mencionam a relação próxima entre as empresas e envolvimento do corpo diretivo como fator essencial para o sucesso da parceira. Kakabadse e Kakabadse (2000) identificam dois critérios importantes para o bom andamento dos acordos de terceirização, um é a questão econômica da decisão e outro é a exigência da liderança necessária para o sucesso da parceria entre as empresas. Podemos verificar que na literatura identificamos a questão do relacionamento humano entre as organizações como fator determinante para o sucesso e para o fracasso dos contratos de terceirização.

Bowersox (1990) coloca também um elemento essencial para que o relacionamento entre as empresas tenha sucesso, a similaridade da cultura das organizações envolvidas no contrato. Entendendo-se que a cultura é estabelecida dentro da organização pelas pessoas nela existentes, reafirmamos a importância que os integrantes de cada uma das organizações envolvidas no contrato possuem para que o processo de terceirização tenha êxito. Vale a pena ressaltar que não depende somente de diretores e gerentes, mas sim de todas as pessoas de cada uma das corporações.

Fica clara a importância do processo de gestão de relacionamento entre as empresas envolvidas no processo de terceirização logística. Existem cursos como o do COPPEAD - UFRJ onde se trata especificamente sobre o tema de Gestão de Relacionamento de Operadores Logísticos. O tipo de relacionamento ou parceria estabelecida entre o contratante e contratado também é peça importante no processo.

Segundo Lambert (1996) existem diferentes tipos de relacionamento

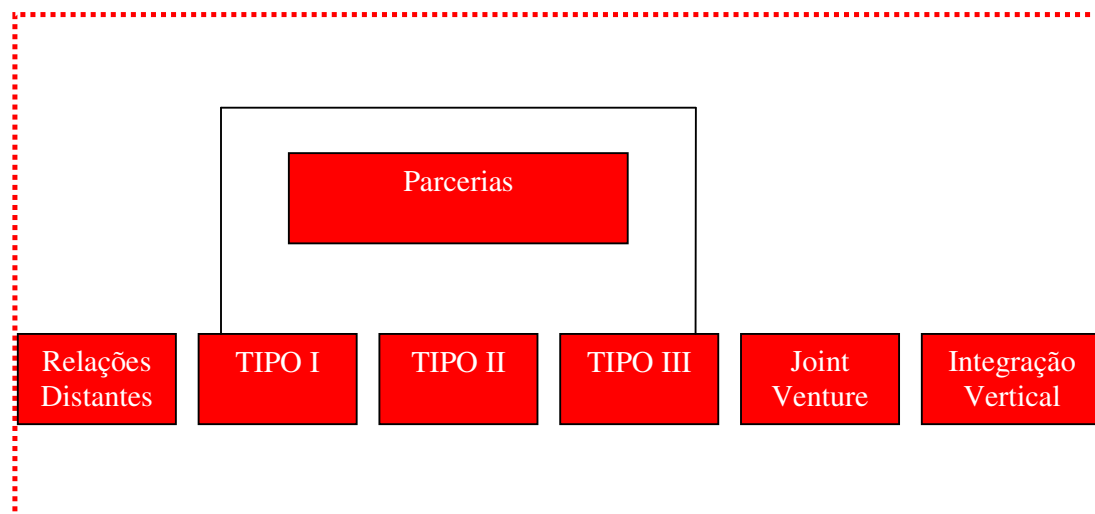


Figura 7 - Tipos de relacionamento na cadeia de suprimento

Fonte: Adaptado de Lambert, 1996, p2.

Lambert (1996, tradução nossa) define parceria como:

Um relacionamento comercial construído sob medida, com base na confiança mútua, abertura, compartilhamento de riscos e de benefícios, que gera vantagem competitiva e produz resultados superiores àqueles que seriam obtidos por cada empresa agindo individualmente. Uma parceria não é a mesma coisa que uma joint venture que normalmente envolve algum grau de controle compartilhado entre os dois parceiros. Também não é a mesma coisa que uma integração vertical. No entanto, uma parceria bem gerenciada pode fornecer benefícios similares àqueles encontrados numa joint venture ou integração vertical.

Na definição de Lambert (1996, tradução nossa) os tipos de parcerias podem ser agrupados em três grupos distintos:

Tipo I: as organizações envolvidas reconhecem umas às outras como parceiros, e numa base limitada, coordenam atividades operacionais e de planejamento. A parceria normalmente tem um foco no curto prazo, e envolve apenas uma área funcional ou divisão dentro de cada organização.

Tipo II: as organizações envolvidas avançam para além da coordenação de atividades, na direção da integração de atividades. Embora não se espere que dure para sempre, a parceria possui um horizonte de longo prazo. Várias divisões e funções dentro das empresas estão envolvidas na parceria.

Tipo III: as organizações compartilham um nível significativo de integração operacional. Cada parceiro vê o outro como extensão de sua própria empresa. Tipicamente, não existe uma data prevista para o término do relacionamento.

Na terceirização logística, uma parceria de Tipo III, conforme definida por Lambert (1996), é o modelo capaz de otimizar os ganhos das empresas envolvidas. Os modelos I e II

deixariam de otimizar os ganhos, pois estas parcerias ficariam caracterizadas, pela falta de integração entre as empresas que seguramente acabariam provocando ineficiências nos processos, causando ganhos menores ou até perdas para ambas as entidades. As empresas antes de tomarem a decisão de terceirização precisam estar cientes dos modelos existentes de parcerias juntamente com seus respectivos benefícios e malefícios, de tal forma a decidir se estão dispostas a desenvolver este tipo de relacionamento necessário para o bom andamento da operação terceirizada.

Ainda segundo Lambert (1996), o modelo de parcerias possui três elementos principais: motivadores, facilitadores e componentes, que geram o resultado, como mostrado na figura 8 abaixo.

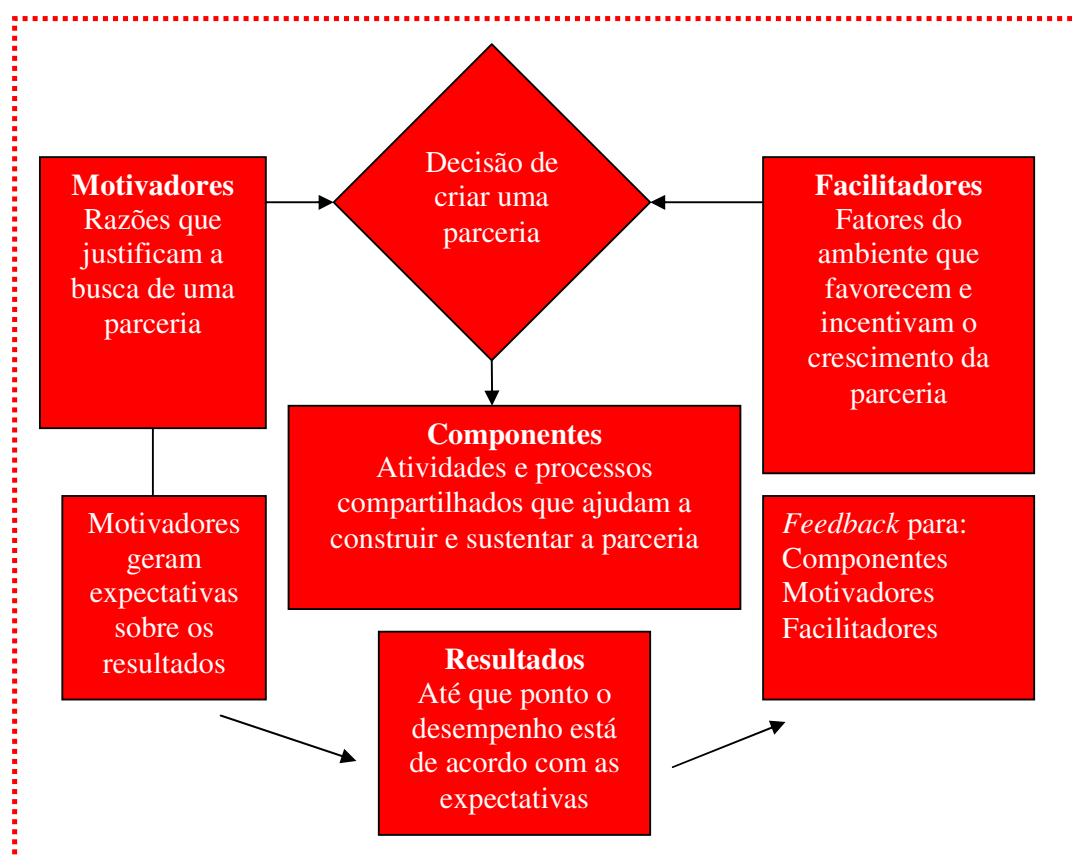


Figura 8 – O Processo de Parcerias

Fonte: Adaptado de Lambert, 1996, p. 4

9.3 Atratividade Financeira e Econômica:

Como discutimos na seção de vantagens do processo de terceirização, identificamos que uma das maiores razões para as empresas terceirizarem parte ou o todo de sua operação logística é a possível redução de custo. Este é um dos elementos principais que precisam se concretizar após a implementação do projeto. Caso não aconteça esta redução de custo e ela foi um dos elementos essenciais para a tomada de decisão, aumenta-se a possibilidade do fracasso do contrato. Outros elementos financeiros e econômicos que foram importantes no processo de decisão também podem ser fatores determinantes de fracasso ou sucesso, por exemplo, se um processo de terceirização logística projetava aumentar as vendas em 10% devido à melhor rede de distribuição do fornecedor e, após a implementação, o aumento foi de 20%, aumenta-se a possibilidade de sucesso do contrato de terceirização logística.

Bowersox (1990) indica que um acordo sustentável entre as empresas deva oferecer economia de escala e dividir o risco entre as empresas, caso isto não aconteça aumenta-se a probabilidade de fracasso da parceria estabelecida entre as partes.

Vale a pena mencionar que a atratividade econômica e financeira sob a perspectiva do contratado também é importante para o sucesso do contrato, porque provavelmente o contratado não estará disposto a permanecer com um contrato de prestação de serviços logísticos se o mesmo não der o retorno financeiro esperado. Por isso se faz sempre necessária uma visão sob a perspectiva do contratante e do contratado, para o que relacionamento tenha sucesso e ambas as partes possam ter seus interesses atendidos.

9.4 Contrato:

Reis (2006) diz que “o sucesso na contratação de um operador logístico depende fortemente do contrato, que deve caracterizar as obrigações essenciais de cada uma das partes”. Esta declaração demonstra, segundo Reis (2006), que o contrato é um elemento chave para o êxito da parceria entre as empresas no processo de terceirização logística. Porém existe outro ponto de vista, Frankel, Whipple e Frayer (1996) realizaram uma pesquisa com empresas de manufatura do segmento de bens de consumo nos Estados

Unidos. Nesta pesquisa identificaram junto a estas empresas e seus respectivos prestadores de serviços contratados que ambas as partes julgavam como elementos essenciais para uma aliança de sucesso entre as partes. Os resultados do estudo demonstram que para as empresas de manufatura como para os provedores de serviços um contrato escrito e formal ficou em último na classificação de elementos importantes para o sucesso da aliança entre as empresas. No total foram dados 15 elementos para os entrevistados julgarem a sua importância no relacionamento e no sucesso da aliança estabelecida entre as companhias.

Há divergências quanto à importância do contrato formal para o sucesso no relacionamento entre empresas, porém devido ao seu extenso uso no mundo empresarial e pesquisas que sustentam a sua importância, será discutido este elemento como parte do trabalho.

Neste instrumento legal devem-se colocar claramente quais são as responsabilidades de cada uma das empresas, garantias da provisão dos serviços, objetivos e metas de ambas as partes, multas pelo não cumprimento dos objetivos e metas que segundo Kakabadse e Kakabadse (2000), Arroyo, Gaytan e Boer (2006) e Robinovich et al. (1999) são fatores determinantes para o sucesso de um contrato de terceirização logística.

Uma pesquisa realizada por Boyson et al. (1999) com executivos da área de logística nos Estados Unidos identificou que segundo eles os cinco itens mais importantes, em ordem decrescente, para constarem em um contrato de terceirização logística são: custo do serviço, indicadores de desempenho, cláusula de rescisão do contrato, atribuição e definição das responsabilidades, cobertura de seguros e responsabilidades por perdas e danos. Como parte do estudo de caso iremos analisar o contrato firmado entre as empresas para identificar se os elementos mencionados por Boyson et al (1999) encontram-se claramente definidos.

Um outro elemento vital do contrato é o seu tempo de duração. Os contratos de menor duração podem não fomentar um incentivo à inovação, já que o contratado ficará sujeito a gastos de inovação e não terá o tempo necessário para obter o retorno, pois o contrato é de curta duração e corre-se o risco de não haver a prorrogação do mesmo. Existe também um lado negativo do contrato de longo prazo que pode levar o contratado a não ter um claro incentivo para se esforçar e buscar melhoras no seu resultado porque está protegido por um contrato de longo prazo. O objetivo não é avaliar detalhadamente os incentivos e custos de agências provenientes dos contratos de curta e longa duração, mas sim apontar que este também é um fator importante para o sucesso do contrato de terceirização logística, dependendo das organizações envolvidas no mesmo.

9.5 O processo passo a passo:

Alguns pesquisadores procuram auxiliar o processo de tomada de decisão da terceirização logística e de sua implementação, buscando aumentar a probabilidade de êxito do contrato celebrado entre os parceiros.

Dapiran et al (1996) indica os seguintes fatores como importantes para o sucesso da terceirização logística: 1-treinamento da empresa contratada, 2-relocação de funcionários da empresa, 3-corriger o uso de eles para o uso de nós, 4-integração da TI entre as empresas. Segundo os autores, um forte indício da satisfação com o resultado da terceirização logística é o plano de uso de terceirização logística no futuro.

Bowersox (1990) recomenda os seguintes pontos para o sucesso de um processo de terceirização logística: a- Considerar o processo de terceirização como parte de um plano estratégico e não apenas como uma forma de redução de custo, b- Reconhecer que os benefícios só acontecerão com um relacionamento de longo prazo quando as partes são interdependentes, c- Certificar que as informações necessárias para o bom desempenho do contrato são compartilhadas entre as partes, d- Criar confiança entre as partes através da criação de metas claras, estabelecimento de responsabilidades e regras, e medindo a performance do contrato, e- Inicie o contrato com um curso realista, sabendo que futuramente existe a possibilidade de romper o contrato.

Obviamente que, devido a particularidade de cada um dos contratos existentes o processo passo a passo sugerido deve ser utilizado com cautela, mas já agrega bastante valor, trazendo para os gestores importante fatores que, se não forem bem avaliados farão com que a probabilidade de êxito seja reduzida.

Fatores	Bowersox	Arroyo	Robinovich et al	Diaz e Rodriguez	Boyson et al	Leahy et al	Sahay	Logan	Kakabadse Kakabadse
Processo de Tomada de decisão e escolha do provedor		X							
Compatibilidade de Pessoas e Cultura / Relacionamento entre empresas	X			X	X	X	X		X
Atratividade Financeira e Econômica	X	X	X		X	X			
Contrato entre as partes	X	X	X		X		X	X	X

Quadro 5 - Principais fatores de sucesso para um contrato de operação de logística terceirizada escolhido pelo autor da dissertação, baseado em pesquisa da literatura.

Fonte: elaboração própria

10. Metodologia:

Com o objetivo de entender as possíveis relações entre as teorias aplicadas à terceirização logística e um caso real deste processo foi escolhido o uso do paradigma fenomenológico de pesquisa suportado por uma metodologia fenomenológica de estudo de caso único.

No paradigma fenomenológico, a realidade pode ser compreendida mesmo que imperfeitamente e sujeita a críticas. O observador não interfere no objeto, mas reconhece que pode haver influências. “Não há realidade independente da mente; assim, o objeto de pesquisa não pode ficar incólume ao processo de pesquisa”, Collis e Hussey (2005). O paradigma fenomenológico é o mais apropriado para conduzir esta pesquisa uma vez que buscamos entender os elementos qualitativos, do contratante e contratado envolvidos no estudo de caso, sobre alguns temas referentes à terceirização logística.

O método de pesquisa usado é “uma série de técnicas interpretativas que procuram descrever, traduzir e, de outro modo, entender o significado e não a frequência de determinados fenômenos que acontecem com mais ou menos naturalidade no mundo social (Van Maanen, 1983, pg. 9 Tirado do livro de pesquisa acadêmica). Temos como características do paradigma fenomenológico a produção de dados qualitativos, uso de amostras pequenas, interesse pela geração de teorias, dados plenos de significados e subjetivos, localização natural, baixa confiabilidade, alta validade, generalização de um cenário para outro, Collis e Hussey (2005, p. 59).

O uso de método alternativo, ou seja, o quantitativo ou positivista não levaria este trabalho ao resultado esperado que é melhor entender a dinâmica dos processos de terceirização logística sob a óptica de executivos contratantes e contratados, aumentando o conhecimento do autor sobre este tema para que o mesmo possa aplicar estes conhecimentos no seu trabalho de gerente de logística.

Dentro do paradigma fenomenológico optou-se pelo uso da metodologia de estudo de caso único como forma de obtenção de fatos que auxiliassem nos aprendizados deste trabalho. O estudo de caso é uma pesquisa que foca no entendimento da dinâmica presente dentro de um único ambiente. O estudo de caso desenvolvido neste trabalho possui características descritivas. O objetivo é descrever a prática corrente e características exploratórias, usar a teoria existente para entender e explorar o que está acontecendo na unidade de estudo.

Como caso único foi utilizado um caso entre uma fábrica de uma empresa multinacional do ramo de bens de consumo (contratante) com um prestador de serviço logístico de renome no mercado mundial (contratado), que é responsável pela operação dos armazéns de matéria-prima, material de embalagem, produto acabado e pelo planejamento de embarques de produto acabado da fábrica em questão (unidade de análise do estudo de caso único). O autor desta dissertação exerce a função de gerente de logística da fábrica e está altamente envolvido com este processo de terceirização, sendo o atual responsável pela interface operacional com o contratado. Devido a esta ligação entre o autor e o objeto de estudo são necessários alguns cuidados para que os resultados da pesquisa não sejam influenciados pela ligação do autor com o caso em estudo neste trabalho. Entre os cuidados tomados estiveram a explicação para os entrevistados do objetivo do trabalho e as entrevistas foram realizadas nos ambientes de trabalho dos entrevistados e não do entrevistador.

O contrato de terceirização logística foi firmado em Outubro de 2004 e os processos e atividades terceirizadas que são o foco deste estudo são: gerenciamento do processo de recebimento de materiais de fornecedores, administração dos armazéns de materiais, movimentação interna de materiais, armazenagem de produto acabado, movimentação de produto acabado, embarques de produto acabado para clientes e centros de distribuição, controle de inventários de produto acabado e matéria-prima.

Como estratégia para a condução deste estudo de caso, os processos não foram separados, mas preferiu-se agrupar todos os processos e obter dados globais qualitativos na óptica do contratante e do contratado. Esta escolha foi feita porque o interesse do autor está nas opiniões sobre o processo em geral de terceirização logística e não especificamente em uma determinada parte do processo. Esta escolha também facilita a comparação dos dados do estudo de caso com a literatura disponível, onde o foco tem sido a terceirização logística do processo como um todo e não em partes.

O estudo de caso possui três elementos que foram utilizados: a) Entrevistas com gestores da empresa contratante e contratada, b) Exame dos indicadores de desempenho revisados na reunião mensal de resultados realizada entre o contratante e o contratado, c) Exame do contrato de serviço assinado entre as empresas envolvidas no estudo de caso.

As entrevistas foram conduzidas nas instalações dos contratantes e dos contratados. O autor desta dissertação se locomoveu até estes locais evitando que os entrevistadores precisassem se locomover. As entrevistas foram semi-estruturadas com perguntas qualitativas, com respostas abertas, realizadas através de um questionário elaborado que

trouxeram informações importantes sobre as questões de pesquisa propostas. Uma breve descrição dos entrevistados segue no quadro 6 abaixo. A descrição é limitada, devido à confidencialidade necessária com os entrevistados e as empresas objetos do estudo de caso.

Entrevistado	Empresa	Cargo	Responsabilidade
1	Contratada	Diretor Comercial	Responsável pela carteira de clientes da área de bens de consumo da empresa contratada. Contato com o cliente é bastante reduzido.
2	Contratada	Gerente de Conta	Gerente de conta responsável pela administração e atendimento ao cliente. Responsável pelo atendimento às solicitações de maior impacto do contratante.
3	Contratada	Supervisor Operacional	Supervisor Operacional responsável pelos resultados da operação terceirizada. Participa das decisões operacionais e é a principal interface com o contratante.
4	Contratante	Diretor Industrial da Fábrica	Diretor da fábrica responsável por todos os resultados e processos da fábrica, incluindo os referentes à área de logística. Chefe imediato do Gerente de Logística da Fábrica.
5	Contratante	Ex-Gerente de Centro de Distribuição da Empresa.	Gerencia a área de centros de distribuição da empresa contratante, incluindo as operações terceirizadas.
6	Contratante	Coordenador de Logística da Fábrica	Responsável pelas atividades operacionais do dia a dia, juntamente com a empresa contratada.

Quadro 6 - Informações sobre os entrevistados no estudo de caso analisado.

Fonte: elaboração própria.

As respostas dadas pelos entrevistados foram gravadas e os principais trechos foram transcritos no anexo deste trabalho. A transcrição dos trechos foi editada eliminando erros de português e facilitando a compreensão do leitor, os significados das respostas foram mantidos. As entrevistas completas e sem edição podem ser obtidas contactando o autor deste trabalho.

Na seção de resultados foram realizadas análises das respostas dos entrevistados e discutidas nas seções de resultados e conclusões. O tratamento dado às respostas foi de analisar as sentenças e significados obtidos dos entrevistados para identificar e discutir

possíveis diferenças de visões entre os entrevistados e também para comparar estas visões com a perspectiva existente na teoria dos temas estudados.

Após a realização das entrevistas e o início da redação do trabalho, foi identificado a possibilidade de melhor explorar alguns elementos dos determinantes do modelo SERVQUAL. Para atingir este objetivo foi elaborada uma pergunta adicional ao questionário e a pergunta foi enviada por e-mail para os 6 entrevistados. As respostas foram enviadas por e-mail ao autor e inseridas como parte deste trabalho.

Como parte do estudo de caso também foi realizada uma análise de arquivos existentes na empresa contratante. Uma parte desta análise foi sobre o tema de indicadores de desempenho e outra parte foi sobre o contrato firmado entre as empresas. O acesso a estes arquivos foi facilitado pelo fato do autor fazer parte do corpo de gestores da empresa contratante e ter acesso a estes documentos.

