

CAUSAS DA TERCEIRIZAÇÃO LOGÍSTICA: UM ESTUDO DE CASO NA EMPRESA CONTINENTAL DO BRASIL*

João Roberto Rolim (FACEQ)
Marcos Caetano Ferreira (FACEQ)

Resumo

Nosso principal objetivo nesta pesquisa é abordar os motivos que levam uma empresa a procurar um parceiro especializado, para terceirizar suas atividades logísticas, e as vantagens e desvantagens desse processo. A metodologia utilizada neste estudo envolveu pesquisa bibliográfica e de campo. Realizamos o estudo de caso em uma empresa multinacional localizada no Brasil, que atua no setor automotivo e que terceirizou todo o seu processo de armazenagem e movimentação logística interna para uma empresa multinacional com reconhecimento mundial e especializada nos processos logísticos. Na pesquisa de campo utilizamos entrevistas com gestores da empresa contratante e contratada, e análise dos resultados obtidos pelo contratante e pela contratada, com base nos indicadores de desempenho. Mostramos, ao final, aspectos positivos e restritivos desse modelo estratégico de gestão, apresentando os resultados de um processo de implantação dentro da referida multinacional, que considerou o *outsourcing* estratégico uma opção de modernização e posicionamento competitivo diante de seus concorrentes, e como forma de adequação às necessidades do mercado.

Palavras-chave: Terceirização. Logística. Organização. Empresa. Gestão.

Introdução

1 Definição de logística

A logística é singular: nunca pára! Está ocorrendo em todo o mundo, 24 horas por dia, sete dias por semana, durante 52 semanas por ano. Poucas áreas de operações envolvem a complexidade ou abrangem o escopo geográfico característicos da logística. (BOWERSOX e CLOSS, 2001, p. 19)

* Trabalho de Conclusão de Curso apresentado à Faculdade Eça de Queiros (Faceq – Uniesp Jandira) em dezembro de 2013, como exigência parcial para obtenção do título de Bacharel em Administração de Empresas, sob orientação da Professora Dra. Maria Clara Lopes Saboya.

Compras, produção, recebimento, armazenagem, separação, expedição, transportes, estar no tempo certo, da forma combinada, no lugar acertado e nos volumes corretos, com o menor custo possível, de uma forma bem simples, pode-se assim definir as principais características de uma logística eficiente e eficaz (BALLOU, 2006, p. 23). Para o autor existem três atividades primárias (aquelas que influenciam na maior parte dos custos logísticos) formando a base da logística. São elas: transporte, manutenção de estoque e, processamento de pedidos.

São várias as designações, de acordo com Moura (2006, p. 31), utilizadas pelos autores, para o termo Logístico, como por exemplo, logística empresarial, logística de materiais, logística de distribuição, logística interna, logística externa, logística de marketing, logística comercial, distribuição física ou outras. Mais recentemente, livros especializados na área têm utilizado termos como: técnica, arte, ciência, filosofia, atividade, sistema ou processo. Segundo Bowersox e Gloss (2001, p. 20): "O que faz a logística contemporânea interessante é o desafio de tornar os resultados combinados da integração interna e externa numa das competências centrais da empresa".

Com a evolução do conceito de logística, várias definições surgiram. De acordo com Ballou (2006, p. 37) a atividade empresarial cria quatro tipos de valores nos produtos ou serviços. São eles: forma, tempo, lugar e posse. Dos quatro valores, dois são criados diretamente pela logística. Quando se transforma matéria-prima em produtos acabados, o setor de produção cria o valor. A logística é responsável por valores de tempo e lugar nos produtos, principalmente por meio do transporte, dos fluxos de informação e dos estoques. Já o valor de posse é de responsabilidade do marketing, engenharia e finanças, e é aquele criado para induzir o cliente a adquirir os produtos por meio de publicidade, suporte técnico e condições de vendas.

Segundo Christopher (1997, p. 2), a logística é o processo de gerenciar estrategicamente aquisição, movimentação e armazenagem de materiais e produtos acabados bem como os relativos fluxos de modo a maximizar as lucratividades presente e futura através da redução dos custos. A logística pode ser definida como o processo de gestão estratégica de compra, transporte e armazenamento de matéria-prima, partes e produtos acabados, bem como o fluxo de informações relacionadas ao processo, por parte da organização e de seus canais de marketing, de modo que a lucratividade possa ser maximizada mediante a entrega de mercadorias com o menor custo associado (CHRISTOPHER, 2007, p. 4).

Para Bowersox e Closs (2001, p. 19), o objetivo da logística é disponibilizar os produtos e serviços onde são necessários e no momento desejado. Banzatto (2005, p. 51) revela que inicialmente o foco da logística era no transporte, movimentação e armazenagem de materiais, dando ênfase à função e não ao processo. A partir do momento em que as organizações passaram a dar maior importância ao serviço ao cliente, ocorreu a grande evolução da logística. Essa mudança de foco foi determinante para que as empresas repensassem seu processo logístico em um enfoque mais estratégico e menos operacional.

Em um conceito mais moderno, a logística pode ser definida como:

Um processo eficaz de planejamento, implementação e controle integrado do fluxo de materiais, informações e dinheiro, do ponto de origem ao ponto de destino, com o propósito de atender as crescentes exigências de qualidade impostas pelos clientes. (BANZATTO, 2005, p. 17)

Segundo Christopher (2007, p. 2) o sucesso ou o fracasso de qualquer negócio é determinado pelo nível de valor entregue ao cliente, onde as empresas bem sucedidas são aquelas que entregam mais valor ao cliente do que o seu concorrente. O autor ainda sugere que o papel do serviço ao cliente é “oferecer utilidade de tempo e lugar na transferência de bens e serviços entre comprador e vendedor” (CHRISTOPHER, 2007, p. 2), sendo determinado pela interação de todos os fatores que afetam os processos pelos quais os produtos são disponibilizados aos compradores.

A definição mais relevante e aceita sobre logística é a do *Council of Logistic Management*: Logística é aquela parte do processo da cadeia de abastecimento que planeja, implementa e controla o fluxo e estocagem eficiente e eficaz de produtos, serviços e informações relacionadas desde o ponto de origem ao ponto de consumo, a fim de atender as necessidades dos clientes (MOURA, 2004, p. 8). Percebe-se nessa definição que a logística vai ter um impacto significativo no desempenho da empresa, exatamente através do serviço ou produto que disponibiliza para seu cliente, pelo custo operacional e pela capacidade de responder rapidamente às mudanças do mercado, tendo uma importância maior ou menor no desempenho da empresa dependendo do tipo de negócio gerado por ela.

Como não é possível produzir tudo o que queremos no momento e local exato para consumo, tem-se então, a necessidade de transportar e armazenar esses produtos. A logística está diretamente ligada à previsão de demanda, gestão de estoque, armazenagem, transporte, distribuição, etc. Toda a cadeia logística vai ter como objetivo principal prover ao cliente os

níveis de serviços desejados, e, isto só será possível, com a eficiência e eficácia da administração de toda essa estrutura que mencionamos.

1.2 Origem da logística

Segundo Bowersox e Closs (2001, p. 19) a logística existe desde o início da civilização, ou seja, não constitui de modo algum uma novidade, e, a implementação das melhores práticas logísticas tornou-se uma das áreas operacionais mais desafiadoras e interessantes da administração nos setores privados e públicos.” A ideia de logística como conhecida hoje, teve seu início principalmente nas guerras. Segundo Novaes (2001, p. 31) em sua origem, o conceito de logística estava essencialmente ligado às operações militares, pois para que acontecesse o deslocamento de suas tropas, os generais precisavam providenciar na hora certa, munição, alimentos, equipamentos e socorro médico, onde quer que suas tropas estivessem.

Apesar de sua importância, os grupos logísticos trabalhavam em silêncio, na retaguarda das grandes batalhas. Essa ideia fica bem clara nos ensinamentos práticos da obra do General chinês Sun Tzu, em sua obra A arte da Guerra. Para ele, já havia a preocupação de cálculos perfeitos com relação ao abastecimento de suas tropas: O valor do tempo, isto é, estar ligeiramente adiante do adversário, vale mais que a superioridade numérica ou os cálculos mais perfeitos com relação ao abastecimento, e; um general inteligente estabelece um ponto de reabastecimento por saque no território inimigo (CLAVELL, 2003, p. 22 e 23).

Segundo Silva e Musetti (2003, p. 346), até a primeira Guerra Mundial (1914-1918), a logística militar preocupava-se em suprir e transportar homens, animais, alimento, munição e equipamentos. No período relacionado entre as duas Grandes Guerras, a logística permaneceu em estado latente de desenvolvimento. Porém, após 1945, seus conceitos foram lapidados e implantados no mundo dos negócios como uma ferramenta de gestão de suma importância, criando um conceito fundamental, que pode ser aplicável a administração da logística empresarial.

Percebida a importância de tais procedimentos, a logística passou então a ser adotada no mundo dos negócios, onde se relacionava principalmente à movimentação de produtos finais. Com o passar dos anos e o crescimento do mercado, a logística assumiu uma posição de maior enfoque, uma vez que passou a apresentar considerável importância ao longo de

toda a cadeia de suprimentos, levando em consideração a localização da matéria-prima, o lugar onde ocorre a sua transformação e por final a disposição do produto no ponto de venda.

Pode-se perceber a partir daí uma ampliação dos horizontes da logística e o surgimento de uma nova concepção. Áreas como a produção, dimensionamento de layout de armazéns, alocação de produtos em depósito, distribuição, seleção de fornecedores e clientes externos, passam a trabalhar de forma integrada montando um cenário propício para a formação de uma cadeia (CHING, 2001, p. 16). A história mostra que a logística tem sido usada intencional ou intuitivamente, como forma do homem conseguir seus objetivos. Os princípios logísticos como conhecemos hoje, tiveram suas origens em atividades militares e no desenvolvimento econômico mundial.

1.3 Terceirização da logística

A transferência de atividades para fornecedores especializados, detentores de tecnologia própria e moderna, que tenham esta atividade terceirizada como sua atividade-fim, liberando a tomadora para concentrar seus esforços gerenciais em seu negócio principal, preservando e evoluindo em qualidade e produtividade, reduzindo custos e ganhando competitividade. (SILVA, 1997, p. 30)

Nos últimos anos, o conjunto que compõe a cadeia de suprimentos tem sido alvo de grande importância para os administradores. Para que as companhias possam competir e ganhar mercado, precisam traçar uma estratégia que deixe sua cadeia de suprimentos competitiva. Ao obter mais atenção e importância, a cobrança por melhor desempenho da cadeia de suprimentos veio à tona. A terceirização tem como um dos objetivos melhorar o desempenho das cadeias de suprimento.

