



Sistematização da implementação de *outsourcing* logístico por meio de práticas de gestão de projetos

Systematization of logistics outsourcing implementation through project management practices

João Batista de Camargo Junior¹
Silvio Roberto Ignácio Pires¹

Resumo: O *outsourcing* logístico, aplicado como uma das práticas da Gestão da Cadeia de Suprimentos (*Supply Chain Management* – SCM), vem demonstrando ser efetivo para a construção de vantagens competitivas nas organizações. A literatura acadêmica tem contribuído com essa prática especialmente ao relacionar seus conceitos com as teorias da economia dos custos de transação (*Transaction Cost Economics* - TCE) e da visão baseada em recursos (*Resource-Based View* – RBV). Porém, poucos trabalhos têm abordado a efetiva implementação da relação, ou seja, o momento em que a parceria começa a funcionar de fato. Por meio de uma pesquisa exploratória, este artigo propõe uma sistematização para projetos de implementação de *outsourcing* de processos logísticos. A proposição é baseada nos conhecimentos da Gestão de Projetos (*Project Management*) e aprimorada por um processo de verificação realizado a partir de entrevistas com profissionais que passaram ou estão passando pelo processo de terceirização logística em suas respectivas empresas. Os resultados apontam que a sistematização descrita é aplicável no ambiente corporativo, especialmente ao auxiliar a compreensão dos profissionais envolvidos quanto ao trabalho necessário.

Palavras-chave: *Supply Chain Management*; Gestão de projetos; Logística; Terceirização.

Abstract: *The logistics outsourcing, applied as one of the Supply Chain Management (SCM) practices, has proven to be effective for building competitive advantages within organizations. The academic literature has contributed to this initiative especially relating its concepts with Transaction Cost Economics (TCE) and Resource-Based View (RBV) theories. However, few papers discussed the effectiveness on the implementation of the partnership, in other words, the moment in which the partnership begins to work in practice. Through an exploratory study, this paper proposes a systematization of logistics outsourcing implementation. The proposition is based on Project Management knowledge and improved by a verification process conducted through interviews with professionals who have gone through or are going through the transfer of logistics processes in their respective businesses. The results indicate that the proposed systematization is applicable in the corporate environment, especially to aid the understanding of the involved professionals regarding the necessary work to be done.*

Keywords: *Supply Chain Management; Project management; Outsourcing; Logistics.*

1 Introdução

Juntamente com o crescimento da SCM (*Supply Chain Management* - SCM) e das práticas de *global sourcing*, os processos logísticos têm ganhado grande importância nas operações de uma organização (Pires, 2009). Como esse crescimento significa um aumento da complexidade e de custos na execução dos processos logísticos, as empresas se voltam para a terceirização (*outsourcing*) como forma de geração de vantagens competitivas. A literatura acadêmica da área tem contribuído fortemente com a compreensão dos aspectos do *outsourcing* nos últimos anos, principalmente ao relacionar suas características às teorias da economia dos custos

de transação (*Transaction Cost Economics* – TCE) e da visão baseada em recursos (*Resource-Based View* – RBV). Por meio dos princípios da TCE e da RBV torna-se possível compreender as razões pela opção da terceirização, as melhores formas de seleção de parceiros, os cuidados a se tomar quando a parceria está sendo discutida e como o monitoramento do relacionamento deve ser conduzido (McIvor et al., 2009; Farrell, 2010; Neves et al., 2014). Porém, nota-se que poucas pesquisas têm abordado exclusivamente e de forma aprofundada uma das etapas mais complexas desse processo, que é a efetiva implementação da relação de parceria. De fato, Jiang

¹ Programa de Pós-graduação em Administração, Universidade Metodista de Piracicaba – UNIMEP, Rod. do Açúcar, Km 156, CEP 13400-911, Piracicaba, SP, Brasil, e-mail: jocamarg@unimep.br; sripires@unimep.br

Recebido em Fev. 22, 2014 - Aceito em Set. 15, 2015

Suporte financeiro: Nenhum.

& Qureshi (2006) advogam que existe uma falta de pesquisas que discutam questões relacionadas à implementação do *outsourcing*, enquanto Daugherty (2011) indica que pesquisas que abordem diretrizes para o estabelecimento de relações de parcerias logísticas ainda são necessárias para enriquecer a literatura da área.