A análise referente aos indicadores de desempenho foi realizada através da obtenção do material utilizado pelas empresas na reunião mensal de revisão de resultados onde são revisados os indicadores de desempenho estabelecidos entre as partes. Devido a confidencialidade exigida pelas empresas os valores dos indicadores examinados foram alterados, porém esta alteração não afeta a qualidade da análise. O objetivo da análise é identificar os indicadores escolhidos pelas empresas para mensurar o desempenho da operação logística terceirizada e possível falha destes indicadores em mensurar o que realmente se busca medir. Outro objetivo foi comparar os indicadores de desempenho identificados no estudo de caso com os indicadores de desempenho mencionados pela teoria e no contrato firmado entre as empresas. A análise foi feita com os gráficos usados na revisão de resultado realizado entre as empresas no mês de Julho de 2007 revisando o resultado referente a Junho de 2007. Os gráficos tiveram seus valores alterados conforme mencionado anteriormente.

Já a análise do contrato foi realizada através da obtenção de uma cópia do contrato e seus respectivos anexos com a empresa contratante. A análise foi realizada através de uma verificação do conteúdo do documento. O objetivo da análise do contrato foi identificar possíveis problemas de incentivos para as empresas, quais os indicadores de desempenho e respectivos valores estavam estabelecidos em contrato.

Os dados obtidos nas entrevistas, no e-mail com a pergunta referente as determinantes do modelo SERVQUAL, nas consultas a documentos e arquivos foram transcritos e analisados. A análise do estudo de caso foi realizada de maneira a comparar as

evidências levantadas com as teorias existentes sobre terceirização logística e discutidas ao longo deste trabalho. Os resultados serão discutidos na seção de análise dos resultados do estudo de caso.

Como fonte de evidências para o estudo de caso temos análise de documentação, registros em arquivos, entrevistas, observações diretas, observação participante e artefatos físicos, aumentando a fonte de dados para o estudo de caso. Com um maior número de evidências consegue-se maior validade para as constatações a serem realizadas neste trabalho.

10.1 Limitações da metodologia:

A metodologia de estudo de caso, como foi abordada nesta pesquisa, possui críticas importantes, que precisam ser observadas antes que conclusões ou inferências incorretas sejam realizadas.

Uma limitação existente na metodologia do estudo de caso realizado foi a ausência de um teste para estimar a confiabilidade e validade das respostas obtidas através dos entrevistados, devido posição do entrevistador ou algum outro elemento que afetasse as repostas dos entrevistados. Um destes possíveis elementos já mencionado é o fato do entrevistador pertencer ao quadro de gestores da empresa contratante, utilizada como parte da unidade de análise do estudo de caso desenvolvido neste trabalho. Este fato pode causar viés nas análises realizadas pelo autor, como também pode inibir determinadas respostas dos entrevistados devido ao relacionamento existente entre as partes no ambiente de trabalho.

Vale a pena ressaltar a importância da biografia dos entrevistados, já que parte das opiniões de um indivíduo pode se dar em razão das experiências passadas e que acabam influenciando o julgamento atual.

11. Estudo de caso – terceirização logística: uma perspectiva do contratante e do contratado:

11.1 Características da empresa contratante:

A empresa contratante é uma multinacional de capital americano com significativa presença em nível mundial e no Brasil, atuante no segmento de bens de consumo. Como estratégia da empresa está a busca por melhora contínua nos seus resultados, inclusive na sua estrutura de custo. Um elemento importante na estrutura de gastos é o custo da sua operação logística. Continuamente o grupo de diretores e gerentes está buscando oportunidades que possam reduzir o custo operacional. Atenta às tendências de terceirização logística e à melhora da qualidade das empresas locadas no Brasil, que trabalham com este serviço, a empresa contratante iniciou uma série de debates para entender se a terceirização logística era algo factível. Após uma série de discussões internas e com potenciais fornecedores, a empresa tomou a decisão de partir para um contrato de terceirização logística com uma empresa de capital europeu e com ampla experiência na prestação de serviços na área de logística.

11.2 Vantagens percebidas da terceirização para a empresa contratante:

O principal objetivo da empresa contratante com a terceirização dos serviços logísticos é a redução de custo, pois negociações comerciais entre as partes demonstravam que o processo logístico terceirizado teria um custo operacional menor que o custo com uma operação própria. Grande parte deste benefício na redução de custo viria através de diferente política salarial praticada pelo contratado, cujo nível salarial pago aos seus colaboradores era menor do que o nível salarial pago pela contratante e melhor produtividade dos recursos humanos e equipamentos, por parte do contratado, devido a sua alta especialização nos processos logísticos a serem executados.

11.3 Início do processo de terceirização e relacionamentos entre as empresas:

Em Outubro de 2004 iniciou-se a implementação do contrato de terceirização logística firmado entre as empresas contratante e contratada. Como resultado desta decisão foram dispensadas em torno de 80 pessoas da empresa contratante, sendo que parte deste grupo de profissionais foi absorvido pela empresa contratada, assim facilitando a aquisição de conhecimento operacional da empresa contratante por parte da empresa contratada. Outro benefício foi à questão da compatibilidade da cultura entre as empresas, porque o operador logístico havia contratado um número significativo de profissionais que tinham a cultura da empresa contratante, facilitando ao operador logístico a sua adaptação à cultura, evitando grandes diferenças que poderiam colocar em risco o contrato de operação firmado entre as partes.

Vale a pena ressaltar que o espaço físico onde a operação logística era realizada e o sistema de gerenciamento de armazéns (*Warehouse Management System*) não mudaram com a terceirização do serviço, apenas houve uma mudança nas empresas que exerciam as funções, antes sendo exercidas pela própria contratante e agora pela contratada.

Houve uma certa inquietude na fábrica onde este projeto foi implementado, já que em um determinado dia vários funcionários foram dispensados e muitos, no dia seguinte, estavam sendo empregados pelo contratado e foram trabalhar no mesmo local, executando a mesma atividade, porém agora com o uniforme da empresa contratada e alguns com salários diferentes do que recebiam anteriormente ao processo de terceirização.

11.3.1 Processos terceirizados:

Foram terceirizados dois grandes blocos da operação logística: o processo logístico de materiais iniciais e o de produto acabado.

O processo logístico de materiais iniciais inclui o recebimento físico do material, identificação, movimentação, armazenagem, controle de estoque, cumprimento das diretrizes de segurança e qualidade envolvidas nestas atividades.

Recebimento Físico: Os fornecedores da empresa contratante entregam em caminhões matéria-prima sólida e líquida em diversos tipos de embalagem que devem ser descarregados em um prazo razoável de tempo para o bom andamento da operação. O descarregamento destes materiais é de responsabilidade do operador logístico.

Identificação: O operador logístico é responsável por verificar a identificação do material e caso necessário garantir que o material seja identificado fisicamente e no sistema eletrônico de controle de materiais da contratante segundo os procedimentos da empresa.

Movimentação: O operador logístico é responsável por movimentar o material até a área de armazenagem pré-estabelecida para o material. No momento da armazenagem física, o operador logístico também deve atualizar o sistema de gerenciamento de estoque identificando a posição de armazenagem em que o material foi colocado.

Armazenagem: O operador logístico é responsável pela limpeza e conservação da área de armazenagem dos materiais da empresa contratante, assim como o bom uso da instalação física.

Controle de estoque: O operador logístico é responsável pelo controle de estoque das áreas de armazenagem através de contagens físicas cíclicas que devem ser realizadas pelo contratado e com processo de auditoria pelo contratante. As diferenças maiores do que as estabelecidas em contrato são cobradas pelo contratante à empresa contratada.

Cumprimento de normas de segurança e qualidade: a empresa contratada deve seguir as normas de segurança e qualidade determinadas pela empresa contratante. Incluindo o uso de equipamentos de proteção individual, respeitar a velocidade máxima para trânsito das empilhadeiras, registros de problemas de segurança, investigação de acidentes e incidentes de segurança entre outros. Já para a questão de qualidade, a empresa contratada deve seguir a política de qualidade da empresa contratante que está ligada às boas práticas de manufatura.

A figura 9 retrata esta operação logística de material inicial.

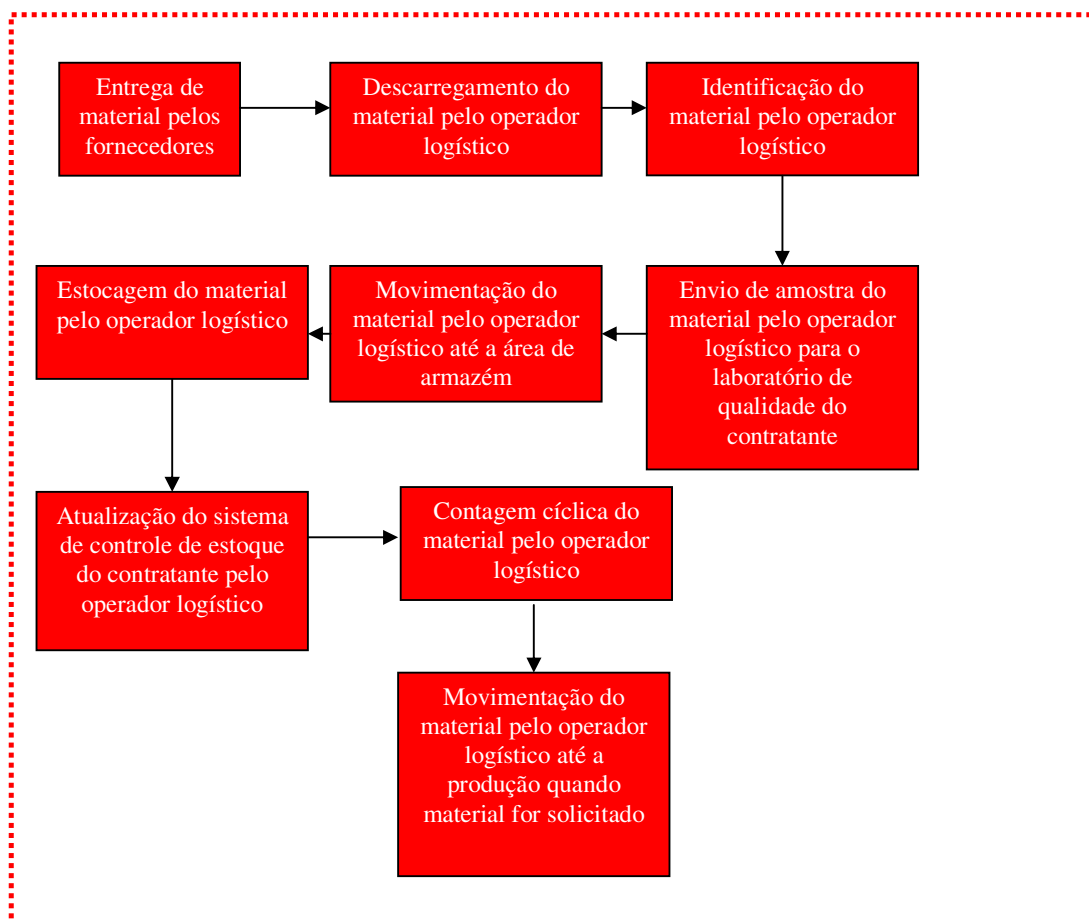


Figura 9 – Representação do processo realizado pelo operador logístico no recebimento de material inicial da cadeia produtiva do contratante.

Fonte: elaboração própria

Um fator importante para o bom desempenho da cadeia logística é a capacidade de diferentes organizações interagirem de forma eficiente de tal maneira que o fluxo de informação seja correto e facilite o processo. Nas atividades de recebimento de matéria prima e material de embalagem existem diversas interfaces entre as diferentes organizações da contratada e da contratante, conforme figura 10.

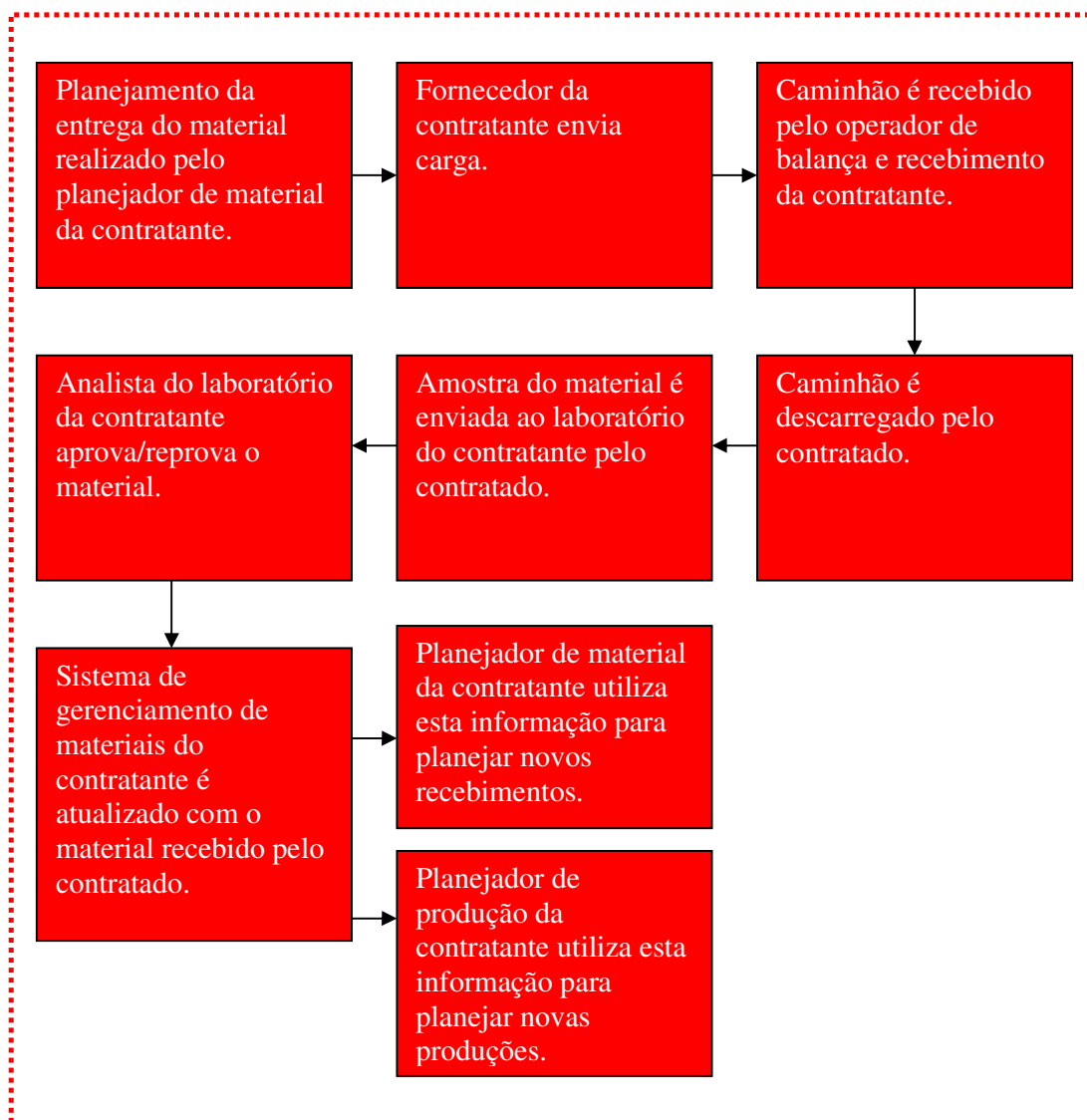


Figura 10 - Representação do processo de interação e compartilhamento de informação entre as diferentes organizações do contratante e do contratado relacionado ao processo de recebimento de materiais da empresa contratante realizado pela empresa contratada.

Fonte: elaboração própria

Fica claro, pela figura 10 acima, a complexidade da iteração entre as diversas organizações envolvidas no processo de recebimento de material na empresa contratante. Neste processo temos troca de informação entre o planejador de material, fornecedor, operador de balança, operador do contratado, laboratório, passando novamente para o operador contratado até atualização do sistema de gerenciamento de armazéns que fornecerá a informação para o planejador de material novamente e ao planejador de produção. O processo de transmissão de informação para que a cadeia de suprimento possa ser

sincronizada da melhor maneira possível precisa ser robusto e podemos verificar que a inserção do contratado neste processo faz com que ele tenha uma influência considerável na performance da cadeia logística.

A responsabilidade do contratado não é somente de oferecer mão de obra para descarregamento do material, mas também de prover informações essenciais para o planejamento da cadeia de suprimento da empresa contratante. Desta forma, o perfil das pessoas do contratado precisa contemplar esta responsabilidade de tal maneira que o seu serviço não seja mal avaliado por informações incorretas, sendo inseridas no sistema de planejamento que é utilizado para operar de maneira eficiente a cadeia de suprimento da contratante.

O processo logístico de produto acabado inclui o recebimento do produto acabado da área de produção, movimentação e armazenagem do produto acabado, controle de inventário, identificação do material, operação e manutenção de equipamentos necessários para a movimentação logística de materiais, planejamento de embarques para clientes, agenda de caminhões com transportadoras previamente determinadas, separação do produto para embarque, colocação do produto no caminhão, verificação da carga, emissão de nota fiscal e cumprimento dos requisitos de qualidade e segurança necessários, segundo a empresa contratante. O processo está representado na figura 11.

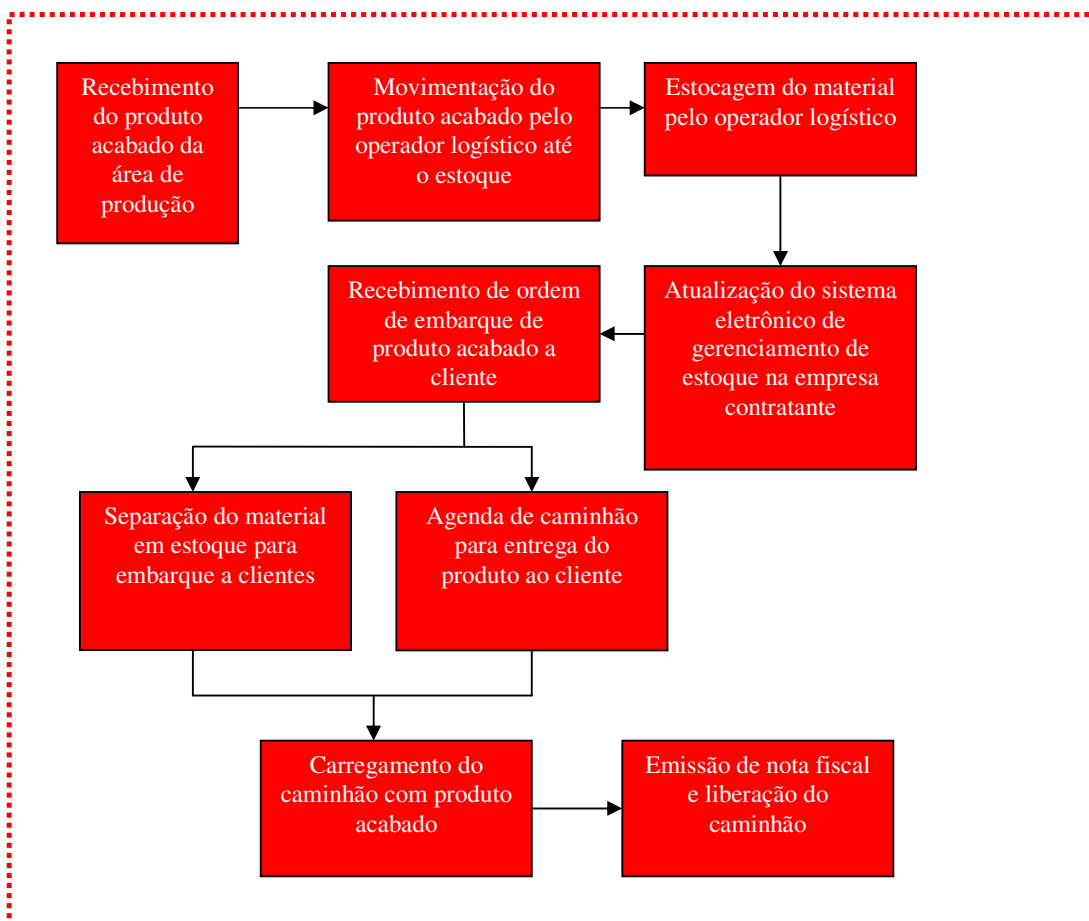


Figura 11 - Representação do processo realizado pelo operador logístico na movimentação, estocagem e embarque de produto acabado para clientes do contratante.

Fonte: elaboração própria

Analisando o processo descrito na figura 11 com foco nas interações entre diferentes departamentos da empresa contratante e contratada, verificamos que o processo de embarque realizado pelo operador logístico possui muitas interfaces com vários departamentos do contratante. As interfaces existentes no processo de embarque de produto acabado a clientes realizado pelo operador logístico estão descritas na figura 12. Estas interfaces são bastante complexas e exigem troca de informações com alta acuracidade para que toda a cadeia de suprimento possa ser sincronizada e operar com eficiência, satisfazendo as expectativas dos clientes da empresa contratada e contratante.

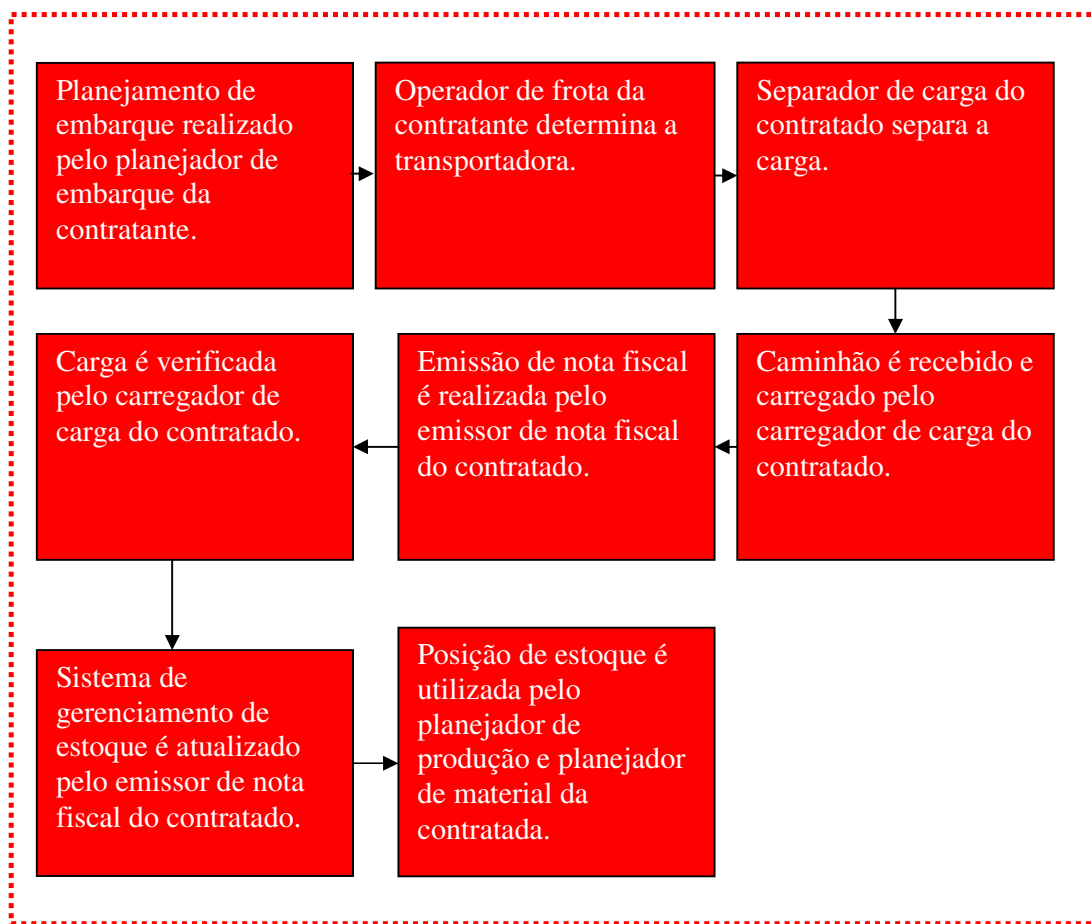


Figura 12 - Representação do processo de interação e compartilhamento de informação entre as diferentes organizações do contratante e do contratado relacionada ao processo de embarque de produto acabado do contratante realizado pela empresa contratada.

