

## **Contribuições das Teorias Institucional, Contingencial e Economia dos Custos de Transação para Seleção de Operadores Logísticos**

**GERALDO CARDOSO DE OLIVEIRA NETO**

UNINOVE – Universidade Nove de Julho

geraldo.prod@ig.com.br

**MARCELO CALDEIRA PEDROSO**

USP - Universidade de São Paulo

mpedroso@usp.br

## **Contribuições das Teorias Institucional, Contingencial e Economia dos Custos de Transação para Seleção de Operadores Logísticos**

### **Resumo**

O objetivo deste trabalho é discutir a contribuição das teorias Institucional, Contingencial e Custos de Transação para a seleção de operadores logísticos. O método de pesquisa considerou a execução de dois estudos de casos em empresas frigoríficas. Os resultados mostraram que a Teoria Contingencial pode contribuir com a análise dos ambientes internos da empresa contratante e operador logístico; a Teoria Institucional pode auxiliar para identificar a rotina legitimada e os mecanismos de conformação, focada no isomorfismo; e a Teoria da Economia dos Custos de Transação pode contribuir para selecionar um operador logístico com similaridade operacional, com preço adequado. Com o uso da Teoria Contingencial foi possível mapear a rotina para identificar as necessidades operacionais em termos de recursos e capacidades, na análise do ambiente externo do operador logístico constataram-se oportunidades localizacionais para melhor escoamento. Fundamentado na Teoria dos Custos de Transação, permitiu-se a otimização de custos logísticos das atividades a serem terceirizadas e com base na Teoria Institucional, tornou-se possível mapear o ambiente interno da contratante para identificar a rotina legitimada com o objetivo de requerer do operador logístico.

**Palavras Chaves:** Seleção de Operadores Logísticos, Terceirização logística

### **Abstract**

The objective of this paper is to discuss the contribution of Institutional theories, Contingency and transaction costs for the selection of logistics operators. The research method considered the execution of two case studies in slaughterhouses. The results showed that the Contingency Theory can contribute to the analysis of internal environments of the contracting company and logistics operator; Institutional Theory may help to identify the legitimate routine and forming mechanisms, focused on isomorphism; and the Theory of Transaction Cost Economics can contribute to select a logistics operator with operational similarity with suitable price. With the use of Contingency Theory was possible to map the routine to identify operational requirements in terms of resources and capacity, the analysis of external environment Logistics Service Provider found up locational opportunities for better flow. Based on Transaction Cost Theory, allowed to optimize logistics costs of activities to be outsourced and based on institutional theory, it became possible to map the contractor's internal environment to identify the routine legitimized in order to require the Logistics Service Provider.

**Keywords:** Logistics Service Provider Selection, Logistics Outsourcing

## 1 INTRODUÇÃO

Percebe-se grande interesse por parte das empresas e do meio acadêmico nas atividades de seleção, negociação e contratação de operadores logísticos. Este interesse é motivado, em grande parte, pela complexidade do processo decisório aliada à importância destas decisões no ambiente de negócios (VIANA e ALENCAR, 2012). A terceirização de serviços logísticos pode ser realizada por meio de um Operador Logístico (OPL), qual seja: um fornecedor de serviços especializados em gerenciar e executar as atividades logísticas em diferentes processos da cadeia de suprimentos de seus clientes. Tradicionalmente, um OPL tem competência para prestar serviços logísticos básicos (ex.: armazenagem e transporte), intermediários (ex.: expedição e *cross docking*) e de maior complexidade (ex.: planejamento e controle de estoques) (FLEURY *et al.*, 2011). Em alguns casos, também pode agregar valor por meio da customização de operações (ex.: embalagens e montagem final de produtos) ou em assessoria empresarial (ex.: consultoria de sistemas e redesenho de malhas logísticas) (GONÇALVES, 2007).

A decisão de terceirização para a contratação de OPLs é geralmente complexa (HOLCOMB e HIT, 2007; OLIVEIRA NETO, 2008; AKTAS *et al.*, 2011). Não obstante, é raramente tomada com base em perspectivas estratégicas (MCIVOR, 2000; WESTPHAL e SOHAL, 2013). De maneira geral, impera a informalidade nos processos de seleção e negociação. Iañes e Cunha (2006), Isiklar *et al.* (2007), Aktas *et al.* (2011) e Fawcett *et al.* (2012) destacam que parte das falhas no processo decisório pode ser atribuída à falta de consideração de critérios formais no processo de negociação. Handley (2012) aponta que o foco excessivo na redução de custos e negligência de análise de capacidades necessárias das empresas contratantes tem resultado na redução da capacidade de fornecimento, prejudicando o desempenho da contratante no mercado.

Neste contexto, o objetivo do presente trabalho é analisar como os aspectos estratégicos constatados nas Teorias: Institucional, Contingencial e Economia dos Custos de Transação podem apoiar as atividades de análise preliminar e seleção de operadores logísticos em empresas que decidem terceirizar suas operações logísticas.

Para alcançar os objetivos deste trabalho, o artigo foi assim estruturado: (i) referencial conceitual; (ii) metodologia utilizada na pesquisa; (iii) resultados da pesquisa de campo; (iv) discussão acerca dos resultados da pesquisa; e (v) conclusões do trabalho.

## 2 REVISÃO DA LITERATURA

Este trabalho considera três teorias aplicáveis à terceirização de serviços logísticos: (i) Teoria da Contingência (TC); (ii) Teoria Institucional (TI) e (iii) Teoria da Economia dos Custos de Transação (TCT). Tais teorias possibilitam a consideração de aspectos estratégicos para apoiar as atividades de análise preliminar e seleção de operadores logísticos. A seguir, o trabalho apresenta a revisão da literatura concernente a cada uma das teorias consideradas no estudo. A partir desta revisão, são geradas proposições de pesquisa.

### 2.1. Teoria da Contingência e terceirização de serviços logísticos

A Teoria da Contingência (TC) enfatiza a análise da estrutura operacional das organizações para fins de formulação da estratégia. Segundo a TC, cada organização tem peculiaridades operacionais únicas, diante das quais não existe uma estrutura genérica altamente efetiva para todas as organizações (DONALDSON, 2010).