Na iniciativa privada, o método de contratar terceiros, segundo Leiria & Saratt (1996, p. 22), surgiu nos Estados Unidos antes da Segunda Guerra Mundial e consolidou-se como técnica de administração empresarial a partir da década de 50 com o desenvolvimento acelerado da indústria. No Brasil, conforme Queiroz (1998, p. 63) a terceirização foi gradativamente implantada com a vinda das primeiras empresas multinacionais, principalmente as automobilísticas no início da década de 80. Essas fábricas adquiriam as peças de outras empresas, guardando para si a atividade fundamental de montagens de veículos.

A ideia básica da terceirização logística partiu do princípio da redução de custos. A implantação desses processos levou os administradores a começarem a perceber que a terceirização, não somente reduzia custos, mas também trazia vantagem competitiva, uma vez

que as empresas contratantes passam a priorizar o seu produto ou atividade. Segundo Leiria e Saratt (1996, p. 25), a globalização econômica é um mercado cada vez mais acirrado, tornando necessária uma agilidade empresarial e busca por diferenciais competitivos, que basicamente significaram para as empresas maior produtividade e qualidade do produto final, atendendo às exigências cada vez maiores nos mercados interno e externo. Em médio e longo prazo, a contratação de um parceiro logístico terceiro implica também uma economia significativa de recursos. Esse processo se constitui de uma rotina que deve ser planejada, controlada e observada, pois o perfil que se busca neste cenário é a flexibilidade dos processos, tornando-os mais maleáveis.

Para o operador logístico, a satisfação do cliente que aceita terceirizar parte ou toda a sua cadeia de distribuição ou armazenagem, é medida principalmente através de entregas pontuais, atendimento personalizado, tornando o relacionamento entre fornecedor e cliente o mais próximo possível. Para Bowersox e Closs (2001, p. 22), a própria natureza da logística, as tarefas básicas envolvem grande número de pessoas, ou seja, um custo muito elevado. O fato de ser necessário ter centros de distribuição em locais diversos acaba fazendo com que boa parte desse trabalho essencial seja feito sem supervisão direta. Isto fez com que o processo de terceirização também se torna uma ideia atraente, pois a supervisão seria concentrada em um operador logístico, proporcionando maior controle sobre os processos.

A terceirização da logística organizacional nasce da necessidade de uma redução de custos, mas outra importante vantagem competitiva se adquire com tal processo: a organização direciona seu tempo exclusivamente ao seu negócio, desenvolvendo sua produção e produto, tornando-se mais competitiva. Entende-se que a terceirização das atividades logísticas, surgiu da necessidade da logística, em: minimizar custos; melhorar os serviços do setor através da agilidade e flexibilidade dos processos; e, ter uma participação mais importante nos esforços relacionados ao sucesso organizacional, ao preço de venda, e a qualidade do produto. A possibilidade de se ter o planejamento e execução da logística sob responsabilidade de uma empresa especializada contratada, cuja missão é o perfeito funcionamento da área, trará a empresa tomadora dos serviços maior dinamismo, agilidade, rentabilidade e controle em todas as suas atividades logísticas.

1.4 A evolução da logística

A Logística passou por grandes mudanças entre a década de 1970 e o início do século XXI, evoluindo da contratação de serviços tradicionais como transporte e armazenagem para atividades mais complexas como gestão de estoques e desenvolvimento de projetos logísticos. Neste contexto, as contratações de serviços logísticos deixaram de ser a simples locação de equipamentos e mão de obra para operar um dado processo, ou seja, ao invés de contratação de recursos o objetivo passou a ser a contratação de resultados (SOLS, 2007, p. 44).

Para Logan (2000, p. 21-32) e Lambert (1996, vol.7, n.2) o sucesso e a geração de vantagem competitiva a partir da terceirização de atividades na cadeia de suprimentos são fortemente dependentes de contratos que envolvam um relacionamento próximo e transparente entre as empresas (parceria) e com o desempenho medido através de métricas e indicadores claros e compensados entre as partes. Na pesquisa sobre o período de evolução da logística, foram encontradas algumas divergências entre os autores, no sentido de que cada um deles apresenta períodos diferentes para essa evolução.

Para Ballou (1993, p. 28) o desenvolvimento se divide em três períodos: a logística antes de 1950, entre 1950-1970 e após 1970. Sobre o mesmo assunto, Ching (2001, p. 20) divide o desenvolvimento em quatro fases, repetindo os anteriores e criando um novo após 1990. Em uma visão diferente Novaes (2007, p. 41) divide o processo da evolução logística em quatro fases distintas:

- 1) Atuação segmentada;
- 2) Integração rígida;
- 3) Integração flexível; e
- 4) Integração estratégica.

É bem nítida no mercado a crescente demanda por parte dos clientes por níveis cada vez mais altos de serviços e qualidade. O que faz com que qualquer empresa, esteja buscando uma agilidade cada vez maior na busca pela excelência no atendimento de seus clientes. Hoje, a empresa não busca somente colocar o cliente no centro do negócio, mas esta mudando, alterando e melhorando a todo o momento sistemas e procedimentos, com o objetivo em aumentar a confiabilidade e a velocidade em atender a essas necessidades desses clientes.

Com a globalização e o nascimento da Internet no mundo moderno, a logística se mostrou muito mais que necessária. Com isso, as pessoas passaram a adquirir produtos no conforto de suas próprias casas, aparecendo cada vez mais campo para a logística crescer. As empresas de hoje em dia devem estar preparadas para a competição logística a nível mundial, prontas para fazer entregas no outro lado do mundo em menos de 24 horas, mesmo dentro de seu território local, mudando, assim, o foco de empresas multinacionais. (LARRANAGA, 2003, p. 27)

Dois conceitos surgiram recentemente no campo da logística, conforme Fleury, Figueiredo e Wank (2000, p. 31). O primeiro é o da logística integrada, impulsionada anteriormente na década de 1980 pela revolução da Tecnologia de Informação, dos modelos MRP e MRP II e do *Just in Time* (JIT). O segundo é o do *Supply Chain Management* (SCM), que se apresenta como um conjunto de processos de negócios, como, por exemplo, desenvolvimento de novos produtos, que em muito ultrapassa as atividades diretamente relacionadas com a logística integrada, apresentando uma abordagem mais abrangente, de elevada importância na evolução da logística contemporânea.

Descrevendo sobre o papel da logística atual como ferramenta de melhoria do desempenho das empresas, Cordeiro (2004, p.32) cita:

A logística, como disciplina relacionada à gestão de negócios, surgiu há pouco tempo. Entretanto, as atividades que compõem o seu foco já são realizadas pelas organizações desde o início da produção em massa e incluem o planejamento e controle das atividades de suprimentos, produção e distribuição física. A grande mudança proporcionada pela logística é a integração dessas atividades no âmbito da empresa, seus fornecedores e seus canais de distribuição, incluindo os fluxos de materiais, informações e seus impactos nos fluxos financeiros. Portanto, a logística trata de atividades existentes em qualquer empresa e, por isso, pode ajudá-la a melhorar seus resultados. (CORDEIRO, 2004, p. 32)

Conclui-se que as rápidas mudanças no cenário mundial, causadas pela evolução da tecnologia e transportes, foram cruciais para a evolução da logística, permitindo um maior controle de seus estoques, sua produção e distribuição, tornando-a vital para a economia do comércio mundial e para as empresas. Maiores necessidades e exigências dos clientes e a competição entre as empresas, fizeram com que a área da logística se torna um ponto focal dentro da empresa, melhorando o padrão de vida para toda a sociedade.

1.5 A Logística no Brasil

O principal desafio trazido pela globalização foi a competitividade no mercado. Torna-se necessário produzir e distribuir sempre focando no custo, sem perder eficiência e qualidade nos produtos ou serviços. No Brasil até os anos 90, existia pouquíssima

preocupação com a competitividade, pois até essa época existia um amplo mercado consumidor e uma alta inflação que permitia aplicar a altos juros os recursos financeiros.

Para Fleury e Wanke (2006, p. 49), a logística sempre foi vista como um conjunto de atividades operacionais, gerenciadas de forma fragmentada por gerentes com baixo nível hierárquico. À medida que o conceito de logística integrada foi difundindo-se entre nas empresas e tornando-se mais sofisticado, o nível hierárquico de seu principal executivo e tornando-se, até os patamares mais elevados das organizações. Esse fenômeno que ocorreu nos Estados Unidos da América e Europa, nas últimas duas a três décadas, parece já ter chegado ao Brasil.

Martins e Alt (2000, p. 353) citam que a logística apareceu no Brasil nos anos 1970, cuidando de assuntos que envolviam a distribuição física, tanto interna quanto externa. Por ser um país de dimensões muito grandes, um gerenciamento eficaz da distribuição tornou-se real necessidade. Devido às extensas dimensões territoriais do Brasil verificou-se a necessidade de que as empresas precisariam ter um gerenciamento logístico eficaz. Na visão de Figueiredo (2003, p. 48) nos últimos anos, a logística no Brasil vem passando por profundas transformações em direção a maior sofisticação. Tais mudanças são evidenciadas em diferentes aspectos, sejam eles relacionados à estrutura organizacional, às atividades operacionais, ao relacionamento com os clientes, ou às questões financeiras.

Segundo Christopher (1997, p. 54) as novas tecnologias no Brasil, foram responsáveis por melhorar as relações entre fornecedores e empresas varejistas, distribuidores e atacadistas. Ou seja, o fornecedor passou a controlar em tempo real a necessidade do mercado, através do monitoramento dos estoques. Aliado as ferramentas de marketing de relacionamento que tem como finalidade principal controlar o consumo de cada cliente final. Para Cavanha (2001, p. 86), atualmente a logística está bem servida de tecnologias no Brasil. A situação ainda bastante crítica em nossa logística é o capital humano, que em função de pouco tempo nos pais, foi menos desenvolvido, que as tecnologias. As organizações chegam a ponto de ruptura do desenvolvimento por falta destes profissionais.

Entende-se claramente pelo histórico analisado de logística no Brasil, que no início o mercado estava sob o controle das empresas, não era dinâmico e nem globalizado, as mudanças ocorriam de forma lenta e os produtos tinham um ciclo de vida longo. As mudanças e avanços na logística brasileira só começaram a acontecer de forma mais rápida na década de 90, quando houve a abertura do mercado brasileiro ao mercado globalizado, pela redução das

alíquotas de importação e, também partir implementação do plano Real. A partir daí, grandes transformações foram necessárias, pois a alta inflação que incentivava a prática especulativa no processo de compras e impossibilitava a integração na cadeia de suprimentos, sob controle, precisou buscar uma maior sofisticação dos serviços logísticos.