Fonte: elaboração própria

É interessante identificar que os processos terceirizados, os de gerenciamento de armazém e gerenciamento dos processos de embarques são os mais comuns nos processos de terceirização logística. Segundo Lieb e Randall (1996), através de uma pesquisa realizada com as 500 maiores empresas de manufatura nos Estados Unidos, o serviço logístico terceirizado mais utilizado é o de gerenciamento de armazéns e em segundo vem o gerenciamento de embarques a clientes.

12. Entrevistas com integrantes das empresas contratante e contratada:

Com o objetivo de entender se as informações levantadas na pesquisa bibliográfica coincidem com a visão dos executivos envolvidos no estudo de caso sobre os temas: 1- Vantagens e desvantagens da terceirização logística, 2-Principais indicadores de desempenho utilizados em uma operação logística terceirizada, 3-Percepção de qualidade e satisfação com serviços logísticos, 4- Fatores determinantes para o sucesso de contratos de terceirização; foram realizadas entrevistas com gestores do contratante e do contratado. Vale a pena ressaltar que estes executivos entrevistados possuíam três anos de experiência e vivência com o contrato de terceirização logística firmado entre as companhias.

As entrevistas com os executivos da empresa contratada foram realizadas no dia 22 de Maio de 2007, na sede da empresa. As entrevistas foram realizadas de forma separada com as três pessoas selecionadas como amostra do contratado para este estudo de caso. As entrevistas tiveram duração de 30 a 40 minutos e seu conteúdo foi gravado para análise posterior do autor desta dissertação. Seguindo o mesmo procedimento, o autor entrevistou 3 membros da empresa contratante nos dias 29 de Maio e 5 Junho (2 entrevistas). As funções profissionais de cada um dos entrevistados são apresentadas no quadro abaixo.

Empresa	Cargo
Contratante 1	Diretor Industrial da Fábrica
Contratante 2	Ex-gerente de Centro de Distribuição da empresa
Contratante 3	Coordenador de Logística da Fábrica
Contratado 1	Diretor Comercial
Contratado 2	Gerente de Conta
Contratado 3	Supervisor Operacional

Quadro 7: Função profissional dos entrevistados como parte do estudo de caso.

Fonte: elaboração própria.

A partir deste momento estaremos fazendo referência aos entrevistados de acordo com os códigos apresentados no quadro 7 acima.

13. RESULTADOS:

13.1 Vantagens percebidas da terceirização logística:

A pergunta dirigida aos entrevistados foi: Quais são as vantagens para as empresas que decidem terceirizar os seus processos da operação logística?

Parte das respostas obtidas para os seis entrevistados está no anexo deste trabalho. Utilizando as respostas e interpretando-as foram realizadas análises das visões para a empresa contratada e contratante. Após análise por separado foi realizada uma análise das diferenças e similaridades das visões das empresas contratada e contratante sobre o tema das vantagens percebidas da terceirização logística. Também foi realizada uma comparação das visões obtidas dos entrevistados com a informação identificada durante a revisão da teoria dos temas escolhidos referentes à terceirização logística.

13.1.1 Análise e Discussão das Respostas dos Contratados:

Existe um alinhamento na perspectiva dos contratados entrevistados, quando eles identificam que a vantagem do processo de terceirização é vista como uma oportunidade para o contratante focar-se nas suas competências centrais e deixar que o operador logístico possa trazer uma redução de custo na cadeia de suprimento como um todo e não somente no processo terceirizado. Na perspectiva dos contratados estas razões são suficientes para determinar como vantajoso o processo de terceirização logística.

Um ponto mencionado pelos contratados é que na opinião deles a possibilidade de redução de custo no curto prazo para o processo terceirizado deve ter pouco peso na decisão de terceirização. Para eles há fatores mais relevantes a serem considerados quando se está tomando esta decisão, inclusive a possibilidade de maiores reduções de custo na cadeia de suprimentos no futuro, devido ao processo estar sob a responsabilidade de um especialista. Os contratados acreditam que uma empresa especializada trará ganhos para a cadeia como

um todo por ser capaz de atualizar-se tecnologicamente e de ter poder de barganha devido a sua escala.

Um aspecto renegado pelo contratado é o fato deste ser um especialista na operação e que isso pode ser uma vantagem para o contratante, se esta suposta especialização tornar-se uma melhora na qualidade do serviço prestado para os clientes do contratante. Este elemento deve ser mais explorado pelos contratados como parte da estratégia de negociação de novos contratos, isto é, assumindo que realmente haja uma correlação entre grau de especialização e melhora no serviço prestado. Será mais crível se houver algum tipo de compromisso por parte do contratado em melhorar a qualidade do serviço ao cliente do contratante, gerando maior credibilidade dos benefícios que esta especialização do operador logístico pode trazer para o contratante e seus respectivos clientes.

Um outro elemento que não foi mencionado pelo grupo entrevistado do lado do contratado foi o alinhamento estratégico que o processo de terceirização logística possa vir a ter com a estratégia competitiva e de cadeia de suprimento da empresa contratante. Este é um elemento importante que os contratados precisam entender porque o alinhamento da estratégia com a decisão de terceirizar pode determinar o sucesso ou fracasso do contrato. Através desta informação, o contratado pode melhor suportar a operação terceirizada de forma a mostrar alinhamento com a estratégia da empresa contratante e o valor agregado que a empresa contratada traz para a estratégia de cadeia de suprimento da empresa contratante. Um exemplo seria a capacidade da empresa contratada de suportar um crescimento de volume da empresa contratante através de investimentos que estariam disponíveis para serem realizados quando necessário, assim evitando grande concentração de capital da empresa contratante para a ampliação dos seus processos, estruturas físicas, maquinários e recursos humanos na área de logística. Neste caso seria demonstrar de uma maneira mais clara o valor agregado à estratégia de cadeia de suprimento trazido pelo operador logístico, indo além de apenas uma redução de custo imediata já que a competição em custo pode ser arriscada e de baixa margem para o contratado.

13.1.2 Análise e Discussão das Respostas dos Contratantes:

Uma vantagem mencionada pelo contratante 1 é a vantagem de redução do quadro pessoal da empresa contratante. Neste aspecto, levando em consideração o pesado ônus dos impostos trabalhistas, constantes conflitos com os sindicatos dos trabalhadores, inspeções do ministério do trabalho, ações trabalhistas e afastamentos médicos, podemos verificar que sim, existe sob este aspecto uma vantagem trazida pela terceirização logística. Com a terceirização todos estes elementos e custos trazidos pelo vínculo empregatício passam a ser de responsabilidade da empresa contratada, dando assim uma possibilidade para a empresa contratante de reduzir o seu quadro de funcionários e evitar o envolvimento com os elementos provenientes dos vínculos empregatícios e sua respectiva legislação no país. Isto também pode ocasionar uma redução no custo da operação para o contratante. Pelo lado dos contratantes foi ressaltada a importância da redução de custo da operação sendo terceirizada como uma das principais vantagens do processo de terceirização.

Houve um consenso por parte dos entrevistados de que a terceirização logística permite à empresa contratante focar-se nas suas atividades centrais e isto é percebido como um benefício para os entrevistados do lado do contratante.

Do lado de um dos contratantes entrevistados também houve uma expectativa de que houvesse a melhora no serviço ao cliente, tendo a operação logística terceirizada sob a responsabilidade de um operador logístico especializado.

13.1.3 Análise e Discussão das Respostas Contratantes / Contratados / Teoria - Vantagens:

A principal razão mencionada pelos entrevistados da empresa contratante para tomar a decisão de terceirização é a redução do custo operacional no curto prazo. A redução de custo no curto prazo da operação logística, sob a óptica do contratado, possui menor peso do que sob a óptica do contratante e pode acabar gerando conflitos importantes no relacionamento e que poderão levar a uma ruptura do contrato. Este elemento requer importante discussão entre as partes envolvidas de maneira a haver uma expectativa clara quanto à possibilidade e comprometimento para a redução do custo logístico com a terceirização. As empresas que oferecem o serviço de terceirização logística, ao serem contatadas por empresas que buscam este serviço, precisam estar sensibilizadas da necessidade ou expectativas dos seus potenciais clientes, ou seja, a redução de custo

logístico certamente fará parte da pauta de discussão, quando empresas interessadas neste serviço estiverem dialogando com potenciais prestadoras de serviços logísticos.

No quadro 8 temos um resumo das vantagens percebidas, mencionadas pelos entrevistados. Este quadro foi elaborado através da análise das respostas obtidas nas entrevistas realizadas e interpretação do conteúdo das respostas.

Vantagens	Contratado	Contratado	Contratado	Contratante	Contratante	Contratante
	1	2	3	1	2	3
Redução de Custo	X	X	X	X		
Melhora na qualidade do serviço	X				X	
Foco nas atividades centrais	X	X	X		X	X
Alinhamento estratégico						

Quadro 8 - Resumo das principais vantagens percebidas, citadas pelos contratantes e contratados nas entrevistas do estudo de caso.

Fonte: elaboração própria.

Existe um alinhamento entre as repostas dos entrevistados e os dados obtidos na pesquisa bibliográfica (quadro 2), onde a grande vantagem percebida com a terceirização logística é a possibilidade de redução de custo da operação e possibilidade de se concentrar nas atividades centrais.

Onde houve uma diferença é na vantagem da melhora do serviço, quando poucos entrevistados disseram que uma das vantagens da terceirização é a possibilidade de melhorar o serviço ao cliente, talvez até pela natureza do caso estudado, pois a empresa contratante ainda domina boa parte do processo e do relacionamento logístico com o cliente.

Outro alinhamento que houve entre as respostas dos entrevistados e a literatura pesquisada foi à falta de conexão entre a estratégia competitiva, estratégia de cadeia de suprimento e a decisão de terceirização. Isto demonstra que decisões importantes como

terceirização logística ainda é tomada sem uma análise mais profunda de como a decisão de terceirização está alinhada com a estratégia de cadeia de suprimento e estratégia competitiva da empresa. A persuasão de objetivos no curto prazo e, às vezes, mais nos aspectos operacionais podem acabar prejudicando a implementação eficaz das estratégias de cadeia de suprimento que são essenciais para o êxito da estratégia competitiva da companhia.

Um fator interessante a ser examinado é se os fatores citados como vantagem de terceirizar uma operação logística são traduzidos em indicadores de desempenho, quantitativos ou qualitativos, e acompanhados pelas empresas de tal forma que possam verificar as vantagens que se acreditavam serem provenientes da terceirização logística se concretizaram após a implementação do projeto. Este elemento é discutido na seção referente aos indicadores de desempenho neste trabalho.

13.2 Desvantagens percebidas da terceirização logística:

A pergunta dirigida aos entrevistados: Quais são as desvantagens para as empresas que decidem terceirizar os seus processos da operação logística?

Parte das respostas obtidas para os seis entrevistados está no anexo deste trabalho. Utilizando as respostas e interpretando-as foram realizadas análises das visões da empresa contratada e contratante. Após análise por separado foi realizada uma análise das diferenças e similaridades das visões da empresa contratada e contratante sobre o tema das desvantagens percebidas da terceirização logística. Também foi realizada uma comparação das visões obtidas dos entrevistados com a informação identificada durante a revisão da teoria dos temas escolhidos e referentes à terceirização logística.

13.2.1 Análise e Discussão das Respostas dos Contratados:

Houve uma certa dificuldade por parte dos entrevistados em identificar as desvantagens do processo de terceirização. Esta dificuldade pode ser realmente devido à falta de desvantagens na percepção dos contratados ou pela presença do entrevistador, que é

funcionário do contratante, e influenciador na decisão de renovação de contrato ou não com o contratado. Porém, após algum tempo, os entrevistados mencionaram que as desvantagens são ocasionadas devido à possibilidade de ter que retornar a operação como uma operação própria e também ao fato de ser necessário dedicar tempo para relacionar-se com o contratado, já que o mesmo passa a ter uma função importante na cadeia de suprimento do contratante.

Na questão do relacionamento entre empresas, as entidades envolvidas precisam entender se estão dispostas e comprometidas em criar um relacionamento de tal maneira que faça com que a relação funcione e os resultados esperados aconteçam. O tipo de relacionamento a ser estabelecido entre as companhias precisa ser avaliado por ambas as entidades, sabendo-se que existem diversos níveis de relacionamento com seus custos e benefícios que precisam ser analisados conforme os modelos já discutidos neste trabalho.

No momento que as partes já não estão satisfeitas com o contrato estabelecido existe a possibilidade de rompimento e a opção para a contratante de operar a área de logística com recursos próprios. O retorno desta operação para a empresa contratante nem sempre é fácil e geralmente possui um alto custo. Isto se deve ao fato da empresa contratante ter perdido boa parte dos recursos e conhecimento das atividades no momento que decidiu terceirizar a operação, ao retornar estas atividades para dentro da empresa provavelmente os recursos já não estarão disponíveis.

13.2.2 Análise e Discussão das Respostas dos Contratantes:

Por parte dos contratantes, as principais desvantagens percebidas são a perda do controle operacional e o relacionamento com o fornecedor. Na perda do controle operacional está o receio de que o contratado não dará continuidade ao processo de melhora contínua na operação, conforme elemento cultural da empresa contratante ou que deixará de priorizar alguns indicadores de desempenho importantes do ponto de vista da contratante como segurança dos funcionários e os elementos de qualidade da operação logística. Para minimizar estes problemas identificados pelos entrevistados, decorrentes da perda do controle operacional, existem elementos de incentivo que via um contrato entre as partes poderiam evitar comportamentos que não estivessem de acordo com as expectativas do

contratante. Um exemplo mencionado pelos contratantes é a falta de iniciativa do contratado em buscar formas de continuamente reduzir o custo da operação; estabelecendo maneiras adequadas de remunerar o contratado por este esforço para reduzir custo poderia evitar este problema, que segundo os entrevistados, é proveniente da perda de controle operacional.

Já quanto ao relacionamento com o fornecedor está a incerteza do tempo necessário dos recursos da organização contratante que serão utilizados para desenvolver o trabalho junto ao contratado e o tipo de relacionamento que irá existir entre as empresas que estarão operando no mesmo local físico. A posição do entrevistado, contratante 2, pode ser explicada sob a óptica de expectativas, já que pela óptica do contratante 2 não deveria ser necessária a dedicação de muitas horas dos recursos do contratante para que a operação terceirizada tivesse um bom desempenho.

Para as decisões de terceirização se faz necessário, por ambas as partes, entender a dedicação que será necessária dos recursos das duas empresas para que a operação tenha sucesso. Uma expectativa, até certo ponto irrealista, por parte das empresas contratantes é de que não será necessário nenhum investimento de tempo por parte dos recursos da empresa contratante para que a operação terceirizada tenha um bom nível de operação e atinja os seus objetivos. Esta expectativa pode vir a consumir o fracasso de um contrato de terceirização, pois o fato de ter adicionado um terceiro na cadeia de suprimento implica em se relacionar com este e construir um relacionamento focado em beneficiar ambas as empresas e com uma visão da cadeia como um todo.

Identificou-se que apenas um dos entrevistados mencionou que uma possível desvantagem seja o custo real da operação. Talvez a razão seja porque os gestores da empresa contratante não estão acompanhando de forma mais detalhada todo o processo para entender o custo total da operação após a terceirização e como este custo se compara ao custo da operação antes da terceirização.

13.2.3 Análise e Discussão das Respostas Contratantes / Contratados / Teoria - Desvantagens:

Existe um alinhamento entre as visões do contratado e do contratante quanto a questão da perda do controle operacional como sendo uma desvantagem do processo de

terceirização logística. Esta desvantagem está relacionada a questões como perda de poder, senso de urgência distinto e necessidade de controle por parte do contratante.

É interessante comentar que há por parte dos envolvidos a conscientização sobre o desafio que é o relacionamento entre uma empresa contratante e uma empresa contratada para a realização de serviços logísticos. Porém, após a condução das entrevistas, ficou claro que há uma maior conscientização por parte do contratado do que de parte do contratante sobre o desafio que é a construção do relacionamento entre as empresas. Esta maior conscientização por parte do contratado pode ser devido às várias experiências que o contratado já teve com os processos de terceirização logística, enquanto que para os contratantes este estudo de caso é a primeira experiência neste processo.

No quadro 9 temos um resumo das desvantagens percebidas mencionadas pelos entrevistados. Este quadro foi elaborado através da análise das respostas obtidas nas entrevistas realizadas e interpretação do conteúdo das respostas. Iremos compará-las com os dados contidos no quadro 3, que possui a informação levantada através da pesquisa bibliográfica realizada.

Desvantagens	Contratado 1	Contratado 2	Contratado 3	Contratante 1	Contratante 2	Contratante 3
Perda do controle operacional	X	X	X	X	X	
Nível de Serviço						X
Custo real da operação						X
Relacionamento com mercado/clientes						
Relacionamento com fornecedor		X		X	X	

Quadro 9 - Principais desvantagens percebidas citadas pelos entrevistados

Fonte: elaboração própria.

Tanto a perda do controle operacional como relacionamento entre contratante e contratado foram mencionadas nos artigos pesquisados (consultar quadro 3), como possíveis desvantagens do processo de terceirização logística mostrando alinhamento sobre a

informação identificada na literatura e a opinião dos executivos entrevistados do lado do contratado e contratante. Entre os dois fatores de desvantagens mencionados pelos entrevistados que mais foi ressaltado na pesquisa bibliográfica realizada foi o desafio do relacionamento com o provedor de serviço.

13.3 Indicadores de desempenho:

A pergunta dirigida aos entrevistados: Quais são os mais importantes indicadores de desempenho em uma operação logística terceirizada? Juntamente com esta pergunta também foi dirigida para os entrevistados a seguinte questão: Você saberia dizer se os indicadores por você mencionados fazem parte do contrato assinado entre as empresas?

Parte das respostas obtidas para os seis entrevistados está no anexo deste trabalho. Utilizando as respostas e interpretando-as foram realizadas análises das visões para a empresa contratada e contratante. Após análise por separado das empresas foi realizada uma análise das diferenças e similaridades das visões da empresa contratada e contratante sobre o tema dos indicadores de desempenho de uma operação logística terceirizada. Também foi realizada uma comparação das visões obtidas dos entrevistados com a informação identificada durante a revisão da teoria dos temas escolhidos referentes à terceirização logística.

13.3.1 Análise e Discussão das Respostas dos Contratados:

Todos os entrevistados da parte do contratado mencionaram que a acuracidade de inventário é um dos principais indicadores de performance de uma operação logística terceirizada. Este indicador foi classificado como indicador financeiro no quadro 10 porque diferenças de inventário significam perdas financeiras para as empresas envolvidas no contrato. A gestão correta do inventário é um dos elementos essenciais para uma operação logística, pois impacta não apenas o custo da operação como também influencia no serviço oferecido pela empresa contratante aos seus clientes. Um possível erro no gerenciamento de

inventário pode levar a empresa contratante a efetuar a venda de um item que acreditava ter em seu estoque, mas que por problemas de gestão de inventário aquele item fisicamente não estava disponível para entrega ao cliente. Não foi possível, ao longo destas entrevistas, explorar a razão pela qual os entrevistados mencionaram repetidamente a gestão de inventário como um indicador de desempenho importante. Não sabemos dizer se é devido ao valor financeiro do inventário ou se estaria mais ligado à questão de serviço ao cliente, cabendo também uma opção que seria ambas as razões.

Outros indicadores mencionados foram: produtividade, *on time*, mão de obra, horas de treinamento, segurança, auditoria de qualidade e segurança da empresa contratante, capacidade e erros de embarque.

Interessante identificar que os entrevistados por parte do contratado não mencionam o indicador de flexibilidade como importante no desempenho da operação logística terceirizada. Como iremos discutir na seção de percepção de qualidade, o tempo de resposta está ligado à flexibilidade que é um fator muito importante para os entrevistados da contratante ao julgarem a qualidade de um serviço logístico terceirizado.

Um outro fato importante para se ressaltar é que nenhum dos entrevistados por parte do contratado menciona que um medidor de performance importante para uma operação de logística terceirizada é a satisfação percebida pelo cliente. Este elemento traz uma pergunta que pode e deve ser investigada em pesquisas futuras. Como os provedores de serviços de terceirização logística levam em consideração a satisfação percebida pelo cliente como um indicador de desempenho da operação logística terceirizada? Como eles obtêm este panorama perante os seus clientes? Como podem utilizar estas informações de percepção de satisfação para melhorarem seus processos e serviços de tal forma a cativar os seus clientes e demonstrarem maior valor agregado às empresas contratantes destes serviços?

Um foco em especial pode dar-se nesta área e seria de grande valor para os gestores destas organizações, de tal maneira a serem capazes de aumentar a fidelidade de seus clientes. Assumir que apenas o conjunto de indicadores de performance mencionado nas entrevistas determina a satisfação do cliente é muito arriscado e deve ser avaliado de maneira mais rigorosa em pesquisas futuras. Uma tentativa de explorar esta questão foi realizada na seção onde foi discutido o processo de formação de percepção de qualidade e satisfação do cliente, ponto brevemente explorado no processo de entrevista com contratante e contratado.

13.3.2 Análise e Discussão das Respostas dos Contratantes:

Os contratantes 1 e 2 mencionaram indicadores financeiros como sendo indicadores de desempenho importantes em linha com o que foi dado como resposta para as vantagens de uma operação logística terceirizada, ou seja, redução de custo operacional (custo por caixa e produtividade). Aqui verificamos um alinhamento entre a vantagem percebida pelos contratantes para a terceirização, ou seja, a redução de custo, e o que eles acreditam ser importantes indicadores de desempenho, ou seja, custo por caixa e produtividade. O alinhamento da vantagem percebida e a definição de custo/produtividade da operação como indicador de desempenho importante é um passo essencial para a satisfação do contratante. O acompanhamento do indicador fará com que planos sejam elaborados para melhorarem o resultado.

