



Avaliação de desempenho do processo de terceirização da logística de distribuição: um estudo de caso

Anderson Ramalho

Especialista (MBA) em Logística e Operações de Manufatura e Serviços, Arteccla Indústrias Químicas Ltda.
anderson.ramalho@arteccla.com.br

Prof. Carlos Alberto Diehl

Doutor em Engenharia de Produção, UNISINOS/ PPG em Ciências Contábeis
cd@unisinós.br

Prof. Marcos Antônio de Souza

Doutor em Controladoria e Contabilidade, UNISINOS/ PPG em Ciências Contábeis
marcosas@unisinós.br

Rosane de Fátima Andrioli

Mestre em Ciências Contábeis, UNISINOS/PPG em Ciências Contábeis, - FIERGS - GESAD
rosane.andrioli@fiergs.org.br

RESUMO

A logística deixou de ser atividade acessória nas organizações e passou a ser vista como agregadora de valor. O aumento das exigências dos clientes impôs novos requisitos às atividades logísticas, em termos de qualidade, velocidade e custos. A terceirização nessa área tem sido realizada com o objetivo de reduzir custos, aumentar o desempenho e evitar ou postergar necessidades de investimento. O objetivo desse artigo é avaliar o processo de terceirização logística em empresa produtora de componentes para calçados, móveis, papéis, embalagens e automóveis. Para isso, foi usado o estudo de caso como estratégia de pesquisa. Os principais resultados apontam que o processo foi realizado se considerando critérios econômicos, financeiros e operacionais. Houve redução de custos de frete de 1,5% para 1,2% da receita. A contratada tem evidenciado descontentamento com a redução do nível contratual de atividade.

Palavras-chave: Logística, Terceirização (externalização), Redução de custos.

ABSTRACT

Logistic is no longer an auxiliary activity in the organizations. It began to be seen as a value aggregator. The increase of the customers' requirements imposed new demands to logistic activities in terms of quality, speed and cost. The outsourcing in this area has been carried out in order to reduce costs, increase the performance and avoid or postpone investment needs. The aim of this article is to assess the logistic outsourcing process in a company that produces component part to footwear, furniture, papers, packages and cars. For this, it was used the case study research strategy. The main results indicate that the process was conducted considering economical, financial and operational criteria. There was a freight cost reduction from 1.5% to 1.2% of the revenue. The contracted has evidenced dissatisfaction with the reduction of the contractual level of activity.

Keywords: Logistics, Outsourcing, Cost Reduction.

1 Introdução

O desenvolvimento da economia mundial e a gradativa flexibilização de barreiras comerciais protecionistas impuseram aos países e respectivos agentes econômicos a necessidade de alinhamento a um acirrado processo competitivo. Isso levou à transformação de culturas gerenciais, estratégias, modus operandi e adequação a

exigências dos consumidores por produtos de melhor qualidade e a preços mais competitivos.

As transformações ocorrem de forma rápida e global, ou seja, em maior ou menor escala afetam a todos os segmentos da economia. Tem-se, então, que a continuidade

das empresas neste contexto impõe a busca contínua da eficiência em seus processos, conciliando a qualidade com o menor custo possível.

Nesse cenário, dentre várias outras estratégias de gestão operacional surge a terceirização, expressão que designa a contratação de terceiros para a execução de trabalhos pertinentes às atividades das empresas contratantes. Embora esta modalidade de relacionamento não seja exatamente nova, o termo foi integrado à linguagem empresarial na década de 1980, quando o processo de transferência de atividades realizadas pelas próprias empresas foi ganhando espaço nas organizações empresariais.

O processo de terceirização foi resultante, entre outros aspectos, da busca de reduções de custos e melhoria de qualidade. Passou a ser reconhecido que uma vez que as empresas terceirizadas, ao se concentrarem em suas atividades principais, deixam para empresas terceirizadoras a realização de atividades que exigem determinadas especialidades e certos investimentos específicos. Neste processo os objetivos basicamente concentram-se em dois: (1) foco na realização das atividades fins com maior eficácia; (2) execução de atividades meio com maior *expertise* e menores custos. Tais objetivos, na realidade atual, constituem-se em pré-requisitos impostos por um mercado cada vez mais competitivo.

Diante de tais considerações, o objetivo deste trabalho é avaliar o processo de terceirização da logística de distribuição de uma empresa produtora de componentes para os mercados calçadista, moveleiro, papel/embalagem e automotivo. Tal avaliação abrange a análise das fases envolvidas na decisão pela terceirização, sua execução e resultados alcançados.

Inicia-se o artigo com a apresentação de um referencial teórico objetivo sobre a terceirização em logística, com posteriores considerações metodológicas. Na sequência são apresentadas as evidências e os principais resultados da investigação, com as respectivas análises. Por fim, apresentam-se as conclusões, seguidas pelas referências.

2 Referencial Teórico

2.1 Conceitos de Terceirização

Inicialmente faz-se necessário trazer a concepção de alguns autores a respeito de terceirização para que seja possível avaliar como esta estratégia de ação operacional vem sendo atualmente implementada nas empresas.

No entendimento dado por Giosa (1995), Queiroz (1998) e Silva (1997) destaca-se que a terceirização é

definida como a transferência de atividades para fornecedores especializados, detentores de tecnologia própria e moderna, que tenham a atividade terceirizada como sua atividade-fim. Para os autores essa ação libera a tomadora para concentrar seus esforços gerenciais (materiais e humanos) em seu negócio principal, preservando e evoluindo em qualidade e produtividade, reduzindo custos logísticos e ganhando competitividade.

Giosa (1995) complementa que quando se parte para a adoção da terceirização, as organizações são levadas a adaptações de cultura, procedimentos e sistemas de controles. Neste processo a concentração da estrutura organizacional passa a focar um objetivo único de atingir melhores resultados, o que é potencializado pela direção de esforços e energia para sua atividade principal.