Concomitante a essa conclusão verifica-se que cada vez mais as empresas passam a gerenciar seus esforços de mudança como projetos. Em outras palavras, as alterações necessárias à adequação das corporações aos novos parâmetros de seus consumidores passaram a ser realizadas por meio de um esforço temporário, empreendido para criar um produto, serviço ou resultado exclusivo. Assim, uma metodologia estruturada de gestão de projetos (*Project Management*) pode ser utilizada em qualquer projeto, desde que respeitados os limites de atuação e adequação do universo em que se aplica (PMI, 2013).

Desse modo, o objetivo deste trabalho é utilizar os conceitos já existentes da gestão de projetos para propor uma sistematização da fase de implementação do *outsourcing* logístico, definindo processos e entregas que possam auxiliar os gestores na compreensão da complexidade e na gestão da tarefa em questão. Para tanto, após essa introdução, a seção 2 aborda o referencial teórico que suporta a proposição do artigo. Em seguida, na seção 3, são detalhados os procedimentos metodológicos, incluindo a representação da estrutura da pesquisa conduzida. Na sequência, a seção 4 aborda os resultados obtidos detalhando a proposta de sistematização e, por fim, a seção 5 apresenta as considerações finais do trabalho e sugestão de desdobramento da pesquisa conduzida.

2 Referencial teórico

2.1 Aspectos do *outsourcing*

O *outsourcing* não é um tópico novo nas empresas, e os debates quanto às possibilidades de sua utilização, os possíveis benefícios e as barreiras para sua adoção têm preocupado os gestores desde a criação das primeiras organizações. Essa decisão, frequentemente chamada de fazer ou comprar (*make-or-buy*), oferece alternativas para a redução de custos e investimentos, além da possibilidade de manter o foco sobre o negócio principal. Desse modo, a prática oferece um caminho para o aumento da margem de lucro e da flexibilidade empresarial, permitindo que as empresas transformem custos fixos em variáveis e tenham acesso a economias de escala (Ellram et al., 2008).

McIvor (2005) define o *outsourcing* como o fornecimento de bens e serviços que anteriormente eram produzidos internamente, dentro da organização, por fornecedores externos. Assim, a terceirização é uma abordagem de gestão que permite a delegação da responsabilidade operacional e da gestão de

componentes, processos ou serviços para agentes externos especializados e eficientes (Farrell, 2010). Na academia, duas teorias se mostram influentes no estudo do *outsourcing*: a economia dos custos de transação (*Transaction Cost Economics* - TCE) e a visão baseada em recursos (*Resource-Based View* - RBV). A TCE basicamente especifica as condições em que uma organização deve gerenciar uma troca econômica internamente, dentro de suas fronteiras (hierarquias), e as condições adequadas para o gerenciamento de uma troca econômica externamente (mercados) (Williamson, 1985). Desse modo, uma empresa tende a tomar a decisão pela terceirização com base na redução de custos de transação que possivelmente será alcançada pela prática (McIvor, 2008).

Já a RBV, por sua vez, descreve a empresa como um conjunto de bens e recursos que, se utilizados de maneiras distintas, pode gerar vantagens competitivas. Nesse sentido, torna-se interessante que as empresas comparem suas habilidades com as dos mercados e de outras empresas a fim de compreender quais são suas competências. A partir dessa análise, a RBV recomenda que não sejam terceirizadas competências essenciais ou competências que envolvem habilidades ou estratégias especiais e que possam, assim, significar um desempenho superior em relação à concorrência (Rumelt, 1984). A combinação da TCE com a RBV pode estender as potenciais estratégias de relacionamento disponíveis para uma organização quando a terceirização é considerada uma opção. A TCE fornece uma base teórica sólida para a análise do mercado com relação aos mecanismos hierárquicos na decisão de terceirização enquanto que, a partir da perspectiva da RBV, a colaboração interorganizacional pode ser utilizada para acessar e desenvolver os recursos complementares que contribuem para a vantagem competitiva (McIvor, 2005).