Organizações são sistemas complexos e precisam de soluções técnicas e operacionais para ajustar-se ao ambiente, bem como regular suas estruturas em consequência desse ajuste (GALBRAITH, 1973). Neste contexto, a realização da análise ambiental com o apoio da TC na formulação da estratégia de terceirização de serviços logísticos pode contribuir para reduzir as incertezas inerentes à terceirização (BANDEIRA *et al.*, 2010).

A análise ambiental permite mapear aspectos críticos da contratante e do OPL (BANDEIRA *et al.*, 2010; DANESE *et al.*, 2013) de modo que empresa contratante possa adotar uma postura proativa, visando obter melhores resultados ou minimizar potenciais problemas decorrentes da terceirização. Por exemplo, esta análise pode identificar políticas fiscais, bem como fatores localizacionais para melhor escoamento de mercadorias. Neste sentido, poderá ser necessário utilizar instalações de transbordo distantes das grandes metrópoles para evitar congestionamentos ou aproveitar condições de infraestrutura asfáltica; ou ainda, pode ser necessária uma proximidade a principais rodovias, visando menor custo e maior responsividade para atender a demanda. A análise constante dessas variáveis do ambiente do OPL permite reconfigurar a estratégia – e a estrutura organizacional - quando for necessário (LAWRENCE e LORSH, 1967).

Com base na revisão sobre a Teoria Contingencial, o trabalho apresenta a proposição (P1): a análise dos ambientes internos da empresa contratante e do OPL contribui para selecionar um OPL adequado às necessidades da contratante.

Desta forma, é possível inferir sob as lentes da terceirização de serviços logísticos que a Teoria Contingencial pode proporcionar uma explicação importante sobre a necessidade de integração entre estruturas e principalmente ao enfatizar que as organizações apresentam estruturas diferentes umas das outras, requerendo uma análise mais profunda no ambiente interno operacional da contratante e OPL para selecionar um OPL apropriado. Esta questão proporciona redução de incertezas inerentes à seleção de OPLs (BANDEIRA *et al.*, 2010) por permitir mapear aspectos críticos da contratante e do OPL no processo de seleção (BANDEIRA *et al.*, 2010; DANESE *et al.*, 2013).

## **2.2. Teoria Institucional e terceirização de serviços logísticos**

Sob as lentes da Teoria Institucional (TI), considera-se que as organizações devem buscar legitimidade em suas ações por meio de ações isomórficas no ambiente, qual seja: buscar coerências técnicas operacionais para melhor adaptabilidade entre empresas. Esta questão possibilita a aquisição e manutenção de recursos necessários à sobrevivência das empresas. As organizações formais que não buscam o isomorfismo no ambiente tomam decisões próprias, o que pode resultar em consequências incertas (MEYER e ROWAN, 1977).

A seleção estratégica de um OPL pode ter na TI um complemento importante em termos de análise ambiental (BANDEIRA *et al.*, 2010). Neste contexto, a análise do ambiente permite a configuração e integração de estruturas organizacionais. Este entendimento pode facilitar o processo de negociação na busca de isomorfismo entre a organização contratante e a terceirizada e, desta forma, reduzir as incertezas no relacionamento entre ambas.

Na literatura constataram-se três tipos de isomorfismo:

(i) coercitivo, que resulta em pressões formais exercidas sobre organizações para gerar uniformidade (DIMAGGIO e POWEL, 1983). Tal questão sob as lentes da terceirização de serviços logísticos, remete ao entendimento que os OPLs podem exercer pressão na busca de laços informais, possibilitando moldar a negociação e modificar as regras do jogo de acordo com seus preceitos (PENG *et al.*, 2009), principalmente porque as organizações moldam o ambiente institucional de acordo com os propósitos estratégicos (JACABIDES e WINTER, 2005). Desta forma, ressalta-se sobre a importância de que as empresas contratantes devem evitar serem convencidas pelos OPLs em relação a pacotes de serviços genéricos. Para tanto, sugere-se a implantação de mecanismos de conformação em processos de integração entre empresas por meio de gestão de contratos e implantação de indicadores de desempenho (CABRAL *et al.*, 2013). Com isso, considera-se importante estabelecer gestão de contrato com foco na formalização de cláusulas contratuais que preveem a implantação de indicadores de desempenho (e, em determinados casos, multas) como meio de conformação e

isomorfismo. Adicionalmente, pode-se exigir flexibilidade do OPL para atender eventos inesperados, como por exemplo, aumento inesperado da demanda e crises mundiais.

(ii) mimético, quando os decisores apresentam objetivos ambíguos com o ambiente incerto, impulsionando-os a basear suas decisões em outras organizações (DIMAGGIO e POWEL, 1983). Essa tipologia pode ser considerada pouco aplicável em processos de seleção de OPLs, considerando que cada organização apresenta necessidades diferentes, principalmente ao se referir aos seus aspectos operacionais (BANDEIRA *et al.*, 2010).

(iii) normativo, que tem origem na busca de profissionalização por meio da disseminação de conhecimentos, permitindo conhecer o método de trabalho para estabelecimento de legitimidade (DIMAGGIO e POWEL, 1983). Conforme apontou Meyer e Roman (1977), as empresas devem ter semelhanças em termos técnicos e de conhecimentos para que possa ocorrer isomorfismo entre elas. Esta questão é corroborada por Holcomb e Hitt (2007), no âmbito da terceirização de serviços logísticos.

Entretanto, segundo Meyer e Roman (1977), há dois problemas comuns que podem ocorrer em processos de seleção de operadores logísticos: (i) as exigências pela coerência técnica entre empresas podem gerar conflitos, prejudicando a eficiência operacional; (ii) como as empresas são diferentes uma das outras, podem ocorrer conflitos de regras, e consecutivamente afetar as atividades de coordenação e controle. Para não ocorrer essas possíveis barreiras, as organizações precisam buscar legitimidade frente às empresas em que quer se relacionar, protegendo a empresa de ter atividades e regras incoerentes. Neste contexto, a análise do ambiente da contratante e OPL podem identificar as rotinas legitimadas e, conseqüentemente minimizar incoerências técnicas (PFEFFER, 1982; EISENHARDT, 1988).