Ainda de acordo com Giosa (1995) que as experiências comprovadas de operacionalização da terceirização no ambiente empresarial levam à conclusão de que o sucesso obtido só foi possível quando se tratou a terceirização não como modismo, mas sim como um enfoque estratégico. Vista desta forma, ela é capaz de permitir uma melhor gestão dos processos, seu desenvolvimento no conjunto interno das empresas, dos recursos envolvidos (materiais, equipamentos e financeiros) dos talentos humanos. Neste processo estes recursos devem ser fortemente reorientados para a nova visão empresarial que a organização planeja proceder.

Contudo, conforme advogado por Silva (1997), a terceirização somente será válida se houver comprometimento na análise, no planejamento e no estabelecimento de objetivos bem definidos, tais como produtividade, qualidade, custo e especialidade comprada da contratada. Esta contratada deve ser capaz de utilizar metodologias e tecnologias que a contratante não detém, para gerar real vantagem.

Segundo Leiria (1992), a terceirização foi introduzida inicialmente no Brasil pelas fábricas multinacionais de automóveis que, tendo a agilidade como meta, atuam intencionalmente como montadoras dependentes da produção de peças entregue por outras inúmeras empresas. Ou seja, elas se concentram exclusivamente em sua competência central: a montagem de automóveis.

Ratificando o entendimento de Leiria, Alvarez (1996) observa que as iniciativas para terceirizar bens e serviços, na maioria das vezes, são oriundas de grandes empresas e organizações, as quais convivem regularmente com pressões por enxugamentos de estruturas e custos, reduções dos efeitos próprios, visando responder às demandas de um mercado cada vez mais exigente, competitivo e globalizado.

2.2 Aspectos motivadores da terceirização logística: vantagens e desvantagens

Existem diversos conceitos para logística, alguns apurados outros mais simplistas. Há muito tempo o senso comum a confunde com transporte rodoviário de mercadorias. O transporte rodoviário representa boa parte de todo processo. Segundo Nogueira, 59% dos custos logísticos no país são aplicados neste, porém não a representam integralmente.

Christopher (2002) entende logística com o processo de gerenciar estrategicamente a aquisição, movimentação e armazenagem de materiais, peças e produtos acabados (e os fluxos de informações correlatas) através da organização e seus canais de *Marketing*, de modo a poder maximizar a lucratividade presente e futura por meio do atendimento dos pedidos a baixo custo. Neste artigo o foco da logística é na atividade de transporte.

No contexto de uma análise histórica, Razzaque (1998) identifica que até um passado recente as atividades logísticas internamente gerenciadas recebiam baixa prioridade em comparação a outras funções do negócio, tais como marketing, finanças, fabricação etc. Entretanto, a necessidade de desenvolver vantagens competitivas sustentáveis, a crescente ênfase em oferecer bons serviços de maneira eficiente e eficaz, os benefícios e valor estratégico do foco no *core business* e o movimento de reengenharia, estimularam a expansão da logística e da sua terceirização.

Mais analiticamente, Menon (1998) argumenta que a pressão para aumentar a eficiência e a eficácia dos processos de compras e do desempenho dos fornecedores influenciou a terceirização de serviços de transporte e de outros serviços logísticos.

Outro fator favorável à terceirização é observado por Bradley (1994), ao sugerir que os provedores de serviços logísticos podem oferecer experiência e conhecimento técnico difíceis de serem adquiridos ou muito caros de se desenvolver e manter internamente. Essas competências são alcançadas no trabalho com outros parceiros e permitem que os contratantes se comparem com outras empresas concorrentes, além de promover a oportunidades de redução de custos e de melhorias do serviço.

De acordo com Razzaque (1998), as principais forças motivadoras da terceirização logística seriam a globalização, o aumento da complexidade das cadeias de suprimento e a utilização do *just-in-time* (JIT). Com a filosofia do JIT, o controle de estoques e movimentação logística tornaram-se cruciais para as operações de manufatura e distribuição. As complexidades e custos de operar em um ambiente JIT motivaram seus potenciais adotantes a complementarem seus recursos

e competências com reforços externos à estrutura organizacional.

Boyson *et al.* (1999) verificaram em pesquisa realizada com executivos da área de logística que, dentre as razões que levaram os respondentes a terceirizarem atividades logísticas, 41% indicaram o potencial de redução de custos ou de aumento da receita, como a principal razão. 26,5% explicaram que as funções terceirizadas não faziam parte das competências centrais da empresa, e 11% disseram que a função terceirizada era problemática para a empresa. Como se verifica, tal pesquisa ratifica alguns dos motivadores citados por Razzaque (1998).

Além disso, é possível constatar outros grandes motivadores da terceirização logística que não se resumem somente na percepção de possíveis benefícios, mas também na obtenção de resultados objetivos. Em pesquisa com empresas contratantes, Lieb e Miller (2000) reportam ganhos de 4% na receita, 10% de redução de despesas logísticas e 18% de economia em ativos fixos.

De acordo com a pesquisa de Persson (2001), realizada com usuários de serviços logísticos, as vantagens mais frequentes com a terceirização logística foram: melhor foco no *core business*; acesso a processos, produtos, serviços ou à tecnologia de última geração; diluição de riscos; liberação de recursos para outras atividades; redução da necessidade de investimentos; melhor fluxo de caixa; redução dos custos operacionais; substituição dos custos fixos por variáveis; acesso a recursos não disponíveis na organização.

Na mesma pesquisa foi constatado que, quanto aos efeitos na organização, a utilização de serviços logísticos terceirizados promoveu, para 75% dos entrevistados, impactos positivos ou muito positivos sobre os custos logísticos. Já para a satisfação do consumidor, os impactos positivos foram reconhecidos por 60% das contratantes. Também aferiu-se que os níveis de serviço logístico melhoraram na opinião de 72% dos entrevistados.

Entretanto, existem fatores que podem contribuir para que a terceirização não seja vista de forma tão entusiástica por parte das empresas usuárias. De acordo com Razzaque (1998), as desvantagens, os receios e obstáculos em relação à terceirização também são numerosos. O risco de perder o controle das atividades e o contato com informações valiosas, de falhar na seleção dos fornecedores, que estes não cumpram as metas contratuais, a dificuldade de trocar de fornecedor posteriormente e de medir objetivamente os resultados da terceirização são mencionados pelo autor como as grandes barreiras à prática da terceirização.

