



**9º Congresso de Pós-Graduação**

**ANÁLISE DO PROCESSO DE GESTÃO DE DESEMPENHO DE OPERADORES LOGÍSTICOS**

**Autor(es)**

---

HERBERT ABUDE SCHEIDL

**Orientador(es)**

---

ALEXANDRE TADEU SIMON

**1. Introdução**

---

A evolução dos conceitos de Gestão da Cadeia de Suprimentos e do seu papel estratégico nas organizações permitiu um aprimoramento nas relações entre as empresas. Isto possibilitou a criação de parcerias confiáveis, que hoje permitem a terceirização de atividades críticas e estratégicas em diversas áreas, dentre elas a logística.

Todas as operações, não importando o quão bem sejam gerenciadas, são capazes de evoluir, e promover a melhoria dos processos é uma das principais responsabilidades dos gestores. Todavia, o ponto de partida para melhorar uma operação é o estabelecimento de métricas adequadas para avaliação de seu desempenho atual (SLACK, 1993).

Um dos setores que apresenta grande potencial de demanda na terceirização de atividades logísticas é o sucroenergético, com destaque para as etapas envolvidas com o corte mecanizado, carregamento e transporte (CCT) de cana de açúcar. A terceirização do CCT traz consigo a necessidade de se realizar uma mudança no processo de gerenciamento dessa operação na empresa, uma vez que as atividades deixam de ser executadas por equipes próprias e o foco do gestor da empresa cliente passa a ser um contrato de prestação de serviços e o relacionamento com o fornecedor.

**2. Objetivos**

---

Este trabalho é a etapa inicial de um projeto de pesquisa que visa identificar, através de um estudo de caso, lacunas no processo de gestão de desempenho de prestadores de serviços de logística (operadores logísticos) no segmento sucroenergético.

Assim, o objetivo desta fase do trabalho é estruturar o método de pesquisa e a elaboração de um modelo de análise para conduzir a realização do estudo de caso.

**3. Desenvolvimento**

---

**REVISÃO BIBLIOGRÁFICA**

A terceirização de atividades logísticas evoluiu da contratação de serviços tradicionais como transporte e armazenagem para atividades mais complexas como gestão de estoques e desenvolvimento de projetos logísticos.

Lynch (2004) cita que “há tantos motivos para se terceirizar quanto há empresas que o façam”, que na verdade significa que não existe uma regra básica. No entanto, o autor lista uma série de motivos, dentre eles retorno sobre investimento, foco na atividade fim, flexibilidade, redução de custos e atualização tecnológica constante.

De modo geral, as empresas que atuam nos segmentos de transportes, movimentação e armazenagem são conhecidas como empresas de logística, ou prestadoras de serviços logísticos (PSL). Novaes (2001) define PSL como um termo que contempla a prestação de todo tipo de atividade logística, por mais simples que seja, e em contrapartida define Operador Logístico (OL) como um PSL que desempenha funções mais complexas, com utilização de tecnologia, ferramentas e modelos de gestão modernos, alinhados ao conceito de cadeias de suprimento.

Os OLs são considerados atualmente como empresas que oferecem, além das atividades básicas de logística, como transporte e armazenagem, serviços mais complexos como planejamento de recursos de distribuição (DRP, ou *Distribution Requirement Planning*), administração de recursos e projetos de localização de instalações, e que hoje possuem competência reconhecida no mercado (SIMON E SCHEIDL, 2010).

Diante da complexidade atual das operações logísticas e de seus impactos sobre a gestão do negócio, o processo de seleção de OL deixou de ser uma responsabilidade exclusiva da área de logística e tornou-se uma decisão que deve ser compartilhada por toda a alta gestão da companhia (VECCHI e LAISS, 2011).

Vecchi e Laiss (2011) propuseram um processo para a terceirização de atividades logísticas composto por cinco etapas: Definição da estratégia de terceirização, Avaliação e seleção de fornecedores, Negociação e contratação, Implementação e Gestão do relacionamento.

Dentro do ambiente de mudanças provocado pela terceirização, Ayers (2001) aponta como imprescindível o envolvimento da alta gestão para mitigar a resistência natural à mudança, de modo a direcionar, apoiar e influenciar os colaboradores para a mudança.