1.6 4PL: um novo conceito

De acordo com Vivaldini (2012, p. 15) nos últimos anos a consolidação e prática dos conceitos relacionados à gestão da cadeia de suprimentos (*Supply Chain Management*) tem levado a indústria de Prestadores de Serviços Logísticos (PSL) a assumir um papel mais abrangente e integrado com seus clientes. Nessa linha vem surgindo um novo do papel desses PSL combinando gestão e operação das necessidades logísticas da cadeia de suprimentos, como o de Integradores Logísticos, que trabalham com diferentes atividades integradas a seu cliente, ou 4PL (*Fourth-Party Logistics*), que trabalha para seu cliente ordenando e coordenando as diferentes atividades exercidas por empresas prestadoras de serviços logísticos, ou mesmo 4PL combinando os dois papéis.

Para Vivaldini (2012, p.15) o termo 4PL pode ser entendido como uma quarteirização focada na gestão logística (ou relacionadas à cadeia de suprimentos), representada por uma empresa especializada contratada por um cliente para comandar os diversos PSL. Sua função deve ter como foco central a melhoria dos serviços logísticos na cadeia de suprimentos, combinando isso com vantagens a seu cliente, que podem ser representadas tanto por medidas qualitativas como financeiras.

Vivaldini (2012, p.15) cita que o mercado tende para soluções advindas de empresas voltadas à coordenação logística. Isso cria as seguintes expectativas para as empresas prestadoras de serviço logístico:

- 1) Evoluir para um provedor de soluções para a cadeia de suprimentos;
- 2) Aumentar os serviços terceirizados através de um maior número de atividades (ampliar serviços nos clientes);
- 3) Melhorar continuamente em tecnologia e habilidade para prover serviços necessários;
- 4) Ter foco nas necessidades dos clientes, ou seja, prover soluções certas, estar envolvido nos planos de integração do cliente e entender o cliente e o setor industrial em que atua;

- 5) Estender o relacionamento com o cliente;
- 6) Continuar adquirindo empresas e expandindo os negócios;
- 7) Atuar para mercados globais;
- 8) Caminhar para soluções de coordenação logística como 4PL; e
- 9) Buscar relacionamentos de longo prazo, baseados em contratos além de dois anos.

Considerando que um PSL é candidato natural a evoluir seus serviços para 4PL, Vivaldini (2012, p.20) defende que ele necessita ter estratégias bem definidas para se iniciar o processo de transição. Na intenção de poder estabelecer um melhor entendimento do papel do 4PL, Vivaldini (2012, p.21) cita:

- 1) O prestador de serviço logístico conduz a operação, mas seu cliente controla a estratégia sobre os conceitos básicos que estão sendo utilizados na cadeia de suprimentos. Então, o prestador de serviço logístico contratado, melhora a operação efetiva da cadeia, mas não se envolve na discussão da estratégia e conceitos logísticos;
- 2) O 4PL aconselha como, espacialmente e funcionalmente, reconfigurar a cadeia de suprimentos para reduzir custos e melhorar os serviços. O 4PL desenvolve conhecimento e competências logísticas e geralmente aconselha, desenha e implementa novas soluções na cadeia de suprimentos;
- 3) Um aspirante a 4PL tem que investir em sua imagem e reputação, especializar-se em certas atividades e setores e achar outros caminhos para revelar sua confiabilidade;

Vivaldini (2012, p.21) ainda cita que diferentemente do prestador de serviço logístico tradicional, 4PL participa na coordenação da cadeia, em vez de simplesmente prover serviços operacionais, elevando esse prestador de serviço tradicional a uma posição de coordenador de fluxos de produtos deixando para trás a restrita posição de operador do movimento físico dos produtos.

Para Vivaldini (2012 p. 24), as diversas considerações a respeito da evolução dos operadores logísticos têm em comum a coordenação de atividades na cadeia de suprimentos junto a seus clientes. A novidade dos modelos apresentados está na coordenação de outras empresas terceirizadas e no envolvimento mais estratégico com a gestão da cadeia. Em suma, as propostas agregam novas responsabilidades ao PSL, acrescentando a isso uma nova denominação a esta empresa.

2 Aspectos motivadores da terceirização logística

Como apresentado no início deste trabalho, a terceirização logística é um tema relevante no atual mundo corporativo. A importância de se analisar o que leva uma companhia a tomar a decisão de terceirizar parte, ou o todo, da sua operação logística, ou seja, quais são as principais vantagens e desvantagens percebidas pelas empresas no processo de terceirização logística, pode significar oportunidades em alguns casos, e, risco em outros.

Devido à acirrada concorrência entre as empresas em todo o mundo, nas últimas décadas, percebe-se que muitas empresas tem-se reestruturado de forma a conduzir de forma cada vez mais eficiente suas operações logísticas. O ambiente em que as empresas estão inseridas atualmente é muito complexo e fortemente competitivo, fazendo com que a forma tradicional como as empresas eram gerenciadas, bem como suas práticas industriais, não sejam mais suficientes para que uma empresa sobreviva no mercado (BARROS, 2009, p. 1).

Nota-se que empresas com maior agilidade e flexibilidade, e com melhor sincronismo nas suas operações dentro da cadeia de suprimentos podem se tornar mais competitivas e dessa forma continuar no mercado. Com o objetivo de buscar a diferenciação e o estabelecer vantagens competitivas em relação aos seus concorrentes, as empresas precisam tornar sua cadeia de suprimentos mais ágil, eficiente e competitiva, e, uma das principais alternativas encontradas foi a terceirização dos serviços logísticos. Nesse sentido, o principal conceito difundido é o de *Supply Chain Management* (SCM), ou Gestão de cadeia de Suprimentos (GUIDOLIN E MONTEIRO, 2012, p. 433).

O conceito é, também, uma realidade no Brasil, onde a atual conjuntura econômica de competitividade em oferta de produtos e serviços oferece a oportunidade das empresas obterem posições privilegiadas no mercado diante de seus concorrentes, ao passo que gerenciam melhor sua Cadeia de Suprimentos (COELHO, 2010, p. 4). As iniciativas para terceirizar bens e serviços, na maioria das vezes, são provenientes de grandes empresas e organizações, as quais convivem regularmente com pressões por enxugamentos de estruturas e custos, visando responder às demandas de um mercado cada vez mais exigente, competitivo e globalizado.

Indústrias de diversos setores têm então optado por terceirizar suas atividades logísticas, entregando aos prestadores de serviços logísticos (PSLs) desde as atividades operacionais até as mais estratégicas, e, de gestão. Podemos considerar o *outsourcing*

(terceirização) estratégico uma prática eficaz dentro do SCM, apoiando a necessidade de uma relação de parceria e cumplicidade com um ou mais fornecedores especialistas da cadeia de suprimentos (BARROS, 2009, p. 2). Neste cenário, não tardou muito para surgir no Brasil PSLs mais especializados em busca de empresas interessadas em terceirizar suas atividades. Esses prestadores de serviços logísticos tem origem em diversos setores como da distribuição de produtos, da indústria, de transportes e de armazenagem.

Segundo Novaes (2007, p. 281) o termo prestador de serviços logístico abarca todo tipo de atividade logística, por mais simples que seja, e não necessariamente algum avanço tecnológico e operacional que dão sustentação ao moderno *Supply Chain Management*. O operador deve não somente integrar as funções, como também adaptar os ativos e sistemas de informações e comunicações necessários à execução desses serviços, de acordo com as características e necessidades do cliente, para obter maior eficiência da cadeia de suprimentos.

Isso causa mudanças na estrutura das empresas que atuam no setor logístico, deixando de atuar somente no foco do indicador OTIF (*on time in full*), ou seja, produto certo na hora certa. De acordo com Moura (2011, p. 2), hoje, os operadores logísticos, estão trabalhando com um leque mais completo de serviços, que incluem armazenagem, transporte, estocagem e informação, e, tais serviços sendo aproveitados corretamente, trarão resultados bastante significativos aos tomadores desses serviços.

Conforme Globerson (1985, p. 639-646), os objetivos de se usar indicadores para a medição do desempenho esta em se ter informações retroativas da operação, ter metas específicas e claras; e ser claramente definido e objetivo. Na opinião de Bowersox e Closs (2001, p. 560) a atividade de se avaliar e controlar o desempenho são tarefas necessárias para destinar e monitorar recursos.

2.1 As vantagens da terceirização

A logística vem sendo apontada nos últimos anos como um dos principais instrumentos para o aumento da competitividade em empresas dos mais diversos setores. Grandes empresas criaram departamentos e diretorias de logística e passaram a visualizar seus fluxos de materiais, de informações e de recursos financeiros de um ponto de vista interfuncional. Como continuidade desse processo, a nova onda de Supply Chain Management fez a perspectiva deixar de ser apenas interfuncional para se tornar interorganizacional. A competição nos setores de ponta vem se dando não mais entre empresas, mas entre cadeias de suprimento. (CORDEIRO, 2004, p. 32)

De acordo com Wanke (1998, p. 165) e com Fleury, Figueiredo e Wanke (2003, p. 483), vários são os motivos para que uma empresa escolha por terceirizar suas operações logísticas. Entre eles estão:

- manter o foco da empresa no seu *core business*;
- a redução de custos operacionais da empresa, ou com equipe;
- redução na aquisição de ativos (equipamentos, estrutura);
- melhoria na qualidade dos níveis de serviço logístico prestado aos clientes;
- maior controle e flexibilidade nas atividades logísticas;
- maior eficiência na execução de atividades operacionais;
- ter a disposição um maior *know-how* para a geração de novas soluções logísticas;
- melhoria de TIs utilizadas;
- expansão de mercados.

Segundo Giosa (1997, p. 85), as vantagens da terceirização seriam:

- desenvolvimento econômico;
- maior especialização dos serviços;
- aumento na competitividade;
- busca de qualidade nos serviços;
- controles mais adequados;
- aprimoramento do sistema de custeio;
- esforço de treinamento e desenvolvimento profissional;
- diminuição do desperdício;
- valorização dos talentos humanos;
- maior agilidade das decisões;
- menor custo;
- maior lucratividade e crescimento.

Já na visão de Martins (2010, p. 31), as principais vantagens da terceirização seriam:

- alternativas para melhorar a qualidade do produto ou serviço vendido para o cliente;

- alternativas para melhorar a produtividade da empresa;
- obter um controle de qualidade total dentro da empresa;
- diminuir encargos trabalhistas e previdenciários, além da redução do preço final do produto ou serviço;
- desburocratizar a estrutura organizacional da empresa, simplificando a estrutura empresarial.