Já no âmbito de reações comportamentais, Maltz (1995) acrescenta que muitas vezes a terceirização não recebe apoio suficiente dentro da própria organização, devido à falta de confiança em empresas externas e/ou ao sentimento de ameaça de perda do emprego.

2.3 Gestão de custos nos Processos de Terceirização

De acordo com Porter (1986), ao se estudar a possibilidade de externalizar atividades deve-se avaliar diversos aspectos, principalmente aqueles que podem alterar os valores utilizados para tomar a decisão. No que se refere a custos destaca-se a seguir as duas principais categorias.

Porter (1986) afirma que a primeira categoria refere-se aos fatores de aumento potencial nos custos futuros das transações correntes para o externalizador, relativos à evolução do poder de negociação entre as partes: (1) dificuldade em desenvolver novos fornecedores; (2) dificuldade em impor a padronização de especificações e serviços, estando sujeito, portanto, a ofertas diferenciadas; (3) possibilidade de implantação de fatores que provocam custos de mudança por parte do fornecedor; (4) diminuição no poder de barganha em função do abandono da possibilidade de “produzir internamente”, seja total ou parcialmente; (5) aumento da concentração na indústria fornecedora, o que pode significar pressões por preços maiores; (6) aumento de demanda para indústria fornecedora, levando ao desinteresse em colaborar nos requisitos de qualidade e atendimento da empresa compradora.

A segunda categoria trata dos custos potenciais futuros da decisão de externalizar (independentes do preço futuro de aquisição): (1) perda de economias pela combinação de operações (em compras, vendas, fabricação, distribuição etc.); (2) perda de economias derivadas do controle e da coordenação internos; (3) perda de economias de informação; (4) perda de economias por evitar o mercado; (5) perda de economias derivadas de relacionamentos estáveis entre partes integradas; (6) redução das possibilidades de aprofundamento tecnológico entre as partes; (7) diminuição da habilidade para diferenciar; (8) perda da manutenção do controle sobre conhecimento patentado.

Além destes aspectos específicos destacados por Porter (1986) e Bacic e Souza (2002) comentam que também devem ser levadas em conta as diferenças em função do tipo de atividades terceirizadas e das motivações, ou objetivos que nortearam a decisão de utilização da terceirização. Quando o objetivo é prioritariamente a redução de custos, a empresa que decide pela externalização tende a impor pressões sobre a rentabilidade da empresa escolhida para o desempenho das atividades objeto da externalização, gerando situações de

potenciais conflitos. Tais conflitos podem restringir relações de efetiva cooperação e compartilhamento de conhecimentos entre as partes, limitando, a médio e longo prazo, o alcance dos objetivos, mesmo no que se refere à esperada redução de custos. Embora importantes, esses aspectos são difíceis de serem objetivamente mensurados.

Ainda conforme colocam Bacic e Souza (2002), o mesmo vale quando a terceirização é resultado da decisão de não investir (ou postergar os investimentos) em ampliação da capacidade produtiva. Isto pode ocorrer, por exemplo, diante das expectativas (dos tomadores de decisão) de não continuidade de um determinado período de expansão da demanda. Nessas circunstâncias, ao “terceiro” caberia a função de colchão amortecedor dos efeitos de flutuações no volume de negócios que comprometem as condições de previsão da empresa demandante. Os resultados, como no caso anterior, podem ser negativos para ambas as empresas, com aumento de custos tangíveis e intangíveis. Para a empresa que optou pela externalização, os custos podem estar associados a produtos fora das especificações técnicas e que representem significativo retrabalho. Para a terceirizada, mais vulnerável a oscilações conjunturais, a não confiança na continuidade das encomendas significa instabilidade nas condições orçamentárias e de fluxo de caixa, levando, não raro, a endividamento, além de restringir fortemente as decisões quanto a desembolsos futuros. As tensões entre os participantes de relações comerciais desta natureza são inevitáveis, especialmente pelas pressões de preço sobre a empresa terceirizada.

2.4 Fatores de Seleção e Contratação de Prestadores de Serviços Logísticos

Apesar de ter se tornado uma prática gerencial, Maltz e Ellram (1997) classificam a aquisição de serviços logísticos como uma atividade complexa, por se tratar da compra de um processo; muito diferente, portanto, da compra de componentes e bens. A empresa de serviços logísticos fornece, na realidade, uma série de transações. As preocupações com a satisfação do consumidor e os impactos nas várias áreas da empresa também tornam mais complexo o gerenciamento da contratação.

Na interpretação de Lynch (2001), a atividade de terceirização já foi vítima de mau planejamento, de falta de entendimento entre as partes, de desempenho inadequado e, em alguns casos, de enormes fracassos. Apesar dos vários fatores, a falta de compreensão (por parte da contratante e da contratada) é apontada como a maior geradora de dificuldades e falhas nos acordos de terceirização logística. Terceirizações de sucesso dependem de que ambas as partes possuam uma clara compreensão dos objetivos, da finalidade, das expectativas e das capacitações. Isto envolve uma intensa fase de diagnósticos e planejamento.

Dadas estas questões, considera-se de fundamental importância que o processo de terceirização logística esteja formalizado pela celebração de um contrato de prestação de serviços, o qual passa a ser o principal balizador para o monitoramento tanto da contratante como da contratada. É relevante que as partes saibam que as condições contratuais podem definir o sucesso ou não no relacionamento entre elas para a execução das atividades acordadas.

A este respeito, Zinn (1998) enfatiza que o objetivo de se firmar um contrato não é somente a proteção legal para um eventual conflito. Apesar deste fato também ser importante, Zinn destaca que o objetivo principal é criar um documento de trabalho para uma gestão adequada e compartilhada entre as partes. Desta forma, o autor ressalta que a elaboração de um contrato deve ser extremamente analisada e bem conduzida. O contrato deve, de forma clara, estipular as responsabilidades das partes, os critérios de medição e pagamento, multas e bônus, metas e avaliação de desempenho que se espera da empresa contratada.