Os demais fatores mencionados por dois dos três entrevistados foram: serviço ao cliente e qualidade. Houve também um entrevistado que mencionou o indicador de flexibilidade com sendo um indicador dos mais importantes para uma operação logística terceirizada, revelando assim a preocupação da organização contratante com a questão financeira, a produtividade, o serviço ao cliente, a qualidade e a flexibilidade.

13.3.3 Análise e Discussão das Respostas Contratantes / Contratados / Teoria – Indicadores de Desempenho:

O indicador de desempenho flexibilidade deve ser mais entendido e analisado pelas empresas prestadoras de serviços logísticos. Neste estudo de caso este indicador é importante para o contratante, mas não foi mencionado por nenhum dos entrevistados da contratada. Como será discutido na seção referente as determinantes do modelo SERVQUAL, a determinante flexibilidade é classificado como um dos determinantes mais importantes sob a visão do contratante, porém não foi mencionada como indicador de desempenho por nenhum dos entrevistados do contratado.

Há um claro alinhamento entre as visões do contratado e contratante quanto à importância da gestão dos estoques e custo da operação como sendo indicadores de desempenho muito importantes para a operação logística terceirizada.

No quadro 10 temos os principais indicadores de desempenho, segundo os entrevistados e iremos comparar esta informação com os dados contidos no quadro 4 que possui a informação levantada através da pesquisa bibliográfica realizada. Este quadro foi elaborado através da análise das respostas obtidas nas entrevistas realizadas e interpretação do conteúdo das respostas.

Indicadores	Contratado			Contratante		
	1	2	3	1	2	3
Financeiro	x	x	x	x	x	x
Produtividade	x	x			x	x
Serviço ao Cliente	x			x		x
Qualidade	x	x	x		x	x
Flexibilidade					x	
Outros				x		

Quadro 10 - Principais indicadores de desempenho para uma operação de logística segundo os entrevistados

Fonte: elaboração própria.

Alguns indicadores, mencionados pelos entrevistados da empresa contratada, não foram encontrados na pesquisa da literatura como segurança e rotatividade da mão de obra, talvez por serem indicadores mais operacionais e de menos impacto no negócio das empresas como um todo. Outros indicadores, mencionados pelos entrevistados da empresa contratada, como produtividade, *on time* e erros de embarque estão alinhados com a pesquisa bibliográfica realizada.

Basicamente, todos os grandes grupos de indicadores de desempenho encontrados através da pesquisa bibliográfica foram mencionados pelos entrevistados no estudo de caso. Isto demonstra que os gestores das empresas envolvidas estão acompanhando os principais indicadores de desempenho discutidos no meio acadêmico na área de indicadores de desempenho para operações logísticas.

13.4. Análise e Discussão dos indicadores de desempenho utilizados entre as empresas:

Existe entre as empresas envolvidas no estudo de caso uma reunião mensal onde são revisados uma série de indicadores de desempenho, chamados entre as empresas de *Key Performance Indicators (KPIs)* para a operação logística terceirizada. Os dados para cálculo dos indicadores de performance são coletados pelo time gerencial da empresa contratada e usados para determinar o valor de cada um dos indicadores. Uma vez que estes indicadores estejam calculados, uma reunião para revisão é agendada e elaboram-se planos de ação conforme a necessidade detectada pelas empresas.

Nesta análise iremos identificar se há alinhamento entre as vantagens percebidas com o processo de terceirização, os indicadores de desempenho mais importantes mencionados pelos entrevistados e os indicadores sendo acompanhados e discutidos na reunião mensal entre as empresas.

Os indicadores de desempenho que são acompanhados e discutidos entre as empresas na reunião mensal podem ser resumidos da seguinte forma:

1. Número de caixas físicas recebidas no depósito de produto acabado proveniente de empresas contratadas para manufatura terceirizada, retorno de clientes, armazém externo e da área produtiva da fábrica. Esta medida é realizada com o total mensal e também o recebimento diário de caixas físicas pela operação logística terceirizada. O total estabelecido em contrato é utilizado como parâmetro de controle do gráfico utilizado para acompanhamento desta variável.

Esta medida é essencial para garantir o ciclo da cadeia de suprimento da empresa contratante e garantir os níveis de serviço esperados pelos clientes da empresa. O ciclo da cadeia de suprimento é definido como “O ciclo de suprimentos ocorre na interface entre o fabricante e o fornecedor e inclui todos os processos necessários para garantir que os materiais estejam disponíveis e a fabricação ocorra sem atrasos”. (CHOPRA; MEINDL 2003, p. 12). Nos dias atuais, o fator serviço é essencial para o sucesso do relacionamento entre os elos da cadeia de suprimento e potencial falta de produto na prateleira do cliente pode levar o consumidor a optar por um produto de uma empresa concorrente e gerar uma perda na receita.

A capacidade de recebimento de caixas físicas por parte do contratado não é o único fator que determina o ciclo de suprimento da empresa contratante, porém é um fator importante e deve ser acompanhado pelas empresas de forma a não serem surpreendidas com problemas nesta medida e que naturalmente podem afetar todo o ciclo de suprimento da empresa contratante. Se não houver a capacidade instalada de mão de obra e equipamentos para efetuar o recebimento dos materiais haverá, um comprometimento da capacidade produtiva da planta e conseqüentemente um possível problema nos níveis de serviço de entrega de produto terminado aos clientes da empresa contratante.

Os valores de unidades recebidas no primeiro semestre de 2007 nas instalações do contratante pela empresa contratada estão no gráfico abaixo com valores modificados para a manutenção da confidencialidade dos dados providos pelas empresas do estudo de caso:

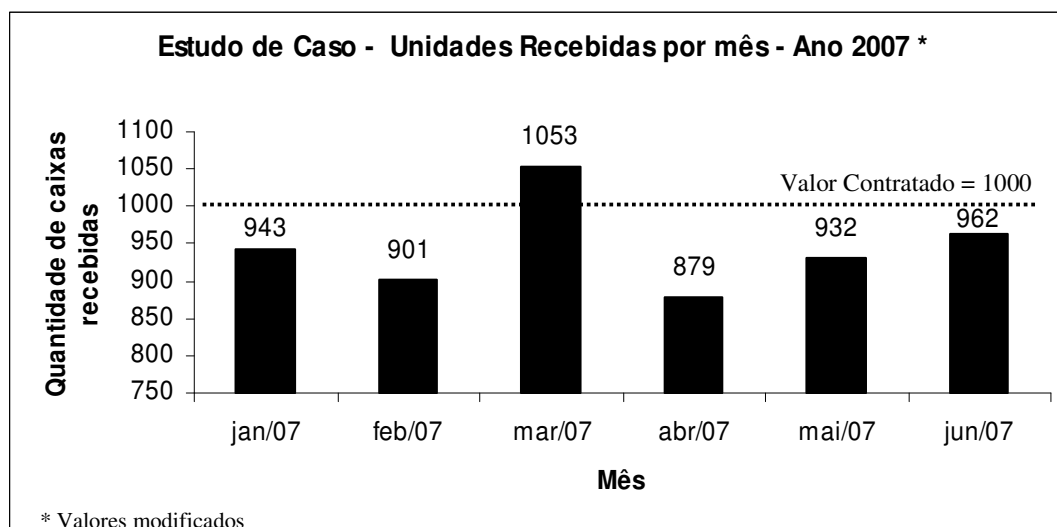


Gráfico 2 – Indicador de desempenho – Unidades recebidas por mês pela operação logística terceirizada.

Fonte: – elaboração própria.

Um dos benefícios deste indicador de desempenho é determinar qual é a porcentagem de utilização dos recursos contratados. O contrato estabelecido entre as empresas é de recebimento de hum mil caixas físicas por mês (valor alterado devido à confidencialidade dos dados), parâmetro utilizado pela empresa contratada para montar a sua estrutura logística, incluindo mão de obra e maquinário, e cobrado através de um valor fixo mensal. Desta forma, para a contratante este indicador de performance é um importante modo de

garantir a máxima utilização dos recursos sendo cobrados pela contratada e caso fosse necessário trabalhar com a contratada para redesenhar a sua estrutura para um nível maior ou menor de recebimento físico e renegociar o valor estabelecido em contrato devido a este novo patamar de recebimento. Este é um fator fortemente ligado à produtividade e custo por caixa da operação em questão e é, na verdade, utilizado com este propósito. Podemos verificar que com o uso deste indicador a contratante fecha o ciclo da identificação da redução de custo como vantagem do processo de terceirização, a importância de indicadores de desempenho relacionados a custo e o acompanhamento freqüente destes indicadores como forma de obter a maior redução de custo possível com a decisão da terceirização.

Crítica ao indicador Unidades Recebidas:

Vale a pena comentar algumas imperfeições existentes neste indicador de desempenho acompanhado pelas empresas. A quantidade de caixas físicas recebidas busca quantificar o grau de uso dos recursos humanos e equipamentos disponíveis e contratados, porém o grau de uso destes recursos depende não somente da quantidade de caixas físicas recebida. O grau de uso depende do tipo de acomodação no veículo destas caixas físicas, se o material está alocado em paletes ou se está a granel. Outro item que influencia no grau de uso de recursos para recebimento de caixas é se o caminhão pode ser descarregado em docas ou não, se podem ser utilizadas empilhadeiras no processo. Não somente a possibilidade de uso da empilhadeira reflete o grau de uso dos recursos, mas também se a empilhadeira é a mais apropriada para o serviço de descarregamento em questão. Mesmo as condições de operação do equipamento podem influenciar no tempo de descarregamento dos veículos.

Podemos verificar que esta medida de grau de uso dos recursos possui algumas imperfeições que podem levar as companhias a tomarem decisões equivocadas e com conseqüentes custos adicionais no contrato se não estiverem atentas a estas imperfeições. Deveriam buscar projetos para eliminar estas ineficiências do processo e poder executar uma maior quantidade de recebimento de caixas com o mesmo número de recursos humanos e de equipamentos existentes na fábrica do contratante. Este medidor de performance poderia ser melhorado caso utilizasse um parâmetro para normalizar a medida, por exemplo, número de caixas recebidas por empilhadeira ou funcionário fazendo com que a medida fosse utilizada como medida de produtividade e não apenas como uma medida de monitoramento de um limite estipulado em contrato.

Este indicador é utilizado para identificar possíveis restrições de manejo de materiais na planta ou indicar sub utilização dos recursos contratados. Com este objetivo o indicador utilizado entre as empresas possui uma outra falha significativa porque apenas está verificando os valores do passado. Isto quer dizer que se houvesse uma sobrecarga de recebimento físico os times gerenciais só se iterariam da situação uma vez que ela ocorresse, já que o indicador não utiliza nenhuma ferramenta para projetar os recebimentos físicos futuros, ou seja, não há como prever uma sobrecarga ou sub utilização dos recursos de recebimento físico de tal maneira que permitisse aos times gerenciais reagirem antes que o evento acontecesse e trouxesse maiores rupturas no ciclo de suprimento da empresa contratante. Desta maneira, caberia a este indicador ter uma ferramenta de projeção de recebimento físico no futuro de tal maneira que haja visibilidade para potenciais problemas. Este processo logístico deve estar ligado com o restante dos processos de planejamento da cadeia de suprimento, pois a operação de recebimento físico é parte integral da cadeia de suprimento da empresa contratante.

2. Número de caixas físicas embarcadas para clientes ou para outros centros de distribuição da companhia. O total estabelecido em contrato é utilizado como parâmetro de controle do gráfico utilizado para acompanhamento desta variável.

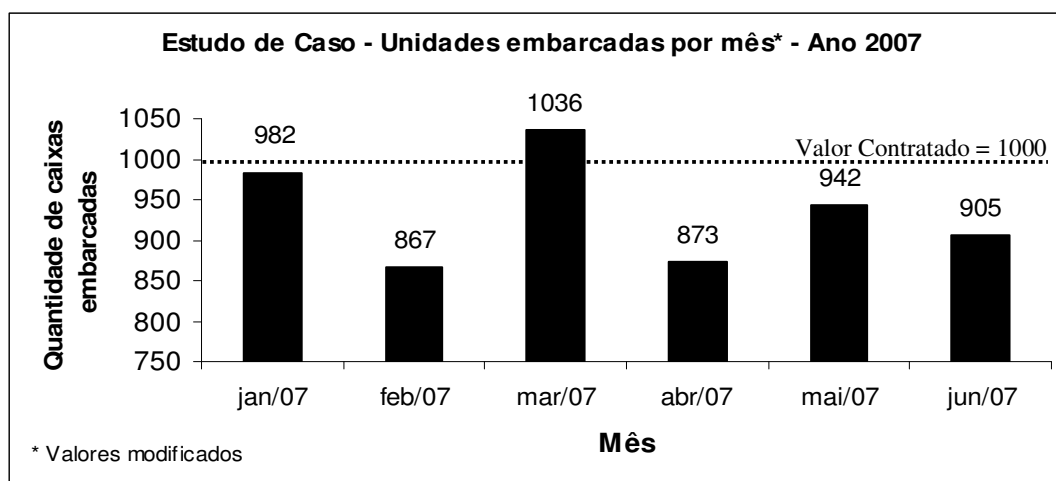


Gráfico 3 – Indicador de desempenho – Unidades embarcadas por mês pela operação logística terceirizada.
Fonte: – elaboração própria.

Este indicador de performance é importante para mensurar e acompanhar o nível de utilização dos serviços contratados e potencial necessidade de ajuste na capacidade de

expedição para atendimento aos embarques solicitados pelos clientes, bem como possíveis intervenções nas instalações físicas para aumentar a capacidade de expedição da fábrica caso seja necessário devido a um incremento de demanda.

Crítica ao indicador Unidades Expedidas:

Conforme mencionado, para o indicador unidades recebidas, o indicador unidades embarcadas também carece de uma ferramenta de projeção futura de unidades a serem expedidas. Desta maneira os times gerenciais teriam a informação necessária com o tempo preciso para adequar a estrutura de embarques para suportar de maneira econômica e eficiente às necessidades da companhia. Como a empresa contratante utiliza ferramentas de projeção de vendas de 24 meses, a informação poderia ser utilizada no indicador de unidades expedidas de tal forma a dar visibilidade aos times gerenciais para tomada de decisões que possam otimizar o uso dos recursos.

Este indicador deveria ser acompanhado por um indicador de produtividade da operação de embarque. Por exemplo, poderíamos ter um indicador de caixas expedidas por funcionário, por equipamento de movimentação ou por Real pago pela operação. Desta maneira, haveria um indicador que mediria a produtividade e custo por unidade da operação logística terceirizada. O contratado talvez tivesse um estímulo adicional para ganhar produtividade e compartilhar o ganho com seu cliente, desta forma mostrando que a operação sob a responsabilidade de um especialista pode gerar valor à empresa contratante. Conforme identificado na pesquisa bibliográfica e novamente ressaltado no estudo de caso, sabe-se que grande parte das empresas que buscam terceirizar sua operação logística a fazem buscando redução de custo a curto prazo, assim sendo, seria de interesse de ambas as empresas criar e trabalhar com um indicador de produtividade direto, de tal maneira a verificar se o objetivo de redução de custo está sendo atingido ou não.

Uma outra crítica ao indicador sendo utilizado entre as empresas é o fato que existem formas diferentes de expedição de produto de acordo com as necessidades dos clientes. Cada forma de expedição toma-se um determinado tempo e quantidade de recursos, assim sendo, a capacidade de caixas expedidas é influenciada pela quantidade de cada tipo de embarque sendo realizado. Esta informação é complementar ao indicador de caixas expedidas para que uma análise de capacidade possa ser realizada de forma mais exata juntamente como a análise da produtividade dos recursos humanos e equipamentos contratados.

3. O número de caminhões carregados diariamente que são enviados aos clientes ou centros de distribuição da companhia. O total estabelecido em contrato é usado como parâmetro de controle do gráfico utilizado para acompanhamento desta variável.

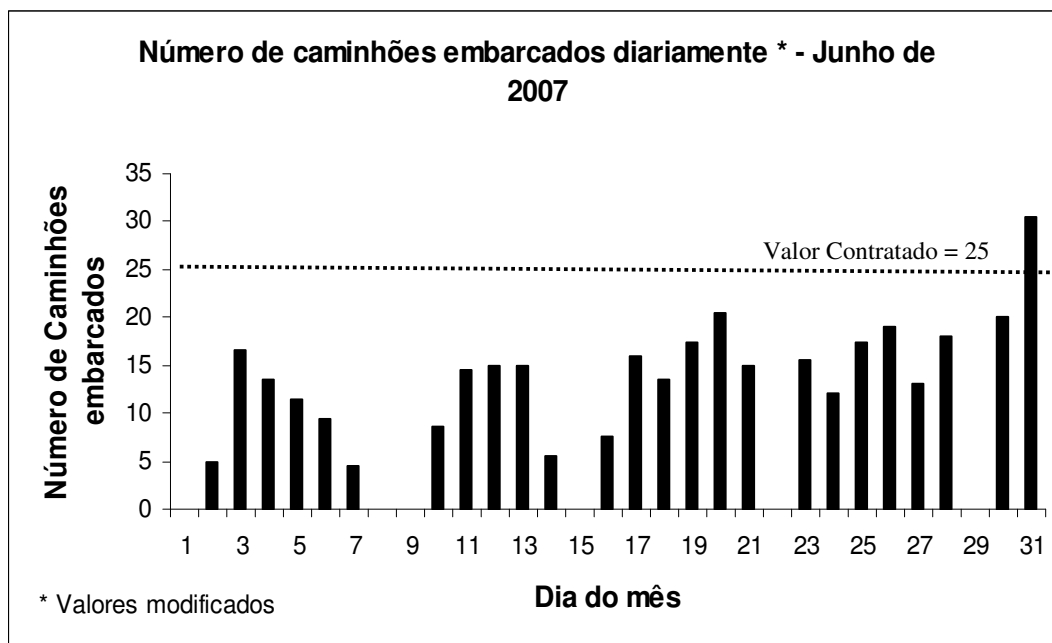


Gráfico 4 – Indicador de desempenho – Número de caminhões embarcados por dia pela operação logística terceirizada.

Fonte: – elaboração própria.

O controle de carregamentos diários é um importante indicador de desempenho para a medição da produtividade dos recursos empregados para esta função, tanto do contratado como mão de obra e equipamentos como do contratante como instalação física para manuseio das cargas, veículos e docas utilizadas no processo de carregamento e expedição.

Crítica ao indicador Carregamento Diário Total:

As críticas a este indicador são similares às críticas realizadas para o indicador de unidades embarcadas feito anteriormente. Entre as deficiências deste indicador está a ausência de um indicador complementar para análise de produtividade do serviço contratado, a análise do impacto que as diferentes formas de carregamento possuem no

número final do indicador e a falta de um processo de projeção de necessidades de embarques futuro que permita ao time gerencial detectar problemas operacionais e restrições de embarques. Complementando este indicador, seria interessante para as empresas acompanharem o indicador de carregamentos não realizados conforme pedido do cliente. A questão de qualidade e confiabilidade do processo de carregamento não deve ser vista apenas da óptica de capacidade ou de produtividade, ou seja, número de carregamentos diários, deve ser vista pelo número de carregamentos realizados versus número de carregamentos necessários para atender os pedidos dos clientes. Este novo indicador proposto mostraria que a empresa contratada está comprometida em satisfazer as necessidades dos clientes da empresa contratante. Este indicador, quando dentro dos valores estabelecidos entre as empresas, pode ser um indicador que demonstre ao contratante que a empresa contratada tem condições de superar as expectativas de qualidade e serviço ao cliente da operação logística sob a sua responsabilidade.

4. Tempo médio de carregamento dos veículos com produto acabado da empresa contratante.

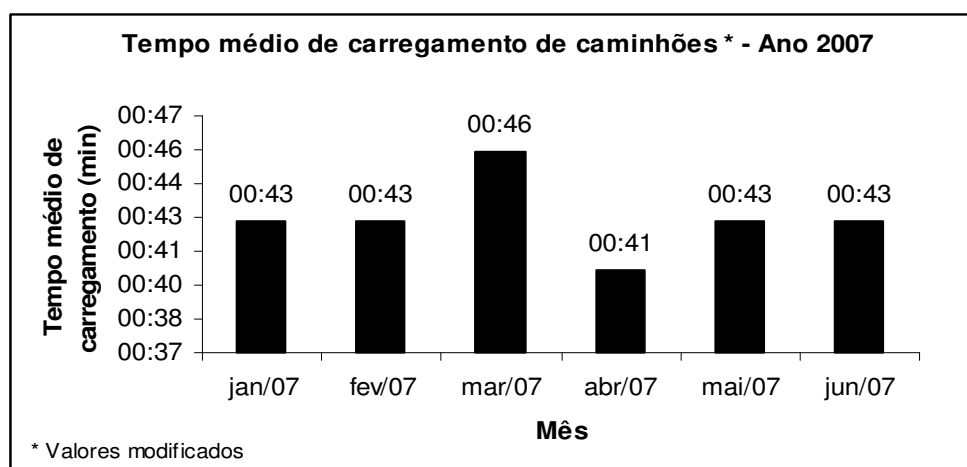


Gráfico 5 – Indicador de desempenho – Tempo médio de carregamento de caminhões pela operação logística terceirizada.

Fonte: – elaboração própria.

A importância deste indicador de performance é o acompanhamento da produtividade da operação contratada, possibilitando o controle e acompanhamento do aproveitamento dos serviços contratados.

Crítica ao indicador Tempo Médio de Carregamento:

Vale a pena ressaltar que o processo de expedição da empresa contratante é realizado de duas maneiras. Um processo de expedição é chamado de embarque lotação. O produto é enviado para o cliente sobre um palete com carga máxima permitida na carreta. O outro processo de expedição é chamado embarque fracionado, quando o produto é enviado ao cliente sem o palete e é acomodado no caminhão caixa por caixa de produto.

Para utilizar este indicador como uma medida de produtividade seria necessário separar os embarques lotação e fracionados, já que possuem processos e, respectivamente, tempos de carregamentos distintos. Também seria necessário utilizar parâmetros que dessem à medida um valor de produtividade, entre elas o número de funcionários envolvidos no processo, ou número de horas-homem envolvidas no processo de carregamento, ou custo total da operação, ou por equipamento utilizado na operação, entre outras. Caberiam às empresas entender quais seriam os principais fatores que poderiam ser utilizados para medir a produtividade e eficiência financeira da operação.

Podemos identificar que as medidas de unidades recebidas, unidades expedidas, caminhões embarcados e tempo de carregamento são indicadores de performance que estão relacionados à produtividade e ao custo da operação terceirizada. Através destes indicadores as companhias buscam entender se estão otimizando os recursos empregados na operação e se há oportunidades de otimização buscando melhoras adicionais para redução de custo.

5. Acuracidade de estoque de materiais e de produto acabado gerenciado pelo contratado. O valor estabelecido em contrato é utilizado como parâmetro de controle do gráfico utilizado para acompanhamento desta variável.

