

**Área: Operações**

**Aspectos Estratégicos para Auxiliar na Decisão de Terceirização de Serviços Logísticos**

**GERALDO CARDOSO DE OLIVEIRA NETO**

**UNINOVE – Universidade Nove de Julho**

**geraldo.prod@ig.com.br**

**BENNY KRAMER COSTA**

**Universidade de São Paulo**

**bennycosta@yahoo.com.br**

**HENRIQUE CÉSAR MELO RIBEIRO**

**UNINOVE – Universidade Nove de Julho**

**hcmribeiro@hotmail.com**

**Resumo**

O serviço logístico nas organizações é visto como uma atividade de apoio, como possibilidade de redução de custos, um ato simples de compra que visa redirecionar a responsabilidade para um operador logístico. Porém muitas organizações formalizam o contrato para dois anos, já nos primeiros meses começam a sofrer a redução do nível de serviço. Logo, fica evidente a necessidade de elaborar estratégia antes da terceirização de serviços logísticos. O objetivo desse estudo é mostrar alguns aspectos estratégicos para auxiliar na terceirização de serviços logísticos calcado na estratégia baseada em recursos. Que são: (i) identificar os critérios; (ii) classificação dos critérios em qualificador e ganhador de pedidos; (iii) implementação de indicadores de desempenho para o controle da operação; e (iv) implementação de multas contratuais na ineficiência do desempenho. O método de pesquisa se caracteriza como estudo teórico descritivo por meio de pesquisa bibliográfica. Os resultados mostram a possibilidade de estabelecer estratégia fundamentada na teoria dos recursos a fim de levantar as capacidades centrais e as rotinas, originando os critérios contratuais classificados em qualificadores e ganhadores de pedidos e atrelados a esses a os indicadores de desempenho para o controle da operação com multas em caso de ineficiência nos serviços prestados.

**Palavras-chaves:** Terceirização de Serviços Logísticos; Estratégia baseada em recursos; Aspectos estratégicos.

**Abstract**

The logistics service in organizations is seen as a support as possible to reduce costs, a simple act of buying that aims to redirect the responsibility for a logistics operator. But many organizations formalize the contract for two years, during the first months begin to suffer a reduction in the level of service. Therefore, it is evident the need to develop strategy before outsourcing of logistics services. The aim of this study is to show some ways to assist in strategic outsourcing of logistics services underpinned by the resource-based strategy. These are: (i) identify the criteria (ii) classification criteria qualifier and winner of requests, (iii) implementation of performance indicators for the control of the operation, and (iv) implementation of contractual fines in inefficient performance. The research method is characterized as a theoretical study by means of descriptive literature. The results show the possibility of establishing strategy based on the theory of resources in order to raise the core capabilities and routines to form the contractual criteria ranked in order-winners and qualifiers and those tied to the performance indicators to control the operation fines in case of inefficient services.

**Keywords:** Outsourcing of logistics services, resource-based strategy, Strategic aspects.

## 1 INTRODUÇÃO

A concorrência acirrada entre as organizações impulsiona a maior agilidade e responsividade no que tange a disponibilidade de produtos para os clientes culminando na terceirização dos serviços logísticos (SCHOENHER, 2010). Muitas organizações decidem focar em suas competências essenciais e terceirizam as atividades de apoio para um operador logístico. Operador logístico (OPL) é o fornecedor de serviços logísticos especializado em gerenciar e executar todas as atividades do ciclo logístico logísticas, tais como: armazenagem, controle dos estoques e transporte ou até atividades mais sofisticadas no que tange a gestão.

Com a evolução da terceirização das atividades da cadeia de suprimentos para operadores logísticos, a empresa busca excelência no nível dos serviços de armazenagem, transporte e comunicação. A utilização de sistema de informação eficaz é fundamental para que a empresa possa mensurar o desempenho dos operadores logísticos.

Porém a integração costuma apresentar um relacionamento complexo entre os agentes internos da mesma empresa. E, com a chegada de um operador logístico (OPL) terceirizado, essa complexidade aumenta. Por isso, os gestores das áreas de materiais e logística precisam ser mais cuidadosos na decisão de contratar um operador logístico. Parece existir uma miopia que dificulta ver o terceirizado como parte estratégica do negócio, pois o OPL é visto como um prestador de serviços subalterno com o qual a empresa não procura se integrar - Fleury *et al.* (2006) afirmam que 70% dos contratos terminam em conflito antes do prazo.

Diante desse panorama há necessidade de estabelecer alguns aspectos estratégicos calcado na visão baseada em recursos para auxiliar na terceirização de serviços logísticos e controle da operação. O escopo estratégico se divide em quatro: (i) identificar os critérios; (ii) classificação dos critérios em qualificador e ganhador de pedidos; (iii) implementação de indicadores de desempenho para o controle da operação; e (iv) implementação de multas contratuais na ineficiência do desempenho.

A estrutura do artigo se subdivide em metodologia de pesquisa, terceirização da logística sob a ótica da visão baseada em recursos,

## 2 METODOLOGIA DA PESQUISA

O presente trabalho se caracteriza como estudo teórico descritivo qualitativo por meio de pesquisa bibliográfica visando mostrar alguns aspectos estratégicos para auxiliar na terceirização de serviços logísticos e controle da operação junto ao operador logístico.

Quanto aos fins, esta pesquisa se classifica como pesquisa descritiva. Na visão de Vergara (2000), a pesquisa descritiva expõe características de determinada população ou de determinado fenômeno. Pode também estabelecer correlações entre variáveis e definir sua natureza.

Gil (1991) menciona que o estudo teórico descritivo visa ir além da simples identificação da existência de relações entre variáveis, objetiva determinar a natureza dessa relação e proposição. Cita ainda a existência de pesquisas que, “embora definidas como descritivas a partir de seus objetivos, acabam servindo para pesquisas exploratórias empíricas” (GIL, 1991).

Sobre a pesquisa bibliográfica, Vergara (2000) menciona que a pesquisa bibliográfica fornece instrumental para qualquer tipo de pesquisa, mas afirma também que “pode esgotar-se em si mesma” exigindo do pesquisador a possibilidade de emergir novos construtos teóricos.