Zinn (1998) propõe que o contrato deve ser visto como uma ferramenta de trabalho e uma forma de garantir que as partes mantenham uma perspectiva de longo prazo. Contudo, é necessário observar, conforme Queiroz (1998), que o desleixo contratual pode comprometer a terceirização, pois é necessário sempre ter em mente que o terceiro contratado não pode ser subordinado à contratante sob nenhuma hipótese e nunca estabelecer o como fazer, pois, se assim o fizer, estará condicionando a atividade do contratado. Deverá sim, indicar o que fazer, onde, porque e quando fazer. A determinação de como fazer gera a presunção da subordinação direta e pessoalidade entre as partes, o que deve ser evitado, em função dos riscos legais envolvidos.

Com o objetivo de prevenir esta situação, as expectativas devem ser amplamente comunicadas e precisamente definidas. Na concepção de Lynch (2001), os requisitos do contratante podem ser incluídos em duas grandes categorias: (1) Requisitos de Serviços: para assegurar a fluidez e a dinâmica do processo no dia-a-dia, alguns parâmetros devem ser acordados, como por exemplo: dias e horas de operação; percentual de pedidos embarcados e entregues no prazo; percentual de pedidos embarcados completos; tratamento de pedidos de emergência; comunicação ao consumidor; cobrança; (2) Requisitos de Operações: outras exigências podem ser operacionais e cobradas em relação às seguintes áreas: produtividade; danos de armazenagem; variações de estoque; confirmação de entrega; avarias da carga.

De acordo com Lieb e Randall (1996), outros problemas de implementação da terceirização logística podem ser observados, tais como a resistência à mudança, a dificuldade em explicar ao terceiro contratado o negócio da

empresa, diferenças culturais, integração dos sistemas de informação e falta de critérios claros de desempenho.

3 Procedimento Metodológico

3.1 Classificação da Pesquisa

Quanto ao seu fim, esta pesquisa classifica-se como exploratória e descritiva. Exploratória, porque realizada em área em que há pouco conhecimento acumulado e sistematizado (VERGARA, 2000). E descritiva, porque objetiva descrever características de uma determinada população ou fenômeno (GIL, 1999). Foi utilizado como método de pesquisa o estudo de caso, como modo de se investigar um tópico empírico seguindo-se um conjunto de procedimentos pré-especificados (YIN, 2001). Como método de investigação se usou a pesquisa documental e o levantamento por meio de entrevistas (SILVA; MENEZES, 2001).

3.2 Definição da unidade-Caso e o Sujeito da Pesquisa

A pesquisa foi realizada na empresa Artecola – Indústrias Químicas Ltda., situada na cidade de Campo Bom, no Estado do Rio Grande do Sul, sendo uma das maiores no país no segmento de adesivos industriais e componentes de estruturação de calçados. Trata-se de uma empresa constituída em 1948, conta atualmente com 1200 funcionários. Segundo parâmetro adotado pelo BNDES, faturamento anual, ela se classifica como de porte médio. A empresa foi selecionada por ter adotado a estratégia de terceirização da sua atividade de logística de distribuição no Estado do Rio Grande do Sul a partir do ano de 2003.

Foi realizada entrevista com o principal executivo do departamento de logística da Artecola. Trata-se de profissional que há cinco anos é o encarregado pela área na empresa. Ele foi o responsável pela concepção da estratégia de terceirização da logística de distribuição e pela operacionalização da mesma.

A Tecnoforte, empresa contratada para assumir as atividades logísticas da Artecola, está situada em Novo Hamburgo (RS) e foi fundada em 2001. Atua no transporte de cargas nas regiões gaúchas do Vale dos Sinos, Vale do Paranhana, Vale do Taquari, Serra, Porto Alegre e Grande Porto Alegre. A empresa conta com uma frota de dez caminhões e com um quadro de 25 funcionários. As entrevistas foram realizadas com o diretor de operações, um profissional que atua há sete anos no setor.

3.3 Coleta e Análise de Dados

O processo de coleta de dados seguiu três etapas. Na primeira utilizou-se de uma entrevista estruturada, desenvolvida a partir de um roteiro com uma relação

de perguntas, cuja ordem e redação permanecem fixa (GIL, 1999), realizada cerca de três anos após o início do projeto, com a finalidade de entender o processo de implementação da terceirização.

Na segunda fase utilizou-se de uma pesquisa documental, feita logo após as entrevistas, para confirmar e completar as informações obtidas na primeira etapa. Conforme destaca Yin (2001), os documentos podem fornecer detalhes específicos para corroborar as informações obtidas através de outras formas de coleta de dados.

A base documental utilizada foi a seguinte: (1) Estudos financeiro, econômico e operacional de viabilidade da utilização da estratégia de terceirização da logística de distribuição no RS; (2) Análise do centro de custos “despesas com frota” no sistema informatizado de gestão SAP R/3 utilizado pela Artecôla; (3) Contrato de prestação de serviços de logística de distribuição celebrado com a Tecnoforte Transportes; (4) Correspondência trocada entre as empresas; (5) Notas fiscais de prestação de serviços emitidas pela Tecnoforte contra a Artecôla; (6) Procedimento de seleção e avaliação de transportadoras da Artecôla e informativos de desempenho emitidos e enviados a Tecnoforte.

A terceira etapa foi realizada um ano após a primeira investigação, isto é, cerca de quatro anos após o início do projeto, utilizando-se a entrevistas informais na contratada e na contratante e pesquisa documental na contratante, para verificar sua evolução.

A análise dos dados obtidos foi realizada através de análise de conteúdo, de caráter qualitativo, sendo interpretados com base em teorias conhecidas e previamente reunidas no referencial teórico. Segundo Roesch (1999), a análise de conteúdo busca classificar palavras, frases, ou mesmo parágrafos em categorias de conteúdo vinculadas ao foco da pesquisa. As categorias utilizadas são baseadas na literatura consultada e são listadas a seguir:

- Aspectos motivadores da terceirização da atividade de distribuição de mercadorias no Estado do Rio Grande do Sul;
- Principais fatores considerados nos processos de seleção, contratação e avaliação do prestador de serviço logístico responsável pelo processo de distribuição da empresa;
- Ganhos financeiros provenientes da utilização da estratégia de terceirização da logística de distribuição de mercadorias no Estado do Rio Grande do Sul;
- Principais vantagens oriundas da prática de terceirização da logística de distribuição de mercadorias no Estado do Rio Grande do Sul;

- Principais desvantagens oriundas da prática de terceirização da logística de distribuição de mercadorias no Estado do Rio Grande do Sul;

- Principais obstáculos encontrados no processo de terceirização da logística de distribuição de mercadorias no Estado do Rio Grande do Sul.