Fundamentado na Teoria Institucional, o trabalho apresenta a proposição (P2): O mapeamento do ambiente interno da contratante e OPL podem contribuir para identificar a rotina legitimada e, com isso, apresentar mecanismos de conformação e busca de isomorfismo entre as empresas.

Neste contexto, é possível inferir que a Teoria Institucional pode ser utilizada como fundamento para a seleção de OPLs com foco na busca de coerência técnica operacional (legitimidade operacional) constatada no ambiente interno da contratante e OPL. Isso possibilita melhor adaptabilidade e isomorfismo entre empresas. Segundo Meyer e Roman (1977), para ocorrer o isomorfismo entre empresas, elas devem ter semelhanças em termos técnicos e de conhecimentos. E quando é remetido aos tipos de isomorfismo (DIMAGGIO e POWEL, 1983), pode-se notar grande assimetria com processos de seleção de OPLs, tais como: (1) a necessidade de estabelecer gestão contratual com exigência de indicadores de desempenho e multas como meio de conformação e isomorfismo coercitivo (CABRAL *et al.*, 2013); (2) a oportunidade de compartilhar conhecimentos e técnicas logísticas estratégicas (HOLCOMB e HITT, 2007) possibilita a profissionalização em termos de rotinas legitimadas; e (3) a decisão para a terceirização de serviços logísticos deve partir da análise do ambiente da contratante e OPL (BANDEIRA *et al.*, 2010).

### **2.3. Economia dos custos de transação e terceirização de serviços logísticos**

A teoria da Economia dos Custos de Transação (ECT) sugere que as empresas criem mecanismos para reduzir os custos transacionais. Esta teoria considera que os mercados são influenciados por uma racionalidade limitada nas avaliações e por incertezas que podem levar a comportamentos oportunistas. O conceito de transação consiste na transferência de um bem ou serviço por meio de negociação e formalização contratual entre firmas (WILLIAMSON, 1981).

Vários autores (BARTHÉLEMY e QUÉLIN, 2006; HOLCOMB e HITT, 2007; McIVOR, 2009; FERREIRA e SERRA, 2010; BANDEIRA *et al.*, 2010; AMAN *et al.*, 2012)

ressaltam a necessidade de se avaliar os custos de transação no âmbito da terceirização de serviços logísticos em processos de formalização contratual. Holcomb e Hitt (2007) enfatizam a oportunidade de reduzir custos operacionais por meio da seleção de OPL com recurso especializado, que promove similaridade estratégica operacional e partilha de técnicas logísticas inovadoras para o atendimento dos clientes. Ding *et al.* (2012) corroboram que a redução de custos na transação por meio similaridade estratégica na rotina operacional entre empresas pode ocorrer em detrimento da utilização de recursos logísticos especializados do OPL, como por exemplo, a seleção de OPL que apresentar semelhança com a contratante em termos de rotina logística com maior capacidade disponível, a citar: (espaço recursos para armazenagem, disponibilidade de recursos para o transporte e disponibilidade de docas para o carregamento, entre outros) tende a reduzir custos operacionais. Outro aspecto relevante consiste na exigência da contratante na continuidade de gerenciamento das avarias com o foco na redução constante de custos. Ferreira e Serra (2010) complementam que, segundo a ECT, uma atividade é mantida internamente se os custos e riscos associados à sua terceirização são elevados.

A revisão da literatura acerca da Teoria da Economia dos Custos de Transação possibilitou a geração da seguinte proposição (P3): A identificação de rotina apropriada e recursos logísticos na contratante e OPL contribui para a seleção de OPL com similaridade estratégica operacional, que pode resultar em menores custos operacionais.

### 3. METODOLOGIA

O presente trabalho considera a seguinte pergunta de pesquisa: *Quais aspectos estratégicos constatados nas teorias (institucional, contingencial e custo de transação) podem apoiar as atividades de análise preliminar e seleção de operadores logísticos por parte das empresas contratantes?*

Para tanto, foi adotada uma abordagem metodológica por meio dos seguintes passos: (i) geração de proposições derivadas de teorias; (ii) realização de pesquisa de campo por meio de estudos de casos; (iii) análise e discussão dos resultados da pesquisa de campo; e (iv) apresentação das conclusões. Essa abordagem metodológica está de acordo (BRYMAN, 2004).

A partir da revisão da literatura (e, de maneira tácita, também considerando a experiência e o conhecimento dos pesquisadores) o trabalho considera três aspectos estratégicos para apoiar as atividades de análise preliminar e seleção de operadores logísticos, consubstanciando as proposições de pesquisa, a citar:

P1: A análise dos ambientes internos da empresa contratante (P1.1) e do OPL (P1.2) contribui para selecionar um OPL adequado às necessidades da contratante.

P2: O mapeamento do ambiente interno da contratante (P2:1) e do OPL (P2:2) pode contribuir para identificar a rotina legitimada e, com isso, apresentar mecanismos de conformação e busca de isomorfismo entre as empresas.

P3: A identificação de rotina apropriada e recursos logísticos na contratante (P3.1) e OPL (P3.2) contribui para a seleção de OPL com similaridade estratégica operacional, que pode resultar em menores custos operacionais.