Ariboni e Perito (2004) complementa que a pesquisa qualitativa pode auxiliar para: compreender os fatos observados, expandir os conhecimentos acerca do tema em questão, esclarecer a situação real, gerar hipóteses e levantar informações para pesquisas futuras.

### 3 TERCEIRIZAÇÃO DA LOGÍSTICA SOB A ÓTICA DA VISÃO BASEADA EM RECURSOS

A terceirização de serviços logísticos precisa ser considerada no âmbito da estratégia organizacional, porém muitos gestores decidem pela terceirização como um ato simples de fazer a compra. O foco principal dos gestores envolvidos na terceirização consiste na redução de custos, talvez isso cause miopia no que tange a visão holística sobre os aspectos estratégicos a ser considerados na negociação e elaboração contratual. Nessa seção mostrar-se-á que a “decisão de terceirização poderá ser feita, por meio da análise do custo de transação ou da análise estratégica” (DISERIO & SAMPAIO, 2001).

Williamson (1995) relata que as organizações ao decidir pela terceirização visam apenas reduzir custos, que geralmente surgem problemas transacionais criados pela racionalidade limitada e pelo oportunismo. Holcomb e Hitt (2006) complementam para uma análise criteriosa no que tange os investimentos relacionados a uma transação específica e com limitado valor, porque poderá resultar em maiores custos. McGinnis, Kochunny & Ackerman (1997) relatam que comportamento oportunista na contratação de operadores logísticos ocasiona maiores custos.

Na concepção desse artigo critica-se a decisão de terceirização da logística por meio apenas da análise apenas nos custos de transação, claro que é um aspecto estratégico relevante, mas não é o essencial. As organizações precisam considerar um conjunto de aspectos estratégicos para a decisão (ver próxima seção). Esses aspectos estratégicos, para vantagem competitiva, são identificados por meio da análise das “capacidades e recursos necessários” (BARNEY, 1991) internos da organização, sendo de responsabilidade da empresa contratante antes de estabelecer o contrato, também é possível identificar os recursos necessários simultaneamente com o OPL, de forma cooperada, sendo possível discutir sobre a necessidade de recursos físicos (materiais, instalações, máquinas e equipamentos), recursos humanos, recursos financeiros, recursos tecnológicos e principalmente os recursos organizacionais, formado pelas rotinas. É importante salientar que os recursos podem ser tangíveis (máquinas e equipamentos) e intangíveis (informação, conhecimento e habilidades).

Desta maneira a decisão de terceirização de serviços logísticos pode ser desenvolvida baseando-se na Visão Baseada em Recursos. É crescente o número de autores que defendem a complementaridade das duas perspectivas (MADHOK, 2002).

É importante salientar e distinguir, que na visão de Porter, de posicionamento, a empresa desenvolve a análise de mercado, identifica oportunidades e adapta seus recursos internos. Isto é, a organização apenas se posiciona no mercado de maneira reativa. Já na Visão Baseada em Recursos (BARNEY, 1991), a empresa elabora estudos cautelosos e identifica seus recursos internos mais valiosos, raros, inimitáveis e de difícil substituição, ao contrário da estratégia de posicionamento de Porter, a Visão Baseada em Recursos, proativa, permite criar novas oportunidades de mercado.

Autores como Barney e Hansen (1994) e Gainey e Klass (2003) defendem que a decisão de terceirização se baseia no corpo teórico da RBV. Holcomb e Hitt (2006) citam três fatores de análise para a terceirização baseados na RBV: (i) complementaridade de capacidades: ocorre quando um operador logístico, terceiro, acrescenta valor por meio da complementaridade de capacidades à empresa contratante; (ii) experiência cooperativa: se refere a busca de operadores logísticos experientes que resultaram em vantagem competitiva para outras organizações; e (iii) similaridade estratégica: refere-se a similaridade cultural e compartilhamentos de procedimentos entre as partes, facilitando os alinhamentos estratégicos.

O que justifica o desenvolvimento da estratégia fundamentado na teoria dos recursos é a possibilidade de identificar os recursos necessários interno à organização. Essa premissa impulsiona os gestores a estudos sob a ótica da terceirização da logística na identificação de recursos necessários tais como: materiais, instalações, máquinas e equipamentos, qualificação

de funcionários, tecnologias de informação, custos operacionais e estabilidade financeira do OPL, além de levantar os aspectos de gestão imprescindível para o sucesso da operação.

Com base nesse estudo é possível estabelecer também as capacidades centrais e as rotinas a serem acordadas entre as partes.

Para Stalk, Evans & Shulman (1992) as capacidades centrais são forças mais de base, abrangendo toda a cadeia de suprimentos. Prahalad e Hamel (1990) relatam que estão relacionadas com o conhecimento coletivo, integração de habilidades técnicas e que por meio dessas é possível desenvolver novas competências essenciais internamente a fim de obter vantagem competitiva. Para Grant (1991) a RBV se apoia em duas premissas, primeiro, os recursos e capacidades internas abastecem o direcionamento estratégico da empresa em segundo, os recursos e capacidades são a fonte primária de lucro da empresa. Long & Koch (1995) complementam que os recursos e as capacidades são a fonte de direção tanto no nível individual como no nível organizacional o mecanismo-chave de integração é compartilhar a visão estratégica para oportunidades emergentes e para identificar capacidades centrais

Collis e Montgomery (1995) mostram que a descoberta de que as combinações entre recursos e capacidades da empresa bem sucedidas precedem uma aplicação eficiente deles, isso culminou em novas iniciativas de pesquisa. Assim surgiu a perspectiva de capacidades centrais da organização introduzindo os conceitos de rotina, processos e conhecimento necessários para uma organização obter eficiência na combinação dos recursos disponíveis. Dosi e Nelson e Winter (2000) reforçam que para o desenvolvimento de capacidades centrais é determinante para que a empresa busque a excelência no processo e que, a partir das rotinas internas, desenvolva uma estratégia de sucesso.