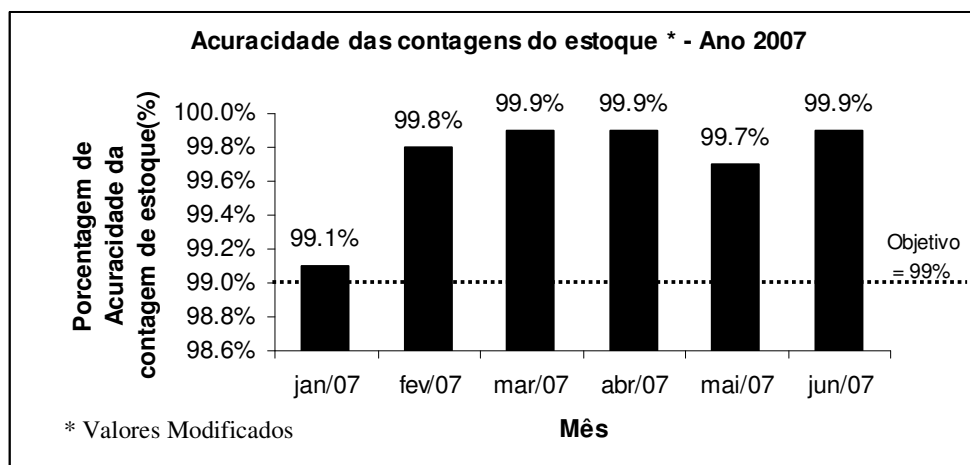


Gráfico 6 – Indicador de desempenho – Acuracidade das contagens de estoque pela operação logística terceirizada.

Fonte: – elaboração própria.

O acompanhamento desta medida é importante, uma vez que estamos falando dos ativos da empresa contratante que estão sendo manuseados pelo contratado em grandes quantidades, com valores monetários expressivos que precisam ser cuidadosamente monitorados. O monitoramento se faz de maneira tal a evitar divergências e extravios que podem ocasionar problemas de serviço de entrega a clientes, bem como perdas financeiras para a companhia contratante e contratada.

O processo de controle de estoques de produto terminado contempla a contagem física e comparação com o sistema de 100% dos itens em estoque a cada 15 dias, ou seja, toda a área de armazenagem é contada fisicamente e comparada com o sistema WMS (*Warehouse Management System*) duas vezes ao mês. Durante o processo de contagem são verificados quatro parâmetros: quantidade do produto, posição em estoque do produto, *status* do produto (liberado para venda, bloqueado por qualidade ou item a ser descartado) e número de lote do produto. Se para um determinado item, os quatro parâmetros estiverem corretos, ou seja, a informação física e a contida no WMS são iguais, este item é considerado como um acerto, se um ou mais dos quatro parâmetros tiverem divergência entre o produto físico e o que consta no sistema de controle de estoques é considerado como um erro. A porcentagem é obtida sobre o número total de acertos contra o número total de checagens realizadas, sendo que as contagens são realizadas de todo o estoque existente na empresa a cada 15 dias. A esta porcentagem de acertos é dado o nome de IRA (*Inventory Record Accuracy*) e é realizado o acompanhamento deste indicador de performance mensalmente.

Devido à importância deste indicador, a empresa contratante mantém um processo paralelo de contagem cíclica de inventário realizado por pessoas da contratante de tal forma a confrontar a informação provida pelo indicador reportado pela empresa contratada. Há também um inventário geral realizado por auditoria externa uma vez ao ano e que acabam de certa forma validando os valores reportados de acuracidade de estoque pela empresa contratada. As diferenças encontradas de inventário pelo processo realizado pela contratante e pela auditoria externa são mínimas, demonstrando a confiabilidade do indicador reportado pela contratada.

Este indicador e seus respectivos resultados também demonstram um alinhamento entre as respostas dadas pelos entrevistados sobre os indicadores de performance mais importantes em uma operação logística terceirizada e os indicadores sendo acompanhados pelas empresas.

Crítica ao indicador Acuracidade de Estoque:

O indicador de acuracidade de estoque é de extrema importância para o desempenho financeiro do processo de terceirização logística e para o serviço prestado ao cliente do contratante, pois diferenças de inventário entre o sistema de gestão de inventário eletrônico e estoque físico podem ocasionar problemas no cumprimento das entregas dos pedidos dos clientes. Este indicador de performance é bastante robusto para o estudo de caso analisado como reportado no gráfico 6 acima, porém, uma crítica ao indicador é que o mesmo demanda investimentos em recursos humanos para fazer todas as contagens necessárias e compilação dos dados. A necessidade de ter este indicador acarreta investimento em uma pessoa da empresa contratada para realizar o processo de contagens e compilar os dados para obter o valor do indicador de acuracidade de inventário. Caso houvesse total confiabilidade no processo de controle de inventário, não seria necessário este recurso para obter os dados, nem o acompanhamento do indicador por parte da empresa contratante e auditoria externa.

6. Erros de embarque, ou seja, falta de produto, produto fora do padrão de qualidade, produto a mais, produto incorreto quando comparado com o pedido realizado pelo cliente da contratante.

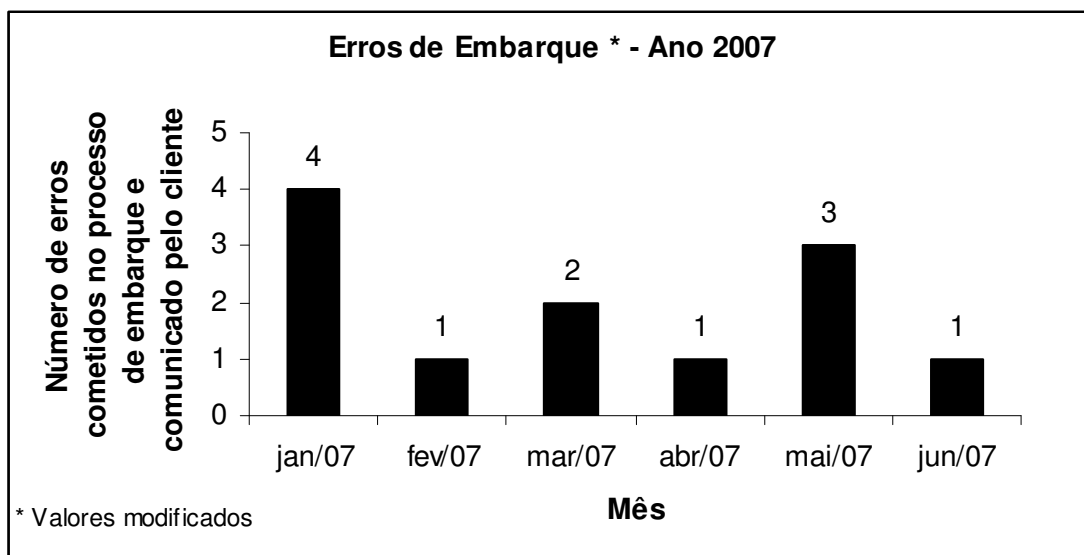


Gráfico 7 – Indicador de desempenho – Erros de embarque que são comunicados pelos clientes referentes à operação logística terceirizada.

Fonte: – elaboração própria.

Dentro da medida de erros de embarques é considerado um erro o envio de carga física em desacordo com o pedido do cliente. Incluindo-se, quantidades a mais ou a menos de produto, itens incorretos enviados ao cliente, arranjo no palete incorreto versus o que foi pedido pelo cliente, produto danificado no processo de carregamento e/ou transporte, caminhão de transporte em desacordo com o que foi requisitado pelo cliente, entre outros.

Esta é uma medida importante para a satisfação dos clientes da empresa contratante, já que para estes clientes a responsabilidade pela qualidade de entrega do produto é da empresa contratante e não da contratada. Por isso, o índice de erros de embarque é acompanhado e controlado de maneira bastante próxima para evitar problemas de satisfação de serviço de entrega de produto aos clientes da empresa contratante. Para cada erro de embarque é realizada uma análise para identificar-se a causa raiz da não conformidade, formular plano de ação para corrigir e evitar recorrência de problemas similares no futuro. Nas reuniões mensais entre as empresas, o status de implementação destes planos é discutido.

Crítica ao indicador Erros de Embarque:

O primeiro comentário a ser realizado sobre este indicador é que ele apenas reporta problemas que de fato ocorreram e tiveram um impacto de tal maneira que os clientes

retornaram os caminhões com o produto ou enviaram uma reclamação formal para a empresa contratante relatando o problema ocorrido. Definitivamente, este indicador não consegue abranger todos os erros que ocorrem no processo de embarque, porque alguns clientes simplesmente não reclamam, porém ficam com uma imagem negativa da empresa contratante que pode vir a prejudicar o relacionamento no futuro.

Este indicador também por si só pode não ser suficiente para eliminar todos os riscos existentes para se cometer um erro de embarque. Uma outra crítica a ser feita é a forma que este indicador está construído. O indicador deveria ser normalizado para entendermos realmente a melhora ou não da operação. O indicador seria mais exato se fosse normalizado pela quantidade de embarques realizado no mês ou por quantidade de caixas embarcadas por mês, desta maneira seríamos capazes de entender melhor se a qualidade dos embarques está melhorando ou não proporcionalmente à quantidade de embarques realizados.

Outra crítica relevante a este indicador é que o mesmo considera todos os erros com a mesma severidade e erros cometidos com diferentes clientes da mesma forma. Uma classificação dos erros por severidade e erros cometidos com clientes estratégicos seria uma complementação importante para que este indicador pudesse ser utilizado de maneira mais eficiente para as empresas priorizarem os problemas a serem eliminados.

7. Incidentes de qualidade ocorridos nos armazéns

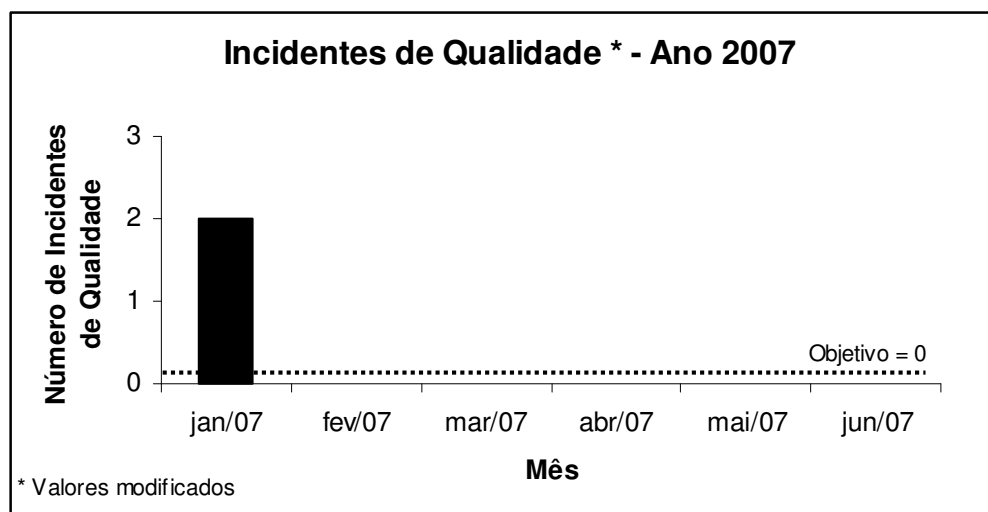


Gráfico 8 – Indicador de desempenho – Número de incidentes de qualidade cometidos pela operação logística terceirizada.

Fonte: – elaboração própria.

Este indicador busca medir a operação sob o aspecto de qualidade interna da empresa contratante. Entre os eventos que estão inclusos em incidentes de qualidade temos: entrega para a operação de material diferente do que o requisitado, diferenças nas quantidades, entrega de material reprovado para uso na produção, armazenamento de produto reprovado no espaço físico existente para armazenamento de produto aprovado e etc.

Crítica ao indicador Incidentes de Qualidade:

Por depender da proatividade do indivíduo envolvido no evento de identificar o erro cometido e reportar o incidente de qualidade, torna-se pouco provável que a medida retrate fielmente a realidade da operação. Até porque, quando há um incidente de qualidade, o indivíduo é responsável pelo preenchimento de um extenso relatório descrevendo o ocorrido juntamente com a elaboração e implementação dos planos necessários para evitar a re-ocorrência. Um processo complexo, com uma mão de obra com deficiências para escrever e desenvolver um raciocínio analítico se torna quase impossível de ser realizado de maneira voluntária como está desenhado o processo. Para dificultar a espontaneidade do relato, o relator ainda recebe retro-alimentação do seu gestor buscando evitar re-ocorrência, já que este indicador é discutido entre as empresas e levado em consideração sobre a qualidade do serviço prestado pela empresa contratada. Com todas estas críticas, acredito que este indicador representa muito pouco a realidade operacional terceirizada.

8. Acidentes de Segurança

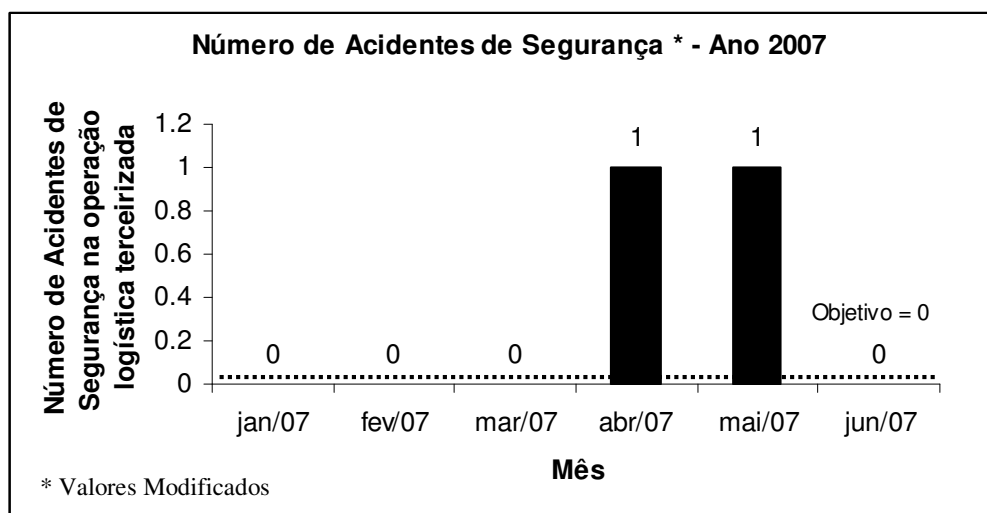


Gráfico 9 – Indicador de desempenho – Número de acidentes ocorridos na operação logística terceirizada.

Fonte: – elaboração própria.

O número de acidentes da operação terceirizada tem como objetivo identificar as práticas e condições operacionais nos armazéns gerenciados pelo contratado e os riscos de segurança envolvidos nestas operações. Com este indicador são discutidos planos para levar o número de acidentes da operação terceirizada para zero, fator importante na cultura da empresa contratante, independente se o acidente envolve um funcionário da empresa contratante ou se envolve um funcionário de terceiros. Todos os planos desenvolvidos pelas partes para melhorar este indicador são monitorados e discutidos na reunião mensal, inclusive com a participação do diretor industrial da fábrica do contratante.

Crítica ao indicador Acidentes de Segurança:

O indicador acidentes de segurança possui algumas imprecisões na forma que está sendo compilado e discutido entre as empresas. Uma imprecisão é que ele deveria ser normalizado pelo número de horas-homem trabalhadas e não apenas ser reportado de maneira absoluta. Este indicador para ser mais representativo da realidade precisaria também levar em consideração fatores que se alteraram no meio operacional nos últimos anos. Por exemplo, mudanças na estrutura física do armazém de produto acabado onde foram instalados *racks* (estruturas utilizadas para paletes de forma a aumentar a capacidade de armazenagem de uma área do armazém) para armazenagem, proporcionando uma condição de risco maior. Agora os operadores de empilhadeira são

obrigados a movimentar material em alturas acima de 4 metros o que representam riscos adicionais de segurança para a operação que poderia gerar maior número de acidentes. É claro que também há mudanças realizadas que ajudam a minimizar os riscos de segurança para as pessoas, mas vale ressaltar que estas mudanças acabam afetando o indicador e fica mais difícil avaliar e afirmar se a área está mais segura ou não, conforme os planos de segurança são implementados e acabam afetando o indicador ao longo do tempo.

Uma outra crítica ao indicador é que o mesmo tem uma característica retroativa, ou seja, ele não é utilizado como indicador para prevenção de acidentes, ele é apenas um indicador de saída demonstrando acidentes ocorridos. Se a intenção das empresas é eliminar os acidentes dentro das áreas operacionais da logística, seria importante criar-se indicadores preventivos de tal maneira que evitassem que os acidentes ocorressem.

9. Hora extra da operação para realizar as atividades exigidas pelo contratante

Tipo de Atividade	JULHO'07	
	Horas	
DPA Carregamento	147,70	

Quadro 11 – Demonstrativo de controle de hora extra da operação logística terceirizada.

Fonte: elaboração própria.

O indicador de gastos com hora extra é importante para o indicador de custo da operação terceirizada que constitui um valor fixo estabelecido em contrato dimensionado para um determinado volume de movimentação e um valor variável que é cobrado através de despesas de hora extra da operação terceirizada que ocorre devido a algum desvio da operação determinada em contrato. Exemplos de potenciais desvios são: operação da fábrica em horário fora do normal para suprir uma deficiência produtiva ou incremento de vendas, implementação de projetos que requerem mão de obra da área de logística fora do contrato firmado entre as empresas, entre outros fatores motivadores de hora extra.

Crítica ao indicador de Hora Extra:

Uma das principais deficiências deste indicador acompanhado pelas empresas é que a causa raiz, ou seja, o motivador da hora extra não é identificado e por isso não se estabelece nenhum plano de ação para eliminar a causa raiz da hora extra de tal maneira a não incorrer com estes gastos no futuro. Como discutido anteriormente, a falta de indicadores de produtividade também impossibilita uma discussão sobre a causa da hora extra e se é justificável cobrar ou não do contratante este montante.

Os indicadores sendo acompanhados na reunião de revisão de resultados entre as empresas são: unidades recebidas por mês, unidades expedidas mês, número de caminhões carregados por dia ao longo do mês, tempo médio de carregamento dos caminhões, acuracidade do estoque, erros de embarque, incidente de qualidade, acidentes de segurança e custo de hora extra. Classificando estes indicadores nas classes definidas como financeiro, produtividade, serviço ao cliente, qualidade e flexibilidade temos a distribuição conforme o quadro 12 abaixo.

	Financeiro	Produtividade	Serviço ao Cliente	Qualidade	Flexibilidade
Unidades Recebidas	X	X			
Unidades Expedidas	X	X			
Número de Caminhões carregados	X	X			
Tempo médio de carregamento dos caminhões	X	X			
Acuracidade do Estoque	X		X		
Erros de embarque			X	X	
Incidente de qualidade				X	
Acidentes de segurança					
Gasto com Hora Extra	X				

Quadro 12 - Distribuição dos indicadores de desempenho acompanhados pelas empresas nas classes de indicadores de acordo com pesquisa bibliográfica

Fonte: elaboração própria.

Analisando o quadro 12 acima podemos verificar que entre os indicadores acompanhados entre as empresas não há nenhum relacionado à flexibilidade da operação.

A maioria dos indicadores acompanhados pelas empresas está relacionada com a classe financeira e produtividade dos indicadores de desempenho. Isto demonstra um alinhamento entre a vantagem percebida pelo contratante no processo de terceirização, ou seja, redução de custo e a geração e acompanhamento de indicadores que possam garantir que esta redução de custo possa realmente se concretizar.

Após análise dos indicadores sendo utilizados pelas empresas para revisão do desempenho operacional da operação logística terceirizada, vimos uma série de ineficiências que se forem corrigidas farão com que os indicadores sejam mais precisos e tragam maior valor agregado à discussão entre as partes.

Vale a pena ressaltar que durante as entrevistas e pesquisas bibliográficas foi apontada como uma das maiores vantagens do processo de terceirização da operação logística a redução de custo, porém, mesmo com uma série de indicadores de desempenho relacionados ao tema sendo acompanhados na reunião de revisão de resultados entre as empresas, ainda carece de um medidor direto do custo unitário por caixa embarcada. Talvez este devesse ser o primeiro indicador a ser discutido nas revisões de performance entre todos os indicadores disponíveis, uma vez que foi a principal razão apontada pelos entrevistados por parte da contratante para terceirizar a operação logística.

13.5. Qualidade percebida da operação logística terceirizada:

A pergunta dirigida aos entrevistados: Como você avalia a qualidade da operação logística terceirizada? Juntamente com esta pergunta foi realizada a seguinte questão aos entrevistados: Quais são os principais requisitos para que uma operação logística terceirizada seja avaliada como de boa qualidade?

Parte das respostas obtidas para os seis entrevistados está no anexo deste trabalho. Utilizando as respostas e interpretando-as foram realizadas análises das visões para a empresa contratada e contratante. Após análise por separado foi realizada uma análise das diferenças e similaridades das visões da empresa contratada e contratante sobre o tema da qualidade percebida na terceirização logística.

13.5.1 Análise e Discussão das respostas dos Contratados:

A operação está melhorando conforme as empresas estão mais alinhadas quanto à expectativa de performance da operação em pauta. Também podemos ver nas respostas do contratado 1 o entendimento da necessidade de customização, ou seja, entender as necessidades do cliente e entregar o que ele deseja e não o que a empresa especializada no serviço acredita ser o melhor para o cliente ou oferecer um pacote pronto e engessado. A questão de customização também já chega no campo do serviço de terceirização logística conforme a resposta do entrevistado contratado 1.

Interessante é também verificar que já existe um alinhamento entre a principal vantagem (Custo) da terceirização mencionada pelos entrevistados por parte do contratante e o entendimento do contratado. Na resposta do contratado 1, ele deixa claro que entende que a operação em questão está fortemente voltada a custo, desta forma identificamos que uma das principais necessidades do cliente já está clara para o fornecedor. Cabe ao fornecedor buscar formas de fazer com que a operação seja a mais eficiente possível em termos de custo para satisfazer esta expectativa do cliente. O contratado 1 entrevistado também demonstra os conceitos de *trade off*, quando menciona que não é necessário esta operação em questão ter todos os indicadores de desempenho no melhor nível, já que pode se negociar alguma

medida para obtenção de melhor custo operativo satisfazendo umas das principais expectativas da empresa contratante.

Na resposta do contratado 2 é interessante perceber a importância do relacionamento entre os colaboradores das empresas envolvidas para o sucesso da operação conforme relatado pelo mesmo. Outro aspecto interessante apontado pelo contratado 2 é o conceito do custo real da operação, onde o mesmo discute se as empresas contratantes reconhecem e quantificam o custo real da operação logística, tanto no aspecto da operação sendo realizada por recursos próprios da contratante ou da terceirizada. Essa certamente seria uma área a ser mais explorada pelas empresas prestadoras de serviço quando as mesmas estivessem discutindo com potenciais clientes a possibilidade de terceirização. As empresas poderiam ajudar potenciais clientes a custear corretamente o valor total da operação logística de tal maneira a incluir gastos que acabam não sendo incluídos por serem gastos indiretos com a operação logística.