3.4 Limitações do método

A principal limitação do estudo de caso, segundo Gil (1999), é o fato de que os resultados da pesquisa podem ficar restritos à empresa pesquisada, com dificuldade de generalização em algumas situações.

A outra limitação se dá pela aplicação do instrumento de pesquisa (roteiro de entrevista). Segundo Gil (1999), as principais limitações da entrevista são: (1) inadequada compreensão do significado das perguntas; (2) fornecimento de respostas falsas, determinadas por razões conscientes ou inconscientes; (3) influência das opiniões pessoais do entrevistador sobre as respostas do entrevistado. Para diminuir esse efeito, os relatórios preliminares foram revisados pelos entrevistados e por especialista não envolvido nas entrevistas.

4 Apresentação e análise de dados

4.1 Pesquisa documental

Através da pesquisa documental verificou-se que: (1) A decisão pela utilização da estratégia de terceirização da logística de distribuição no Estado do Rio Grande do Sul foi cautelosamente analisada e tomada com base em critérios econômicos, financeiros e operacionais; (2) A parceria estabelecida entre as empresas Artecôla e Tecnoforte é regida de forma contratual, sendo, portanto, juridicamente reconhecida; (3) A formação do índice de Qualificação de Fornecedor (IQF) aplicado à Transportadora Tecnoforte segue a mesma métrica corporativa de avaliação de transportadoras aplicada pela Artecôla a todas as demais empresas que prestam serviços de transporte, sendo que tal métrica contempla os aspectos prazo de entregas e ocorrências de avaria.

4.2 Entrevista

Pela entrevista se identificou como principais aspectos motivadores da terceirização da atividade de logística de distribuição os seguintes: (1) possibilidade de redução de ativos (frota própria de seis caminhões) e de despesas operacionais, estratégia esta que tinha por objetivo contribuir para o incremento do Valor Econômico Agregado (EVA) aos acionistas; (2) foco no *core business* (competência central) da empresa, a qual se

destina ao desenvolvimento de soluções inovadoras em suprimentos químicos e componentes industriais.

Desta forma, procurou-se eliminar a necessidade de atividades gerenciais na coordenação da estrutura operacional na ocasião existente para a realização da atividade de distribuição de mercadorias no Rio Grande do Sul. Essas atividades eram executadas por oito motoristas e seis ajudantes, além de rotinas internas de controle, tais como horas extras, adiantamento financeiro a motoristas, controles de pedágio, combustíveis, rodízio de pneus, pagamento de impostos, multas de trânsito, rastreamento e correlatos. É oportuno salientar que os fatores motivadores da terceirização apontados pelo entrevistado vão ao encontro daqueles apresentados por Razzaque (1998), tais como a redução de ativos, redução de pessoal/encargos trabalhistas, melhor foco no *core business* e redução das despesas operacionais. Nesse sentido, para Miranda (2003) a terceirização tem levado à precarização das condições de trabalho, com redução de benefícios e remuneração, o que explica em parte a motivação das empresas com a redução de custos.

No que tange às principais premissas observadas e objetivadas pela Artecota na busca e seleção da empresa para a realização da terceirização logística, os principais pontos apontados foram: (1) idade da frota de caminhões – conforme colocado pelo entrevistado, uma das premissas acordadas foi a idade máxima de cinco anos da frota a ser utilizada na atividade de distribuição; (2) cláusula contratual estipulando a substituição dos caminhões quando do atingimento dos cinco anos de uso; (3) frota integralmente equipada com dispositivo de rastreamento; (4) disponibilização de ajudantes para os motoristas; (5) prazos de entrega por regiões a serem atendidas (serra, Vale do Paranhana, Vale dos Sinos, Porto Alegre, Grande Porto Alegre); (6) motoristas treinados e certificados com curso para transporte de cargas perigosas; (7) pleno atendimento dos quesitos da resolução 420 da ANTT (Agência Nacional de Transportes Terrestres), a qual regulamenta o transporte de cargas perigosas no Brasil; (8) contratação de seguro para as mercadorias transportadas.

De acordo com o executivo, a contratação da transportadora foi realizada por meio de concorrência, visando uma tomada de preços. Isso envolveu a participação de quatro empresas especializadas em logística de transporte.

Seguindo a sugestão de Lynch (2001), a forma de monitoramento dos serviços foi firmada no contrato. No processo de avaliação dos prestadores de serviços logísticos de transportes, foi relatado pelo entrevistado da Artecota que os fatores levados em consideração na formação do Índice de Qualificação do Fornecedor (IQF) foram: (1) Avarias das cargas transportadas;

(2) Cumprimento nos prazos de entrega pactuados no contrato de prestação de serviços. Esses fatores, entre outros, são destacados pelo mesmo autor como requisitos de serviços a serem controlados.

Com relação aos ganhos financeiros oriundos da estratégia de terceirização adotada, foi relatada pelo entrevistado a economia efetiva anual da ordem de R\$ 108,5 mil. Essa economia relatada está em linha com o estudo de Lieb e Miller (2000) com empresas adotantes da estratégia de terceirização de serviços logísticos.

Por outro lado, sendo a redução de custos um dos fatores mais almejados pelas organizações ao adotarem a estratégia da terceirização, é oportuno salientar a colocação de Porter (1986) a respeito de alguns importantes aspectos que devem ser considerados com relação à gestão de custos. Tais aspectos, relacionados aos custos no longo prazo, são motivo de preocupação do executivo da Artecota, principalmente no tocante à substituição de fornecedores, padronização de serviços, mudanças do fornecedor que gerem custos à contratante e aumento do poder de barganha do terceirizado.