Para Queiroz (1998, p. 63), as principais vantagens da terceirização seriam:

- ter um fornecedor de serviço especializado;
- administração da qualidade nos serviços fornecidos;
- estrutura básica, simples e ágil;
- reutilização produtiva dos espaços;
- investimentos direcionados para a atividade-fim;
- supervisão envolvida no produto e preocupação com a qualidade;
- obter resultados competitivos.

Pode-se perceber, analisando todas as vantagens apresentadas pelos autores, que a terceirização pode trazer excelentes resultados, seja na redução de custos, trazendo vantagem competitiva, respostas rápidas, novos serviços ou tecnologias, desde que implantada de forma adequada. Mas pode também trazer grandes problemas, caso o processo de implantação seja realizado de forma incorreta, ou os objetivos não estejam claros para o contratado ou para o contratante, conforme consideraremos a seguir.

2.2 As desvantagens da terceirização

A prática de terceirização pode trazer desvantagens para a empresa que contrata o serviço. A empresa que decide pela terceirização com o único objetivo de ter uma redução de custos, pode ficar vulnerável a contratos logísticos mal feitos, fazendo com que a possibilidade de redução de custos, acabe por se tornar uma redução de lucros ou até a perda de clientes.

Apresentam-se abaixo algumas desvantagens que este tipo de contratação pode acarretar, segundo a opinião de alguns autores.

Para Giosa (1997, p. 85), as principais desvantagens da terceirização seriam:

- desconhecimento da Alta Administração;

- resistências e conservadorismo;
- dificuldade de se encontrar a parceria ideal;
- risco de coordenação dos contratos;
- falta de parâmetros de custos internos;
- custo de demissões;
- conflito com os Sindicatos;
- desconhecimento da legislação trabalhista.

Outra desvantagem citada por Rodrigues (2005, p. 114) é a transferência sobre o nível de serviços prestado aos clientes a um terceiro, o que demanda um rigoroso nível de monitoramento da qualidade por parte das empresas contratantes. Para Fleury (2009, p. 138), outra desvantagem decorrente do processo de terceirização esta no risco de perder acesso a informações chaves do mercado, não cumprimento do contrato, dependência excessiva por parte da empresa contratante em relação à contratada.

Seguindo por uma linha oposta, percebe-se que quando os autores falam das desvantagens, ou dos perigos de se ter um processo de terceirização mal conduzido, os riscos para a empresa tomadora dos serviços estes estão mais ligados aos riscos trabalhistas, não cumprimento do contrato por parte do operador logístico, possibilidade de queda de qualidade dos serviços prestados aos clientes, podendo até se chegar à perda de identidade da empresa.

3 Estudo de caso

Com o objetivo de responder a problemática levantada neste estudo de caso e comparar com a pesquisa bibliográfica realizada sobre o assunto, foi realizada uma entrevista com o gerente de Logística da empresa “Continental *Tire* na América do Sul”. Na companhia há seis anos, o gerente possui vasta experiência e vivência com contratos de terceirização logística, firmado entre as companhias. As respostas que nos foram fornecidas pelo entrevistado abordaram os tópicos: motivação para a terceirização de suas atividades logísticas, as vantagens e desvantagens desse processo de terceirização, e se obteve o sucesso esperado com o operador logístico.

3.1 A contratante: Continental Produtos Automotivos

De acordo com dados coletados no site da empresa (CONTINENTAL DO BRASIL PRODUTOS AUTOMOTIVOS - <www.conti.com.br>), a empresa Continental foi fundada

em 1871, como sociedade anônima em Hanôver, na Alemanha. Desde outubro de 1882, o "símbolo de um cavalo" está registrado como marca da Continental no Instituto Imperial de Patentes em Hanôver, e até hoje, protegido como característica expressiva de identificação.

No fim da década de 1920 é feita a fusão de empresas consideráveis da indústria alemã de borracha formando, então, a "*Continental Gummi-Werke AG*", produzindo exclusivamente na Alemanha. Em 1979 surge a orientação internacional da fabricante alemã de pneus para se tornar fornecedora internacional de autopeças e, desde então, tem sido parte da visão da empresa. Ainda em 1979, a Continental adquire as atividades européias relativas a pneus da firma americana *Uniroyal Inc*, criando, com isso, uma base mais ampla na Europa (ASSUMPCÃO, 2013).

Em 1985 a Continental estabelece-se definitivamente na Europa com a incorporação da marca austríaca de pneus *Semperit*. Em 1987, a Continental fortalece a sua posição na América do Norte com a compra da fabricante norte-americana de pneus *General Tire*. Em 1989/1990, a Continental constitui juntamente com a empresa portuguesa Mabor, um *joint venture* para a produção de pneus em Lousado, Portugal. Em 1993, a Continental consegue a participação majoritária na fabricante de pneus checa *Barum*. Com isso, a empresa fortalece a sua posição no mercado da Europa Oriental. A *Benecke-Kaliko SA* é integrada, em 1994, à Divisão ContiTech. As prioridades de produção são o couro artificial e laminados. A divisão *Automotive Systems* é criada em 1995 para intensificar o negócio de sistemas com a indústria automobilística (ASSUMPCÃO, 2013).

Em 1998 é efetuada a compra do setor *Automotive Brake & Chassis* das indústrias *ITT* americanas. Em 2000, a Continental e a *Nisshinbo* constituem o *joint venture* "*Continental Teves Corporation*", para tornar-se acessível ao mercado japonês e coreano de sistemas de freio e de suspensão. Para posicionar-se de modo mais intenso no mercado americano e asiático, a Continental adquiriu, em 2001, a especialista em eletrônica internacional *Temic*, que possui unidades de produção na América e Ásia. Em 2001 ocorrem mais duas incorporações. A Continental assume as participações majoritárias em duas empresas japonesas para a produção de componentes do acionamento do freio e de freios de disco (ASSUMPCÃO, 2013).

Desde 2002, há um *joint venture* de 50/50 entre a Continental e a Yokohama, para intensificar as atividades relativas a pneus com os fabricantes japoneses de automóveis. Na Malásia é constituído, em 2003, o *joint venture* "*Continental Sime Tyre*". Em 2004 forma-se,

com a unificação da *Phoenix SA* e *ContiTech*, a maior especialista a nível mundial em tecnologias de borracha e plástico. A *ContiTech* adquire, em 2006, uma fabricante dinamarquesa de correias de acionamento com unidades de produção na Dinamarca, China, Coreia e Índia. Com a compra do setor de eletrônica automotiva da firma americana Motorola Inc, a Continental expande, em 2006, as suas atividades, entre outras, na área da telemática (ASSUMPÇÃO, 2013).

Em 2007, é corroborada a posição de mercado das Divisões de Pneus e da *ContiTech* na Europa Central e Oriental. A Continental assume a participação majoritária da firma eslovaca *Continental Matador*. Em 2007 realiza-se, com a incorporação da "*Siemens VDO Automotive AG*", a, até então, maior aquisição na história da empresa. A Continental avança, a nível mundial, para a liga de topo de fornecedoras de autopeças. Simultaneamente, reforça-se determinantemente a posição de mercado na Europa, América do Norte e Ásia. Marco de crescimento da Continental na China e na Ásia: Em 2009 inaugura-se a nova Central da Ásia e um Centro de Pesquisa e Desenvolvimento em Xangai (ASSUMPÇÃO, 2013).

Em 2011, a Continental inaugura a primeira fábrica de pneus na China. Em 2011, a Continental coloca a primeira pedra de um novo Centro de Pesquisa e Desenvolvimento em Singapura. Segundo Assumpção (2013) a Continental encontra-se, em nível mundial, entre os cinco primeiros fornecedores de autopeças, e na Europa ela ocupa o segundo lugar.

3.2 A Continental do Brasil Produtos Automotivos no Brasil

A primeira fábrica da Continental no Brasil foi inaugurada em Abril de 2006, no Polo Industrial de Camaçari, no Estado da Bahia, sendo uma das mais modernas do grupo. Com investimento inicial de US\$ 260 milhões, gerando atualmente mais de 850 postos de trabalho, a fábrica de 500 mil m² de área construída está situada em uma área de 800 mil m² (ASSUMPÇÃO, 2013).

Em novembro de 2005, o primeiro pneu de teste era produzido para homologação na matriz, na Alemanha: um *ContiEcoContact 3*, na medida 175/70R13 82T. Em março de 2007, também antecipando todos os prazos previstos, saía da linha de produção um *General ST 250*, o primeiro pneu de carga Continental produzido no país. Em sintonia com a política global de integração do Grupo, a Continental conta hoje com mais de 95% de sua mão-de-obra originária da Bahia. Com a abertura da fábrica, foram gerados quase 3.000 empregos indiretos, número que pode aumentar com possíveis ampliações. Só em treinamento, até 2007

os investimentos somam R\$ 6,5 milhões. A empresa está investindo US\$ 210 milhões para expandir a capacidade de produção de sua planta em Camaçari (ASSUMPCÃO, 2013).

A Continental já alcançou o *market share* recorde de 11,5% no segmento de reposição de pneus de passeio e caminhões leves e registrou um de seus melhores resultados operacionais no Brasil, com um aumento de 25% no volume de pneus comercializados em relação a 2009 e 38% no segmento de carga. Em todo o mundo, a Continental produziu e comercializou mais de 100 milhões de pneus de passageiro e de caminhões leves. A companhia atualmente vende seus pneus através de uma rede de distribuição composta por 586 pontos de venda distribuídos pelo País. A Continental pretende dar continuidade à sua expansão geográfica, principalmente nas regiões nas quais ainda não possui um revendedor autorizado (ASSUMPCÃO, 2013).

Outro projeto importante para a empresa no Brasil é ampliar a participação da marca como fornecedora de equipamento original para seus atuais clientes. Hoje, os pneus Continental equipam de fábrica os caminhões da Iveco, Volkswagen, Mercedes-Benz e Scania, e carros produzidos pela Fiat, Ford, Renault e Volkswagen (ASSUMPCÃO, 2013).

Com vendas de € 35 bilhões no ano passado, a Continental está entre os líderes mundiais no fornecimento de componentes para a indústria automotiva. Como fornecedora de sistemas de freios, sistemas e itens de transmissão e chassis; instrumentos, produtos eletrônicos para veículos, pneus e elastômeros técnicos, a Continental contribui para reforçar o conceito de direção segura e proteger o clima mundial. A Continental é também um parceiro competente na rede de comunicação automotiva. Atualmente a empresa emprega aproximadamente 150.000 pessoas em 46 países (ASSUMPCÃO, 2013).