13.5.2 Análise e Discussão das Respostas dos Contratantes:

Houve melhora na operação demonstrando a capacidade do contratado em aprender e aprimorar os seus processos para satisfazer a necessidade do cliente. Na opinião dos entrevistados do contratante, a qualidade da operação ainda não satisfaz as necessidades do cliente, sendo necessárias melhoras na operação terceirizada.

Na perspectiva do contratante, para ser avaliado como um serviço de qualidade satisfatória, é necessário que a empresa atinja o objetivo pré-estabelecido e que a mesma busque um processo para estar continuamente melhorando e inovando, trazendo maiores benefícios ao contratante como parte do serviço sendo prestado pela empresa. Conforme mencionado pelo entrevistado contratante 1, existe a ausência de algum instrumento que incentive o fornecedor do serviço a buscar a melhora contínua, uma expectativa básica na perspectiva do entrevistado. Uma possível razão para a ausência deste incentivo é discutida posteriormente quando analisarmos o contrato celebrado entre as empresas deste estudo de caso. A falta deste incentivo deixa na perspectiva do contratante 1 um sentimento de insatisfação com o serviço sendo atualmente realizado. Mesmo reconhecendo que a parte operacional funciona quase a contento, o problema é a falta de melhora contínua que possa

gerar reduções de custo adicionais já que a grande vantagem percebida pelo contratante é a redução de custo da operação quando está sob a responsabilidade de um especialista. Ao finalizar o processo de entrevistas, ficou claro que a questão de continuidade de melhoras na operação e nos elementos de custo é um tema a ser tratado entre as empresas para alinharem expectativas e poderem montar um plano em comum para atingirem estes objetivos comumente estabelecidos.

Ser capaz de executar o trabalho com baixo nível de falhas e implementar melhorias continuamente no processo de tal maneira a melhorar os indicadores de desempenho são elementos essenciais para serem avaliados como uma operação de qualidade sob a perspectiva do contratante.

13.5.3 Análise e Discussão das Respostas Contratantes / Contratados / Teoria – Qualidade percebida da operação logística terceirizada:

Foi reconhecido pelos entrevistados de que havia uma diferença nas percepções de satisfação com o serviço sendo oferecido quando a empresa contratada acreditava que o contratante estava satisfeito com o nível de serviço oferecido, enquanto que a empresa contratante estava na verdade insatisfeita.

O alinhamento de expectativas é essencial para ser bem avaliado, independente se a expectativa pode ser mensurada ou não. Fica claro pelas respostas do contratado que o mesmo está ciente das possíveis divergências de percepção entre a empresa contratante e a empresa contratada. Este argumento é suportado pelos comentários dos entrevistados contratado 1 e 2, ambos os entrevistados com maior experiência no setor. Desta maneira, podemos ressaltar novamente a importância dos estudos de terceirização de serviços logísticos observarem os fenômenos sob o aspecto da óptica do contratante e do contratado. O entendimento das necessidades do cliente e a satisfação do cliente com o serviço sendo prestado é essencial para o serviço ser bem avaliado pelo contratante, segundo os entrevistados da contratada neste estudo de caso. Seria também recomendado que as prestadoras de serviços logísticos desenvolvessem uma forma de mensurar quantitativamente ou qualitativamente o grau de satisfação do cliente com o serviço prestado. O uso dos indicadores de desempenho previamente discutidos neste trabalho talvez não garanta que a

empresa contratante esteja satisfeita com o serviço prestado, mesmo que os indicadores estejam dentro do objetivo estabelecido entre as entidades.

Ao confrontar as respostas do contratante com as respostas do contratado ainda vemos que há uma lacuna entre a qualidade percebida da operação sob a óptica do contratante e do contratado. O contratado avalia a qualidade da operação melhor do que o contratante. Mais um elemento que sugere que haja maior entendimento destas diferenças de perspectivas nos estudos sobre terceirização logística.

13.6 Determinantes da percepção de qualidade:

Como parte do processo de estudo da percepção de qualidade e satisfação com o serviço foi pedido aos entrevistados que colocassem em ordem de importância os determinantes de qualidade do modelo de Parasuraman, Zeithaml e Berry (1985). Foi pedido aos entrevistados que utilizassem o serviço de terceirização logística como o serviço modelo para classificar os determinantes propostos por Parasuraman, Zeithaml e Berry (1985). O quadro 13 mostra as respostas obtidas dos entrevistados. Este trabalho é apenas ilustrativo, pois não possuímos amostras suficientes para uma análise quantitativa deste modelo. A classificação pedida aos entrevistados foi de 1 (determinante mais importante) a 9 (determinante menos importante) para as determinantes de percepção de qualidade com o modelo da terceirização do estudo de caso como objeto da análise dos entrevistados.

Determinantes	Contratado	Contratado	Contratado	Contratante	Contratante	Contratante
	1	2	3	1	2	3
Tangíveis	9	9	8	4	6	9
Confiabilidade	2	2	2	1	1	1
Tempo de Resposta	6	5	6	2	2	2
Comunicação	5	3	7	8	5	7
Credibilidade	1	4	1	7	7	3
Segurança	7	6	4	3	4	4
Competência	4	1	3	6	3	6
Cortesia	8	8	9	9	9	5
Conhecimento do Cliente	3	7	5	5	8	8

Quadro 13: Classificação dos determinantes de qualidade do modelo de SERVQUAL conforme opinião dos entrevistados usando a terceirização do estudo de caso como modelo de serviço. Classificação de 1 (determinante mais importante) a 9 (determinante menos importante).

Fonte: elaboração própria.

13.6.1 Análise e Discussão das Respostas dos Contratados:

Para os entrevistados do lado do contratado as determinantes da percepção de qualidade mais importantes em um serviço de terceirização logística são Confiabilidade e Credibilidade. A determinante de confiabilidade também foi mencionada pelos entrevistados da contratante, mostrando alinhamento entre as partes entrevistadas quanto à importância da confiabilidade na percepção da qualidade do serviço de terceirização logística. Uma possível explicação para a confiabilidade ter um alto grau de importância para os entrevistados da contratada é que existe uma conscientização por parte dos contratados de que a empresa contratante inseriu um *player* adicional na cadeia de suprimento e a confiabilidade deste *player* passa a ter impacto na confiabilidade de toda a cadeia. Esta inserção e atuação com impacto no resultado da cadeia de suprimento são bem entendidas pelos contratados conforme foi levantado na questão sobre as possíveis desvantagens da terceirização, quando houve respostas que demonstram a consciência dos contratados na função chave que eles passam a exercer na eficiência da cadeia de suprimento

da empresa contratante. Um alinhamento quanto à importância desta determinante deveria facilitar a estratégia operacional das empresas, já que ambas entendem a prioridade que esta determinante tem e que precisa ser acompanhada para garantir a satisfação do cliente contratante. Podemos também verificar que a importância desta determinante também se traduz em indicadores de desempenho, na tentativa de se mensurar a confiabilidade do serviço prestado pelo contratado. Por exemplo, os indicadores de performance como número de caixas recebidas, caixas embarcadas, tempo médio de embarque entre outros, buscam mensurar a confiabilidade do serviço do contratado em cumprir com os elementos operacionais que deverão garantir a confiabilidade da cadeia de suprimento do contratante. Uma grande parte dos indicadores de desempenho revisada na reunião mensal entre as empresas tem o objetivo de medir a confiabilidade da operação logística terceirizada. Neste ponto vemos um alinhamento sobre a importância do determinante de confiabilidade para os entrevistados e o processo de revisão do desempenho da operação logística que possui parte do foco em indicadores de desempenho relacionados à confiabilidade da operação logística.

O determinante credibilidade foi mencionada por dois entrevistados do contratado como sendo muito importante na formação da percepção de qualidade de um serviço de logística terceirizado. Uma possível explicação é que na opinião dos contratados tornar-se crível perante o cliente é uma questão importante para construir um relacionamento e atender as expectativas do mesmo. Do lado do contratado a questão de credibilidade não é vista como determinante tão importante.

Para os entrevistados do lado do contratado os determinantes da percepção de qualidade menos importantes para o serviço de terceirização logística são cortesia e tangíveis.

O determinante tangível apareceu provavelmente devido ao fato do serviço ser prestado nas instalações do contratante, assim sendo, a questão dos tangíveis não é controlada em grande parte pelo contratado e sim pela contratante. Desta forma, sob a óptica dos contratados, a determinante tangível seria uma das que menos impacta a formação da percepção de qualidade de uma operação logística terceirizada conforme o modelo presente no estudo de caso deste trabalho.

A cortesia foi vista como uma das determinantes menos importantes para os entrevistados do contratado. Uma possível explicação talvez seja a questão contratual. A cortesia não necessita ser um elemento essencial para garantir a fidelidade do cliente, porque esta fidelidade é parcialmente garantida pelo contrato e há outros elementos que talvez sejam

mais importantes para cativar o cliente. A cortesia também pode ser vista como menos importante devido ao modelo de relacionamento existente nos contratos de terceirização logística como do modelo do estudo de caso, onde o relacionamento migra de cliente e fornecedor para um de parceria, conforme modelo proposto por Lambert (1996).

13.6.2 Análise e Discussão das Respostas dos Contratantes:

É interessante verificar que perante os entrevistados do lado do contratante tanto o determinante confiabilidade como tempo de resposta teve a maior classificação como determinantes mais importantes na formação da percepção de qualidade de um serviço logístico terceirizado. A confiabilidade é o determinante mais importante sob a óptica dos contratantes. Acredito que seja devido à importância do serviço sendo oferecido que impacta diretamente nos resultados da empresa, construindo-se assim um elo essencial da cadeia de suprimento. Para a cadeia de suprimento da contratante desempenhar-se bem é essencial que o contratado seja uma empresa e tenha processos confiáveis para que a cadeia como um todo seja de alta confiabilidade para entregar todos os resultados esperados pela empresa e seus respectivos clientes.

Uma possível explicação para o determinante tempo de resposta é a necessidade do cliente se sentir atendido no menor espaço de tempo possível, já que mudanças não previstas acontecem e acabam afetando o negócio da contratante, caso a contratada não se adapte a nova realidade rapidamente haverá problemas, por isso, o determinante tempo de resposta é importante para os entrevistados do contratante. Também existe uma possível relação entre esta determinante e uma das desvantagens do processo de terceirização mencionada pelos entrevistados da contratante, ou seja, a perda do controle operacional que pode implicar em um maior tempo de resposta caso o contratado não priorize o pedido do cliente. Assim sendo, pode ser que os entrevistados acreditem que o tempo de resposta é menor quando a operação está sendo executada com recursos próprios versus uma operação terceirizada. Neste aspecto seria interessante que as empresas prestadoras de serviços de terceirização logística desenvolvessem processos que permitissem satisfazer as necessidades dos clientes quanto ao tempo de resposta e capacidade deles influenciarem a velocidade que os seus pedidos são trabalhados dentro da empresa prestadora do serviço.

Já como determinantes que menos importam na percepção de qualidade segundo os entrevistados do contratante são conhecer o cliente e cortesia. Uma explicação plausível estaria no fato de se tratar de um serviço entre empresas e como existe um contrato firmado a cortesia não é uma ferramenta para trazer o cliente novamente no futuro, uma vez que existe um contrato de serviço com obrigações para as empresas. Um outro elemento para esta explicação é devido à proximidade das empresas e o fato do serviço ser prestado de forma contínua e diariamente o relacionamento entre as empresas não é visto sob o aspecto cliente e fornecedor de serviços mas sim sob o aspecto de parceria entre as empresas, conforme discutido no modelo proposto por Lambert (1996).

Para a determinante conhecer o cliente acredito que os contratantes não se interessam em serem conhecidos pelo fornecedor, mas exigem um grande desempenho do provedor. Creio que a necessidade de conhecer o cliente vem mais da parte do fornecedor que precisa destas informações para ser capaz de satisfazer as necessidades do cliente e isto acaba sendo um determinante que deveria ter mais peso sob a óptica do contratado. Este argumento é validado neste estudo de caso pelas respostas obtidas nas entrevistas com os contratados quando os mesmos foram perguntados quais, na opinião deles, são elementos importantes para um serviço de terceirização logística ser bem avaliado. As respostas dos contratados convergiram para conhecer as necessidades do cliente e entregá-las. Este é um exemplo da importância da análise dos elementos de terceirização logística sob as duas ópticas, a do contratante e do contratado, vemos que há importantes diferenças. Entender estas diferenças nos leva a entender os fenômenos observados e sermos capazes de tomar melhores decisões quando confrontados com questões do processo de terceirização logística.

13.7 Fatores determinantes para o sucesso do contrato de terceirização:

A pergunta dirigida aos entrevistados: Na sua opinião, quais são os principais fatores que determinam o SUCESSO e o FRACASSO de um contrato de terceirização logística?

Parte das respostas obtidas para os seis entrevistados está no anexo deste trabalho. Utilizando as respostas e interpretando-as foram realizadas análises das visões para a empresa contratada e contratante. Após análise por separado foi realizada uma análise das diferenças e similaridades das visões da empresa contratada e contratante sobre o tema dos fatores determinantes para o sucesso do contrato de terceirização logística. Também foi realizada uma comparação das visões obtidas dos entrevistados com a informação identificada durante a revisão da teoria dos temas escolhidos referentes à terceirização logística.

13.7.1 Análise e Discussão das Respostas dos Contratados:

Para o contratado 1, para se ter sucesso é necessário entender as necessidades do cliente e suas respectivas expectativas. Caso isso não aconteça, existe grande possibilidade do serviço oferecido pelo contratado não atender as expectativas, assim não satisfazendo o cliente contratante. Para o contratado 1, o relacionamento e interação entre as pessoas de ambas as empresas também é essencial para o sucesso do trabalho a ser desenvolvido entre as partes e se inicia desde o momento que as empresas estão avaliando a possibilidade do contrato. Também é mencionada na resposta do contratado 1 a existência de indivíduos que buscam sabotar o processo de terceirização, algo também mencionado na literatura pesquisada e tida como uma das razões para o fracasso do processo de terceirização logística.

Para o contratado 2, a confiança precisa nortear o processo de terceirização. Na sua opinião, havendo confiança entre as empresas e indivíduos o processo pode ser bem trabalho e a relação duradoura. O contratado 2 também menciona a importância de um contrato estabelecido entre as partes, deixando claros as responsabilidades e deveres de cada empresa.

Para o contratado 3, a confiança entre as empresas é a chave do sucesso, bastante de acordo com o que foi mencionado pelo contratado 2.

Resumindo, na perspectiva dos contratados há um alinhamento quanto à importância da confiança entre as empresas para o sucesso do processo de terceirização logística. Vale a pena mencionar que quando realizada a pergunta sobre a classificação em ordem de importância dos determinantes de qualidade do modelo SERVQUAL (PARASURAMAN; ZEITHAML; BERRY, 1985) o determinante que foi classificado como sendo de grande importância pelos respondentes do contratante e da contratada foi a confiança. Vemos que neste ponto, há consistência no ponto de vista do contratado quando diz que a confiança é o principal determinante de qualidade para o serviço de terceirização logística e os contratados respondem que a confiança é o principal fator de sucesso para o contrato de terceirização logística. O entendimento de confiança e como ela pode ser alcançada em um relacionamento de terceirização logística poderia ser alvo de pesquisa futura, já que de acordo com o estudo de caso deste trabalho a confiança aparece como elemento fundamental para a satisfação do cliente e o sucesso do contrato de terceirização logística sob a ótica do contratado.

Outro fator também mencionado é o bom entendimento do serviço a ser contratado e as expectativas do contratante. Por último, também foi mencionada a importância do contrato bem definido entre as empresas que estabelece responsabilidades e deveres de cada uma das entidades envolvidas no processo de terceirização logística.

13.7.2 Análise e Discussão das Respostas dos Contratantes:

Para o contratante 1, o sucesso acontece nos casos onde existe um bom contrato, com clareza sobre as responsabilidades e objetivos de cada empresa. Um elemento essencial de acordo com o contratante 1 é a presença de incentivos contratuais financeiros de maneira a atender as necessidades e expectativas da empresa contratante. O contratante 1 menciona que elementos não identificados previamente e que afetem o financeiro das empresas acabam sendo possíveis causas de fracasso.

Para o contratado 2, além de ter os objetivos das empresas explícitos em contrato o *start up* da operação é importante para o sucesso do contrato. Um *start up* repleto de

dificuldades e com sérias conseqüências para as empresas envolvidas pode evoluir rapidamente para a rescisão do contrato e fracasso da parceria estabelecida entre as empresas. O acompanhamento dos indicadores de desempenho e a melhora dos mesmos são essenciais para o sucesso. Especificamente, há dois indicadores muito importantes: o de qualidade e o de acuracidade de inventário.

Do ponto de vista do contratante 3 o sucesso acontece quando uma das principais vantagens da terceirização que é a redução de custo, se concretiza juntamente com um nível de qualidade operacional aceitável. Como principal razão para o fracasso, o contratante 3 menciona a falta de confiança entre as empresas e o serviço ao cliente abaixo da expectativa.

Em resumo, do ponto de vista do contratante é necessário um contrato com responsabilidade e objetivos claros para cada uma das empresas, juntamente com incentivos para a melhora da operação logística terceirizada como um todo. Outros elementos essenciais é a confiança entre as empresas, atingir os resultados críticos e esperados pelo contratante. Também relevante para o contratante é a qualidade do *start up* da operação e evitar as surpresas ao longo do contrato.

13.7.3 Análise e Discussão das Respostas Contratantes / Contratados / Teoria – Fatores determinantes para o sucesso do contrato de terceirização:

Ao analisar as respostas do contratados e contratantes verificou-se que os contratados acreditam que a confiança entre as partes é mais importante do que um contrato legal, enquanto que para os contratantes o contrato formal é mais importante do que a confiança. Na opinião dos contratados a confiança entre as empresas substitui o contrato, enquanto que para os contratantes o contrato é necessário para evitar disputa e comportamento oportunista por parte do contratado.

No quadro 14 temos os principais fatores de sucesso, segundo os entrevistados e iremos comparar esta informação com os dados contidos no quadro 5 que possui a informação levantada através da pesquisa bibliográfica realizada. Este quadro foi elaborado através da análise das respostas obtidas nas entrevistas realizadas e interpretação do conteúdo das respostas.

Fatores	Contratado	Contratado	Contratado	Contratante	Contratante	Contratante
	1	2	3	1	2	3
Processo de Tomada de decisão e escolha do provedor	X	X	X			
Compatibilidade de Pessoas e Cultura	X				X	
Atratividade Financeira e Econômica				X		X
Contrato entre as partes		X		X	X	
Outros / Confiança	X	X	X			X

Quadro 14 - Principais fatores de sucesso para um contrato de operação de logística terceirizada segundo os entrevistados.

Fonte: elaboração própria.

Há uma maior ênfase na questão da compatibilidade de pessoas e cultura e na questão da atratividade financeira do projeto como elementos importantes para o sucesso levantado na pesquisa bibliográfica do que respondido pelos entrevistados da contratante e contratado.

Foi estudado de maneira mais detalhada o contrato estabelecido entre as empresas envolvidas no estudo de caso, pois o contrato aparece como um elemento importante para o sucesso do acordo de prestação de serviço firmado entre as empresas na opinião dos entrevistados e dos artigos da literatura pesquisada.

13.8. Análise e Discussão do contrato de terceirização:

O contrato em vigor entre as empresas foi assinado e passou a ser válido em Outubro de 2004. A operação logística terceirizada iniciou-se apenas após a formalização do contrato entre as empresas envolvidas.

Examinando uma cópia do contrato celebrado entre as partes, podemos identificar a seguinte estrutura contratual:

Objeto do contrato:

A primeira cláusula define o objeto de contrato e identifica a fábrica da empresa contratante como o local estabelecido para a execução do serviço sendo contratado.

Tempo de duração do contrato e processo de rescisão:

A segunda cláusula define o prazo do contrato, dois anos, podendo ser rescindido por qualquer uma das partes desde que notificados 90 dias antes como aviso prévio do rompimento do contrato. O contrato fica prorrogado por prazo indeterminado, a menos que ocorra manifestação contrária de qualquer das partes.

Um dado interessante desta cláusula é o que demonstra que o contrato é realizado de tal maneira que a quebra possa acontecer com certa facilidade por ambas as partes, pois não prevê nenhuma multa e apenas exige um aviso prévio de 90 dias. Este tipo de contrato caracteriza uma certa falta de interesse ou confiança na parceria firmada entre as empresas, gerando dúvidas quanto à possibilidade da duração do acordo a médio ou longo prazo, quando as empresas teriam maior interesse em trabalhar para o êxito da aliança firmada. Esta cláusula não incentiva à inovação por parte do contratado, visto que o mesmo não tem a certeza se será capaz de recuperar o seu investimento em inovação, pois o contrato pode ser quebrado com aviso prévio de apenas 90 dias. Desta maneira, o contratado teria um risco alto para realizar um investimento em inovação que pudesse melhorar o seu retorno e/ou serviço prestado ao contratante, ele pode ser incapaz de ter tempo suficiente para recuperar este investimento. Da maneira como o contrato está estabelecido nesta cláusula dois, é um incentivo à não inovação e à não busca da melhoria contínua. Esta insatisfação, mencionada

nas entrevistas dos gestores do contratante, com a falta de inovação do fornecedor do serviço e a falta de empenho para melhorar os indicadores de desempenho pode ser explicada parcialmente pela construção da cláusula dois do contrato que acaba retirando o incentivo do fornecedor em inovar e investir em melhorias devido aos riscos financeiros existentes.

Uma sugestão para que este impasse possa ser trabalhado entre as empresas seria dar alguma segurança financeira ao fornecedor para que o mesmo possa investir em inovação e melhoria dos indicadores de desempenho. Este seria um importante passo, porque parte da insatisfação dos gestores da empresa contratante pode ser eliminada adotando a medida recomendada.

Processo de revisão do valor do serviço estabelecido em contrato:

A terceira cláusula define preço e pagamento do serviço contratado. Nesta cláusula também é definida a base de reajuste de preço utilizando o reajuste da categoria e também o IGP-M. Há uma ressalva, qualquer reajuste precisa ser previamente negociado e que é necessário o consentimento da empresa contratante. Esta cláusula visa proteger o contratante de comportamento oportunista do contratado, sabemos do alto custo para reverter a decisão de terceirizar, e sabendo desta informação, a empresa contratada poderia buscar vantagem na negociação de aumento de preços após o acordo firmado. Certamente, a empresa contratante busca se prevenir deste possível comportamento da empresa contratada. Ao mesmo tempo, a cláusula com rigoroso processo de índices para cálculo de aumentos pode fazer com que o valor do serviço cobrado desfavoreça ao contratante ou ao contratado. É bastante difícil ter um índice de reposição de preço que reflita por completo a estrutura de custo do fornecedor e a sua estratégia de remuneração dos acionistas. Com o tempo a tendência é que os valores negociados através de índices beneficiem ou o contratado, elevando o preço sendo pago pelo serviço acima do mercado ou beneficiando o contratante que estará pagando um preço abaixo do valor de mercado. Nos dois casos haverá um desequilíbrio e existe a possibilidade de geração de conflitos, pois nenhuma das partes estará satisfeita recebendo ou pagando valores defasados com o que é praticado no mercado de serviços de terceirização logística. Uma recomendação para complementar este processo de revisão do valor do contrato é, periodicamente, pesquisar o valor de serviços similares sendo praticado no mercado para que haja maior transparência na negociação entre as empresas e

que ambas sintam que estão pagando e recebendo valores de mercado para o serviço prestado.