Verificou-se, ainda, que na concepção da empresa objeto de pesquisa, as principais vantagens obtidas com a estratégia de terceirização da logística de distribuição foram as seguintes: (1) Redução da necessidade de investimentos, o que foi exemplificado pela empresa através da não-necessidade de um novo investimento na renovação da sua frota de seis caminhões, já depreciada e que gerava um alto nível de despesas com manutenção; (2) Redução de ativos fixos, caracterizada pela venda da frota própria, contribuindo para a otimização do principal indicador da perspectiva financeira do *Balanced Scorecard* da Artecota, que é o EVA (Valor Econômico Agregado - *Estimated Value Added*); (3) Redução das despesas operacionais; (4) Liberação de recursos para outras atividades, tais como ampliação dos laboratórios de pesquisa e desenvolvimento, dos sites produtivos e de toda e qualquer área da empresa voltada para sua atividade-fim; (5) Eliminação de controles internos, tais como controle de adiantamento de dinheiro a motoristas, abastecimento e manutenção da frota, rodízio de pneus, pedágios, impostos, multas de trânsito, renovação dos *kits* de emergência e roteirização das entregas. É importante mencionar que algumas das principais vantagens apontadas pela Artecota estão alinhadas com aquelas indicadas por Persson (2001) em sua pesquisa com usuários de serviços logísticos.

Já na concepção da Tecnoforte Transportes, a contratada, as principais vantagens observadas na prestação da terceirização da distribuição das mercadorias da Artecota no Estado do Rio Grande do Sul podem ser resumidas na possibilidade de uma melhor diluição de seus custos operacionais e a melhoria da imagem da

Tecnoforte ao associar a prestação de seus serviços a uma empresa de renome, como é a Artecola.

Por outro lado, foram externadas pelo entrevistado da Artecola algumas desvantagens identificadas com a adoção de estratégia de terceirização da logística de distribuição. As principais foram as seguintes: (1) perda de flexibilidade de entregas tendo em vista a predefinição contratual para rotas, frequências e horários – qualquer atividade extra é remunerada com custos adicionais elevados; (2) eventual dificuldade de trocar o fornecedor futuramente; (3) redução de contato com os clientes, ocasionando a perda de informações valiosas em relação aos concorrentes atuais, a entrada de novos ou a saída de outros; (4) risco de rompimento da parceria por parte da empresa contratada, ou não cumprimento mesmo que parcial da qualidade das atividades contratadas, afirmação que encontra respaldo na desvantagem citada a seguir pelo contratado.

Na concepção da Tecnoforte, a principal desvantagem foi a constante pressão pela Artecola exercida, forçando frequentemente a redução de preços dos fretes inicialmente pactuados.

Por fim, com relação aos principais obstáculos encontrados no processo de terceirização implementado pela Artecola, os de maior relevância, que ocorreram predominantemente no início da parceria com a Tecnoforte, foram: (1) necessidade de treinamento dos novos motoristas, envolvendo questões como comprometimento com clientes, aspecto visual, cordialidade no atendimento, plena sujeição às regras/horários de descarga das mercadorias; (2) problemas com avarias das cargas, principalmente em função do amplo portfólio de embalagens comercializadas pela Artecola, fato este que acabou demandando um treinamento especial aos novos motoristas; (3) ineficiência na roteirização das entregas.

Os principais obstáculos identificados pela Artecola somam-se à concepção de Lieb e Randall (1996), o qual aponta que outros problemas em casos de implementação da terceirização logística podem ser observados, tais como a resistência à mudança, a dificuldade em explicar ao provedor o negócio da empresa, diferenças culturais, integração dos sistemas de informação e falta de critérios claros de desempenho.

A seguir é apresentado um quadro-resumo das entrevistas realizadas (Figura 1).

Aspectos motivadores da terceirização da atividade de distribuição de mercadorias no Estado do Rio Grande do Sul	<ul style="list-style-type: none"> - Possibilidade de redução de ativos fixos; - Melhoria do EVA (Valor Econômico Agregado); - Foco no <i>core business</i> da empresa; - Aumento da competição baseada em custo e eficiência; - Melhorias da qualidade de serviço - Mudanças nas técnicas de gerenciamento; - Busca por serviços especializados.
Principais fatores considerados nos processos de seleção, contratação e avaliação do prestador de serviço logístico responsável pelo processo de distribuição da empresa	<ul style="list-style-type: none"> - Idade da frota dos caminhões (máximo 5 anos); - Cláusula contratual estipulando a substituição dos caminhões quando do atingimento dos cinco anos de uso; - Frota integralmente equipada com dispositivo de rastreamento; - Disponibilização de ajudantes para os motoristas; - Motoristas treinados e certificados com curso para transporte de cargas perigosas - Pleno atendimento dos quesitos da resolução 420 da ANTT; - Contratação de seguro para as mercadorias transportadas; - Avarias das cargas; - Cumprimento dos prazos de entrega estipulados em contrato.
Ganhos financeiros provenientes da utilização da estratégia de terceirização da logística de distribuição de mercadorias no Estado do Rio Grande do Sul	- Redução anual de R\$ 108.504,83 com despesas operacionais relacionadas à atividade de distribuição de mercadorias.
Principais vantagens oriundas da prática de terceirização da logística de distribuição de mercadorias no Estado do Rio Grande do Sul	<ul style="list-style-type: none"> - Redução da necessidade de investimentos; - Redução de ativos fixos; - Redução das despesas operacionais; - Liberação de recursos para outras atividades; - Eliminação de controles internos.
Principais desvantagens oriundas da prática de terceirização da logística de distribuição de mercadorias no Estado do Rio Grande do Sul	<ul style="list-style-type: none"> - Perda de flexibilidade de entregas; - Eventual dificuldade de trocar o fornecedor futuramente; - Perda de contato com informações valiosas; - Risco de rompimento da parceria por parte da Tecnoforte.
Principais obstáculos encontrados no processo de terceirização da logística de distribuição de mercadorias no Estado do Rio Grande do Sul	<ul style="list-style-type: none"> - Necessidade de treinamento dos novos motoristas; - Problemas de avarias com as cargas; - Ineficiência na roteirização das entregas.

Figura 1 - Quadro-resumo das entrevistas

4.3 Acompanhamento após um ano

Mais de um ano após a primeira investigação e quase cinco anos após o início do processo foi realizada uma reavaliação do processo. Em vista disso, é possível contextualizar a atual conjuntura da estratégia de terceirização estabelecida entre ambas as empresas.