No Brasil, o Grupo Continental atingiu um faturamento recorde de € 995 milhões no último ano, emprega mais de 6.000 pessoas em 13 unidades localizadas em áreas estratégicas do País. A produção local engloba, entre outros produtos, artefatos automotivos de borracha (correias, coxins, selos e conjuntos montados de mangueiras para direção hidráulica e ar condicionado), atuadores, *cockpits*, gerenciadores de frotas, instrumentos, módulos de gerenciamento de motor, rádios automotivos, dispositivos antifurto, sistemas e sensores de pneus, pneus de passeio, comerciais leves e de caminhão (ASSUMPCÃO, 2013).

A Continental está focada na elevada qualidade e nos padrões ambientais. A Continental possui importantes certificações tais como ISO/TS 16.949 e ISO 14.001. O Grupo também possui prêmios que atestam a satisfação dos clientes, entre os destaques estão o *Ford*

Supply Awards e o *Renault Supplier Quality Awards* os quais a companhia conquistou em 2010 (ASSUMPÇÃO, 2013).

3.3 A contratada: Katoen Natie

Segundo o site da empresa (KATOEN NATIE <www.katoennatie.com>), a origem da Katoen Natie esta na Antuérpia, Bélgica, onde foi estabelecida no porto de Antuérpia, em 1854, como uma cooperativa. Agora, presentes em toda Bélgica, na Flandres, Bruxelas e Valónia, que se estende desde a zona portuária em West-Flanders para a área do Canal do Albert, no leste, e para o porto do Norte da Antuérpia para a parte sul da Bélgica, em Feluy .

As atividades originais da Katoen Natie consistiam de: a recepção e manipulação de mercadorias nas docas, especialmente de algodão (daí “Katoen ” no nome) e bens relacionados. A Katoen Natie tem tradicionalmente formado a ligação entre a estiva (carga e descarga de navios) e atividades de transporte para o interior. Em 1980 a empresa expande seus setores, e passa a movimentar: produtos para a indústria petroquímica, automotiva, bens de consumo, e em 1993 inicia um processo de internacionalização com serviços na Europa e EUA, América Latina, Ásia, África, o que a tornou a número um mundial em prestação de serviço em indústria petroquímica. Hoje a empresa possui 9.300 empregados atuando em 28 países, 154 m², com 3.100 silos em todo o mundo (<www.katoennatie.com>, acessado em 10 out. 2013).

A Katoen Natie compartilha a sua paixão para encontrar as melhores e mais inteligentes soluções logísticas, tem por missão oferecer logística integrada e sob medida, e soluções de engenharia para indústrias e clientes em todo o mundo. A principal filosofia da empresa “as pessoas fazem a diferença”, tem como objetivo orientar seus colaboradores para o atendimento aos seus clientes o mais flexível possível. A Katoen Natie é feita de unidade de negócios independentes operam localmente. Esta estrutura permite a comunicação flexível com os clientes e rapidez na tomada de decisão pelos gestores (<www.katoennatie.com>, acessado em 10 out. 2013).

A pró-atividade, visando a excelência operacional e melhoria continua com os clientes por parte de seus funcionários, fazem a diferença. Através da experiência, profissionalismo e dedicação buscam satisfazer as necessidades do cliente. A Katoen Natie define o ritmo no valor agregado de logística e serviços de alta qualidade tecnológica para muitas indústrias diferentes:

- Petroquímicos: o escopo de fornecimento inclui atividades relacionadas ao produto, tais como a homogeneização, secagem, peneiramento, desodorização, moagem, despoeiramento de plásticos.
- Especialidades químicas: Estabelece a ligação entre produtores e usuários finais de produtos químicos especiais e plásticos de alta tecnologia.
- Bens de Consumo: Gerencia de logística e distribuição de bens em movimento rápido, tais como têxteis, bricolagem, artigos esportivos, eletroeletrônicos, alimentos em conserva, etc.
- Indústria: fornece uma cadeia de para clientes no setor automotivo, como fabricantes de veículos, primeira e segunda linha fornecedores ou mercado de reposição. Esta unidade de negócio também oferece soluções para os fabricantes e distribuidores de produtos industriais, tais como máquinas, ferramentas e produtos semiacabados.
- Carga Geral e *Commodities* - Esta unidade de negócio oferece serviços de logística e de engenharia, transporte e recepção de carga geral e produtos para o acondicionamento, a reembalagem e distribuição para o cliente final.
- Operações portuárias - Oferece estiva, serviços e terminais para contêineres de carga em geral, material circulante e produtos florestais. Também fornece depósitos de contêineres, manutenção e reparo e serviços de armazenagem, nos portos da Europa e da América do Sul.
- Processos e Projetos - Esta unidade de negócio está ativa na concepção e construção de linhas de processamento industrial e terminais logísticos. Os serviços oferecidos variam de tecnologias de processo, manipulação do produto, dosagem, mistura, características de armazenamento, controle de processos, a gestão total do projeto de terminal de *green-field* , instalação, construção civil e mecânica e análises de serviços públicos (<www.katoennatie.com >, acessado em 10 out. 2013).

3.4 A Katoen Natie no Brasil

Conforme site da empresa (<www.katoennatie.com >, acessado em 10 out. 2013), desde 1997, a Katoen Natie atua no Brasil, onde operam mais de 30 plataformas logísticas em oito regiões do país, oferecendo uma variedade de serviços para a indústria petroquímica, química fina, bens de consumo e indústria automotiva. Com uma equipe de mais de 1.000 funcionários concentrados em:

- Logística *in house*: oferece serviços de manuseio, embalagem e armazenamento de matérias-primas sólidas e líquidas e produtos acabados, controle de estoque, gestão de transportes, manutenção de linhas de embalagem, etc, dentro das unidades de produção do cliente.
- Centros de Distribuição: opera oito centros de distribuição próprios. Os CDs estão estrategicamente localizados em Paulínia-SP e Araucária-PR.
- Serviços de engenharia: oferece serviços completos de EPC (*Engineering, Procurement and Construction*) para as plataformas logísticas ou instalações de produção, oferecendo soluções sob medida que combinam o estado da arte da tecnologia e experiência operacional.

Todas as operações são totalmente compatíveis com os mais altos padrões de segurança e qualidade, e são todos ISO 9001: versão 2000 certificada.

3.5 O processo de implantação do operador logístico

A entrevista foi realizada com o principal responsável pelo departamento de logística da Continental *Tires* no Brasil, o Sr. Marcio Gonçalves¹, no dia 27/09/2013, na própria empresa, e durou cerca de 30 minutos. O Sr. Marcio Gonçalves está há seis anos na companhia e, é o encarregado pelo setor de logística na empresa, em toda America Latina. Ele foi o responsável pela concepção da estratégia de terceirização logística em que a Katoen Natie assumiu as responsabilidades de operacionalização logística da empresa.

A operação logística, segundo entrevistado, é considerada estratégica para a organização devido ao conjunto de complexidade de suas operações, a importância para o desempenho e cumprimento das metas do grupo e principalmente para a satisfação do cliente. Apesar de ter grande importância estratégica, a logística, não é considerada para a empresa uma competência central. Sendo assim, em todas as diversas plantas espalhadas no mundo, a empresa opta por terceirizar parte ou totalmente seu processo logístico. No caso do armazém da Continental no Brasil, que foi o foco do estudo de caso, as atividades logísticas que foram terceirizadas à Katoen Natie são: gestão de transporte, gestão de armazenagem e distribuição.

O processo de *bidding* para a seleção do operador logístico é realizada pelos funcionários dos setores de Compras, Logística e Qualidade. A decisão pelo operador é feita através do cumprimento dos critérios propostos no escopo do *bidding*, mas é influenciada no

¹ Nome fictício, para preservar o sujeito entrevistado em função da ética na pesquisa.

fim, principalmente pelo custo, pela qualidade e desempenho dos serviços prestados. É importante ainda que o operador logístico tenha um perfil organizacional parecido com o da Continental e experiência no setor automotivo.

Ainda de acordo com o entrevistado, a organização optou pela terceirização do seu processo logístico com o objetivo de obter maior flexibilidade e desempenho, reduzir a necessidade de investimento em ativos, substituir os custos fixos por variáveis, focar no *core business* da empresa e ter maior disponibilidade de processos, serviços e tecnologia de última geração.

Quando questionado sobre os riscos envolvidos no processo de terceirização, o entrevistado citou: não atendimento de seus clientes internos (setores dentro da empresa que utilização a logística, como por exemplo, vendas e *marketing*), a insatisfação ou até perda de clientes externos devido a um baixo desempenho do operador logístico e o risco de ter total dependência do operador logístico no processo. Ele ainda destacou que o processo de terceirização sempre é acompanhado de riscos estratégicos, porém estes riscos são controlados por meio do acompanhamento e monitoramento de todo processo desde a implantação até o amadurecimento da operação.

Em janeiro de 2013 iniciou-se a implantação do contrato de terceirização logística firmado entre as empresas contratante e contratada. No processo de implantação, foi absorvida pela empresa contratada, toda a equipe do antigo operador logístico. Essa iniciativa facilitou a aquisição de conhecimento e competências para o novo operador logístico. Outro benefício foi à questão da compatibilidade da cultura entre as empresas, visto que o operador logístico havia contratado profissionais que já conheciam e viviam a cultura da empresa contratante, facilitando assim a implantação do projeto, evitando grandes diferenças que poderiam colocar em risco o contrato de operação firmado entre as partes.

3.6 Os Resultados

3.6.1 Motivação para terceirizar

A pergunta feita ao entrevistado foi: O que motivou a Continental do Brasil a terceirizar suas operações Logísticas?

Entrevistado: *Em primeiro lugar temos como procedimento interno no Grupo Continental a terceirização do todas as atividades que não façam parte do nosso core business. Além da logística de armazenagem e distribuição, são terceirizadas atividades de*

transporte, serviços de vigilância e limpeza, marketing, entre outros. Podemos dizer que um conjunto de motivações levou a alta direção da companhia a adotar essa política, e é claro que os fatores financeiros (redução de custos) são os mais determinantes. Outro fator motivacional está vinculado a aspectos gerenciais (melhoria na gestão de informações para a tomada de decisões, e maior flexibilidade na operação), e a um aumento no mercado externo, devido à maior facilidade de penetração do operador logístico em novos mercados.

Na pesquisa realizada, os autores Wanke (1998, p. 165) e Fleury, Figueiredo e Wanke (2003, p. 483), citaram entre outros, os mesmos motivos que o entrevistado, para motivar a terceirização logística em uma empresa: manter o foco da empresa no seu *core business*; a redução de custos operacionais da empresa, ou com equipe; ter a disposição um maior *know-how* para a geração de novas soluções logísticas.

3.6.2 Vantagens obtidas com a terceirização

A pergunta feita ao entrevistado foi: Quais foram as vantagens que a Continental obteve com a terceirização de suas atividades logísticas?