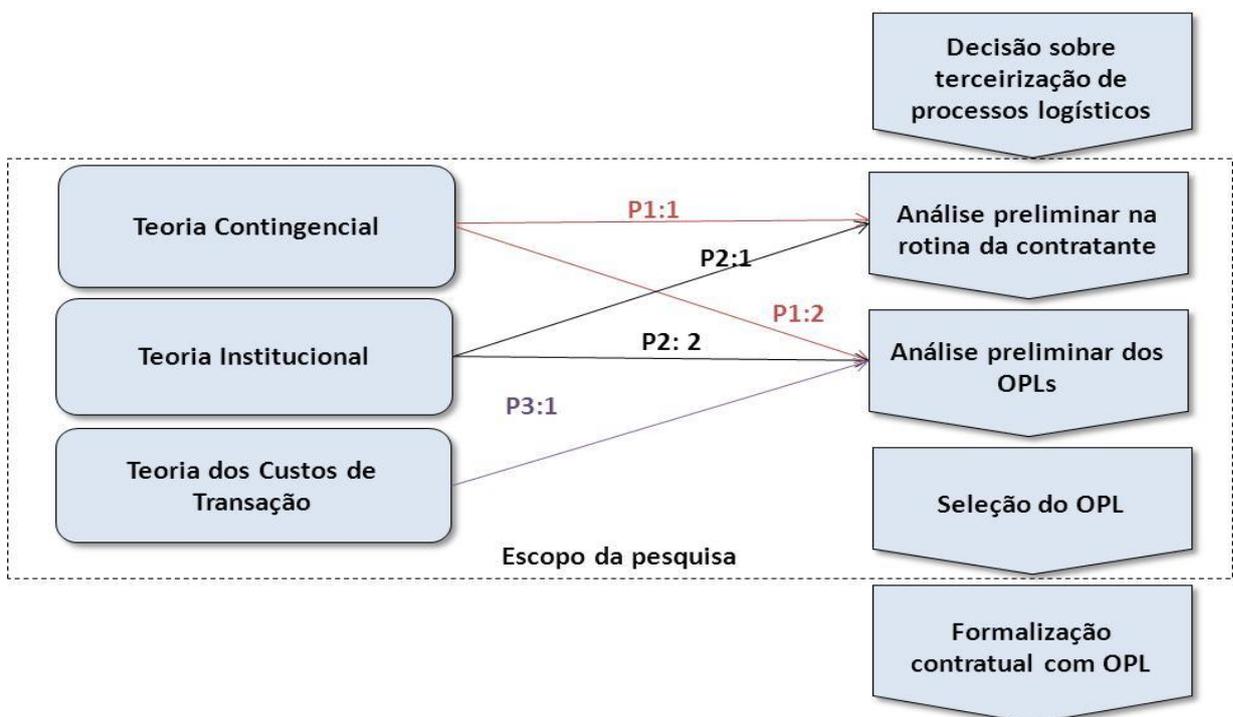
A seleção de OPL apropriado consiste em atividade bastante complexa, iniciando pela decisão sobre a terceirização de serviços logísticos. Nessa fase geralmente a contratante considera a necessidade de terceirização para complementar a capacidade logística da empresa (HOLCOMB e HITT, 2007) e após a decisão, sugere-se realizar análise preliminar na rotina da contratante para conhecer as capacidades centrais necessárias que se deve suprir com a contratação de um OPL. A análise do ambiente da contratante e OPL evita incertezas da terceirização (BANDEIRA *et al.*, 2010; DANESE *et al.*, 2013).

Com isso, nessa fase é importante estudar a rotina operacional a fim de identificar em qual atividade não deve ocorrer falha para implantar controle de desempenho. Após conhecer a rotina da contratante torna-se possível analisar a rotina do OPL para selecionar OPL que tenha similaridade estratégica operacional (HOLCOMB e HITT, 2007).

A análise do ambiente pode ser fundamentada na: (i) Teoria Contingencial com o objetivo de selecionar um OPL que tenha completude operacional; (ii) Teoria Institucional em relação a identificação de rotina legitimada para implantar mecanismos de conformação e isomorfismo; (iii) Teoria dos Custos de Transação, que contribui para a seleção de OPL com similaridade estratégica operacional, que pode resultar em menores custos operacionais.

Desta forma, a análise preliminar no ambiente da contratante e OPL possibilita reduzir incertezas no processo de formalização contratual.

A Figura 1 apresenta as variáveis de análises em conjunto com as proposições em relação à estrutura para terceirização de serviços logísticos.



**Figura 1: Escopo e proposições da pesquisa**

Na sequência, o trabalho realiza dois estudos de casos com o intuito de analisar as proposições de pesquisa. Esta questão está em consonância com diversos autores que enfatizam a relevância da pesquisa de campo – particularmente o método do estudo de caso – para desenvolver novas teorias (EISENHARDT, 1989) ou realizar estudos exploratórios (YIN, 2010) em gestão de operações (MEREDITH, 1998; VOSS *et al.*, 2002) e, especificamente, em logística e gestão da cadeia de suprimentos (SEURING, 2005).

Os dois estudos de casos sobre terceirização de serviços logísticos abordaram empresas fabricantes de produtos frigoríficos (considerados sob a denominação estudos de casos A e B). As empresas foram escolhidas em função dos seguintes critérios: similaridade no contexto logístico (transporte de produtos frigoríficos); possibilidade de acesso para a pesquisa de campo; e pelo fato de terem terceirizado suas operações logísticas no período de execução da pesquisa.

A coleta de dados da pesquisa de campo utilizou a metodologia de observação independente e entrevistas semiestruturadas. A observação independente é apropriada para o desenvolvimento de estudo de caso (WESTBROOK, 1995), sendo uma importante técnica de coleta de dados. Isto permite ao pesquisador analisar os elementos identificados na revisão da literatura (e as proposições que foram geradas a partir desta revisão) no contexto do ambiente estudado (BOGDAN e BIKLEN, 1992). A entrevista semiestruturada é bastante útil em conjunto com a observação independente (BOGDAN e BIKLEN, 1992), ao permitir esclarecer o objeto estudado, principalmente quando dialogada com especialistas (SEIDMAN, 1991). O processo de entrevista foi realizado em conjunto com as observações com dois gestores de logística, considerando um de cada empresa contratante. Os gestores de logística das contratantes foram selecionados por serem responsáveis diretos com a decisão, seleção e formalização contratual.

A análise dos resultados da pesquisa de campo foi realizada por meio das análises intracasos e intercasos. A análise intracasos permitiu gerar inferências preliminares de cada caso. Na análise intercasos foi possível realizar comparações entre os resultados dos casos (MILES e HUBERMAN, 1994).

#### **4. RESULTADOS DA PESQUISA DE CAMPO**

Este tópico apresenta os resultados da pesquisa de campo de produtos frigoríficos. Para tanto, foram considerados dois estudos de casos (A e B). Ambas as empresas terceirizaram suas operações logísticas com o mesmo OPL, sendo este especialista na movimentação, armazenagem e transporte de carga frigorífica. A seleção deste OPL ocorreu durante a realização da pesquisa de campo em 2011, com duração de 6 meses. Em cada um dos casos, são analisadas as proposições de pesquisa. Após a análise individual de cada caso, o trabalho apresenta a análise intercasos.