Na busca pela definição de uma abordagem funcional que possa ser utilizada pelas empresas para orientação no estabelecimento de alianças com fornecedores, vários modelos foram identificados na literatura acadêmica da área. Neves et al. (2014), por exemplo, indicam que a terceirização deve ser definida em duas fases: uma fase inicial estratégica, baseada na RBV, em que as atividades que devem ser executadas internamente são identificadas, e uma segunda fase, em que as atividades que podem ser realizadas externamente são compreendidas e aquelas que podem ser terceirizadas são identificadas com base tanto na TCE como na RBV. O Quadro 1 apresenta outros trabalhos que levam em conta aspectos dessas teorias e seus respectivos autores.

Para atingir os objetivos deste artigo, o modelo utilizado será o proposto por Vernalha & Pires (2005). A opção por esse modelo se deve ao fato de ele englobar os principais conceitos das demais proposições e ser aplicado especificamente no

Quadro 1. Exemplos de modelos de *outsourcing* encontrados na literatura acadêmica.

Modelo para <i>outsourcing</i>	Autores
Modelo com cinco etapas consecutivas para o <i>outsourcing</i> : (1) fase preliminar; (2) identificar potenciais parceiros; (3) selecionar parceiro; (4) estabelecer as relações; (5) avaliar a parceria.	Ellram (1995)
Composto por quatro etapas, sendo elas modificáveis para indústrias específicas: (1) planejamento; (2) desenvolvimento; (3) implementação; (4) avaliação.	Zhu et al. (2001)
Modelo similar ao de Zhu et al. (2001) em suas etapas, mas que inclui formas de medição de desempenho e saídas esperadas em cada uma dessas fases do processo, conectando considerações operacionais e táticas ao planejamento estratégico.	Momme & Hvolby (2002)
Modelo definido por quatro etapas: (1) análise de <i>benchmarking</i> interno; (2) análise de <i>benchmarking</i> externo; (3) negociação do contrato; (4) gestão da terceirização.	Franceschini et al. (2004)
Modelo de quatro etapas sequenciais que considera aspectos importantes da implementação: (1) Motivação; (2) Decisão; (3) Implementação; e (4) Gestão.	Vernalha & Pires (2005)
Adicionando métodos, sistemas e medições desenvolvidas pela literatura de gestão de operações, o modelo é composto por quatro fases: (1) análise da importância do processo; (2) análise de capacidades do processo; (3) seleção da estratégia de fornecimento; (4) implementação e gestão da terceirização.	McIvor et al. (2009)

Fonte: Desenvolvido pelos autores.

outsourcing logístico, foco principal da pesquisa. Porém, é importante ressaltar que a sistematização proposta se debruçará especificamente sobre a etapa de implementação (etapa 3) do modelo escolhido. Isso porque essa fase é um esforço finito, iniciado quando o parceiro começa a assumir as atividades logísticas e encerrado quando a operação já se encontra sob sua responsabilidade. É certo que as fases preliminares e subsequentes à implementação do *outsourcing* são de extrema importância para o sucesso da transferência das operações. Porém, essas etapas não são abrangidas neste trabalho, sendo assumido que foram ou serão realizadas a contento.

2.2 *Outsourcing* de processos logísticos

Desde a consolidação do conceito de SCM, os processos logísticos ganharam mais importância, sendo alçados do papel de atividades de suporte para um papel central nas estratégias das empresas. Mais recentemente, a globalização da economia atrelada ao conceito de *global sourcing* resultou em uma crescente demanda por serviços logísticos em escala mundial. Também nota-se um aumento de exigência pelos clientes quanto ao nível de serviço logístico advindo da maior quantidade de informações disponíveis e da facilidade de realizar comparações entre empresas concorrentes (Figueiredo & Mora, 2009).

Nesse contexto, muitas companhias começaram a levar em consideração a possibilidade de realizar o *outsourcing* de seus processos logísticos. Isso porque gerenciar essas operações tornou-se um desafio dada a vasta gama de funções da logística, a complexidade inerente ao lidar com grandes quantidades de produtos e unidades de manutenção de estoque, e o grande investimento de capital necessário para essas operações (Bourlakis & Melewar, 2011). Debatendo