Entrevistado: As principais vantagens devem ser medidas a médio e longo prazo. Principalmente no que tange a redução de custos, que na maioria das vezes não ocorre de imediato. Mas podemos considerar algumas vantagens que aparecem logo no início. Uma delas é colocar nas mãos de uma empresa especializada em logística todo meu processo, já que não temos a logística como atividade fim na Continental. O operador logístico pode nos trazer uma inteligência maior em nossos processos, utilizando o aprendizado que tem de outras. Podemos focar nossos investimentos para nosso core business e não em operações logísticas. Devido a sua alta especialização em processos logísticos, a Katoen Natie, consegue ter um piso salarial menor que a Continental e ao mesmo tempo, pessoas mais qualificadas e equipamentos mais modernos para o atendimento de uma cadeia logística como a nossa. No competitivo ramo automotivo, a garantia de que vamos atender as necessidades dos nossos clientes, é um diferencial importante. Ter certeza que uma linha de montagem de um cliente como a General Motors, Volkswagen ou Fiat, não vai deixar de estar abastecida por falha da nossa empresa, significa muito para mantermos nossas transações comerciais com estes clientes.

A opinião de Queiroz (1998, p. 63), no quadro teórico apontou as mesmas vantagens: ter um fornecedor de serviço especializado; administração da qualidade nos serviços

fornecidos; investimentos direcionados para a atividade-fim; supervisão envolvida no produto e preocupação com a qualidade e obter resultados competitivos.

Percebe-se um alinhamento na opinião do entrevistado e dos autores pesquisados. As motivações que levam uma empresa a terceirizar envolvem sempre a redução de custos, ter um parceiro especializado com maior conhecimento que possa agregar maior agilidade aos seus processos, e focar investimentos no seu negócio principal.

3.6.3 Desvantagens obtidas com a terceirização

A pergunta feita ao entrevistado foi: Quais foram às desvantagens que Continental obteve com a terceirização de suas atividades logísticas?

Entrevistado: *Até o momento, nenhuma desvantagem foi percebida. Estamos chegando ao fim 1º ano de contrato com a empresa operadora e todos os nossos indicadores apresentaram melhoria nos números. A terceirização logística só apresentará desvantagens para a empresa contratante quando o processo não for bem conduzido. O alinhamento das expectativas da empresa que contrata com o que se espera do operador logístico é essencial nesse processo. Por meio de reuniões mensais onde todos os números e indicadores são analisados, tanto a Continental como a Katoen Natie, podem acompanhar o amadurecimento da operação, bem como o nível de satisfação do cliente com o serviço prestado.*

Na pesquisa realizada, Giosa (1997, p. 85), citou como principais desvantagens da terceirização, entre outras: a dificuldade de se encontrar a parceria ideal e o risco de coordenação dos contratos. O processo de implantação da Katoen Natie na logística da Continental, esta fluindo de forma bastante suave. A prova disso é a satisfação do gestor com relação ao assunto. Uma pesquisa de satisfação é enviada todos os meses ao cliente, avaliando aspectos diversos, como: processos de armazenagem, financeiros, comercial, TI, etc. As notas variam de 0 a 4 (para um atendimento insuficiente), 5 a 7(para um atendimento regular), 8 e 9 (para um bom atendimento) e 10(para um atendimento excelente). O resultado das 6 primeiras pesquisas realizadas foram:

Janeiro/13=>10

Fevereiro/13=>8,6

Março/13=>8,6

Abril/13=>8,8

Maiio/13=>10

Junho=>10

Percebe-se pelos resultados que a satisfação do contratante esta entre boa e excelente, por isso o cliente não cita nenhuma desvantagem no seu processo de implantação. Para a política interna do operador logístico, qualquer nota abaixo de 7, geraria automaticamente uma não conformidade em seu processo e um plano de ação para a melhoria da nota, junto ao cliente.

3.6.4 Indicadores para avaliação

A pergunta feita ao entrevistado foi: Que indicadores são utilizados para a avaliação do seu operador logístico?

Entrevistado: *Os indicadores de qualidade estavam descritos do bidding e todos os SLA (Service Level Agreement) acordados em contrato. São divididos em três grupos que no total representam os níveis de performance do operador logístico a cada mês. São eles: 1- Indicadores de gestão direta: eles representam o grupo de indicadores que dependem exclusivamente do operador logístico. Com esses indicadores o operador poderá ser bonificado ou demeritado (-3 % a 1 %) em sua performance do mês, o que tem impacto direto com seu faturamento. Os que têm maior peso são: erros em carregamento, erros na criação de romaneios, realização de agendamentos e realização inventario cíclico.*

O uso de indicadores de desempenho, os KPIs (*Key Performance Indicator*) como forma de medição também foi analisado na pesquisa. De acordo com Bowersox e Closs (2001, p. 560) a atividade de se avaliar e controlar o desempenho são tarefas necessárias para destinar e monitorar recursos.

Abaixo vemos o indicador citado pelo entrevistado:

Indicadores de Gestão Direta

Nº	Indicadores de Gestão Direta	Share	SLA	jul/13	ago/13	set/13	out/13	nov/13	dez/13	YTD
GD1	Tempo Inbound	5%	01:44	01:55:00	01:39:00	01:31:30				01:40:39
GD2	Realização do agendamento	15%	98%	100,00%	100,00%	100,00%				100%
GD3	Gestão de DOTs	0%	100%	100%	100%	100%				100%
GD4	Inventário Cíclico	10%	100%	100%	100%	100%				100%
GD5	Limpeza e Organização do Armazém	8%	9	8,8	10	10				9,6
GD6	Densidade de Armazém	0%	76%	100%	100%	100%				100%
GD7	Acidentes	4%	0,3	0,10	0,00	0,00				0,03
GD8	Erros de fatura	10%	0,5	1	1	0				0,67
GD9	Envio de Indicadores	8%	100%	100%	90%	100%				97%
GD10	Erro de Romaneio	20%	0,3%	0,0%	0,0%	0,0%				0,0%
GD11	UER KTN	20%	30	0	0	0				0
GD										
Total	Resultado	100%	N/A	89,30%	89%	100%				90%
	-3%			85%	85%	85%	85%	85%	85%	85%
	1%			100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%



KATOEN NATIE

OUR PEOPLE MAKE THE DIFFERENCE



Figura 5: Indicador de gestão direta
Fonte: KATOEN NATIE (2013).

Pela análise dos números, nota-se que o operador logístico está melhorando no cumprimento do seu SLA. O contratante utiliza os resultados desses indicadores para bonificar ou penalizar o operador logístico. Neste caso todos os índices dependem exclusivamente da gestão operador logística

Entrevistado (continuação da resposta) 2- *Indicadores de gestão indireta: eles representam o grupo de indicadores que nosso operador logístico não tem nenhuma influência direta, porém, pode nos auxiliar a gerenciar e melhorar, pois acreditamos que estão mais próximos deles. Visto não terem influência direta sobre esses indicadores, o operador logístico só será bonificado no caso de alcançar os targets (0 a 2%), não podendo ser demeritado caso não o alcance. São eles: cumprimento de agendamentos dos transportadores, gestão de slow movers (ainda não implantado), e cancelamento de pedidos.*

Abaixo o indicador citado pelo entrevistado:

Indicadores Gestão Indireta

Nº	Indicadores de Gestão Indireta	Share	SLA	jul/13	ago/13	set/13	out/13	nov/13	dez/13	YTD
GI1	Cumprimento do agendamento	50%	96%	98%	95%	88%				95%
GI2	Gestão de Slow Movers	0%	100%	100%	100%	100%				100%
GI3	Cancelamento de DNS	50%	1,7%	1,4%	0,8%	0,5%				0,9%
GI	Total Resultado	100%		100%	98%	76%				96%
				85%	85%	85%	85%	85%	85%	85%
				100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%



KATOEN NATIE



Figura 6: Indicador de gestão indireta
Fonte: KATOEN NATIE (2013)

Neste segundo caso o operador logístico não tem nenhuma gestão sobre os índices, como por exemplo: fazer uma transportadora cumprir um horário, ou evitar que o Departamento de Vendas cancele um pedido. Cabe a ele, caso queira ser bonificado, auxiliar de alguma forma na melhoria dos números.

Entrevistado (continuação da resposta) 3- *Indicadores de gestão compartilhada: como o próprio nome diz, são indicadores onde o operador logístico divide as responsabilidades com outros. Como tem parte da responsabilidade pode ser bonificado ou demeritado (-1% a 1). O mais importante desses indicadores de gestão compartilhada, é o tempo de expedição dos veículos, onde o operador logístico irá gerenciar os tempos que os transportadores estão levando para finalizar o embarque dos pedidos.*

Abaixo o indicador citado pelo entrevistado:

Indicadores de Gestão Compartilhada

Nº	Indicadores de Gestão Compartilhada	Share	SLA	jul/13	ago/13	set/13	out/13	nov/13	dez/13	YTD
GC1	Tempo Outbound	70%	1:13:00	1:06:12	1:01:48	0:56:12				1:01:25
GC2	Tempo de Solução de Ocorrências	0%	1,0	1,00	1,00	1,00				0,80
GC3	Gestão de Pneus Bloqueados	0%	100%	0%	0%	0%				0%
GC4	Ocupação de armazém	0%	100%	100%	100%	100%				100%
GC5	Unit Cut Rate	30%	0,20%	0,26%	0,07%	0,00%				0,11%
GC Total Resultado		100%		92%	100%	100%				100%
	-1%			85%						
	1%			100%						



KATOEN NATIE

OUR PEOPLE MAKE THE DIFFERENCE



Figura 7: Indicador de gestão compartilhada

Fonte: KATOEN NATIE (2013)

Neste caso, os últimos indicadores são compartilhados com outros, ou seja, o operador pode intervir em parte do índice. Por exemplo: o tempo *outbound*, que é o tempo de carregamento de um veículo para expedição. O operador logístico só é responsável pela colocação dos pedidos na doca. O carregamento do veículo é feito por funcionário da empresa transportadora. Ou seja, parte do processo é de responsabilidade do operador logístico e parte do transportador.

Resumindo os indicadores representam não só o nível de qualidade que esperamos do operador logístico, mas está atrelado diretamente ao seu faturamento, onde ele pode no total ser bonificado em 3% do seu faturamento, ou demeritado em -4%.

3.6.5 Fatores determinantes para o sucesso no processo de terceirização

A pergunta dirigida ao entrevistado foi: O Sr. considera que a implantação foi um sucesso? Caso sim, quais foram os fatores determinantes para o sucesso da terceirização logística da Continental?