##### **4.1 Estudo de caso A**

Na análise com base na Teoria Contingencial (TC) - que trata da análise do ambiente interno da contratante (P1:1) -, constatou-se que os envolvidos estavam preocupados em identificar na rotina operacional os recursos necessários para armazenagem e transporte para tornar o processo mais responsivo. A contratante estava perdendo mercado e precisava aumentar a capacidade de entrega; para tanto, buscava um OPL que pudesse complementar a capacidade de armazenagem e distribuição. Com isso promoveu-se reuniões com potenciais OPLs para verificar qual poderia atender a necessidade operacional. Nas reuniões eram discutidas habilidades técnicas e conhecimentos especializados. Por exemplo, um dos OPLs afirmou que para a empresa melhorar a capacidade de responsividade poderia disponibilizar quatro câmaras frigoríficas para serem utilizadas para o congelamento com capacidade de atender 26 docas e equipamentos para a movimentação. Além de oferecer localização estratégica com proximidade as principais rodovias. Essa sugestão ajudaria a reduzir os atrasos nas entregas, resultantes dos congestionamentos enfrentados pelo transporte próprio. A análise dos ambientes internos da contratante e do OPL possibilitou selecionar um OPL adequado com base nas necessidades da contratante.

Concomitantemente, sob as lentes da Teoria Instituição, a contratante decidiu mapear o ambiente interno para identificar o método de trabalho legitimado, além identificar os mecanismos de conformação (indicadores de desempenho) para gerar uniformidade e isomorfismo entre empresa contratante e OPL (P2:1). Essa análise permitiu buscar um OPL que complementasse as capacidades logísticas com o objetivo de buscar isomorfismo normativo entre empresas para reduzir incertezas que teve origem na busca de conhecimentos

especializados, possibilitando conhecer a rotina legítima do OPL em operações semelhantes (P2:1).

Nas reuniões junto ao OPL, com foco na Teoria dos Custos de Transação (P3), selecionou-se o OPL com melhor similaridade operacional, com capacidade de atender o cliente com a responsividade necessária sem afetar o nível de serviço e ainda acarretou redução em 20% de custos logísticos. Na análise do ambiente da contratante identificou que a contratante desejava reduzir custos operacionais.

#### **4.2 Estudo de caso B**

Com base na Teoria Contingencial, realizou-se análise do ambiente interno da empresa que comercializava produtos resfriados (P1:1). Esta análise identificou que a gestão da qualidade consistia na capacidade mais importante. Essa empresa ao contrário da empresa A, não queria expandir ofertas ao mercado, mas promover maior proximidade dos clientes para garantir a qualidade dos produtos vendidos. Desta forma, o foco da contratante estava na capacidade de gestão da qualidade no setor de armazenagem, em que se exigiram duas câmaras de resfriamento (recursos físicos) com alocação para 13 docas visando preservar a integridade física dos produtos. Na análise interna do OPL, buscou-se identificar habilidades técnicas e conhecimentos especializados em gestão da qualidade para reduzir avarias e evitar contaminações na carga. O OPL selecionado se dispôs a aumentar a capacidade de armazenagem de produtos resfriados (para 66 toneladas por dia). A variável mais crítica do ambiente externo consistia no congestionamento na região metropolitana de São Paulo, que gerava avarias por motivos do aumento da temperatura resultante do aumento do tempo de viagem. As avarias cresciam mais nos dias de calor.

Nesse processo, a Teoria Institucional foi importante para fundamentar o mapeamento do ambiente interno da contratante (P2:1) para identificar a rotina operacional legitimada que necessita de maior controle para exigir do P2:2 OPL a gestão dessas atividades por meio de implantação de indicadores de desempenho com o mesmo nível de serviço gerenciado pela contratante em termos de pontualidade e avarias. Nessa fase, o OPL se dispôs a melhorar a qualidade dos produtos armazenados por meio de implantação de câmaras de resfriamento, além de introduzir controles na temperatura nos veículos e realizar limpezas após a descarga. Com isso, a contratante selecionou um OPL com semelhanças operacionais e que apto a melhorar a capacidade de resposta ao mercado (profissionalização) com base no isomorfismo normativo e, em seguida utilizou o isomorfismo coercitivo para a formalização contratual na busca de uniformidade.

Também, a ECT foi importante para (P3:) redução de custos operacionais por ter selecionado um OPL com semelhanças em termos de rotinas, e principalmente dispor de maior capacidade de armazenagem com túneis de congelamento e localização estratégica para o escoamento de maneira mais responsiva a fim de garantir as condições físicas do produto, contribuindo assim com o controle redução das avarias

#### **4.3 Análise intercasos**

Na Tabela 1, realizou-se a análise intercasos por meio da análise de semelhanças e diferenças entre os casos A e B.