outras razões que levam as organizações a considerar o *outsourcing* de processos logísticos, Hsiao et al. (2010) demonstram que as empresas também consideram essa opção devido às características de suas cadeias de suprimentos. Assim, quanto mais complexas forem as operações logísticas e quanto mais incerta for a demanda, maior a importância de uma parceria com um prestador de serviços logísticos (PSL). Diversos benefícios da terceirização logística são relatados na literatura, como o aumento da cobertura do mercado (Skjoett-Larsen, 2000) e maior flexibilidade para as novas exigências dos clientes (Lau & Zhang, 2006). Em um compêndio desses benefícios, Bourlakis & Melewar (2011) apontam que o *outsourcing* logístico reduz os investimentos em instalações, tecnologia de informação e recursos humanos. Do mesmo modo, a contratação de um PSL proporciona maior flexibilidade para adaptação às mudanças do ambiente, respostas mais rápidas aos requisitos de mercado, melhora na taxa de rotatividade de estoques e um aumento geral na satisfação do consumidor. Nesse sentido, os serviços oferecidos por um parceiro logístico tendem a ser cada vez mais complexos, uma vez que precisam suportar as operações de cadeias globais e apoiar o crescimento do nível de serviço de diversos membros como fornecedores, fabricantes e varejistas.

Quanto às teorias que servem de base para o debate do *outsourcing*, elas também são aplicadas para descrever a terceirização de operações logísticas. Zacharia et al. (2011) mencionam que a TCE fornece uma base bem aceita para essa análise, uma vez que a terceirização logística normalmente reduz os custos de transação que incluem processamento de pedidos centralizado, uso eficiente dos ativos e consolidação da carga de trabalho em um terceiro. Esses custos de transação podem ser ainda mais reduzidos por meio da padronização de processos e da melhoria na

coordenação oferecida pelo parceiro, e pelo acesso aos melhores recursos tecnológicos disponíveis.

Mas as ações das empresas para reorganizar suas operações, terceirizar suas atividades para um parceiro e permanecer competitivas não podem ser explicadas pela TCE sozinha. Outros fatores relevantes sobre essas decisões, evidenciados pela RVB, são a capacidade de se concentrar em suas competências essenciais e de envolver empresas externas para realizar outras operações da organização.

Nesse sentido, Wong & Karia (2010) advogam que um PSL adquire ou ganha acesso a recursos tais como centros de logística, trabalhadores qualificados, sistemas de informação e experiência em atividades logísticas a fim de alcançar crescimento e oferecer uma vantagem competitiva. Além disso, diferentes PSL têm diferentes *portfolios* de recursos e enquanto algumas empresas baseiam seus recursos em suas propriedades, outras se baseiam fortemente no conhecimento dos serviços. Assim, no setor de logística, os recursos são distribuídos heterogeneamente entre diferentes empresas como PSL, operadores de transporte e usuários. As organizações, então, consideram o *outsourcing* para obter acesso a recursos valiosos e criar pacotes de recursos muito mais competitivos, proporcionando-lhes uma vantagem no mercado (Wong & Karia, 2010). Em um resumo dessas discussões, o Quadro 2 apresenta os fundamentos das teorias mencionadas em relação à terceirização logística.

2.3 Desafios e atividades na fase de implementação do *outsourcing*

Em um estudo conduzido com 2.342 executivos de diversas empresas industriais de todo o mundo, Langley (2013) demonstrou que, embora a maioria das empresas considere seu processo de *outsourcing* logístico bem-sucedido, na América Latina a taxa de sucesso da prática caiu nove pontos percentuais de 2012 para 2013. Níveis de confiança, desafios técnicos e os riscos necessários para criar relações evoluídas com um PSL, além do impacto da recente

recessão, são fatores apontados para esse resultado. Porém, as expectativas irreais sobre a estrutura ou os resultados do relacionamento também têm grande papel nas taxas de insucesso da parceria logística. Corroborando essa visão, Wullenweber et al. (2008) indicaram que, na terceirização logística, as relações, muitas vezes, falham devido à falta de confiança, falta de compromisso e à pouca habilidade de comunicação entre as partes.