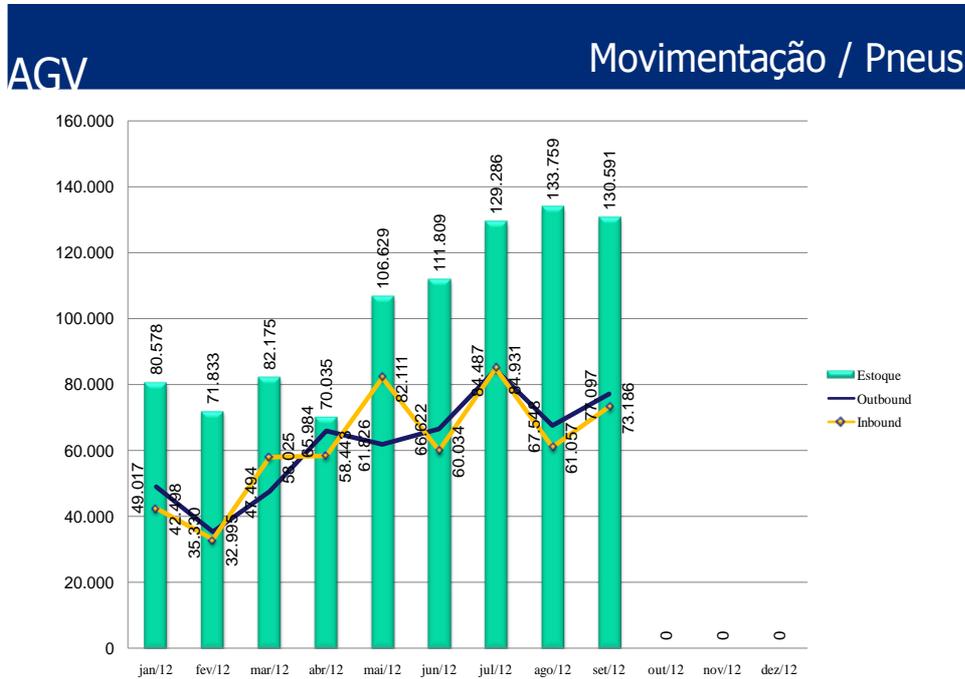
Entrevistado: *Tenho a sensação que o processo de implantação foi coroado de êxito, nossos números e os nossos indicadores mostram isso. Vivenciamos no 1º semestre de 2013, uma curva de aprendizagem por parte da Katoen Natie, que tem resultado em uma operação cada vez mais madura. Quando a Katoen Natie contratou os funcionários do antigo operador logístico, trouxe com eles toda a experiência que já tinham na logística da Continental. Juntando com a expertise da empresa no ramo logístico, a adaptação se tornou bem mais fácil e menos propensas aos erros comuns de quando se inicia uma implantação logística.*

Outros fatores têm sido importantes para esse processo, como a constante preocupação do operador em entender as necessidades da Continental e suas expectativas, o relacionamento de confiança que vem sendo desenvolvido entre as empresas e pessoas, tornando assim a relação duradoura. Temos uma reunião mensal para o acompanhamento dos indicadores de performance e a melhoria dos mesmos. O atual formato foi iniciado em julho de 2013, tendo como base a análise dos números gerados nos primeiros seis meses de contrato.

Ter um bom contrato, que deixe claro as responsabilidades e objetivos de cada empresa, também foi crucial para o sucesso dessa implantação. Um elemento diferencial nesse contrato foi a presença de incentivos ou bonificações financeiras pela performance do operador em atender ou superar as expectativas da Continental. Sempre que temos situações que não são previamente identificadas pelo contrato e afetam financeiramente qualquer das partes, acabamos dando os primeiros passos para possíveis fracassos.

Segundo nossa pesquisa, Fleury (2009, p. 138) cita que existe grande risco para as empresas que contratam um operador logístico, do não cumprimento do contrato que pode trazer grandes danos a companhia, por isso as expectativas do contratante e do contratado devem ser bem claras. Já na visão de Martins (2010, p. 31), também pesquisa a melhoria da qualidade do nível de serviço, melhoria de produtividade e aumento de controle, fazem parte do que se espera no momento da contratação de um operador logístico terceirizado.

Para exemplificar a preocupação do operador logístico na melhoria dos níveis de serviço, apresentamos os gráficos abaixo:



11

Figura 8: Indicador de movimentação do antigo operador logístico (AGV Logística)
 Fonte: AGV LOGÍSTICA (2012).

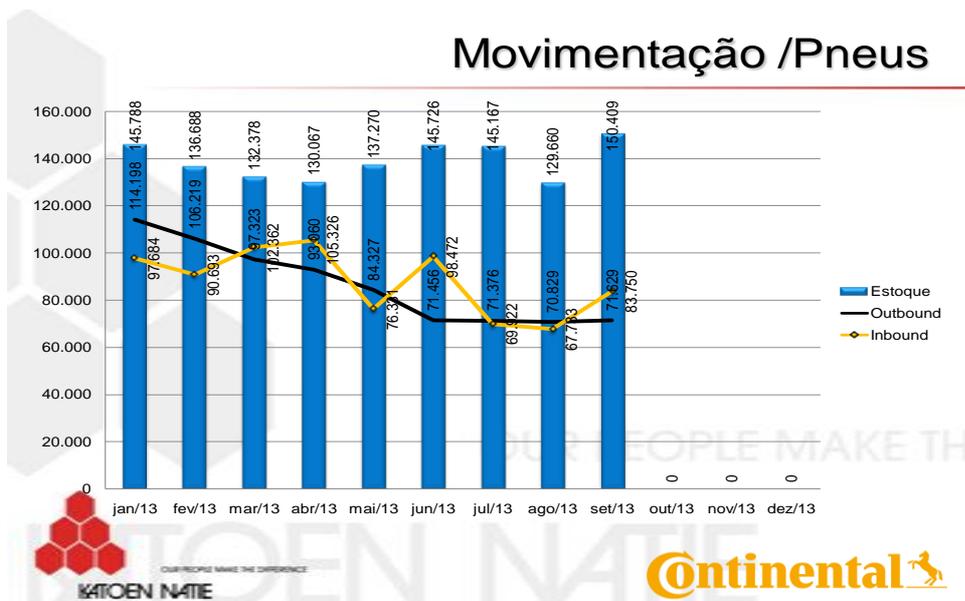


Figura 9: Indicador de movimentação do novo operador logístico (Katoen Natie)
 Fonte: KATOEN NATIE (2013)

Os gráficos foram utilizados para mostrar a melhoria do nível de serviço prestado a Continental utilizando como base o que eles tinham com seu anterior operador logístico, e o que eles agora. Apesar de haver uma oscilação na demanda do cliente, em alguns meses, percebe-se um aumento de mais de 80% da capacidade de armazenagem de estoque devido à mudança do *layout*, 81% na capacidade de recebimento e 132% na capacidade de expedição, devido a ajustes operacionais realizados, treinamento e capacitação e premiação da equipe.

A operação logística continuou sendo concentrada no mesmo armazém e, não houve mudanças no sistema de gerenciamento de armazéns (*Warehouse Management System*), que é o SAP. As responsabilidades do operador logístico foram estabelecidas em três grandes pilares, sendo: gestão direta, indireta e gestão compartilhada. Estes pilares constituem indicadores de qualidade das seguintes atividades:

Recebimento: entrega por meio de fornecedores da empresa contratante, de material acabado, que devem ser descarregados, conferidos, endereçados e armazenados em um prazo razoável de tempo para o bom andamento da operação.

Movimentação: toda a gestão dos materiais dentro do armazém é de responsabilidade do operador logístico, bem como o gerenciamento do estoque por meio do sistema SAP fornecido pelo de contratante.

Controle de estoque: o controle de estoque dos produtos armazenados é controlado através do sistema SAP, e sua acuracidade é medida através de contagens físicas cíclicas mensais que devem ser realizadas pelo operador logístico. Uma vez ao ano acontece uma auditoria externa, realizada por empresa escolhida pelo contratante, onde as diferenças maiores do que as estabelecidas em contrato são cobradas pelo contratante à empresa contratada.

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

As responsabilidades do operador logístico contratado vão além de fornecer mão de obra para movimentação de materiais, mas também de prover informações essenciais para o

planejamento da cadeia de suprimento da empresa contratante. Sendo assim, a responsabilidade da equipe de pessoas do operador logístico, envolve uma inteligência logística em planejamento da cadeia de suprimentos de tal forma que o contratante possa ter informações corretas e no momento que precisar, para planejar com eficiência sua logística.

O processo logístico assumido em contrato pela Katoen Natie no armazém da Continental envolve o recebimento do produto acabado da fábrica em Camaçari, e de outras plantas da Continental no mundo, a movimentação e armazenagem desses produtos, o controle de inventário, a identificação do material, o fornecimento e a operação de equipamentos necessários para a movimentação logística de materiais, o planejamento de entrada, saída e armazenagem, agendamento de transportes, separação do produto para embarque, verificação da carga e condições de veículos, emissão de nota fiscal e cumprimento dos requisitos de qualidade e segurança necessários, segundo as normas da empresa contratante, definidas em contrato.

Considerações Finais

A atual competição existente entre as empresas por seu espaço e sobrevivência no mercado, torna a busca por melhoria e eficiência em suas operações imprescindível para que a mesma possa obter vantagens competitivas. As pressões para a redução de custos e melhor atendimento a seus mercados consumidores, têm tornado a gestão de seus processos um desafio diário. Entendemos que, quando implantada de forma correta, a terceirização dos logísticos pode ser ideal para superar esses desafios.

Os autores pesquisados e demais bibliografias disponíveis para consulta, ajudaram a nortear o assunto, e chegar a conclusões satisfatórias.

O problema de pesquisa explorado neste trabalho e as conclusões que chegamos foram:

1- O que motivou a empresa Continental do Brasil a terceirizar suas atividades logísticas?

Como hipótese para a primeira questão, destaca-se a busca de um parceiro que traria flexibilidade e *know-how* para suas operações logísticas, com a redução de custos, criação de vantagens sobre a concorrência, e, agregaria valores aos seus produtos. As principais motivações para a busca de um parceiro logístico por parte de uma empresa, de acordo com os autores pesquisados envolve a busca de maior agilidade e flexibilidade, para que se tornem

mais competitivas e possam continuar no mercado. Buscam com isso diferenciação e o estabelecimento de vantagens competitivas em relação aos seus concorrentes, tornando sua cadeia de suprimentos mais ágil, eficiente. No estudo de caso, o que motivou a empresa a implantar a terceirização foi a redução de custos, a melhoria na gestão de informações para a melhor tomada de decisões e um possível aumento no mercado.

Conclui-se então que a primeira hipótese levantada foi confirmada. O que se considerou como principais motivações para a terceirização, foi confirmado no estudo de caso, onde redução de custos, melhoria na gestão de informações, conhecimento logístico e maior vantagem competitiva se mostraram os principais motivos para este tipo de gestão.