Obrigações contratuais do contratado:

A quarta cláusula se refere às obrigações do operador logístico, entre as quais podemos destacar que o operador logístico se compromete a reduzir o preço do contrato em 5% durante o segundo ano do contrato mediante ganhos de produtividade. Nesta cláusula podemos destacar novamente um dos principais focos do contrato que é o de redução de custo operacional. Também pode se mencionar o ganho de escala e foco estratégico que o operador logístico contratado possui quando o mesmo se compromete a reduzir em 5% os custos operacionais da operação no segundo ano de contrato, mesmo ainda não tendo iniciado a operação com a empresa contratante. Esta obrigação contratual dá uma certa segurança ao contratante de que, ao longo dos primeiros dois anos de operação, a redução de custo estimada ao avaliar a possibilidade de terceirização irá acontecer, porque contratualmente existe esta proteção. Esta cláusula também demonstra a confiança do contratado em encontrar formas de reduzir o custo da operação quando a mesma estiver sob seu controle para oferecer a redução no valor do serviço cobrado, ou o mesmo negociou os valores de tal maneira que mesmo sem redução de custo no segundo ano do contrato o contratado será capaz de operar com uma margem desejada, oferecendo a redução de custo estipulada em contrato.

Esta cláusula vem reforçar o que foi discutido anteriormente sobre a vantagem da redução de custo a curto prazo como sendo uma das vantagens que levaram a empresa contratante a terceirizar a operação logística.

Obrigações contratuais do contratante:

A quinta cláusula define as obrigações do contratante, entre as quais a obrigatoriedade de efetuar os pagamentos dos serviços prestados e proporcionar áreas adequadas para o trabalho e descanso dos funcionários da contratada.

Penalidades por não atingir objetivos de indicadores de desempenho:

A sexta cláusula deixa clara que a responsabilidade dos armazéns da contratante passa a ser da contratada ao firmarem o contrato de serviço. Define que da contratada serão cobradas a valor de custo as diferenças de inventário acima de 0,0625% do valor bruto do estoque inventariado.

Outra definição nesta cláusula é uma multa por devolução de mercadorias dos clientes devido a problema de colocação de carga nos caminhões de transporte. A multa é de R\$ 100 mais os valores de frete e estadia do caminhão devolvido pelo cliente da contratante. A cobrança passará a acontecer após uma ocorrência no mês, sendo que até uma ocorrência a contratada é responsável pela despesa operacional apenas.

Nesta cláusula podemos verificar novamente o foco em custo. A empresa contratante busca se proteger dos custos provenientes de possível ineficiência operacional do contratado.

Anexos ao contrato:

Foram elaborados anexos para o contrato e assinados por ambas as partes. O anexo I descreve os serviços contratados a serem realizados pelo operador logístico conforme foram descritos acima, além de estipular as quantidades dos serviços contratados.

No anexo II foram definidos os indicadores de performance do serviço e suas respectivas metas.

- *Acuracidade de inventário igual ou maior do que 99%*
- *Ajustes de inventário = 0,0625% do valor do estoque no fechamento do exercício.*
- *Avárias = 0,01% do volume movimentado*
- *Tempo de descarga médio (permanência no centro de distribuição) < 1 hora para recebimentos paletizados e < 4 horas para recebimento a granel.*
- *Material incluído no sistema SAP após 1 hora do recebimento físico.*
- *Tempo de carregamento médio < 1 hora para embarques paletizados e < 3 horas para embarques a granel.*
- *Nota na auditoria de controles internos = 8*
- *Nota na auditoria de GMP = 85% após 6 meses de operação*
- *Acidentes registráveis < 1.0 acidentes registráveis / 200,000 horas trabalhadas*

Um elemento importante neste anexo é a falta de um incentivo ou multa caso os valores dos indicadores superem ou fiquem abaixo da meta. A falta de um incentivo pode fazer com que o esforço realizado pelo contratado não esteja em linha com a expectativa do

contratante. Um instrumento que ajudasse a gerar este alinhamento poderia ser incorporado ao contrato e ajudaria o processo de melhora contínua conforme desejado pelos contratantes e apontado como fonte de insatisfação com o serviço prestado.

Análise e discussão dos indicadores de desempenho estabelecidos em contrato:

No contrato estabelecido entre as partes foi acordada uma série de indicadores de desempenho conforme descritos acima. No quadro 15 abaixo podemos verificar os indicadores estabelecidos em contratos e se são ou não são acompanhados pelas empresas nas reuniões mensais de revisão de performance conforme discutido previamente neste trabalho.

Indicador	Estabelecido em Contrato?	Acompanhado na reunião de performance?
Acuracidade de estoque	SIM	SIM
Ajustes de inventário	SIM	SIM
Avarias	SIM	SIM
Tempo de descarga de caminhões	SIM	SIM
Tempo para inserção da informação de recebimento no sistema de gerenciamento de materiais	SIM	NÃO
Tempo de carregamento médio	SIM	SIM
Nota na auditoria de controles internos	SIM	SIM
Nota na auditoria de qualidade (GMP)	SIM	SIM
Acidentes registráveis	SIM	SIM

Quadro 15 – Comparação dos indicadores de performance estabelecidos em contratos e acompanhados na reunião mensal de revisão de performance.

Fonte: elaboração própria.

Podemos agrupar os indicadores de performance em classes. Uma classe importante dos indicadores são os financeiros. Entre eles temos estabelecido em contrato: valor do serviço a ser pago e processo de reajuste, limite tolerado para ajuste de inventário e nível de avarias.

Analisando os indicadores estabelecidos em contrato na classe financeira podemos comentar que não há uma correlação entre o valor a ser pago pelo serviço com a qualidade do serviço ou resultados a serem atingidos pela operação logística terceirizada. Não há no contrato um incentivo financeiro que leve a operação logística terceirizada a buscar uma melhora contínua na sua operação na questão de qualidade de serviço prestado. No contrato também não há discussão sobre compartilhar os potenciais ganhos de eficiência da operação terceirizada com a contratante. Isto quer dizer que melhoras nos processos realizadas pela contratada irão beneficiar somente a contratada e não a contratante. Ao mesmo tempo que os ganhos de eficiência beneficiam somente a contratada, a mesma não tem um incentivo, ou seja, um contrato de longo prazo que a deixe confortável em investir significativamente na operação em busca de eficiência, já que o contrato estabelece que pode ser rompido por ambas as partes com 90 dias de antecedência sem pagamento de multas. Como não há garantias que o contrato será de longa duração, a contratada não tem a segurança necessária de que haverá tempo suficiente para ela obter o retorno sobre o investimento em ganhos operacionais e por isso acaba não realizando estes investimentos na busca destes ganhos.

Outra classe de indicadores relacionados à qualidade do serviço entre estes indicadores de desempenho são: número de caminhões retornados pelo cliente devido a problema de qualidade na operação de montagem de cargas sob responsabilidade do operador logístico, nota em auditoria de qualidade interna do contratante, tempo para inclusão de material recebido no sistema de gerenciamento de material da empresa contratada e nota na auditoria de controles internos. Podemos também mencionar que em alguns indicadores estabelecidos em contrato falta um incentivo, ou seja, se o operador não atingir ou exceder os valores estabelecidos não tem nenhuma punição e nem recompensa, fatores que acabam possivelmente reduzindo o foco do contratado para com a medida e a operação como um todo.

14. CONCLUSÕES:

O problema de pesquisa explorado neste trabalho foi: Quais são as diferenças e similaridades das visões dos gestores de empresas envolvidas em um contrato de terceirização referentes a algumas questões pertinentes a terceirização logística?

Este trabalho identificou as visões dos gestores de empresa contratante e contratada para os serviços logísticos relacionadas aos seguintes temas ligados à terceirização logística:

- 1- Quais são as principais vantagens e desvantagens da terceirização logística?
- 4- Quais são os principais indicadores de desempenho utilizados em uma operação logística terceirizada?
- 5- Quais determinantes do modelo do SERVQUAL são mais e menos importantes na formação da percepção de qualidade e satisfação com o serviço logístico?
- 4- Quais são os principais fatores determinantes para o sucesso de uma terceirização logística?

O uso da metodologia de estudo de caso foi fundamental para entender as diferentes perspectivas das duas entidades envolvidas no processo de terceirização logística.

Quanto às vantagens e desvantagens logísticas foram identificadas junto a uma série de artigos as vantagens mais citadas na literatura e posteriormente confrontadas com a opinião de gestores das empresas usadas no estudo de caso. É interessante ressaltar que houve um alinhamento entre os motivos identificados nos artigos e as opiniões dos gestores. As principais vantagens para terceirização logística apontada pela literatura e na opinião dos gestores entrevistados são a possibilidade da empresa contratante focar-se em suas atividades centrais e a redução de custo da operação logística. Uma lacuna ainda existente na literatura e na opinião dos gestores é a utilização da estratégia competitiva e a estratégia da cadeia de suprimento da companhia como norte do processo decisório de terceirizar ou não uma área de logística. Foi identificado que a decisão é norteada por resultados de curto prazo que poderão no futuro demonstrar falta de alinhamento com a estratégia competitiva da empresa e tornar-se um problema a ser resolvido.

Apontado como desvantagem do processo de terceirização logístico temos como principais preocupações à perda do controle operacional e o relacionamento com o fornecedor do serviço.

Ao entendermos melhor a vantagem e desvantagem do processo de terceirização sob as diferentes ópticas da empresa contratante e da empresa contratada fornecemos mais conhecimento para que os gestores de ambas as empresas possam melhor analisar as suas opções e decisões no momento de decidir terceirizar e aceitar um contrato de terceirização. Ao entenderem melhor estas vantagens e desvantagens, discussões *a priori* podem acontecer entre as empresas buscando alinhar planos para as dificuldades que encontrarão ao longo do processo, assim evitando surpresas ao longo do processo de terceirização que poderão acarretar no fracasso da parceria.

Uma área interessante para pesquisas futuras é a busca de melhor entendimento das fontes de desvantagens e buscar correlacionar os fracassos de parcerias de terceirização logística com estas desvantagens. A grande parte dos estudos de terceirização logística ainda está focada nos casos de sucesso e menos tem sido feito para melhor entender os contratos que fracassaram. Entender quais desvantagens levam à tomada de decisão de retornar a operação logística para ser realizada com recursos da empresa contratante seria um interessante conhecimento ajudando aos gestores a evitar os fracassos no processo de terceirização logística.

Na discussão sobre indicadores de desempenho identificamos um alinhamento entre os indicadores encontrados na literatura especializada e os citados pelos entrevistados no estudo de caso. Os indicadores citados na literatura e pelos entrevistadores estão focados nos aspectos financeiro, produtividade, serviço ao cliente e qualidade. Além da entrevista para entendermos os principais indicadores de desempenho de uma operação logística terceirizada, na opinião dos entrevistados, também foram analisados como parte do estudo de caso os indicadores revisados na reunião mensal de revisão de resultados entre as empresas.

Já o uso destes indicadores na reunião de revisão de resultados mensal entre as empresas, conforme avaliado no estudo de caso, ainda apresenta oportunidades para que possam servir de melhor maneira ao seu propósito. Muitos dos indicadores utilizados precisam ter a medida redefinida de tal maneira a mensurar melhor o desempenho da organização ao longo do tempo. Outros indicadores precisam ser criados para monitorarem a principal vantagem mencionada para a terceirização logística, o custo logístico por unidade de caixa movimentada. Uma melhora no processo dos indicadores de desempenho

certamente trará mais informação às empresas e facilitará no processo de identificação de planos para a melhora no desempenho da operação logística terceirizada, elemento importante na formação da percepção de qualidade de um serviço logístico.

Uma lacuna importante encontrada no estudo de indicadores de desempenho realizado através do estudo de caso é que os gestores da empresa prestadora de serviço não identificam um indicador de percepção de satisfação do cliente com a qualidade do serviço prestado como sendo crítica e a ser acompanhada dentro de uma operação de logística terceirizada. Isto deixa um vácuo no processo de satisfação do cliente que pode ser perigoso ocasionando inclusive a possível ruptura de contrato por insatisfação do contratante sem que o contratado tivesse algum indício desta insatisfação. A criação de um indicador de percepção de satisfação com a qualidade do serviço prestado e acompanhamento do mesmo seria útil para evitar este problema. Este indicador de satisfação poderia estar relacionado com o modelo SERVQUAL desenvolvido por Parasuraman, Zeithaml e Berry (1985) e poderia ser validado para os processos de terceirização logística em trabalhos de pesquisa futuros.

Na formação de percepção de qualidade no ambiente do estudo de caso identificamos que a principal forma de satisfazer os clientes dos serviços logísticos terceirizados é atingir as metas estabelecidas entre as empresas e buscar o processo de melhora contínua adicionando valor à empresa contratante e cativando o cliente.

Ao usar parte do modelo SERVQUAL (PARASURAMAN; ZEITHAML; BERRY, 1985) com os entrevistados, obtivemos dos mesmos, por parte do contratante, que os mais importantes determinantes de qualidade para um serviço terceirizado são confiabilidade e tempo de resposta e as menos importantes são cortesia e conhecer ao cliente. Na perspectiva dos entrevistados do lado do contratado obtivemos que os mais importantes determinantes de qualidade para um serviço terceirizado são credibilidade e confiabilidade e os menos importantes são cortesia e tangíveis. Apesar de não concluir como é formada a percepção de qualidade para um serviço de terceirização logística, este trabalho trouxe conhecimentos importantes para os gestores de empresas. Foi possível identificar diferenças significantes na importância dos determinantes de qualidade do modelo SERVQUAL de Parasuraman, Zeithaml e Berry (1985) segundo as ópticas do contratante e do contratado que podem ser explorados com maiores detalhes em pesquisas futuras, trazendo maior conhecimento sobre esta questão levantada e que não foi completamente respondida com este trabalho.

Os fatores determinantes para o sucesso de uma operação logística demonstraram alinhamento entre os mais citados na literatura pesquisada e as opiniões dos gestores. A confiança entre as empresas, um bom contrato e capacidade de atender as expectativas de ambas as partes foram encontrados como elementos essenciais para o sucesso de terceirização logística segundo o estudo de caso realizado.

Além de obter informações dos gestores, o estudo de caso realizado também proporcionou um entendimento das diferentes ópticas entre os gestores da empresa contratada e da empresa contratante. Estes aspectos são importantes para as empresas que pensam na possibilidade da terceirização logística e para empresas que oferecem estes serviços, pois proporcionam para ambas as diferentes perspectivas que se possam ter sobre o processo de terceirização logística, dependendo de que lado da mesa de negociação a pessoa se encontra. Este conhecimento se utilizado adequadamente, pode ajudar nas atividades de terceirização logística sob o ponto de vista de uma empresa contratante do serviço ou uma empresa prestadora do serviço.

A terceirização logística é uma forte tendência mundial e faz-se necessário um melhor entendimento do processo para os gestores envolvidos de tal maneira a maximizar as chances de sucesso do contrato de terceirização logística e o retorno esperado para as empresas envolvidas. Entender temas vitais para o processo como: vantagens e desvantagens da terceirização, principais indicadores de performance de uma operação logística terceirizada, formação da percepção de qualidade e satisfação com o serviço e determinantes de sucesso para um contrato de terceirização é importante para os gestores e pesquisadores envolvidos com o tema. Este trabalho traz maior conhecimento aos envolvidos no processo, buscando ajudá-los a melhor entender o processo de terceirização logística e fazer algumas reflexões que podem ajudar os envolvidos em um contrato de terceirização logística a terem sucesso.

15. RECOMENDAÇÕES:

A metodologia poderia ser enriquecida se fosse utilizado um estudo de multi casos e não caso único, proporcionando maior número de opiniões que poderiam ser melhores avaliadas, aumentando a possibilidade de aplicabilidade das conclusões para casos similares.

Um outro aspecto deste trabalho que ficou prejudicado foi o teste do modelo proposto para a formação da percepção de qualidade de um serviço conforme sugerido por Parasuraman, Zeithaml e Berry (1985). Para melhor entendimento da aplicabilidade do modelo seria necessário um maior número de respondentes.

Há uma séria de pesquisas que poderiam ser realizadas após este trabalho. Uma ampla aplicação do modelo de Parasuraman, Zeithaml e Berry (1985) para a operação logística seria interessante e de alto valor para as empresas atuantes neste mercado, pois proporcionaria melhor entendimento de como se forma perante as empresas contratantes a percepção de qualidade de uma operação logística terceirizada. Outra área interessante a ser estudada é a diferença, se é que existe, entre os indicadores de desempenho de uma operação logística própria e uma operação logística terceirizada.

REFERÊNCIAS

- ARROYO, Pilar; GAYTAN, Juan; BÔER, Luitzen. A survey of third party logistics in México and a comparison with reports on Europe and USA. *International Journal of Operations & Production Management*, v. 26, n. 6, p. 639-667, 2006.
- ASUBONTENG, Patrick; MCCLEARY, Karl J.; SWAN, John E. SERVQUAL revisited: a critical review of service quality. *The Journal of Services Marketing*, v. 10, n. 6, pp. 62-81, 1996.
- BESANKO, D.; DRANOVE, D.; SHANKLEY, M.; SCHAEFER, S.; Economics of Strategy. 3rd Edition, Illinois-EUA, Wiley, 2002. 632p.
- BHATNAGAR, Rohit; SOHAL, Amrik; MILLEN, Robert. Third party logistics services: a Singapore perspective. *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, v. 29, p. 569-587, 1999.
- BOWERSOX, Donald J. Strategic benefits of logistics alliances. *Harvard Business Review*, v. 68, p. 36-45, 1990.
- BOYSON, Sandor et al. Managing effective third party logistics relationships: what does it take? *Journal of Business Logistics* v. 20 n. 1, p. 73-100, 1999.
- CHALOS, P.; SUNG, J.; Outsourcing decision and managerial incentives. *Journal of cost management*, vol. 8, no. 4, pp 31-37
- CHOPRA, Sunil; MEINDL, Peter. Gerenciamento da cadeia de suprimentos: Estratégia, Planejamento e Operação. Tradução: Claudia Freire. Revisão Técnica: Paulo Roberto Leite. São Paulo 2006. 466p.
- CHOW, Garland; HEAVER, Trevor D.; HENRIKSSON, Lennart E. Logistics performance: definition and measurement. *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, v. 24, n. 1, p. 17-28, 1994.
- CORRÊA, Henrique; CORRÊA, Carlos.; Administração de Produção e Operações. 2^o Edição, São Paulo: Editora Atlas, 2006. 690p.
- COLLIS, Jill; HUSSEY, Roger. Pesquisa em administração. Tradução: Lucia Simonini. Revisão técnica:: Marília Lecacov. São Paulo, 2005. 349p.
- CROSBY, P.; Quality is free: The art of making quality certain, New York: New American Library.
- DAPIRAN, P.; LIEB, R.; MILLEN, R.; SOHAL, A.; Third Party logistics services usage by large Australian firms. *International Journal of Physical Distribution and Logistics Management*, Vol. 26, No. 10, pp 36-45

DIAZ, Manuel R.; RODRIGUEZ, Tomás F. Redesigning the supply chain: reengineering, outsourcing, and relational capabilities. *Business Process Management Journal*, v. 12, n. 4, p.483-502, 2006.

FLEURY, Paulo F. Curso Operadores Logísticos: Contratação e Gestão de Relacionamento COPPEAD – UFRJ – Rio de Janeiro, 2005. Não publicado.

FRANKEL, Robert; WHIPPLE, Judith S.; FRAYER, David J. Formal versus informal contracts: achieving alliance success. *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, v. 26, n. 3, p. 47-63, 1996.

GENNARO, André Assumpção. Indicadores de Performance na Cadeia de Suprimentos. 2004. 93 f. Dissertação (Mestrado) Escola de Administração de Empresas de São Paulo da Fundação Getulio Vargas, São Paulo, 2004.

GULISANO, V. Third-party failures: why keep it secret? *Transportation and Distribution* v. 38 n. 9, p. 77, 1997.

HITT, Michael. Administração Estratégica. Tradução: José Carlos Barbosa dos Santos e Luiz Antonio Pedroso Rafael. Revisão Técnica: Moacir Miranda Oliveira Junior. São Paulo, 2002. 550p.

HOUSE, Robert G.; STANK, Theodora P. Insights from a logistics partnership. *Supply Chain Management: An International Journal*, v. 6, n. 1, p. 16-20, 2001.

JIANG, Bin; QURESHI, Amer. Research on outsourcing results: current literature and future opportunities. *Management Decision*, v. 44, n. 1, p. 44-55, 2006.

KAKABADSE, Nada; KAKABADSE, Andrew. Critical Review – Outsourcing: a paradigm shift. *Journal of Management Development*, v. 19, n. 8, p. 670-728, 2000.

KEEBLER, James S., manrodt, K. B., Durtsche, D. A., Ledyard, D. M.; Keeping Score – measuring the business value of logistics in the supply chain. Illinois: CLM – Council of Logistics Management, 1999. apud GENNARO, 2004

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

KOSTER, M. B. M.; WARFFEMIUS P. M. J. American, Asian and third party international warehouse operations in Europe. *International Journal of Operations & Production Management*, v. 25, n. 8, p. 762-780, 2005.

- LAMBERT, Douglas; EMMELHAINZ, Margaret; G.. Developing and Implementing Supply Chain Partnership. *The international journal of Logistics Management*, v; 7, n. 2, 1996.
- LANGLEY, C. J. Jr; NEWTON, B. F., TYNDALL, G. R. Has the future of third-party logistics already arrived, *Supply Chain Management Review*, p. 85-94, Autumn 1999.
- LARSEN, Tage. Third party logistics-from an interorganizational point of view. *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, v. 30, n. 2, pp. 112-127, 2000.
- LEAHY, Steven E.; MURPHY, Paul R.; POIST, Richard F. Determinants of successful logistical relationships: a third-party provider perspective. *Transportation Journal*, v. 35 n. 2, pp. 5-13, 1995.
- LIEB, R.; MILLEN, R.; WASSENHOVE, L. Third-party logistics services: a comparison of experienced American and European manufacturers. *International Journal of Physical Distribution and Logistics Management*. Vol. 23 No. 6, pp 35-44.
- LIEB, Robert C.; RANDALL, Hugh L. A comparison of the use of third-party logistics services by large American manufacturers, 1991, 1994 and 1995. *Journal of Business Logistics* v. 17 n. 1, p. 305-320, 1996.
- LOGAN, Mary S. Using agency theory to design successful outsourcing relationships. *The International Journal of Logistics Management*, v. 11, n. 2, p. 21-32, 2000.
- MINAHAN, T.; Are buyers gumming up the supply chain? *Purchasing* January 16, pp. 79-80.
- MORGAN, Chris. Structure, speed and salience: performance measurement in the supply chain. *Business Process Management Journal*, v. 10, n. 5, p. 522-536, 2004.
- MURPHY, Paul; POIST, Richard F.; Third party logistics: some user versus provider perspective, *Journal of Business Logistics*, v. 21, n. 1, p. 121-133, 2000.
- PARASURAMAN, A.; ZEITHAMI, Valarie A.; BERRY, Leonard L. A conceptual model of service quality and its implication for future research. *Journal Marketing*, v. 49, n. 4, p. 41-50, 1985.
- PARASURAMAN, A.; ZEITHAMI, Valarie A.; BERRY, Leonard L. SERVQUAL: a multiple – item scale for measuring consumer perceptions of service quality. *Journal of Retailing*, v. 64, n. 1, p. 2-40, 1988.
- PARASURAMAN, A.; ZEITHAMI, Valarie A.; BERRY, Leonard L. Refinement and reassessment of the servqual scale. *Journal of Retailing*, v. 67, n. 4, p. 420-50, 1991.