**Tabela 1: Semelhanças e diferenças entre os casos A e B.**

<b>Similaridades entre os casos A e B</b>	<b>Diferenças entre os casos A e B</b>
A Teoria da Contingência pode auxiliar na análise do ambiente da contratante para levantar as necessidades em termos técnicos (recursos logísticos) e de conhecimentos na operação, Essa análise permite analisar as condições internas do OPL para seleção de OPL adequado, com capacidade operacional para atender as necessidades da contratante, visando à integração da estrutura operacional entre empresas.	No caso A, a capacidade necessária da contratante foi a de armazenagem “estruturação de túneis de congelamento” e capacidade de transporte “localização estratégica do OPL” visando a responsividade da operação. Enquanto que no caso B, a capacidade necessária da contratante era na gestão da qualidade, visando “garantia da integridade física dos produtos” para redução de avarias e entregar produtos sem risco de contaminação. Essa constatação permitiu que cada contratante analisasse a estrutura operacional dos OPLs candidatos, além de promover reuniões para verificar qual OPL estava mais preparado para atender as necessidades.
A Teoria Contingencial pode apoiar na análise do ambiente externo da contratante e OPL.	No caso A, a análise do ambiente externo permitiu exigir a redução dos atrasos nas entregas, resultantes dos congestionamentos enfrentados pelo transporte próprio, sendo considerada como variável incontrolável (ambiente externo) por meio de seleção de OPL mais responsivo, com localização estratégica para escoamento dos produtos. No caso B, a variável do ambiente externo mais crítica consistia no congestionamento na região metropolitana de São Paulo que gerava avarias por motivos do aumento da temperatura resultante do aumento do tempo de viagem. As avarias cresciam mais nos dias de calor.
A Teoria Institucional pode auxiliar no mapeamento da rotina da contratante com foco na identificação do método de trabalho legitimado, para a busca de isomorfismo entre empresas para reduzir incertezas.	No caso A e B constatou-se o método de trabalho legitimado, além identificar os mecanismos de conformação (ex: implantação de indicadores de desempenho) para gerar uniformidade e isomorfismo entre empresa contratante e OPL.
A Teoria Institucional pode favorecer na identificação de habilidades técnicas e conhecimentos especializados do OPL com foco na identificação do método de trabalho legitimado, para a busca de isomorfismo entre empresas para reduzir incertezas.	No caso A, constatou-se na reunião a possibilidade de estruturar tuneis de congelamento no armazém e localização estratégica para aumentar a responsividade. Enquanto que no caso B, para melhorar a qualidade dos produtos armazenados foi implantado câmaras de resfriamento pelo OPL, além de introduzir controles na temperatura nos veículos e realizar limpezas após a descarga.
A Teoria Institucional pode apoiar a sugestão e implantação de mecanismos de conformação (ex: medidas de desempenho com multas) a fim de formar uniformidade entre empresas para reduzir incertezas no processo de complementação de capacidades logísticas.	No caso A e B, utilizou-se o isomorfismo normativo entre empresas para reduzir incertezas que teve origem na busca de profissionalização por meio de identificação de conhecimentos especializados, possibilitando conhecer a rotina legítima do OPL em operações semelhantes. Entretanto no caso B, foi acompanhada a formalização contratual por meio de isomorfismo coercitivo, devido a pressões formais na busca de uniformidade.
A Teoria dos Custos de Transação pode auxiliar na redução de custos logísticos das atividades a serem terceirizadas junto aos OPLs candidatos. Quanto maior for a similaridade operacional entre empresas maior será a possibilidade de reduzir custos. O OPL selecionado deve apresentar qualidade superior e custos inferiores.	No caso A, nas reuniões realizadas junto ao OPL, com base nas necessidades da contratante, selecionou-se o OPL com melhor similaridade operacional, com capacidade de atender o cliente com a responsividade necessária sem afetar o nível de serviço e ainda acarretou redução em 20% de custos logísticos e no caso B, a redução de avarias e o controle da pontualidade de entrega apresentam simetria com a teoria dos custos de transação com foco na redução de custos na integração entre empresas.

Os resultados mostraram que a: (i) Teoria Contingencial pode ser adotada para realizar análise preliminar do ambiente da contratante e OPL com o objetivo de selecionar um prestador de serviço adequado, com capacidade operacional para atender as necessidades da contratante, visando à integração da estrutura operacional entre empresas; (ii) Teoria Institucional pode contribuir na identificação da rotina operacional legitimada para implantar mecanismos de conformação e isomorfismo; (iii) Teoria dos Custos de Transação pode auxiliar na identificação de OPL com similaridade estratégica operacional, permitindo reduzir custos operacionais.

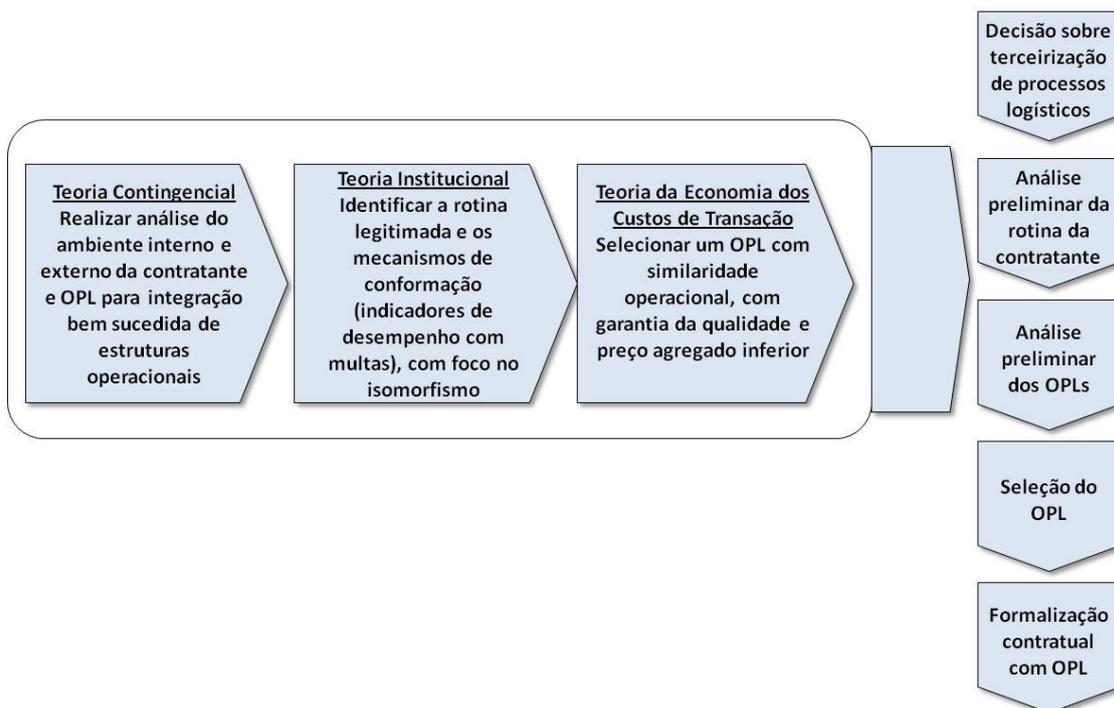
## 5 DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

A proposição 1, com base na Teoria Contingencial, mostrou que a análise do ambiente interno e externo da contratante e OPL podem auxiliar na seleção de OPL adequado para integração de estruturas. Esse resultado mostra assimetria em relação à análise criteriosa do ambiente interno e externo (BANDEIRA *et al.*, 2010), considerando que cada organização tem peculiaridades operacionais únicas (DONALDSON, 2010), com rotinas legitimadas ao longo do tempo (PFEFFER, 1982; EISENHARDT, 1988). Essa análise permite à contratante ajustar-se ao ambiente e regular suas estruturas em consequência desse ajuste (GALBRAITH, 1973; BANDEIRA *et al.*, 2010; DANESE *et al.*, 2013).