Para Nelson e Winter (1982) as rotinas organizacionais são baseadas nos conhecimentos individuais e tácitos dos funcionários, assim as rotinas organizacionais são a maior forma de armazenamento de conhecimento. Nas organizações não se pautam pela racionalidade global, nem por qualquer estrutura consistente isolada que guie as mudanças. Estas emergem da interação cumulativa entre sistemas básicos de ações chamadas “rotinas”, que são as atividades repetidas que sustentam e controlam o funcionamento regular da organização. Portanto as organizações são compostas de hierarquias de rotinas, desde a mais básica no chão de fábrica até aquelas usadas pelos gerentes para controlar outras atividades. As rotinas organizacionais são conjuntos de atividades padrões, que por sua vez, representam uma seqüência de ações coordenadas de pessoas.

Com base na estratégia de terceirização que contempla os recursos necessários, as capacidades centrais e as rotinas administrativas com visão interna ao negócio ainda é possível conhecer recursos e capacidades complementares que impulsiona a maior vantagem competitiva no momento da reunião junto ao executivo do OPL. Portanto a partir do momento que se estabeleceu a estratégia internamente há argumentos para negociação e o OPL coloca as cartas sobre a mesa.

Para melhor negociação propõem-se a atenção a alguns aspectos estratégicos para auxiliar na terceirização de serviços logísticos e controle da operação junto ao OPL. Esses aspectos estratégicos são propostos na próxima seção.

#### **4 ASPECTOS ESTRATÉGICOS PARA A TERCEIRIZAÇÃO DE SERVIÇOS LOGÍSTICOS E CONTROLE DA OPERAÇÃO**

Nessa seção apresentar-se-á os aspectos estratégicos para a terceirização de serviços logísticos. É importante salientar que os executivos do operador logístico buscam negociar com executivos da empresa contratante sem visão estratégica, eles vendem os serviços sem preocupação com a integração ou até mesmo em proporcionar maior vantagem competitiva para a empresa contratante, além disso, colocam multas nas rescisões contratuais e fecham o canal de comunicação.

O escopo estratégico para auxiliar na tomada de decisão no que tange a terceirização de serviços logísticos deve ser precedido de uma análise criteriosa da empresa contratante sob a ótica da Visão Baseada em Recursos, isto é, um estudo para identificar os recursos e capacidades necessárias. Assim é possível conhecer os recursos internos mais valiosos, raros, inimitáveis e de difícil substituição, sendo base para a busca de novas oportunidades no mercado.

Os aspectos estratégicos que serão apresentados foram desenvolvidos para facilitar a elaboração contratual, após a identificação das capacidades e recursos de dado produto logístico a ser terceirizado para um operador logístico (Figura 3).

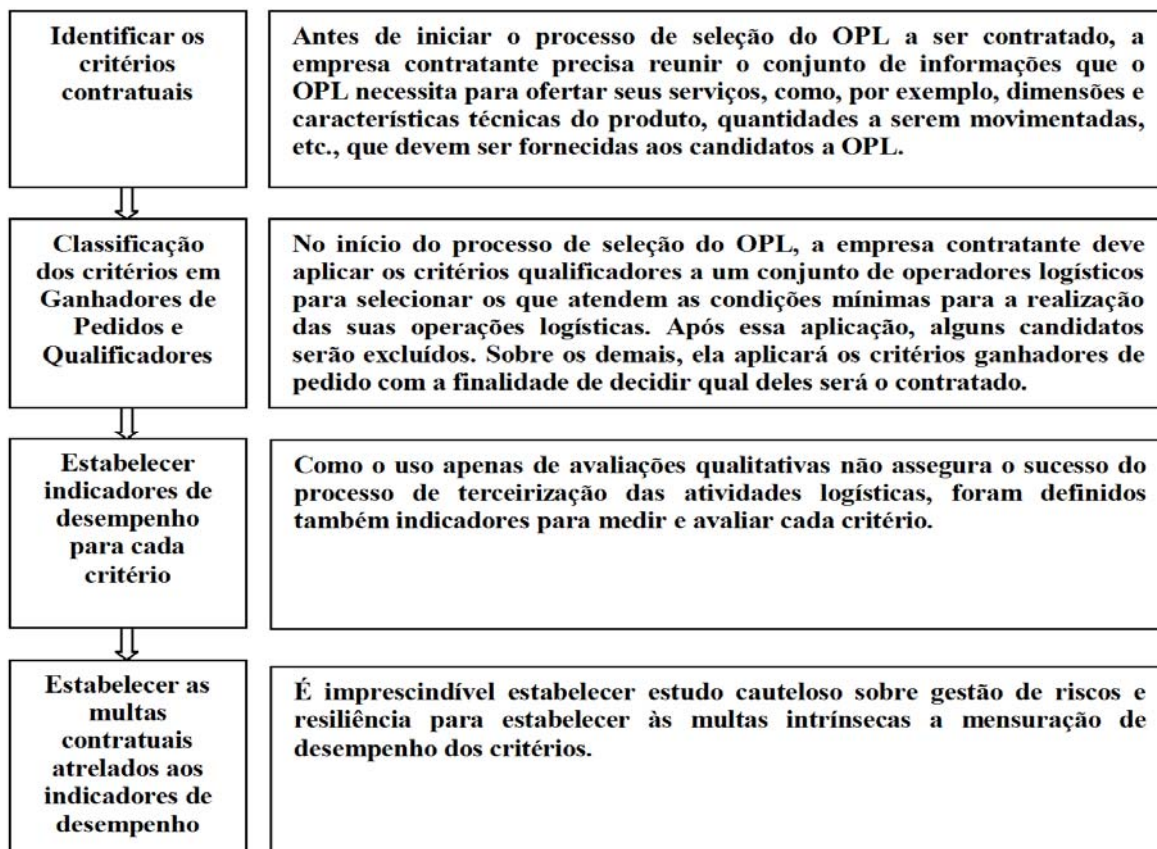


Figura 3 - Aspectos estratégicos para a terceirização de serviços logísticos  
Fonte: autores

Os aspectos estratégicos importantes para a terceirização de serviços logísticos se dividem em quatro:

(i) *Identificar os critérios contratuais*

Oliveira Neto (2008) é enfático ao afirmar que a empresa contratante deve ter em mente que o objetivo desse processo decisório é selecionar a melhor alternativa de OPL, de acordo com as suas características e necessidades. Assim é de suma importância identificar os critérios e subcritérios relevantes para a seleção de um OPL. A definição de critérios e subcritérios são específicas do processo decisório de cada empresa, podendo apresentar variações de acordo com os objetivos que direcionam a sua decisão.