Mais recentemente, Tsai et al. (2012) identificaram outras razões para que um determinado processo de *outsourcing* de operações logísticas não prospere como planejado. Inicialmente é possível notar que a falta de objetivos comuns e diferenças fundamentais nas prioridades da parceria são os motivos mais significativos de problemas de relacionamento. Isso ocorre, por exemplo, quando o contratante busca atingir um desempenho de entregas superior, mas o PSL tem suas atividades internas voltadas à redução de custos operacionais. Se as partes contam com diferentes objetivos, as despesas podem ser subestimadas, levando a um provável aumento nos custos de transação. A possibilidade de comportamento oportunista, outra base da TCE, também pode levar ao fracasso do relacionamento. É certo que uma correta seleção do parceiro nas fases antecedentes à implementação do *outsourcing* pode diminuir esse risco. Porém, caso não exista confiança e um processo bem estruturado para colocar a terceirização em prática, janelas de oportunidade podem surgir e levar ao insucesso da prática. Tsai et al. (2012) também advogam que a inadequada utilização de recursos humanos e o risco no compartilhamento de informações são os principais problemas relacionados a recursos e, portanto, barreiras para a terceirização de atividades logísticas. Isso significa que, se o conjunto de recursos oferecidos por um PSL a seu contratante, que segundo a RBV pode proporcionar uma vantagem competitiva no mercado, não for utilizado de forma adequada e visando objetivos comuns, a probabilidade de descontentamento com a terceirização tende a crescer. Um relacionamento

Quadro 2. Fundamentos da TCE e RBV em relação à terceirização logística.

Teoria	Fundamentos	Suporte para a terceirização logística
Economia dos Custos de Transação (<i>Transaction Cost Economics</i> - TCE)	As empresas existem para maximizar seu lucro por meio da redução de seus custos de transação.	Minimiza os custos de transação uma vez que, quanto mais o PSL cresce, mais os serviços são oferecidos a custos baixos.
Visão Baseada em Recursos (<i>Resource-Based View</i> - RBV)	As empresas são constituídas por conjuntos de recursos que lhes dão uma vantagem competitiva.	Maximiza a capacidade de uma empresa em acessar uma variedade de recursos, uma vez que, quanto mais o PSL cresce, maior a possibilidade de oferecer uma ampla gama de recursos.

Fonte: Adaptado de Zacharia et al. (2011).

fracassado é considerado como um dos principais fatores que contribuem para o extravio e ineficiência dos recursos, fazendo-se necessária uma correta implementação da parceria logística no intuito de mitigar os riscos quanto ao aumento dos custos de transação e quanto à correta utilização dos recursos disponíveis e oferecidos pelo PSL.

Portanto, na fase de implementação do projeto da terceirização logística, faz-se necessária a construção de um detalhado SLA (*Service Level Agreement*) entre as partes, documento que servirá de guia para o relacionamento. O SLA deve significar a ferramenta principal para o monitoramento do regime de *outsourcing*, abrangendo tópicos diversos como preços e condições de pagamento, a forma de transferência de pessoal e recursos, tempo de implementação dos serviços, penalidades e responsabilidades e questões relacionadas à rescisão do contrato. A construção desse tipo de acordo demanda que a empresa contratante e o PSL desenvolvam uma interação mais profunda, abrangendo a análise de processos e o mapeamento minucioso do fluxo de trabalho para estabelecer as tarefas envolvidas na execução do processo, além dos níveis de desempenho exigidos (McIvor et al., 2009).

Depois de definidos os termos em que se pretende que o processo de implementação ocorra, a operacionalização do relacionamento conjunto requer que as empresas envolvidas desaprendam e reaprendam diversos conceitos sobre gestão de recursos. Nesse sentido, nota-se que as empresas fornecedoras e seus clientes terão que desenvolver formas de enfrentar os novos desafios que surgirão no planejamento da produção, logística de abastecimento e de distribuição e no controle efetivo dos custos associados ao *outsourcing*. Para tanto, uma das tarefas básicas é motivar os funcionários a compartilhar informações e habilidades com o novo parceiro de negócio (Vernalha & Pires, 2005). Embora pareça claro que uma parceria logística demanda a ampla distribuição de informações, tanto operacionais quanto de *know-how*, Diabat et al. (2013) apontam que o medo e a desconfiança dos funcionários da empresa contratante são alguns dos maiores problemas na fase de implementação da parceria. Isso porque, quando uma empresa escolhe um fornecedor de *outsourcing*, seus funcionários que atuam diretamente na condução dos processos logísticos podem se tornar apreensivos sobre a manutenção da função, levando ao desânimo e ao isolamento. Assim, o medo de corte de pessoal devido à terceirização em curso pode levar os atuais funcionários a sabotar o processo, não ensinando ou evitando compartilhar dados vitais para o sucesso do PSL.