A proposição 2, fundamentada na Teoria Institucional, enfatizou que o mapeamento do ambiente interno da contratante e OPL permitiu identificar a rotina legitimada para implantação de indicadores de desempenho e multas como meio de conformação e busca de isomorfismo. No caso A e B, foi mapeada a rotina operacional para identificar recursos e capacidades centrais com o objetivo de selecionar um OPL com conhecimentos técnicos necessários para atender a capacidade da contratante. Essa constatação empírica mostra consonância com o isomorfismo entre empresas, que devem ter semelhanças em termos técnicos e conhecimentos (MEYER e ROMAN, 1977; PFEFFER, 1982; EISENHARDT, 1988; MEYER e ROMAN, 1977).

A proposição 3, baseada na Teoria dos Custos de Transação, auxiliou na seleção de um OPL com similaridade operacional, com preço agregado inferior e com garantia da qualidade dos serviços. Esse resultado foi evidenciado nos casos A e B, com foco na redução de custos logísticos (WILLIAMSON, 1981). Para isso, foi realizado nas empresas A e B o mapeamento do ambiente interno e externo da contratante para melhorar a integração de estruturas entre empresas, tornando possível reduzir custos na transação. No caso A objetivou-se reduzir custos com atrasos na entrega e no caso B o foco foi na redução de avarias. No processo de negociação com esse objetivo constatou-se que no caso A apenas um OPL poderia investir em túneis de congelamento no centro de distribuição, com acesso a principais rodovias. Em termos de trocas de conhecimentos, o único *insight* importante relatado pelo OPL era a garantia de reduzir 20% os custos logísticos. Esse resultado corrobora com Holcomb e Hitt (2007), em relação ao desenvolvimento de experiências cooperativas e uso de recursos especializados para redução de custos na transação.

Desta forma, os aspectos estratégicos constatados nas Teorias (Institucional, Contingencial e Custo de Transação) apoiaram os processos seleção de operadores logísticos são apresentados na Figura 2.



**Figura 2: Aspectos estratégicos para apoiar processos de seleção de operadores logísticos**

## 6 CONCLUSÕES

A Teoria Contingencial pode auxiliar na análise do ambiente interno e externo da contratante e OPL. O processo de análise interno da contratante auxiliou no mapeamento da rotina a fim de levantar as necessidades operacionais em termos de recursos e capacidades. No processo de análise interno do OPL discutiram-se conhecimentos especializados e técnicas logísticas sobre as atividades a serem terceirizadas, e principalmente analisou se o OPL apresenta similaridade operacional em termos de recursos e complementação de capacidades, enquanto que na análise do ambiente externo do OPL constataram-se oportunidades localizacionais para melhor escoamento de mercadorias. Essa análise do ambiente da contratante e OPL permitiu selecionar um OPL com base nas necessidades da contratante, visando integração entre estruturas operacionais.

Com fundamento na Teoria dos Custos de Transação, permitiu a otimização dos custos logísticos das atividades a serem terceirizadas. Com isso, ao realizar o mapeamento da rotina, levantaram-se os recursos e capacidades necessárias, atribuindo condições de além de exigir a cobertura de recursos e capacidades para a operação visando similaridade operacional, que reflete na garantia da qualidade dos serviços prestados pelo OPL, torna-se possível selecionar um OPL que cobre valor agregado inferior por esses serviços.

Considerando a Teoria Institucional, no campo permitiu-se mapear o ambiente interno da contratante para identificar a rotina legitimada ao longo do tempo. Constatou-se que a contratante tinha a rotina apropriada para atuação no mercado, para o atendimento perfeito aos clientes. Na análise da rotina legitimada foi possível identificar as necessidades da contratante em termos de recursos e capacidades centrais operacionais para selecionar um OPL que atendesse essas necessidades. Além disso, tornou-se possível identificar os *gaps* de controles, ou seja, as rotinas mais críticas que precisam de indicadores de desempenho, possibilitando implantar mecanismos de conformação entre empresas com o foco principal no isomorfismo coercitivo.