Bowersox e Closs (2001) consideram que a avaliação e o controle de desempenho são necessários para alocar e monitorar recursos nos processos logísticos, uma vez que estes recursos são itens críticos para a maioria das empresas.

A medição de desempenho é uma importante ferramenta para a gestão de contratos de terceirização de operações, uma vez que a empresa deixa de atuar diretamente em suas operações. Além disso, conforme apontado por Supply (2011), para os clientes finais os serviços logísticos fazem parte integrante dos produtos e soluções adquiridas, e portanto gerir a qualidade do serviço prestado pelo OL é o mesmo que garantir o nível de serviço prestado aos clientes.

Forslund (2009) realizou um comparativo entre terceirizações baseadas em contratos tradicionais e operações regidas por contratos baseados em desempenho logístico (CDL), e concluiu que este último pode influenciar o processo de gestão de desempenho e por consequência os resultados da operação.

Lynch (2004) cita que ao mesmo tempo em que os indicadores são muito importantes para a gestão de desempenho, é essencial combinar os esforços de medição com análises qualitativas dos processos e implantação de melhorias. Outro fator importante para os resultados da operação é a relação motivação e recompensas: frequentemente o bom desempenho é simplesmente considerado como uma regra, deixando de lado o fato de que aprovação e reconhecimento são necessidades humanas básicas.

A partir do momento em que a terceirização torna-se uma prática comum entre as empresas, pode-se afirmar de certo modo que o sucesso de uma empresa se deve em grande parte à sua habilidade em gerenciar sua base de fornecedores. Croxton et al. (2001) definem Gestão de Relacionamento com o Fornecedor (GRF) como o processo que estabelece como uma empresa interage com seus fornecedores.

Do mesmo modo que deve buscar se relacionar com seus clientes, as organizações devem adotar o mesmo procedimento frente a seus fornecedores, inclusive identificando um conjunto estratégico com o qual deve desenvolver uma parceria mais próxima e adotando um relacionamento tradicional com os demais.

Lambert (2008) defende que a GCS consiste na gestão de relacionamentos, e apresenta uma definição para parceria, como sendo uma relação de negócios customizada, baseada em confiança mútua, abertura, compartilhamento de riscos e de recompensas, que resulta em um desempenho do negócio superior ao que seria alcançado pelas duas empresas trabalhando em conjunto na ausência de parceria.

Ayers (2001) argumenta que a formação de uma parceria é uma tarefa relativamente fácil, pois geralmente envolve um acordo entre uma empresa e um ou mais de seus fornecedores ou clientes, que naturalmente possuem algum interesse comum.

Porém a evolução da parceria, incluindo a obtenção dos ganhos esperados com sua formação, é bastante difícil, uma vez que as relações entre empresas são tradicionalmente do tipo “*arm's length*” (relação comercial tradicional).

## **MÉTODO DA PESQUISA**

O método adotado para a realização desta pesquisa foi o estudo de caso, que em conjunto com a pesquisa-ação são os mais adequados para pesquisas qualitativas (Martins, 2010b).

Yin (2009) e Miguel (2010) propuseram modelos para condução de estudo de caso, que apresentam grande similaridade no conteúdo, e serviram como base para a estruturação do método empregado nesta pesquisa.

Para Silva e Menezes (2001), o planejamento de uma pesquisa pode ser dividido em três fases distintas: decisória, construtiva e redacional.

Com base nas características do problema estudado, definiu-se para condução da pesquisa a sequência de etapas apresentada no esquema da Figura 1.

O esquema apresentado contempla o planejamento da pesquisa, subdividido em três fases conforme sugerido por Silva e Menezes (2001), e o método elaborado para atingir os objetivos propostos, alinhado com as propostas de Yin (2009) e Miguel (2010).

## 4. Resultado e Discussão

---

### MODELO DE ANÁLISE

Um modelo serve como referencial representativo da ordem, que auxilia inclusive na identificação do problema e no desenvolvimento da ação para sua resolução (MARTINS, 2010a). Deste modo, concluída a revisão, estruturou-se um modelo de análise (Figura 2), com o intuito de guiar a avaliação das práticas realizadas pela empresa alvo do estudo de caso, relacionadas ao processo de gestão de desempenho e de relacionamento com OLs.