2- Quais são as vantagens e desvantagens da terceirização para a gestão da cadeia de suprimentos?

A segunda questão levantou a hipótese de que as principais vantagens para uma empresa terceirizar suas operações logísticas são o focar sua atenção no *core business*, reduzir de custos, o aumento do controle e flexibilidade nas atividades logísticas, e, que entre as desvantagens que levariam uma empresa a decidir pela não terceirização total ou em partes das suas operações, podemos destacar a não redução dos custos totais, o não atingimento dos níveis de serviço desejados, a perda do controle das atividades logísticas e as dificuldades no relacionamento com a empresa terceirizada.

Na pesquisa realizada, as opiniões dos autores são bem parecidas e apontam como principais vantagens a possibilidade da empresa contratante focar-se em suas atividades centrais, a redução de custo da operação logística, melhoria na qualidade de serviços, melhoria na tecnologia e melhoria nos níveis de serviço. Quanto às desvantagens eles citam: os riscos ligados ao não cumprimento do contrato por parte do operador logístico, possibilidade de queda de qualidade dos serviços prestados aos clientes e a dependência excessiva da empresa contratada.

Para o entrevistado, as vantagens do processo de implantação logística não podem ser medidas em curto prazo, mesmo assim os principais resultados envolvem a redução de custos, o foco no *core business* da companhia, ganho de *expertise* e uma melhora do atendimento de seus clientes. O entrevistado não constatou ainda nenhuma desvantagem na terceirização implantada na sua empresa e frisou que os problemas ocorrem quando não existe um acompanhamento minucioso de todo o processo.

A segunda hipótese levantada foi confirmada em partes. No que se refere às vantagens do processo de terceirização, o estudo de caso apontou sim para o foco no *core business* para o contratante, redução de custos, e ao ganho de *expertise*. Quanto às desvantagens, o estudo de caso não apontou para nenhuma das hipóteses citadas. Porém, os teóricos pesquisados, confirmaram as hipóteses levantadas, citando como desvantagens para a terceirização logística a não redução de custos e as dificuldades no relacionamento com a empresa contratada.

3- Quais são os fatores determinantes para o sucesso de uma terceirização logística?

Já quanto a terceira questão, a hipótese era que para se obter resultados satisfatórios no processo de terceirização, é importante entender claramente quais são as principais necessidades do cliente, customizando seus serviços de forma a suprir essas necessidades. Os fatores determinantes para o sucesso de uma operação logística demonstraram alinhamento e foram basicamente os mesmos citados na literatura pesquisada e na opinião do gestor entrevistado. A confiança entre as empresas, um bom contrato e capacidade de atender as expectativas de ambas as partes foram citados como elementos essenciais para o sucesso de terceirização logística segundo nossa pesquisa.

A terceira hipótese levantada nesta pesquisa também foi confirmada. O estudo de caso mostrou que para se obter sucesso no processo de terceirização, um relacionamento baseado em confiança mútua é essencial. Este relacionamento está baseado no cumprimento do contrato, que deve ser bem claro quanto às expectativas de cada um e, na satisfação das necessidades do cliente. Pode-se entender então, que o processo de terceirização logística deve ser visto, não somente como a terceirização de mão de obra, visando à redução de custos, mas também como um processo de melhoria no sistema logístico do tomador adequando-o às necessidades do mercado. Quando um processo de terceirização é bem implantado, este pode representar o sucesso das organizações que optarem por este tipo de serviço. Este sucesso, por sua vez, é alcançado através das competências essenciais da organização que opta por este serviço e, do parceiro escolhido para o desenvolvimento do projeto.

O alinhamento dessas expectativas pode ser feito através de indicadores de *performance* mensal, como os que foram encontrados no estudo de caso. Tais indicadores mostraram que a principal forma de medir a satisfação do cliente quanto a uma implantação e durante o contrato, é atingir as metas estabelecidas entre as empresas e buscar o processo de

melhoria contínua adicionando valor à empresa contratante. Buscou-se neste trabalho aumentar o conhecimento dos envolvidos na implantação de um processo de terceirização, trazendo a atenção diversos pontos que podem ajudá-los a fazer com que esse processo tenha sucesso.

Para as empresas que optam pela terceirização do serviço logístico e para os operadores que vendem esse serviço, entender temas vitais para o processo de terceirização, como: motivações, expectativas, as vantagens e desvantagens, satisfação do cliente, são de importância fundamental para garantirem o sucesso em seus mercados. Para os gestores, em ambos os lados, esses conhecimentos podem ajudá-los a analisar melhor suas opções e decisões, e, também a se preparar para as dificuldades que encontraram ao longo de todo o processo, evitando assim fracassos na parceria. Sem dúvida a terceirização logística é uma realidade no mercado mundial, inclusive no Brasil, e faz-se necessário conhecê-la melhor, de forma a aumentar as chances de sucesso na sua implantação e para que traga os resultados esperados para as empresas envolvidas.

Referências bibliográficas

ASSUMPCÃO, Sandra. **História da Empresa**. Disponível em: < <http://www.continental-corporation.com/> Acesso em 10 out.2013 as 12:40.

BALLOU, R. H. **Logística Empresarial: transporte, administração de materiais e distribuição física**. São Paulo: Atlas 1993.

_____. **Gerenciamento da cadeia de suprimentos/logística empresarial**. 5.ed. Porto Alegre: Bookman, 2006. p 23, p 37.

BANZATTO, E. **Tecnologia da informação aplicada à logística**. São Paulo: IMAM, 2005.

BOWERSOX, D. J.; CLOSS, D. J. **Logística empresarial: o processo de integração da cadeia de suprimento**. São Paulo: Atlas, 2001. p 19; p 20; p 22.

CORDEIRO, J. V. B. de M. **A logística como ferramenta para a melhoria do desempenho em pequenas empresas**. Disponível em:
<http://www.fae.edu/publicacoes/pdf/revista_da_fae/fae_v8_n1/rev_fae_v8_n108vicente.pdf>. Acesso em 18/out/2013 às 15:50

CHING, H. Y. **Gestão de Estoques na cadeia de Logística Integrada: Supply Chain**. São Paulo : Atlas, 2001. p 16; p 20.

CHRISTOPHER, Martin. **Logística e gerenciamento da cadeia de suprimentos: estratégias para a redução de custos e melhoria dos serviços.** São Paulo: Pioneira, 1997.

CHRISTOPHER, Martin. **Logística e gerenciamento da cadeia de suprimentos.** Criando rede que agregam valor. 2. ed. São Paulo: Thomson Learning, 2007.

CLAVELL James. SUN TZU. **A Arte da Guerra**, Tr. E Adaptação. Rio de Janeiro: Record, 2003.

FILHO, Armando Oscar Cavanha: **Novos Modelos.** 2.ed. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2001.

FIGUEIREDO, K. F. et al. **Logística e Gerenciamento da Cadeia de Suprimentos.** São Paulo: Atlas, 2003.

FLEURY, Paulo Fernando; FIGUEIREDO, Kleber F; WANKE, Peter. **Logística empresarial: a perspectiva brasileira.** São Paulo: Atlas, 2000.

FLEURY, Paulo Fernando; FIGUEIREDO, Kleber F; WANKE, Peter. **Logística empresarial: a perspectiva brasileira.** São Paulo: Atlas, 2009.

FLEURY, Paulo Fernando; FIGUEIREDO, Kleber F.; WANKE, Peter. **Logística e gerenciamento da cadeia de suprimentos: planejamento do fluxo de produtos e dos recursos.** São Paulo: Editora Atlas, 2003.

FLEURY, Paulo Fernando; WANKE, Peter. **Logística e gerenciamento da cadeia de suprimentos.** São Paulo: Atlas, 2006.

GIOSA, Lívio Antônio. **Terceirização: uma Abordagem Estratégica.** 5. ed. São Paulo: Pioneira, 1997.

LAMBERT, D. Developing and implementing supply chain partnership. vol.7, n.2. **The International Journal of Logistics Management**, 1996.

LARRAÑAGA, Félix Alfredo. **A Gestão Logística Global.** 3.ed. São Paulo: Aduaneiras, 2003.

LEIRIA, Jerônimo Souto; SARATT, Newton. **Terceirização: uma alternativa de flexibilidade empresarial.** 9 ed. São Paulo: Gente, 1996.

LOGAN, M. S. Using agency theory to design successful outsourcing relationships. vol. 11, n.2. **International Journal of Logistics Management**, 2000. p. 21-32

MARTINS, Petrônio G.; ALT, Paulo Renato Campos. **Administração de materiais e recursos patrimoniais.** São Paulo: Saraiva, 2000.

MARTINS, Sérgio Pinto. **A Terceirização e o Direito do Trabalho.** 10. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

MOURA, R. A. et al. *Atualidades na Logística*. Volume 2. São Paulo: IMAM, 2004.

MOURA, Benjamin C. **Logística: Conceitos e tendências**. Ed.1. Lisboa, Portugal. Editora Centro Atlantico, 2006.

NATIE, KATOEN. **História da Empresa**. Disponível em: <http://www.katoennatie.com/Locations/Brazil/tabid/100/Default.aspx>. Acesso em 10/out/2013 as 12:15.

NOVAES, Antonio Galvão. **Logística e Gerenciamento da Cadeia de Distribuição: estratégia, operação e avaliação**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2001.

NOVAES, Antonio Galvão. **Logística e Gerenciamento da Cadeia de Distribuição**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2007.

QUEIROZ, Carlos Alberto Ramos Soares de. **Manual de Terceirização**. 10. ed. São Paulo: STS, 1998.

RODRIGUES, P. **Introdução aos Sistemas de Transporte no Brasil e a Logística Internacional**. 3ª Edição. São Paulo: Aduaneiras, 2005.

SILVA, Ciro Pereira da. **A Terceirização Responsável - Modernidade e Modismo**. São Paulo: LTr, 1997.

SILVA, Carlos Alberto Vicente; MUNETTI, Marcel Andreotti. Logísticas militar e empresarial: uma abordagem reflexiva. **Revista de Administração da USP**, V. 38, n. 04, São Paulo, Outubro/Novembro/Dezembro, 2003.

SOLS, A. NOWICK, D.; VERMA, D. Defining the Fundamental Framework of an Effective Performance-Based Logistics (PBL) Contract. **Engineering Management Journal**, Vol. 19, no. 2, 2007.

WANKE, P. **Parcerias entre fabricantes e prestadores de serviço logístico no Brasil: modelo conceitual e estudos de caso**. Q22 Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) - COPPE, Universidade Federal do Rio de Janeiro, 1998.