## Referências

- AKTAS, E.; AGARAN, B.; ULENGIN, F.; ONSEL, S. The use of outsourcing logistics activities: The case of Turkey. *Transportation Research Part C: Emerging Technologies*, v.19, n.5, p. 833–852, 2011.
- AMAN, A.; HAMZAH, N.; AMIRUDDIN, R.; MAELAH, R. Transaction costs in finance and accounting offshore outsourcing: a case of Malaysia. *Strategic Outsourcing: An International Journal*, v. 5, n. 1, p. 72-88, 2012.
- BANDEIRA, R.A.M.; MAÇADA, A.C.G.; MELLO, L.C.B.B. *Terceirização logística: fatores de decisão sob a perspectiva do contratante*. Rio de Janeiro: XXXIV EnANPAD, 2010, p. 1-17.
- BARTHÉLEMY, J.; QUÉLIN, B.V. Complexity of outsourcing contracts and ex post transaction costs: an empirical investigation. *Journal of Management Studies*, v. 43, n. 8, p. 1775-1797, 2006.
- BOGDAN, Robert, BIKLEN, Sari. *Qualitative Research for Education: an Introduction to Theory and Methods*. 2nd. ed. Boston: Allyn and Bacon, 1992.
- CABRAL, S; QUELIN, B; MAIA, W. Outsourcing Failure and Reintegration: The Influence of Contractual and External Factors. *Long Range Planning*, In Press, Corrected Proof, p.1–14, 2013.
- BRYMAN, A. *Social research methods*. 2<sup>nd</sup>. Ed. Oxford: Oxford University Press, 2004.
- DANESE, P.; ROMANO, P.; FORMENTINI, M. The impact of supply chain integration on responsiveness: the moderating effect of using an international supplier network. *Transportation Research Part E: Logistics and Transportation Review*, v. 49, n.1, p. 125–140, 2013.
- DIMAGGIO, P; POWELL, W. The iron cage revisited: institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields. *American Sociological Review*, v. 48, n.2 p.147-160, 1983.
- DING, M.J.;BOOI H. KAM, B.H.; LALWANI, C.S. Operational routines and supply chain competencies of Chinese logistics service providers. *International Journal of Logistics Management*, v. 23, n. 3, p. 383-407, 2012.
- DONALDSON, L. Teoria contingencial estrutural. In: CLEGG, S.R; HARDY, C; NORD, W.R. (Eds.). *Handbook de estudos organizacionais: modelos de análise e novas questões em estudos organizacionais*. São Paulo: Atlas, 2010.
- EISENHARDT, K. M. Agency – and institutional – theory explanations: the case of retail sales compensation. *Academy of Management Journal*, v.31, n.3, p. 488-511, 1988.
- EISENHARDT, K. M. Building theories from case study research. *Academy of Management Review*, v. 14, n. 4, p. 532-550, 1989.
- ESPINO-RODRIGUEZ, T.F.; PADRON-ROBANA, V. A review of outsourcing from the resource-based view of the firm. *International Journal of Management Reviews*, v.8, n. 1, p. 49-70, 2006.
- FAWCETT, S.E.; FAWCETT, A.M.; WATSON, B.J.; MAGNAN, G.M. Peeking inside the black box: Toward an understanding of supply chain collaboration dynamics. *Journal of Supply Chain Management*, v. 48, n.1, p.44-72, 2012.
- FERREIRA, M.P.; SERRA, F.A.R. Make or buy in a mature industry? Models of client-supplier relationships under TCT and RBV perspectives. *Brazilian Administration Review*, v.7, n.1. p. 22-39, 2010.
- 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, 2011.
- GALBRAITH, J.R. *Designing complex organizations*. New York: Addison-Wesley, 1973.
- GONÇALVES, M.A. Logística e operações internacionais. In: OLIVEIRA, J.F. (Ed.). *Administração no contexto internacional: cenários e desafios*. São Paulo: Saraiva, 2007.
- HANDLEY, S.M. The perilous effects of capability loss on outsourcing management and performance. *Journal of Operations Management*, v.30, n.1, p.152–165, 2012.
- HOLCOMB, T. R.; HITT, M. A. Toward a model of strategic outsourcing. *Journal of Operations Management*, v. 25, n.2, p. 464-481, 2007.
- IAÑES, M.M.; CUNHA, C.B. Uma metodologia para a seleção de um provedor de serviço logístico. *Produção*, v. 16, n. 3, p. 52-60, 2006.
- ISIKLAR, G., ALPTEKIN, E.; BÜYÜKÖZKAN, G. Application of hybrid intelligent decision support model in logistics outsourcing. *Computers & Operations Research*, v. 34, n. 12, p. 3701-3714, 2007.
- JACOBIDES, M., WINTER, S. The co-evolution of capability and transaction costs: explaining the institutional structure of production. *Strategic Management Journal*, v.26, n.5, p.395–413, 2005.
- LAWRENCE, P.R.; LORSH, J.W. *Organization and environment: managing differentiation and integration division of research*. Boston: Harvard Business School Press, 1967.
- MCIVOR, R. How the transaction cost and resource-based theories of the firm inform outsourcing evaluation. *Journal of Operations Management*, v. 27, n. 1, p. 45-63, 2009.

- MEREDITH, J. Building operations management theory through case and field research. *Journal of Operations Management*, v. 16, n. 4, p. 441–454, 1998.
- MEYER, J; ROWAN, B. Institutionalized organizations: formal structure as myth and ceremony. *American Journal of Sociology*, v. 83, n. 2, p. 340-363, 1977.
- MILLES, M.B.; HUBERMAN, A.M. *Qualitative data analysis: an expanded sourcebook*. California, 1994.
- OLIVEIRA NETO, G.C. *Integração complexa entre empresa contratante e operador logístico: critérios para a contratação*. Dissertação (Mestrado), Instituto de Ciências Exatas e Tecnológicas, Universidade Paulista, 2008. 189p.
- PENG, M.W., SUN, S.L., PINKHAM, B., CHEN, H. The institution-based view as a third leg for a strategy tripod. *Academy of Management Perspectives*, v.23, n.3, p. 63–81, 2009.
- PFEFFER, J., *Organizations and organization theory*. Marshfield: Pitman Publishing, 1982.
- SEIDMAN, I. E. *Interviewing as Qualitative Research. A Guide for Researchers in Education and the Social Sciences*. New York: Teachers College/Columbia University Press, 1991.
- SEURING, S. Case study research in supply chains: an outline and three examples. In: KOTZAB, H.; SEURING, S.; MULLER, M.; REINER, G. (Eds.). *Research methodologies in supply chain management*. Heidelberg: Physica-Verlag, 2005. p. 235–250.
- VIANA, J.C.; ALENCAR, L.H. Metodologias para seleção de fornecedores: uma revisão da literatura. *Produção*, v. 22, n. 4, p. 625-636, 2012.
- VOSS, C.; TSIKRITSIS, N.; FROHLICH, M. Case research in operations management. *International Journal of Operations and Production Management*, v. 22, n. 2, p. 195–219, 2002.
- WESTBROOK, R. Action research: a new paradigm for research in production and operations management. *International Journal of Operations and Production Management*, v. 15, n. 12, p. 6-20, 1995.
- WESTPHAL, P.; SOHAL, A.S. Taxonomy of outsourcing decision models. *Production Planning & Control*. v. 24, n. 4–5, p. 347–358, 2013.
- WILLIAMSON, O.E. The economics of organization: the transaction cost approach. *American Journal of Sociology*, v. 87, n. 3, p. 548-577, 1981.
- YIN, R. *Case study research: design and methods*. 3<sup>rd</sup>. Ed. Thousand Oaks: Sage Publications, 2010.