O modelo apresenta três eixos de avaliação, cada um contendo quatro quesitos. O conteúdo de avaliação de cada quesito foi elaborado com base nas boas práticas consideradas pela literatura.

O primeiro eixo é denominado de “Contratação”. De acordo com Forslund (2009), a caracterização do processo de gestão de desempenho de fornecedores se inicia antes mesmo do estabelecimento do contrato, pois o foco da contratação pode variar conforme a estratégia da empresa, e isto se reflete nos direcionadores para avaliação do OL.

Assim, este eixo contém quatro quesitos que abordam:

- O processo de decisão da empresa para terceirização de atividades logísticas, em termos de alinhamento estratégico, e dos motivadores considerados;
- O processo de seleção do OL, quanto aos critérios para se garantir a contratação de um fornecedor adequado para a tarefa e quanto ao nível de estruturação do processo de concorrência;
- O processo de elaboração do contrato, que visa verificar a formação de um time multifuncional e a realização de análises para identificação das expectativas de ambas as empresas, inclusive com a participação do OL;
- O processo de implantação, que avalia a dedicação da empresa durante esta fase com objetivo de garantir a estabilidade operacional e realizar todas as mudanças internas necessárias.

O segundo eixo do modelo de análise, Gestão de Desempenho, busca avaliar o processo de gestão de desempenho operacional verificando:

- Métricas balanceadas, quesito que avalia a existência de um conjunto balanceado (não apenas financeiro) de métricas de avaliação de desempenho;
- Processo de Gestão de Desempenho, que busca avaliar também a sistemática empregada para medição do desempenho do OL;
- Recompensas e Penalidades, que avalia a existência de mecanismos de remuneração atrelada ao desempenho do OL, conforme o conceito de CDL apresentado na literatura;
- Processo de Análises Qualitativas, que checa a realização de análises qualitativas dos processos operacionais com o intuito de ampliar a gestão e promover ações de melhoria, em complemento à tomada de ação com base nos indicadores de desempenho.

O terceiro e último eixo, Relacionamento, avalia o grau de maturidade do relacionamento entre as empresas através de quatro quesitos:

- Alinhamento de expectativas, tanto quando se compara o que foi especificado em contrato com o que é observado na prática, quanto em relação a conduta dos gestores e demais funcionários da empresa que acompanham e avaliam o OL;
- Cooperação e Melhoria Pró-ativa, através da percepção da empresa quanto à existência destes dois fatores críticos para o desempenho da operação terceirizada (DEEPEN, 2007);
- Gestão do Relacionamento, que avalia a existência de recursos e processos voltados para este fim, como a dedicação gerencial para o relacionamento, bem como a preocupação com as mudanças culturais e o envolvimento da alta gestão;
- Visão de longo prazo, que visa avaliar as ações tanto da empresa cliente quanto do OL em termos de objetivos de curto e longo prazo. Este quesito também busca avaliar a existência de elementos relacionados à prática da parceria como definida na literatura.

### 5. Considerações Finais

---

Este trabalho é parte de um projeto de pesquisa que tem como objetivo avaliar, através de um estudo de caso no setor sucroenergético, o processo de gestão de desempenho de operadores logísticos.

Através do método definido para a condução da pesquisa e da revisão bibliográfica realizada elaborou-se um modelo de análise estruturado em três eixos de avaliação, Contratação, Desempenho e Relacionamento, que servirá de referencial para a condução do estudo de caso.

A partir dos quesitos definidos para cada eixo de análise, pretende-se formular as ferramentas para coleta de dados, ou seja, questionários e roteiros de entrevistas, de modo que seja possível avaliar o caso estudado e identificar lacunas entre o que será observado no caso estudado e o que é recomendado pela literatura.