Devido aos diversos desafios que a implementação da terceirização logística impõe aos envolvidos, Farrell (2010) propõe que essa fase seja separada em duas etapas distintas. A divisão permitiria que os

gestores se preocupassem, em primeiro lugar, com os processos de aquisição e de transferência das atividades operacionais. Em um segundo momento, então, seria possível se voltar à gestão de relacionamento e à mitigação de seus riscos identificados. Desse modo, a empresa contratante poderia compreender de forma mais abrangente as atividades necessárias à operacionalização da parceria, diminuindo os desafios e lidando com os problemas de uma forma proativa.

2.4 Gestão de projetos

Diante do cenário competitivo atual, é cada vez mais importante que projetos sejam criados e bem administrados a fim de ajudar as empresas a se adaptarem aos novos parâmetros dos mercados em que atuam. Segundo Kerzner (2013), um projeto é um esforço finito que tem objetivo específico e que deve ser conduzido sob determinadas especificações. Além disso, ele deve sempre contar com início e fim rigorosamente delimitados, consome recursos para sua execução e é, por natureza, multifuncional. Assim, um projeto é uma ferramenta importante para realizar qualquer atividade de mudança ou criação de produtos e serviços, e que envolve diversos esforços para ser concretizado. Por esse motivo, as empresas passaram a reconhecer a importância da gestão de projetos tanto para seu futuro quanto para seu presente. Essa disciplina abrange o planejamento, a programação e o controle de diversas tarefas que devem ser integradas de forma a atingir seus objetivos com êxito, gerando benefícios aos participantes do projeto (Kerzner, 2010).

Para a condução do processo de implementação do *outsourcing* logístico, a empresa pode estabelecer um projeto, no qual devem ser definidos os papéis e responsabilidades de cada ator para que os resultados sejam os esperados. Para isso, os gestores responsáveis por esse esforço devem compreender e se orientar pelos conhecimentos estabelecidos da disciplina de gestão de projetos (Kerzner, 2010). As práticas de gestão de projetos compreendem uma grande gama de processos, definidos e subdivididos de acordo com o documento que as descreve. Embora existam diversos institutos de pesquisa que se preocupam com o estabelecimento e difusão dessas práticas, essa pesquisa utiliza o conjunto de conhecimentos descrito no guia *Project Management Body of Knowledge* (PMBOK), editado e publicado pelo *Project Management Institute* (PMI), sediado nos EUA. A escolha por esse documento específico para a condução da pesquisa se deve ao fato de essa entidade ser uma das mais importantes organizações no estudo das práticas de gestão de projetos. O conhecimento da gestão de projetos descrito no guia PMBOK é dividido em (PMI, 2013):

- Definição do ciclo de vida do projeto;
- Identificação dos cinco grupos de processos de gestão de projetos;
- Separação dos processos em dez áreas de conhecimento.

A organização ou os gerentes de projetos podem dividir seus projetos em fases distintas, que conjuntamente são denominadas ciclo de vida do projeto, para oferecer melhor controle gerencial e obter ligações adequadas com as operações em andamento. Esse ciclo de vida define marcos que conectam o início de um projeto ao seu final, e suas fases não são iguais aos cinco grupos de processos de gestão de projetos. A transição de uma fase para a outra, dentro do ciclo de vida de um projeto, normalmente é definida por alguma forma de transferência técnica ou entrega, por exemplo, a entrega de um subproduto ou a conclusão de uma etapa de um serviço. Não existe uma única melhor maneira para definir um ciclo de vida ideal para um determinado projeto. Algumas organizações estabelecem políticas que padronizam todos os projetos com um único ciclo de vida, enquanto outras permitem que a equipe de gestão de projetos escolha o ciclo de vida mais adequado para cada projeto. A gestão de projetos é realizada por meio de processos, usando conhecimentos, habilidades, ferramentas e técnicas que recebem entradas e geram saídas. Um processo é um conjunto de ações e atividades inter-relacionadas, realizadas para obter um conjunto pré-especificado de produtos, resultados ou serviços (PMI, 2013). Uma das tarefas básicas para todo projeto é que sua equipe selecione os processos, dentro dos grupos de processos de gestão de projetos, adequados para atender aos objetivos do trabalho.