Conforme era esperado por Bacic e Souza (2002), a Artecola tem exercido constante pressão para redução de preços, gerando dificuldades para a obtenção dos ganhos

de longo prazo, pela possibilidade de conflitos. Tal situação tem proporcionado reduções nos custos dos fretes da Artecola realizados no estado do Rio Grande do Sul ao longo dos últimos cinco anos, de 1,5% sobre a receita líquida para 1,2%, conforme pode ser visto na Figura 2. No entanto, cabe destacar que a contratada, Tecnoforte, tem mostrado desconforto com essa situação, que pode redundar em insatisfação e confrontos futuros.

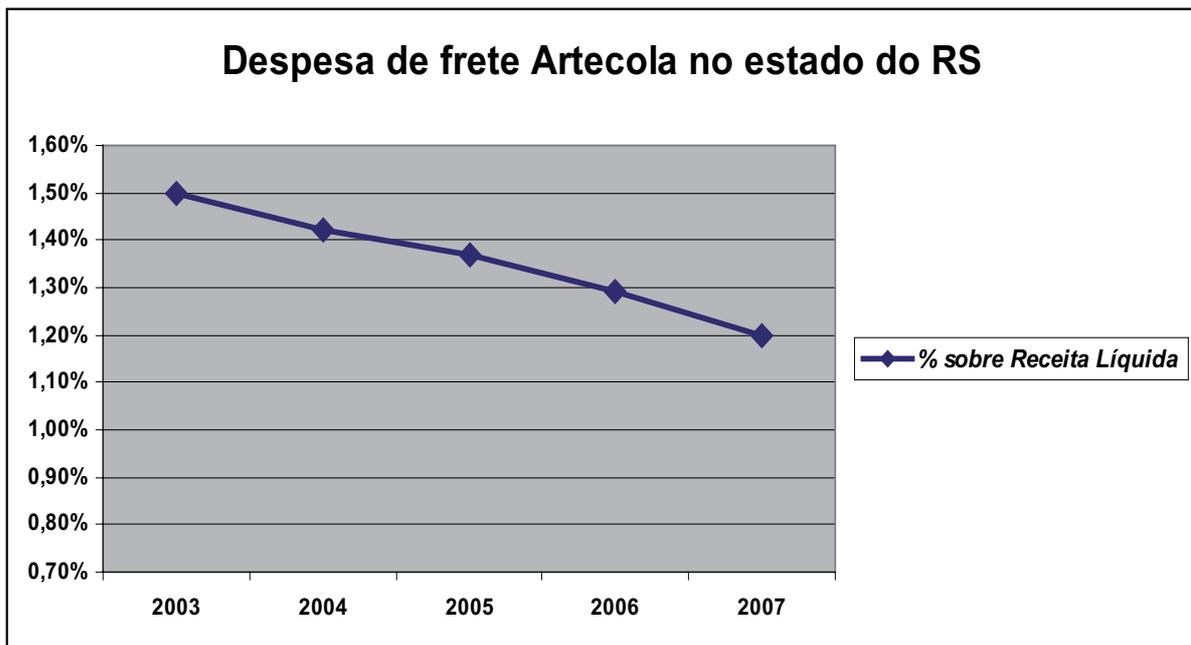


Figura 2 – Evolução da despesa de frete da Artecola no Rio Grande do Sul.

Também, ao longo dos últimos cinco anos, em detrimento à migração de grandes indústrias calçadistas do RS para o nordeste, o volume operacional de fretes no estado do Rio Grande do Sul decresceu de forma razoável. Isso gerou a necessidade de redução da frota da Tecnoforte utilizada exclusivamente para atendimento da Artecola, passando de 6 para 4 veículos. O objetivo foi a redução de ociosidade e, conseqüentemente, a renegociação do contrato e redução de preços. Isso também gerou perdas para a contratada, de forma a aumentar a insatisfação dela com a parceria.

5 Conclusão

O processo de externalização (terceirização) da logística da Artecola foi conduzido, em grande parte, conforme preceituam os autores citados nesse trabalho. De forma geral, os resultados obtidos atendem as expectativas da contratada, embora a contratante não pareça totalmente satisfeita, em vista da redução de preços e de volume de serviços prestados.

Verificou-se que os principais aspectos motivadores para a terceirização da atividade de logística de distribuição foram: possibilidade de redução de ativos fixos; melhoria do EVA (Valor Econômico Agregado); foco na *core business* da empresa; aumento da competição baseada em custo e eficiência; melhoria da qualidade de serviço; mudanças nas técnicas de gerenciamento; busca por serviços especializados e redução da folha de pagamento.

No tocante aos principais fatores considerados nos processos de seleção, contratação e avaliação da empresa transportadora responsável pela logística de transporte da empresa, constatou-se que os principais podem ser assim resumidos: idade da frota dos caminhões (máximo 5 anos); cláusula contratual estipulando a substituição dos caminhões quando do atingimento dos cinco anos de uso; frota integralmente equipada com dispositivo de rastreamento; disponibilização de ajudantes para os motoristas; motoristas treinados e certificados com curso para transporte de cargas perigosas; pleno atendimento dos quesitos da resolução 420 da ANTT

(Agência Nacional de Transportes Terrestres); contratação de seguro para as mercadorias transportadas; avarias das cargas; cumprimentos dos prazos de entrega estipulados em contrato.

Verificou-se ainda que, com relação aos ganhos financeiros oriundos da utilização da estratégia de terceirização do transporte de mercadorias no Estado do Rio Grande do Sul, a Artecôla obteve uma redução anual da ordem de R\$ 108.504,83 em suas despesas operacionais relacionadas à sua antiga frota própria de seis caminhões, o que contribuiu, de forma importante, na redução de seu custo logístico total e na otimização do EVA.

Foi possível perceber que a empresa contratante conseguiu obter algumas das vantagens previstas na literatura com o processo de terceirização logística. O estabelecimento de um contrato e o monitoramento sobre a parceria reduziu os riscos previstos no referencial teórico, assegurando uma relação mais vantajosa.