Dornier *et al.* (2000) reforçam: um dos principais pré-requisitos para uma parceria de sucesso é a apresentação, pela empresa contratante, de medidas que considera relevante para o desempenho do OPL, que comportam quatro dimensões: necessidade da empresa quanto à terceirização, os valores tangíveis de mensuração de desempenho, o comprometimento da gerência e a capacidade do operador logístico.

Segundo Abrahão e Soares (2006), após a decisão de terceirizar as atividades-fim (distribuição) ou as atividades-meio (armazenagem) ou as duas, é preciso, antes de lançar no mercado o processo seletivo, que o grupo de gestores envolvidos na dinâmica de terceirização logística invista tempo em definir a estratégia de terceirização, que consiste em implementar indicadores de desempenho, ter flexibilidade operacional, estabelecer um contrato com cláusulas eficazes, promover atratividade para seleção do OPL, maximizar a utilização dos ativos de transporte e possibilitar o aproveitamento da especialização geográfica e de competências das transportadoras.

Após o estudo sob a ótica da RBV com o intuito de conhecer as reais necessidades da empresa contratante no que tange a terceirização de serviços para um OPL mostra-se 14 análises imprescindíveis para identificar se o OPL atende as necessidades (Quadro 2). Cada análise originou um critério contratual para a formalização entre as partes. Para cada análise investigativa fundamentou-se na revisão bibliográfica, apresentada no Quadro 1 a seguir:

Fundamentação teórica para o desenvolvimento das 14 análises investigativas junto ao OPL
Segundo Novaes (2007) é importante lembrar que o gerenciamento da cadeia de suprimentos pressupõe a 1) <i>visão integrada de custos</i> , considerando conjuntamente todos os componentes da cadeia, inclusive os estoques.
Outro fator importante é verificar a 2) <i>estabilidade financeira do OPL</i> , segundo Faria (2008) é de extrema importância para o processo decisório, principalmente em ambientes de competições e incertezas.
Parasunaman <i>et al</i> (1988) relatam a necessidade de 3) <i>adaptabilidade</i> no que tange o atendimento as necessidades dos clientes.
Segundo Oliveira Neto (2008) para um correto funcionamento da operação logística contratada é necessário observar se a 4) <i>infra-estrutura de operação</i> , conhecimentos, localidade, equipamentos, sistema de informação e operações físicas são compatíveis com as necessidades da empresa contratante.
Conforme Slack (1991) a 5) <i>administração do serviço</i> é um conjunto de atividades dirigidas à utilização eficiente e eficaz dos recursos, no sentido de alcançar um ou mais objetivos ou metas da organização.
Na atualidade, em um mercado altamente mutável, é preciso desenvolver um contrato com características sazonais para o atendimento da demanda e satisfação dos clientes. Muitas vezes, é preciso re-planejamento. Segundo Fleury (2006), o aumento na 6) <i>flexibilidade e responsividade</i> no contrato para modificação da capacidade no atendimento de clientes é inevitável na atualidade.
Também é importante, segundo Parasuraman <i>et al</i> (1988) que a 7) <i>credibilidade</i> é composta de confiança, honestidade e integridade transmitidas pelo prestador do serviço.
Para Hitt <i>et al.</i> (2003), a terceirização é a compra de uma atividade capaz de gerar valor de um fornecedor externo almejando em valor estratégico apropriado para a empresa contratante, sendo assim é importante 8) <i>avaliar a experiência do OPL</i> .
Costa Neto (2007) relata sobre os 9) <i>atributos da gestão da qualidade</i> : 1) Intangibilidade: o serviço é imaterial, não tem existência física; 2) Instantaneidade: como decorrência, o serviço não pode ser estocado, ocorre no instante de sua prestação; 3) Simultaneidade: sua produção se dá, em geral, ao mesmo tempo em que o seu consumo; 4) Participação do cliente: em geral necessita da presença física ou virtual do cliente para a sua execução e 5) Heterogeneidade: como decorrência, os serviços podem apresentar múltiplas formas para serem prestados eficazmente.
Ter recurso de 10) <i>tecnologia da informação</i> integrado segundo Christopher (2007) melhora o horizonte de planejamento tendo uma visibilidade da demanda real.
Ribeiro (2006) menciona que a organização precisa do setor de 11) <i>recursos humanos</i> porque o indivíduo precisa estar qualificado em termos de conhecimento, habilidades e experiências e a empresa precisa atribuir um atrativo, tais como, salário justo, boas condições de trabalho e benefícios.
A 12) <i>confiabilidade</i> segundo Parasunaman <i>et al</i> (1988) é a capacidade de prestar o serviço prometido de forma confiável e precisa e Garvin (1984) relata a importância do valor percebido.
Parasunaman <i>et al</i> (1988) assevera que o cliente precisa de uma atenção personalizada, 13) <i>empatia</i> é fundamental, com horários convenientes atendendo as necessidades dos clientes, os compreendendo.
Segundo Carvalho e Paladini (2005), o 14) <i>sistema de gestão ambiental</i> tem o objetivo de equilibrar a proteção ambiental e a prevenção da poluição com as necessidades socioeconômicas da sociedade.

Quadro 1 – Fundamentação teórica para o desenvolvimento das 14 análises investigativas junto ao OPL

Fonte: autores

O Quadro 2 mostra as 14 análises investigativas junto ao OPL, além de mostrar a proposição de critérios necessários para a formalização contratual.