## Referências Bibliográficas

---

- AYERS, J. B. *Handbook of Supply Chain Management*. Boca Raton, Florida: CRC Press LLC, 2001.
- BOWERSOX, D. J.; CLOSS, D. J. *Logística Empresarial: Processo de Integração da Cadeia de Suprimento*. São Paulo: Atlas, 2001.
- CROXTON, K. L.; GARCÍA-DASTUGUE, S. J.; LAMBERT, D. M.; ROGERS, D. S. *The Supply Chain Management Processes. The International Journal of Logistics Management*. v. 12, n. 2, pp 13-36, 2001.
- DEEPEN, J. M. *Logistics Outsourcing Relationships: Measurement, Antecedents and Effects of Logistics Outsourcing Performance*. New York: Physica-Verlag, 2007.
- FORSLUND, H. *Logistics service performance contracts: design, contents and effects. International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, vol. 39, no. 2, pp. 131-144, 2009.
- LAMBERT, D. M. *An Executive Summary of Supply Chain Management: Processes, Partnerships, Performance*. Jacksonville: The Hartley Press, Inc, 2008.
- LYNCH, C. F. *Logistics Outsourcing: a Management Guide, 2nd Edition*. CFL Publishing, 2004.
- MARTINS, R.A. Princípios da Pesquisa Científica. In: Cauchick, P. M. (Org.). *Metodologia de pesquisa em engenharia de produção e gestão de operações*. Rio de Janeiro: Campus Elsevier, 2010, p. 5-29.
- \_\_\_\_\_. Abordagens Quantitativa e Qualitativa. In: *Metodologia de pesquisa em engenharia de produção e gestão de operações*. Rio de Janeiro: Campus Elsevier, 2010, p. 45-61.
- MIGUEL, P.A.C. Adoção do Estudo de Caso na Engenharia de Produção. In: Cauchick, P. M. (Org.). *Metodologia de pesquisa em engenharia de produção e gestão de operações*. 1 ed. Rio de Janeiro: Campus Elsevier, 2010, p. 129-143.
- NOVAES, A.G. *Logística e Gerenciamento da Cadeia de Distribuição: estratégia, operação e avaliação*. Rio de Janeiro: Elsevier, 2001.
- SILVA, E.L.; MENEZES, E.M. *Metodologia da pesquisa e elaboração de dissertação*. Florianópolis: Laboratório de Ensino a Distância da UFSC, 2001.
- SIMON, A.T.; SCHEIDL, H.A. Análise da Terceirização do CCT de Cana-de-Açúcar. In: XXX Encontro Nacional de Engenharia de Produção (ENEGEP), São Carlos, 2010.
- SLACK, N. *Vantagem competitiva em manufatura*. São Paulo: Atlas, 1993.
- SUPPLY, A. A importância de SLAs na terceirização logística. In: *Revista Mundo Logística*. Curitiba: Editora Mundo, 2011. Edição 20, jan./fev. 2011, p. 74-80.
- VECCHI, E.; LAISS, S. Reduzindo riscos na seleção de prestadores de serviços logísticos. In: *Revista Mundo Logística*. Curitiba: Editora Mundo, 2011. Edição 20, jan./fev. 2011, p. 46-50.
- YIN, R.K. *Case study research: design and methods*. Thousand Oaks: SAGE Publications, 2009.

## Anexos

---

**Planejamento da Pesquisa**

FASE I	Definir o Problema e Objetivos da Pesquisa	<ul style="list-style-type: none"><li>• Identificação do problema dentro do processo de terceirização do CCT</li><li>• Definição das perguntas da pesquisa</li></ul>
	Definir o Método de Pesquisa	<ul style="list-style-type: none"><li>• Classificação</li><li>• Seleção de abordagens e técnicas</li><li>• Definição de etapas</li></ul>
FASE II	Definir o Modelo de Análise	<ul style="list-style-type: none"><li>• Mapear Literatura</li><li>• Propor modelo de análise</li></ul>
	Planejar o Estudo de Caso	<ul style="list-style-type: none"><li>• Seleção das unidades de análise</li><li>• Definição dos contatos</li><li>• Desenvolvimento do protocolo para coleta de dados</li></ul>
	Coletar os Dados	<ul style="list-style-type: none"><li>• Realização de entrevistas</li><li>• Leitura de documentos</li></ul>
FASE III	Analisar os Dados	<ul style="list-style-type: none"><li>• Organização dos dados</li><li>• Comparação com modelo</li></ul>
	Gerar Resultados	<ul style="list-style-type: none"><li>• Listagem das implicações teóricas</li><li>• Provisão de estrutura para replicação</li><li>• Produção de narrativa</li></ul>

**Método da Pesquisa**