A terceirização pode gerar vantagens econômicas, tanto em termos de redução gastos, quanto da redução de ativos. Também possibilita a redução de atividades internas, como aquelas associadas ao controle de gestão. Outro aspecto interessante, por parte de quem terceiriza, é o descolamento das oscilações conjunturais principalmente aquelas advindas dos problemas trabalhistas que muitas vezes impactam alguns setores da economia com sindicatos mais atuantes, que passam a ser absorvidas pelo contratante.

Por outro lado, a terceirização apresenta riscos, que podem se constituir em eventos desfavoráveis, caso se concretizem. Os principais estão ligados à dependência do fornecedor, à perda de informação externa e a qualidade do serviço, porque muitas vezes o terceirizado é pressionado por preço baixo, o que diminui a qualidade do serviço.

O estudo, ao realizar uma investigação empírica, consegue mostrar algumas das nuances a serem consideradas concretamente na implantação da externalização de atividades logísticas. Isso permite a outras organizações que queiram usar a mesma alternativa uma experiência valiosa. Para os acadêmicos, relatos práticos de recomendações teóricas, ainda mais sobre a realidade brasileira, carente de estudos nesta área, contribui para reforçar as proposições apresentadas bem como trazer novas e importantes percepções sobre o tema.

6 Referências

- ALVAREZ, M.S.B. *Terceirização: parceria e qualidade*. Rio de Janeiro. Campus, 1996.
- BACIC, M. J., SOUZA, M. C. A. F. de. *Algumas Reflexões Quanto às Decisões de Terceirização Considerando o Custeio Variável e o Contexto Relacional e Estratégico*. In: CONGRESSO BRASILEIRO DE CUSTOS, São Paulo, 2002.
- BNDES. *Carta-Circular Nº 64/2002 – Porte de empresas*. Disponível em: www.bndes.gov.br/produtos/download/02cc64.pdf. Acesso em 27FEV2008.
- BOYSON, S.; CORSI, T. M.; DRESNER, M.; RABINOVICH, E. *Managing Effective Third Party Logistics Partnerships: What Does It Take*. Journal of Business Logistics, Vol. 20, No. 1, 1999, p.73-100.
- BRADLEY, P. *Contract Logistics: it's all about costs*. Purchasing. Outubro, p. 56A3-A14, 1994.
- CHRISTOPHER, Martin. *Logística e gerenciamento da cadeia de suprimentos*. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2002.
- GIL, A. C. *Métodos e Técnicas de Pesquisa Social*. São Paulo: Atlas, 1999.
- GIOSA, L. A. *Terceirização: uma abordagem estratégica*. São Paulo. Pioneira, 1995.
- LEIRIA, J. S. *Os Bons Exemplos que Deram Certo*. Suma Econômica No 158, 1992.
- LIEB, R., RANDALL, H. L. *A Comparison of the Use of Third-Party Logistics Services by large American Manufacturers, 1991, 1994 and 1995*. Journal of Business Logistics, vol.17, n.1, p.305-320, 1996.
- LIEB, R. C. e MILLER, J. *Growth spurt*. Logistics Management & Distribution Report, Nov. 2000.
- LYNCH, C. *Understanding Outsourcing*. Inbound Logistics. Janeiro, 2001. p. 205-218.
- MALTZ, A. B. *Why you outsource dictates how*. Transportation & Distribution. Março, 1995. p. 73-80.

MALTZ, A. B., ELLRAM, L. M. *Total Cost of Relationship: an Analytical Framework for the Logistics Outsourcing Decision*. Journal of Business Logistics, vol. 18, n.1, p. 45-66, 1997.

MENON, M. K., MCGINNIS, M. A., ACKERMAN, K. B. *Selection Criteria for Providers of Third-Party Logistics Services: an Exploratory Study*. Journal of Business Logistics, vol. 19, n.1, p.121-137, 1998.

MIRANDA, Carlos Roberto. *Ataque ao mundo do trabalho: Terceirização e seus reflexos na segurança e saúde do trabalhador*. In: Concurso de Monografias Ataque ao Mundo do Trabalho. 21º ENAFIT. Teresina, 2003, p.193-232.

NOGUEIRA, Juliano H. Artigo. *Custos Logísticos I*. Disponível em: http://www.ietec.com.br/ietec/techoje/techoje/administração/2003/03/14/2003_03_14_0004.2xt. Acessado em 28/05/2011.

PERSSON, G., VIRUM, H. *Growth Strategies for Logistics Service Providers: a Case Study*. The International Journal of Logistics Management, vol.12, n.1, p.53-64, 2001.

PORTER, M. *Estratégia Competitiva: Técnicas para Análise de Indústrias e da Concorrência*. Rio de Janeiro: Campus, 1986.

QUEIROZ, C. A. R. de. *Manual de Terceirização*. São Paulo. Ed. STS, 1998.

RAZZAQUE, M. A., SHENG, C. C. *Outsourcing of Logistics functions: a literature survey*. International Journal of Physical Distribution & Logistics Management, vol. 28, n.2, p.89-107, 1998.

ROESCH, S. M. A. *Projetos de estágio e de pesquisa em administração: guia para estágios, trabalhos de conclusão, dissertações e estudos de caso*. colaboração Grace Vieira Becker, Maria Ivone de Mello. 2.ed. São Paulo: Atlas, 1999.

SILVA, C. P. da. *A Terceirização Responsável: modernidade e modismo*. São Paulo. LTr, 1997.

SILVA; E.L; MENEZES, E.M. *Metodologia da Pesquisa e Metodologia da Pesquisa e Elaboração de Dissertação*. Florianópolis: UFSC, ed3, 2001, 121p.

VERGARA, S. C. *Projetos e relatórios de pesquisa em administração*. São Paulo: Atlas, 2000.

YIN, R. K. *Estudo de caso: planejamento e métodos*. Daniel Grassi (trad.), 2.ed., Porto Alegre: Bookman, 2001.

ZINN, W. *Administração de Parcerias Logísticas: A importância do contrato*. Revista Tecnológica, São Paulo, Setembro 1998, v.34, 1998.

Recebido em: 21/10/2008.

Aceito em: 04/08/2011