Para identificar se o OPL atende as necessidades é preciso analisar:	Crítérios contratuais
1 – A visão integrada dos custos das operações logísticas. Incluem: transporte, movimentação e armazenagem.	Custos totais da operação.
2 – A viabilidade financeira do OPL no que tange a capacidade de investimento e endividamento.	Estabilidade financeira do OPL.
3 – A possibilidade de adaptação do OPL visando planejamento simultâneo.	Adaptabilidade do OPL.
4 – A infra-estrutura de operação do OPL para ver se atende às necessidades. Incluem: logística integrada, localização, instalações, equipamentos, características de manuseio, segurança do trabalho e condições da frota.	Infra-estrutura e equipamentos de OPL para o atendimento perfeito.
5 – Como o OPL administra os serviços logísticos no que tange a gestão do armazém, da distribuição, dos estoques, etc.	Administração de serviços logísticos.
6 – A flexibilidade e responsividade na prestação de serviços, visando repactuação contratual e atendimento no prazo.	Flexibilidade e Responsividade.
7 – A credibilidade do OPL na prestação de serviços no que tange a reputação do mercado e a quantidade de contratos firmados.	Credibilidade do OPL na prestação de serviços.
8 – Se o OPL tem experiência nos serviços. Para isso identifica-se a competência essencial, o tempo de atuação e a carteira de clientes.	Experiência no produto logístico.
9 – Se o OPL tem gestão da qualidade.	Atributos de Gestão da Qualidade exigidos.
10 – Os recursos de tecnologia da informação, tais como: EDI - <i>Electronic Data Interchange</i> , ERP - <i>Enterprise Resource Planning</i> , WMS - <i>Warehouse management system</i> , TMS - <i>Transport Management System</i> e GPS - <i>Global Positioning System</i> .	Recursos de tecnologia da informação necessários.
11 – O departamento de Recursos Humanos do OPL com o intuito de conhecer o processo de contratação, a qualificação exigida e os treinamentos.	Recursos humanos.
12 – A confiabilidade dos serviços prestados no que tange o sigilo a informações confidenciais, segura de carga e cumprimento de acordos.	Confiabilidade dos serviços prestados.
13 – A empatia do OPL em linha de frente no atendimento aos clientes.	Empatia do OPL no trato a clientes.
14 – As práticas ambientais do OPL. Incluem: gestão ambiental e social, produção mais limpa e logística reversa.	Cuidados com o meio ambiente.

Quadro 2 – Análise investigativa junto ao OPL

Fonte: autores

### (ii) *classificação dos critérios em qualificador e ganhador de pedidos*

Após identificar os critérios contratuais é preciso classificá-los em critérios qualificadores (Q) e ganhadores de pedidos (GP) a fim de buscar no mercado um OPL que atenda as necessidades (Quadro 3).

Como conceituado por Slack (1993), critério qualificador é o que estabelece o patamar mínimo aceitável para o cliente considerar a possibilidade de adquirir determinado produto, e critério ganhador de pedidos é o que determina a decisão de compra do cliente. Os critérios ganhadores de pedido são os que direta e significativamente contribuem para o negócio ou para a prestação de serviços (HILL, 1989).

Em específico, consideram-se como ganhadores de pedidos os critérios que dão vantagem competitiva à empresa contratante. E vantagem Competitiva, segundo Contador (2008), é uma posição de superioridade reconhecida e valorizada pelo cliente que leva uma empresa a ser mais competitiva que uma concorrente ou a si mesma em momento anterior.

No início do processo de seleção do OPL, a empresa contratante deve aplicar os critérios qualificadores a um conjunto de operadores logísticos para selecionar os que atendem as condições mínimas para a realização das suas operações logísticas. Após essa aplicação, alguns candidatos serão excluídos. Sobre os demais, ela aplicará os critérios ganhadores de pedido com a finalidade de decidir qual deles será o contratado.

### (iii) *implementação de indicadores de desempenho para o controle da operação*

Como o uso apenas de avaliações qualitativas não assegura o sucesso do processo de terceirização das atividades logísticas, foram definidos também indicadores para medir e avaliar cada critério (Quadro 3).

Dornier *et al.* (2000) asseguram que os indicadores logísticos relevantes à prestação de serviço são ferramentas-chave do sistema de controle, permitindo ações e decisões coerentes e orientadas para a estratégia. Segundo Caixeta-Filho e Martins (2001), os indicadores de

desempenho possibilitam que as avaliações sejam feitas com base em fatos, dados e informações quantitativas, o que dá maior confiabilidade às conclusões.

Para Bowersox e Closs (2009), três fatores são fundamentais para a prestação de serviços logísticos ao cliente: 1) disponibilidade, que consiste na existência de produto em estoque no momento em que é solicitado pelo cliente; 2) desempenho operacional, que consiste na competência logística no âmbito da gestão de materiais e deve ser medido por indicadores de velocidade do ciclo de atividades, de consistência nos serviços, de entrega aos clientes, de flexibilidade para atender solicitações extraordinárias, de falhas e da respectiva recuperação; e 3) confiabilidade, que visa manter os níveis planejados de disponibilidade de estoque e de desempenho operacional.

Depois selecionar os indicadores de desempenho adequados ao sistema logístico, é preciso implementá-los, pois, segundo Ballou (1993), é imperioso controlar o esforço logístico. O processo de controle consiste em: 1) definir padrões ou metas; 2) efetuar a mensuração do realizado; 3) comparar com os padrões; e 4) decidir e implementar ações corretivas.