- PORTER, M.; *Competitive advantage: creating and sustaining superior performance*, Nova York, Free Press, 1985.
- QUINN, J.; *Strategic outsourcing: leveraging knowledge capabilities*. *Sloan Management Review*, vol. 40, no. 4, pp. 9-22, 1999.
- RABINOVICH, Elliot et al. *Outsourcing of integrated logistics functions*. *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, v. 29, p. 353-373, 1999.
- REIS, Manoel A. S. *Terceirização na logística: Operadores logísticos*. In: *Curso GVpec – Logística Empresarial – 2 semestre 2006*. Fundação Getulio Vargas – São Paulo, 2006. 39p. Não publicado.
- SAHAY, B. S. *Understanding trust in supply chain relationships*. *Industrial Management & Data Systems*, v. 103, n.8, p. 553-563, 2003.
- SANKARAN, J.; MUN, D.; CHARMAN, Z. *Effective logistics outsourcing in New Zealand*. *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, vol. 32 (2002), pp. 682-702
- SETH, Nitin; DESHMUKH, S. G.; VRAT, Prem. *A conceptual model for quality of service in the supply chain*, *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, v. 36, n. 7, p. 547-575, 2006.
- STAINER, Alan. *Logistics - a productivity and performance perspective*. *Supply Chain Management*, v. 2, n. 2, p. 53-62, 1997.
- SMITH, Anne M.; *Measuring Service Quality: Is SERVQUAL now redundant?*. *Journal of Marketing Management*, v. 11, pgs 257-276, 1995.
- STEFANSSON, Gunnar. *Collaborative logistics management and the role of third-party service providers*. *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, v. 36, p. 76-92, 2006.
- Van Laarhoven, P.; Berglund, M.; Peters, M. *Third-party logistics in Europe-five years later*. *International Journal of Physical Distribution and Logistics Management*, Vol. 30, No. 5, pp 425-41
- YIN, Robert. *Estudo de caso: planejamento e métodos*. Tradução: Daniel Grassi. Revisão técnica: Cláudio Damacena. Porto Alegre, 2005. 212p.

ANEXO A

Formulário de Perguntas utilizado nas entrevistas do estudo de caso.

Pergunta : Quais são as VANTAGENS para as empresas que decidem terceirizar os seus processos de operação logística?

Pergunta : Quais são as DESVANTAGENS para as empresas que decidem terceirizar os seus processos de operação logística?

Pergunta : Quais são os mais importantes indicadores de desempenho em uma operação logística terceirizada?

Pergunta : Você saberia dizer se os indicadores por você mencionados fazem parte do contrato assinado entre as empresas?

Pergunta : Como você avalia a qualidade da operação logística terceirizada?

Pergunta : Quais são os principais requisitos para que uma operação logística terceirizada seja avaliada como de boa qualidade?

Pergunta : Na sua opinião, quais são os principais fatores que determinam o SUCESSO de um contrato de terceirização logística?

Pergunta : Na sua opinião, quais são os principais fatores que determinam o FRACASSO de um contrato de terceirização logística?

ANEXO B

As transcrições das entrevistas realizadas foram editadas eliminando os erros de português cometidos pelos entrevistados. Os significados das respostas não foram alterados devido a esta edição. As transcrições foram feitas dos principais trechos da entrevista selecionados pelo autor, as entrevistas completas podem ser obtidas com o autor deste trabalho.

Pergunta realizada aos entrevistados: Quais são as vantagens para as empresas que decidem terceirizar os seus processo de operação logística?

Contratado 1: Esta é uma pergunta bastante interessante e quem tem grande variação na resposta em função do estágio. Em geral, às vezes tem alguns erros para iniciar o processo, quando a empresa está querendo terceirizar usando uma redução de custo imediata como vantagem do processo de terceirização logística. Isto é me geral o que as empresas buscam. Esta é uma visão curta, uma visão daquele processo apenas e a empresa acaba não olhando o todo. A empresa pode até conseguir a redução de custo imediata, mas isto pode levá-la a ter problemas nos relacionamentos dentro da cadeia de suprimento dela que pode levar a perdas maiores do que ela obteve com a terceirização. Uma das grandes vantagens é colocar a operação logística numa empresa onde o processo logístico é o foco da companhia e não deixar com a empresa contratante que não tem tempo para se dedicar à gestão logística, já que não é a sua atividade fim. As empresas especializadas são capazes de colocar o produto da empresa contratante nos clientes em um curto espaço de tempo, a um custo efetivo. Há uma redução de custo na cadeia de suprimento e não apenas no processo terceirizado. Com o tempo, o processo também será otimizado. Novas tecnologias e novos processos serão aprendidos pela empresa especializada e serão utilizados pelo cliente para a melhora do processo. Pode trazer sinergias com outras operações como site de armazenagem, facilities, segurança, grupo gerencial e etc.

Contratado 2: Foco no core business para as empresas contratantes, deixando os processos logísticos para empresas especialistas. Contratantes podem focar os investimentos para o seus core business e não nas operações logísticas. Empresas especialistas se atualizam nas novas tendências e tecnologias logísticas, trazendo os ganhos para as empresas contratantes.

Contratado 3: *Entregar a atividade para um especialista na atividade. Permite à empresa focar nos seus negócios. Especialista tem uma estrutura única, poder de negociação com os fornecedores de insumos maior do que o contratante, pois pode obter ganhos de escala comprando para todas as suas operações, em um único processo de negociação com seus respectivos fornecedores.*

Contratante 1: *Várias vantagens, uma sendo a melhora do nível de capacitação da sua organização, já que significativa parte das atividades da operação logística são manuais e para tais atividades acabamos contratando pessoas com nível de preparação profissional básico. Outra vantagem também é a redução de custo através da entrega da operação para um especialista que tem maior conhecimento do que você nos processos logísticos.*

Contratante 2: *O contratado é especialista na atividade que é o objetivo de negócio dele. Para o contratante o serviço logístico é mais uma atividade meio para chegar ao seu objetivo fim que é disponibilizar o seu produto para venda. O operador logístico tem o foco e treinamento na área, enquanto que a empresa contratante não tem. O operador logístico oferece uma carreira técnica na área enquanto que a empresa contratante não foca seus talentos nesta atividade por muito tempo. O operador logístico pode reaplicar seus aprendizados de outras operações nas demais e tornar-se cada vez mais eficiente, sendo um trunfo para ele. O operador traz mais inteligência ao processo do que um processo realizado internamente pela empresa.*

Contratante 3: *As empresas estão voltadas para um processo de produção e em boa parte das empresas a operação logística não faz parte essencial deste processo de produção de um determinado produto. Por isso, estas tendem a terceirizar este processo para um especialista, um operador logístico. Desta forma, a empresa pode se dedicar às atividades principais.*

Pergunta realizada aos entrevistados: Quais são as desvantagens para as empresas que decidem terceirizar os seus processos de operação logística?

Contratado 1: *Eu não vejo desvantagens, apenas se o processo for mal conduzido. Uma desvantagem seria ter que fazer o insourcing novamente da operação por algum motivo. Pode ser que a empresa tenha dificuldades devido à perda de recursos. Questões trabalhistas e regimes tributários podem promover uma desvantagem para as empresas que estão buscando terceirizar o processo de logística. Por exemplo, não pode armazenar produto no mesmo centro de distribuição devido à questão tributária, eliminando ganhos de escala e gerenciamento logístico otimizado.*

Contratado 2: *Descaracterização do negócio, pois é necessário aceitar um terceiro como parte do processo da empresa contratante. A empresa precisa de uma capacidade de desprendimento para aceitar o contratado como parte da cadeia produtiva.*

Contratado 3: *não são grandes as desvantagens. Você acaba reduzindo o quadro de funcionários da empresa contratante. A questão é: O que fazer com estes recursos que estarão sendo disponibilizados devido ao processo de terceirização?*

Contratante 1: *Corre-se o risco de perder a cultura organizacional. É importante trabalhar para que o operador logístico tenha parte ou se possível o todo da cultura da sua empresa, tais como análise de perdas, envolvimento dos funcionários. Pode-se gerar uma segunda cultura onde você trabalha. Também corre-se o risco de você perder o controle e perder a oportunidade de continuar eliminando as suas perdas.*

Contratante 2: *Falta de flexibilidade do contratado em entender e atender às necessidades do contratante, demandando um alto tempo dos executivos da contratante para transmitirem e alinharem estas necessidades com o contratado. A falta de flexibilidade se deve à alta especialização do contratado e da padronização das práticas e processos do contratado. Faz-se necessário o envolvimento de recursos do contratante na operação do contratado para que o processo funcione de acordo com as expectativas do contratante. O poder de adaptação do contratado é baixo para as necessidades do contratante. Faz-se também necessário o uso de recursos do contratante para intermediar e supervisionar o contratado, para que o mesmo atenda às necessidades do contratante.*

Contratante 3: *Potencial problema de atendimento das expectativas em termos de serviço e custo da operação sob a óptica do contratante.*

Pergunta realizada aos entrevistados: Quais são os mais importantes indicadores de desempenho em uma operação logística terceirizada?

Pergunta realizada aos entrevistados: Você saberia dizer se os indicadores por você mencionados fazem parte do contrato assinado entre as empresas?

Contratado 1: *Nível de serviço como on time delivery (98 a 99%), tempo de entrega ao cliente. Índices financeiros como a evolução e tendência do custo unitário logístico. Produtividade como processo de melhoria contínua e expurgar da medida as variações do negócio como aumento de embarques fracionados. Horas de treinamento e turnover que dependem da região da operação. Acuracidade de inventário como representativo de dinheiro. Indicadores de segurança das operações. Relativas à empresa contratante, as notas das auditorias de qualidade e controles internos também são indicadores de performance relevantes. Há operações em que existem 70-80 indicadores, porém, os indicadores chave acompanhados são os mencionados acima.*

Não tenho detalhes do contrato para poder dizer quais indicadores constam no contrato firmado entre as empresas para a operação terceirizada. Independente do contrato, os indicadores acompanhados são os mencionados acima e servem para benchmark entre as operações da empresa. Um indicador do contrato é a capacidade de embarque.

Contratado 2: *Um tripé de sustentação (pessoas, sistemas, tributos). Honrar o que foi negociado com o cliente, estabelecendo critérios de mensuração com os clientes. Volumes movimentados (recebidos), ou seja, capacidade instalada, características de guarda do produto, tempo de movimentação de material e processo de movimentação de material. Uso de controle visual é importante para o processo de indicadores. Produtividade de áreas logísticas. Indicadores devem ser usados como elementos de alto gerenciamento dos times de logística. Indicadores de pessoas, canal livre para sugestão/opinião dos colaboradores da contratada.*

Indicadores de contrato: volume movimentado no mês, acuracidade de inventário, qualidade da operação. Estes são os três principais indicadores, o restante dos indicadores do contrato são desdobramentos destes três principais.

Contratado 3: Acuracidade de inventário e qualidade de expedição como principais indicadores.

Ambos os indicadores estão no contrato. Acuracidade de estoque de 99% e erros de expedição menor que 0.5% do total de notas fiscais expedidas.

Contratante 1: Os medidores devem ser os mesmos que estavam sendo utilizados antes da terceirização como: On time delivery, segurança, custo por caixa embarcada. Todos os indicadores mencionados estão no contrato.

Contratante 2: Acuracidade de inventário utilizando as ferramentas do contratante e não do contratado, já que muitos dos contratados buscam utilizar as suas ferramentas de WMS que não necessariamente possuem interfaces com a ferramenta utilizada pelo contratante. Produtividade, quantidade de caixas recebidas e embarcadas. Capacidade de operação em períodos de pico.

As medidas de contrato são acuracidade de inventário, perdas e danos de material, capacidade de embarque diária, auditoria de qualidade da contratante.

Contratante 3: Controle de inventário devido à importância do mesmo para a empresa contratante e precisa ser muito bem gerenciado pelo contratado. O nível de serviço da operação também é essencial. O contratado busca atender o nível de serviço exigido pelo contratante para ter um relacionamento de longo prazo com o contratante e buscar obter novos clientes. O serviço é interpretado como confiabilidade no que está sendo entregue ao cliente.

No contrato, os indicadores de performance são: volume de recebimento e embarques (capacidade operacional), normas e princípios da companhia contratante como qualidade e segurança.

Pergunta realizada aos entrevistados: Como você avalia a qualidade da operação logística terceirizada?

Pergunta realizada aos entrevistados: Quais são os principais requisitos para que uma operação logística terceirizada seja avaliada como de boa qualidade?

Contratado 1: *A operação está no momento em ascensão, teve um início bastante difícil devido à diferença entre a percepção do contratante e do contratado. Do lado do contratado a operação estava com uma performance adequada enquanto que na perspectiva do contratante a performance do operador logístico ainda estava abaixo do esperado. As áreas de oportunidade estavam nos aspectos de segurança, treinamento, turnover, controles internos, qualidade exigindo foco da parte do contratado com a operação em questão. O contratado já tem esta percepção e o time está trabalhando para prover estas melhorias e já há alguns sinais que o cliente também percebe as melhorias sendo introduzidas pelo contratado. A base está criada e se faz necessário buscar um novo salto qualitativo. Não adianta o contratado ter uma percepção de qualidade da operação se o cliente não tiver esta mesma percepção, sentimos que o contratante começa a compartilhar desta percepção. A operação em questão está extremamente voltada a custo e é necessário o contratado entender e adaptar-se a esta necessidade do contratante. A questão do foco em custo também pode limitar as ações do contratado para resolver de forma mais rápida algumas das áreas de oportunidade da operação em questão. Todos os colaboradores do contratado precisam entender que ter uma operação de qualidade não significa ter todos as variáveis operacionais no nível de benchmark mundial, mas sim entregar o que o cliente diz precisar, assim obtendo uma percepção de qualidade e satisfação por parte do contratante. A operação precisa ser talhada para as necessidades do cliente e estamos já próximos deste objetivo nesta questão. Os colaboradores da contratada precisam ser interpretados pelo contratante como uma extensão dos recursos do contratante. A retenção do cliente é muito importante, por isso sempre se faz necessário olhar a rentabilidade da cadeia como um todo e não apenas da contratada buscando criar um contrato e relacionamento de longo prazo entre as empresas envolvidas no processo, inclusive aumentando o escopo do serviço terceirizado prestado.*

Contratado 2: *Teve um início conturbado, havia expectativas desalinhadas entre as empresas contratante e contratada. Houve um ajuste das expectativas, melhor entendimento das expectativas da empresa contratante por parte da empresa contratada. Uma operação similar no país entre as empresas foi avaliada pelo contratado como excelente e por motivos*

de insatisfação com a qualidade da operação a contratante decidiu rescindir o contrato. Não conseguia enxergar na crítica da contratante os defeitos da operação que no momento, levou a interpretar que o problema ocorreu no passado e a operação presente já não era relevante para a tomada da decisão de romper o contrato entre as empresas nesta outra unidade. As duas equipes não tiveram química e tiveram momentos desgastantes no início do processo. Houve um rompimento entre as pessoas por parte do contratante e do contratado.

O comprador do serviço precisa ter uma visão clara da operação logística que está sendo terceirizada. As pessoas são influenciadas pela história. Existe uma série de custos ocultos e, quando há a terceirização, se coloca um holofote neste processo. Chega ao contratante uma nota fiscal com o custo desta operação logística terceirizada. O aspecto custo é mal percebido e demonstra falta de capacidade dos gestores de visualizar uma série de custos invisíveis pelos quais ela pagava quando a operação era realizada internamente. No aspecto operacional é importante o relacionamento entre as partes operacionais.

Contratado 3: Uma operação com qualidade em crescimento, do bom para ótimo. Ainda há detalhes para serem acertados entre ambas as empresas. Terceirização é como casamento, para dar certo ambas as partes precisam querer, não basta apenas uma das interessadas. Ambas precisam estar alinhadas na busca do objetivo. Um exemplo é atingir a meta estabelecida para a auditoria interna de qualidade da empresa contratante. Nas reuniões mensais, a contratada busca entender e sentir do contratante se está sendo capaz de atender as expectativas do contratante, quais são as necessidades do cliente que ainda não estão sendo atendidas e montam-se planos de ação para atingir os objetivos.

Para ser bem avaliado precisa atender a expectativa (KPIs) do cliente, independente da expectativa dele. Precisa haver um alinhamento com a cultura/comportamento do cliente. A cultura geralmente é importante para o contratante do serviço.

Contratante 1: Foi um arranque bom em geral, com problemas básicos, mas ainda considero como um arranque bom. Foi muito importante o fato de termos pessoas da companhia contratante sendo transferidas para a empresa contratada. Uma boa operação que gerou poucos impactos para o negócio. O que ficou abaixo da expectativa foi a falta de melhorias e otimizações por parte do operador logístico após a entrada do mesmo. Para ser considerada com uma boa operação precisa entregar os objetivos do projeto que muitas

vezes é uma redução de custo da operação, manter ou melhorar as medidas de desempenho, por se tratar de um especialista na operação logística, se há otimizações contínuas dos processos, entregando melhores resultados de custo e operacional, sem problemas organizacionais para a empresa contratante e contratada.

Contratante 2: Início ruim durante a curva de aprendizado. Evolução até o momento que foram capazes de executar tarefas operacionais básicas como receber, estocar e embarcar as caixas, porém deixaram a desejar nas medidas de qualidade e acuracidade de inventário, independente do esforço da contratante. O contratado deixou de lado estas medidas e elas foram se degradando ao longo do tempo.

Para ter uma operação de qualidade é necessária a ausência de falhas no processo de recebimento e embarque. Precisa ter um baixo turnover para evitar falhas e re-treinamentos. Flexibilidade da operação e controles estritos da operação.

Contratante 3: Não é a melhor, ainda apresenta problemas. Porém, após 3 anos de operação, poderia dizer que a melhora foi de 85%, faltando ainda 15% para chegarmos a um estágio que esteja de acordo com as nossas expectativas.

Uma operação de boa qualidade seria através de um contratado que busque atender as expectativas e necessidades do contratante. O contratado precisa demonstrar conhecimento das atividades a serem realizadas e pessoas treinadas nos processos a serem realizados. É uma operação que requer melhoras contínuas e toma-se tempo para gerar a excelência nos processos.

Pergunta realizada aos entrevistados: Na sua opinião, quais são os principais fatores que determinam o SUCESSO de um contrato de terceirização logística?

Pergunta realizada aos entrevistados: Na sua opinião, quais são os principais fatores que determinam o FRACASSO de um contrato de terceirização logística?

Contratado 1: O fracasso pode ser gerado devido ao mal entendimento da operação do cliente no momento da proposta de solução e montagem do contrato entre as partes. O oposto leva ao sucesso. A causa raiz pode ser gerada pelo lado do contratante e/ou contratado. Processos trabalhados de maneira sigilosa levam a decisões equivocadas

devido à falta de informação. Pessoas necessárias não são envolvidas em discussões importantes. As empresas precisam ter transparência e confiança no relacionamento entre as empresas, contratante e contratada. As duas partes estarem focadas na operação para o processo dar certo. As vezes você vê parte do time do cliente jogando contra quando algumas pessoas do contratante faziam parte do processo e sentem uma perda ao acontecer a terceirização. Quando elas vêem que o contratante as responsabilizam pelo sucesso da operação, tendem a estar mais engajadas nestes eventos.

Contratado 2: A palavra confiança precisa nortear o processo sempre. Confiança no grupo que tomou a decisão de terceirizar o processo. O operador logístico deve ficar de costas para o mercado e de frente para o cliente. O mercado não deve perceber o operador logístico e sim a empresa contratante. Já para o contratante, o operador logístico deve ser a entrada no mercado de uma maneira mais eficiente e com valor agregado ao processo. Cuidado para não permitir que o contrato se torne um contrato leonino para uma das partes, provocando reações negativas. Não podem engessar o processo, porém precisam ter seus direitos reservados. A execução do contrato é a última ação do relacionamento. A compra e venda do serviço precisam ser claras e expressas em contrato de forma transparente. Se não forem bem definidas haverá problemas.

Contratado 3: Confiança entre as empresas é o principal para o sucesso do contrato entre as partes. Confiança na capacidade do contratado na execução do trabalho. Transparência entre as empresas. As informações a serem trocadas entre as empresas envolvidas são importantes.

Desconfiança e falta de transparência levam ao fracasso do contrato de terceirização logística.

Contratante 1: Um bom contrato, com critérios de sucesso claros, com objetivos para os medidores de desempenho e respectivas multas caso os medidores não atinjam os objetivos acordados. Deixar claro os valores a serem cobrados pelos diferentes serviços. Um mecanismo de incentivo para que o contratado continue buscando melhorar a operação, tolerância para perda de produto e controle de inventários.

O fracasso acaba acontecendo quando as empresas encontram surpresas ao longo do processo de implementação. Falta de transparência nas responsabilidades que acabam

gerando custos não considerados pelas empresas envolvidas no processo inclusive com capacidade de afetar significativamente o financeiro do projeto para uma ou ambas as empresas.

Contratante 2: Para o sucesso é necessário ter no contrato as medidas importantes da operação já no início da operação e não quando o processo já está no meio do caminho. Outro ponto importante para o sucesso é o start up da operação terceirizada com a participação do contratante que deve prover o treinamento eficiente do contratado. Se não for bem executada a operação terá deficiências para crescer em complexidade e em atender as expectativas do contratante. A partida é muito importante. Uma vez definida as medidas é importante revisar e fazer um acompanhamento das mesmas para que haja uma melhora na operação como um todo. Os índices de qualidade e acuracidade de inventário levam a rompimentos de contrato.

Contratante 3: Sucesso quando o custo do contrato esteja de acordo com a prática do mercado para a atividade sendo executada. Precisa ter a qualidade também atrelada ao custo, já que existe uma troca entre ambas as variáveis. O fracasso se deve à falta de confiabilidade entre as empresas e o nível de serviço prestado.