<b>Crítérios contratuais</b>	<b>Classificação</b>	<b>Indicador</b>
Custos totais da operação.	GP	(1) Custo total de transporte x 100/ receita de vendas (2) Custo total de movimentação e armazenagem x 100 / receita de vendas
Estabilidade financeira do OPL.	Q	(iii) Liquidez corrente = $\frac{\text{Ativo circulante}}{\text{Passivo Circulante}}$ Liquidez geral = $\frac{\text{Ativo circ.} + \text{real a L P}}{\text{Passivo circ.} + \text{exigível a L P}}$ Liquidez seca = $\frac{\text{Ativo circ.} - \text{Estoques}}{\text{Passivo circulante}}$ Liquidez imediata = $\frac{\text{Disponível (caixa e bancos)}}{\text{Passivo circulante}}$
Adaptabilidade do OPL.	Q	(3) Se o candidato a OPL não aceitar, está desqualificado.
Infra-estrutura e equipamentos de OPL para o atendimento perfeito.	GP-localização (L), instalações (I), equipamentos (E). Q - características de estocagem, empilhamento e frotas.	(4) L - Tempo de locomoção da contratante ao CD do OPL: (max. = 01h15min h). (5) I - Áreas para preparação dos vários tipos de pedidos e para realização de controles. (6) E - (Quant. de equipamento do OPL/ quant. necessária) x 100
Administração de serviços logísticos.	GP – gestão do transporte (T), do armazém (A) e dos estoques (E)	(7) T - Pedido perfeito = número de pedidos perfeitos entregues x 100 / total de pedidos expedidos. (8) T - (Custo total de transporte x 100/ receita de vendas (9) A - Custo total de manuseio e armazenagem x 100 / receita de vendas. (10) A - Utilização da capacidade de estocagem = área ocupada x 100 / total da área disponível. (11) E - Quantidade de peças faltantes no estoque físico em relação ao sistema x 100 / total de peças constantes no sistema.
Flexibilidade e Responsividade.	GP-Resposta rápida ao mercado (R). Q-Flexibilidade (F).	12) R - Quantidade produzida / Capacidade de produção 13) R - Faturamento / quantidade produzida F - Se o candidato a OPL não aceitar esta condição, está desqualificado.
Credibilidade do OPL na prestação de serviços.	GP	14) Quantidade de contratos celebrados com empresas do mesmo segmento. 15) Obter informações em diversas empresas e avaliar a reputação. 16) Quantidade de contratos encerrados por ano.
Experiência no produto logístico.	Q	Se o candidato a OPL não aceitar esta condição, está desqualificado.
Atributos de Gestão da Qualidade exigidos.	GP	(17) Pontualidade de entrega = Quantidade de pedidos entregues x 100 / quantidade de pedidos negociados com os clientes (18) Índice de rejeição do produto = quantidade de produtos rejeitados, refugados ou devolvidos sem condições de uso x 100 / quantidade de produtos no processo logístico. (19) Avaliar o sistema de controle da qualidade do OPL no que tange à certificação pela ISO NBR 9000.
Recursos de tecnologia da informação necessários.	Q	Se o candidato a OPL não aceitar esta condição, está desqualificado.
Recursos humanos.	GP	(20) Quantidade de demitidos por mês x 100 / quantidade total de empregados. (21) Número de funcionários do OPL que frequentaram cursos de treinamento no ano anterior x 100 / número total de funcionários do OPL.
Confiabilidade dos serviços prestados.	Q	Se o candidato a OPL não aceitar esta condição, está desqualificado.
Empatia do OPL no trato a clientes.	Q	(22) Se o candidato a OPL não dispuser de um satisfatório sistema de atendimento ao consumidor, está desqualificado. (23) Tempo (horas) para resolver o problema Quantidade de reclamações x 100 / quantidade de entregas. (24) Obter informações em diversos clientes do OPL.
Cuidados com o meio ambiente.	Q	Se o candidato a OPL não aceitar esta condição, está desqualificado.

Quadro 3 – Classificação dos critérios e indicadores de desempenho

Fonte: autores



(iv) *Implementar multas contratuais na ineficiência do desempenho*

É imprescindível estabelecer estudo cauteloso sobre gestão de riscos e resiliência para estabelecer às multas intrínsecas a mensuração de desempenho. Sendo assim é importante inserir na gestão estratégica a atenção na gestão de riscos, identificada como uma das principais tarefas da administração (THOMPSON, 1967), porém segundo Svensson (2000) é um aspecto pouco explorado.

A implementação de multas contratuais tem como objetivo assegurar a efetividade da movimentação e manuseio e principalmente visa cobrar pelas avarias ocorridas por motivo de negligência por parte do operador logístico na rotina de trabalho (Quadro 3).

Muitas organizações buscam a resiliência como maneira de desenvolver flexibilidade como forma de instituir cooperação entre os membros (CHRISTOPHER e PECK, 2004), no compartilhamento de informações e riscos com confiança (FAISAL *et.al* 2008) para que não ocorra a rescisão contratual, sendo assim busca capacidades para retornar a posições normais, mesmo na turbulência, isso é, a resiliência e gestão de riscos se complementam segundo Aguiar (2010).

<b>Multas por atraso na produção</b>
<b>Paralisação da produção por atraso de abastecimento da linha</b> Base de cálculo da multa: Tempo de atraso x (custo da hora-máquina parada mais o salário-hora do operário pelo valor da hora extraordinária).
<b>Atraso superior a (x) minutos na produção de qualquer atividade</b> (embalagem, armazenagem, movimentação, estocagem, etc.) Multa proporcional ao potencial prejuízo causado, com a finalidade de punir o não cumprimento do programa de produção.
<b>Disponibilização de equipamentos e pessoas para atender à demanda</b> Base de cálculo da multa: Disponibilização de equipamentos e de pessoal em quantidade menor do que a estabelecida no contrato.
<b>Multas por avaria nos materiais, produtos e equipamentos</b>
<b>Avaria nos equipamentos acarretada pelo manuseio inadequado</b> Base de cálculo da multa: Valor da avarias em R\$
<b>Avaria nos materiais e produtos acarretada pelas operações realizadas pelo OPL</b> (manuseio e movimentação no processo produtivo, embalagem e etiquetagem, estocagem e empilhamento, separação e entrega na área de expedição, unitização de cargas em containeres, transporte, etc.). Base de cálculo da multa: Valor da avaria em R\$
<b>Multas pela entrega de pedido em desconformidade</b>
<b>Pedido não entregue no prazo</b> Base de cálculo da multa: Multa estipulada pelo cliente.
<b>Entrega de pedido não perfeito</b> (Pedido entregue com produtos avariados, com problemas na documentação fiscal, com fracionamento sem a autorização, etc.). Base de cálculo da multa: Valor do frete para a entrega complementar do pedido.
<b>Devolução de produto decorrente da não conformidade do transporte</b> (descuidado no manuseio e transporte – caixas amassadas, rasgadas, molhadas). Base de cálculo da multa: Custo adicional de transporte decorrente da não-conformidade, além da multa por avaria.
<b>Logística reversa para embalagens retornáveis</b> Valor das embalagens retornáveis enviadas aos clientes e não devolvidas ou devolvidas sem condições de uso
<b>Serviço de Atendimento ao Consumidor (SAC)</b> Base de cálculo da multa: Quantidade de horas que excede o tempo máximo contratado para a resolução de qualquer problema reclamado pelo cliente
<b>Multas relativas aos recursos humanos do OPL</b>
<b>Execução das atividades por funcionários não qualificados</b> Base de cálculo da multa: Quantidade de funcionários entrantes acidentados sem qualificação exigida. Base de cálculo da multa: Quantidade de avarias cometidas por funcionários sem qualificação.

Quadro 4 – Multas contratuais

Fonte: autores

Portanto muitos problemas ocorridos no processo de terceirização das atividades logísticas decorrem da falta e de falhas nos critérios usualmente adotados pelas empresas. Fica, portanto, ressaltada a necessidade de estudos mais profundos para a definição de critérios contratuais e de indicadores de desempenho para medir esses critérios nos momentos de seleção, negociação, contratação e controle de desempenho ao longo da operação.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O processo de seleção, negociação e contratação de operador logístico é geralmente incipiente. Isso se deve principalmente à inexistência de sólidos e significativos critérios para avaliar os candidatos, à informalidade do processo de seleção e negociação, à participação sinuosa das áreas envolvidas e à concepção do principal executivo no momento da terceirização, que, de um modo geral, ainda considera a terceirização de operações logísticas como decisão operacional ao invés de estratégica.

Concluiu-se por meio da revisão bibliográfica que a estratégia para a terceirização mais apropriada é a fundamentada em recursos. O que justifica o desenvolvimento da estratégia fundamentado na teoria dos recursos é a possibilidade de identificar os recursos necessários interno à organização. Essa premissa impulsiona os gestores a estudos sob a ótica da terceirização da logística na identificação de recursos necessários tais como: materiais, instalações, máquinas e equipamentos, qualificação de funcionários, tecnologias de informação, custos operacionais e estabilidade financeira do OPL, além de levantar os aspectos de gestão imprescindível para o sucesso da operação.

Com base nesse estudo é possível estabelecer também as capacidades centrais e as rotinas a serem acordadas entre as partes.

Além disso, é possível conhecer recursos e capacidades complementares que impulse a maior vantagem competitiva no momento da reunião junto ao executivo do OPL. Portanto a partir do momento que se estabeleceu a estratégia internamente há argumentos para negociação e o OPL coloca as cartas sobre a mesa.

Para melhor negociação propõem-se a atenção a alguns aspectos estratégicos para auxiliar na terceirização de serviços logísticos e controle da operação junto ao OPL. i) identificar os critérios; (ii) classificação dos critérios e subcritérios em qualificador (Q) e ganhador de pedidos (GP); (iii) implementação de indicadores de desempenho para o controle da operação e (iv) implementação de multas contratuais na ineficiência do desempenho.

Sobre a identificação de critérios mostraram-se 14 elementos de análise investigativa junto ao OPL que originaram 14 critérios. Depois esses critérios foram classificados em Qualificadores e Ganhadores de Pedidos.

A empresa contratante deve aplicar os critérios qualificadores a um conjunto de operadores logísticos para selecionar os que atendem as condições mínimas para a realização das suas operações logísticas. Após essa aplicação, alguns candidatos serão excluídos. Sobre os demais, ela aplicará os critérios ganhadores de pedido com a finalidade de decidir qual deles será o contratado.

Os critérios considerados qualificadores são: Estabilidade financeira do OPL, adaptabilidade do OPL, infra-estrutura no que tange a estocagem, empilhamento e frotas, responsividade, experiência do OPL nos serviços, recursos de tecnologia da informação, confiabilidade, empatia e gestão ambiental.

Os critérios ganhadores de pedidos são: custos totais de operação, infra-estrutura da operação no que tange a localização, equipamentos e instalações, administração dos serviços logísticos, flexibilidade, credibilidade, gestão da qualidade e recursos humanos.

Também o estudo apresentou 24 indicadores de desempenho para o controle da operação atrelado aos critérios, que por sua vez originaram as multas contratuais.

Espera-se que esses aspectos estratégicos possam auxiliar as empresas para selecionar, negociar, contratar e controlar do desempenho do OPL.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ABRAHÃO, Fábio; SOARES; Newton. (2006). **Estratégia de terceirização de serviços de transporte** – Parte 1 e 2, Revista Tecnológica.
- AGUIAR, Edson Cezar. (2010). **Contribuição ao estudo do fator risco no desempenho de organizações e cadeias de suprimentos**. Dissertação (Doutorado em Administração), Administração da faculdade de economia, Administração e Contabilidade, Universidade São Paulo.
- ARIBONIS; PERITO. R. (2004). **Guia prático para o projeto de pesquisa: exploratória – experimental – descritiva**. São Paulo. Unimarco Editora, Rio de Janeiro.
- BALLOU, R. H. (1993). **Logística empresarial: transportes, administração de materiais e distribuição física**. 1. ed.14ª tiragem. São Paulo: Atlas.
- BARNEY, J. B. (1991). 'Firm resources and sustained competitive advantage', Journal of Management Studies, 17, pg. 99-120.
- BARNEY, J., & HANSEN, M. (1994). **Trustworthiness as a source of competitive advantage**. Strategic Management Journal, 15, 175-190.
- BOWERSOX, D.J.; CLOSS, D.J. (2009). **Logística empresarial: O processo de integração da cadeia de suprimento**. São Paulo: Atlas.
- CAIXETA-FILHO, J.V.; MARTINS, R.S. (Orgs.) (2001). **Gestão logística do transporte de cargas**, São Paulo; Atlas.
- CARVALHO, M.M.; PALADINI, E.P. (2005) **Gestão da Qualidade: Teorias e casos**. 3ª reimpressão, Rio de Janeiro: Elsevier.
- CHRISTOPHER, Martin. (2007). **Logística e gerenciamento da cadeia de suprimentos: criando redes que agregam valor**. 2ª edição. São Paulo: Thomson Learning.
- CHRISTOPHER, MARTIN; PECK, ELLEN. (2004) **Building the Resilient Supply Chain International**. Journal of Logistic Management.
- COLLIS, D. J. e MONTGOMERY, C. A. (1995) .**Competing on Resources: Strategy in the 1990s**. Harvard Business Review, v.73, n.4, Jul, p.118.
- COSTA NETO, P. L. O. (2007). **Decisões na Gestão da Qualidade** in Costa Neto, P. L. O. (coord.) – Qualidade e Competências nas Decisões. Blucher, São Paulo.
- DISERIO, L., & SAMPAIO, M. (2001). **Projeto da Cadeia de Suprimento: uma visão dinâmica da decisão fazer versus comprar**. Revista de Administração de Empresas, 41(1), 54- 66.
- DORNIER, P. P; ERNEST, R; FENDER, M; OUVELIS, P. (2000). **Logística e operações globais: texto e casos**. São Paulo: Atlas.
- DOSI, G; NELSON R; WINTER. S (Org). (2000). **The nature and dynamics of organizational capabilities**. New York: Oxford University Press.
- FAISAL, MOHD NISHAT; BANWET, DEVINDER KUMAR; SHANKAR. RAVI. (2008). **Supply Chain Risk mitigation: modeling the enablers**. Business Process Management Journal.
- FARIA, A. Cristina. (2008) **Gestão de custos logísticos**. 1 ed. 3. reimpr. São Paulo: Atlas.
- FLEURY, P. F; WANKE, P; FIGUEIREDO, K. F. (2006). **Logística e gerenciamento da cadeia de suprimentos: Planejamento do fluxo de produtos e dos recursos**. São Paulo: Atlas.
- GAINNEY, T., & KLAAS, B. (2003). **The outsourcing of training and development: factors impacting client satisfaction**. Journal of Management, 29, 207-229.
- GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. São Paulo, Atlas, 3.ed. 1991.
- GRANT, R. M. **The resource-based theory of competitive advantage: implications for strategy formulation**. California Management Review, v.33, n.Spring, p.114-135. 1991.
- HILL, T. (1989) **Manufacturing Strategies: test and cases**. Irwin.

- HITT, M.; IRELAND, R.; DUANE, H.; ROBERT. E. (2003). **Administração estratégica: Competitividade e globalização**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning.
- HOLCOMB, Tim R.; HITT, Michael A. (2007). **Toward a model of strategic outsourcing**, Journal of Operations Management, v. 25, p. 464 – 481.
- LONG, C. & KOCH, M.V. **Using core capabilities to create competitive advantage**. Organizational Dynamics. Summer, Vol.24, n.1, p.7-22, 1995.
- MADHOK, A. (2002). **Reassessing the fundamentals and beyond Ronald Coase, the transaction cost and resource-based theories of the firm and institutional structure of production**. Strategic Management Journal, 23, 535-550.
- MCGINNIS, M., KOCHUNNY, C., & ACKERMAN, K. (1997). **Third party logistics choice**. The International Journal of Logistics Management, 6(2), 93-102.
- NELSON, R. R. E WINTER, S. G. **An evolutionary theory of economic change**. Cambridge,MA: Harvard University Press. 1982.
- NOVAES, Antônio Galvão. (2007) **Logística e gerenciamento da cadeia de distribuição: Estratégia, operação e avaliação**. Rio de Janeiro: Campus.
- OLIVEIRA NETO, G. C. (2008). **Integração complexa entre empresa contratante e operador logístico: Critérios para a contratação**. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção), Instituto de Ciências Exatas e Tecnológicas, Universidade Paulista.
- PARASURAMAN, A., ZEITHAML, V. A. e BERRY, L. L.(1988). **Servqual: A multiple item scale of mensuring costumer perception of Service Quality**. Journal of Retailing. Spring; vol 64.
- PRAHALAD, C. K. e HAMEL, G. **The core competence of the corporation**. Harvard Business Review, v.68, n.3, May, p.79. 1990.
- RIBEIRO. Aline. (2006). **Gestão do Relacionamento com Prestadores de Serviços Logísticos** IN. FLEURY, P. F: WANKE, P: FIGUEIREDO, K. F. Logística e gerenciamento da cadeia de suprimentos: planejamento do fluxo de produtos e dos recursos. São Paulo: Atlas.
- SCHOENHERR, T. (2010). **Outsourcing decisions in global supply chains: an exploratory multi-country survey**. International Journal of Production Research, 48 (2), 343-78.
- SLACK, Nigel. (1993). **Vantagem competitiva em manufatura**. São Paulo: Atlas.
- STALK, G., EVANS, P.;SHULMAN, L.E.(1992) **Competing on Capabilities: The New Rules of Corporate Strategic**, Harvard Business Review.
- SVENSSON, GORAN. (2000). **A Conceptual framework for the analysis vulnerability in supply chains**. Internationa Journal of physical Distribution & Logistic Management.
- THOMPSON, James D.(1967). **Organizations in Action: Social Science Bases of Administrative Theory (With a new preface by Mayer N. Zald and a new introduction by W. Richard Scott ed.)**. New Brunswick, New Jersey: Transaction Publishers.
- VERGARA, Sylvia Constant. (2000). **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. 3.ed. São Paulo: Atlas.
- WILLIAMSON, O. (1995). **Hierarchies, markets and power in the economy: an economic perspective**. Industrial and Corporate Change, 4(1).