Isso não significa que esses conhecimentos, habilidades e processos descritos devam ser sempre aplicados uniformemente em todos os trabalhos. O gerente de projetos, em colaboração com sua equipe, é sempre responsável pela determinação dos processos relevantes a seu projeto e de seu grau de rigor. O guia PMBOK descreve, em sua quinta edição, 47 processos que compõem cinco grupos de processos em gestão de projetos: (1) Grupo de processos de iniciação; (2) Grupo de processos de planejamento; (3) Grupo de processos de execução; (4) Grupo de processos de monitoramento e controle; e (5) Grupo de processos de encerramento do projeto. Todos esses 47 processos são ainda divididos em dez áreas de conhecimento da disciplina, denominadas integração da gestão de projetos, gestão do escopo do projeto, gestão do tempo do projeto, gestão de custos do projeto, gestão da qualidade do projeto, gestão de recursos humanos do projeto, gestão dos recursos de comunicação do projeto, gestão de riscos do projeto, gestão das aquisições do projeto e, por fim, gestão das partes interessadas no projeto (PMI, 2013).

Os cinco grupos de processos descritos possuem dependências claras e são executados da mesma forma em todos os projetos, uma vez que são independentes das áreas de aplicação ou do foco do setor. É importante frisar que os grupos de processos também não são fases do projeto. O PMI (2013) ressalta que, quando projetos grandes ou complexos podem ser separados em fases ou subprojetos distintos, como estudo de viabilidade, desenvolvimento de conceitos, projeto, elaboração de protótipo, construção ou teste, todos os processos do grupo de processos serão normalmente repetidos para cada fase ou subprojeto. Os grupos de processos de gestão de projetos estão ligados pelos objetivos que produzem. Todas as dez áreas de conhecimento e os cinco grupos de processos de gestão de projetos são importantes para o alcance dos objetivos esperados pelo cliente. Porém, no universo desta pesquisa, a área de conhecimento relativa à gestão do escopo do projeto tem uma importância maior. Isso porque, especialmente em projetos de implementação de *outsourcing* logístico, a falta de uma visão clara sobre o que deve ser feito e sobre quem é o responsável pela ação pode levar a esforços desnecessários e infrutíferos. Conforme notado por alguns autores (Wullenweber et al., 2008; Tsai et al., 2012; Diabat et al., 2013), a não concordância sobre os objetivos a serem alcançados e o resultado do relacionamento estão entre as principais causas de problemas em projetos de parcerias logísticas. Assim, a sistematização proposta no tópico quatro deste trabalho conta com um componente específico relacionado à gestão de escopo do projeto.

As demais áreas de conhecimento em gestão de projetos não são abordadas no presente artigo, e o gerente de projetos deverá desenvolvê-las de acordo com as especificidades do universo em que seu projeto se aplica. Os processos necessários para garantir que o projeto contenha todas as atividades para sua conclusão bem-sucedida estão incluídos na área de conhecimento relativa à gestão do escopo do projeto. Essa área se integra aos outros processos das áreas de conhecimento, de forma que o resultado do trabalho seja a entrega do escopo do produto ou serviço especificado. Os processos de gestão de escopo tratam principalmente da definição e controle do que deverá e do que não deverá estar incluído no projeto, e são divididos em Planejamento do escopo, Coleta de requisitos, Definição do escopo, Criação da Estrutura Analítica do Projeto (EAP), Validação do escopo e Controle do escopo (PMI, 2013).

Ressalta-se que os resultados do controle do escopo do projeto podem gerar mudanças solicitadas, que devem ser aprovadas e processadas. Se as solicitações de mudanças afetarem o escopo do projeto, então a declaração do escopo do projeto será revisada e refeita para refletir as mudanças aprovadas. A declaração do escopo do projeto atualizada se torna a nova linha de

base do escopo do projeto para futuras mudanças. Do mesmo modo, a EAP, seu dicionário, o plano de gestão do projeto e todos os demais documentos relativos ao escopo deverão ser refeitos para refletir essas mudanças (PMI, 2013). As causas das variações, as razões que motivaram as ações corretivas escolhidas e outros tipos de lições aprendidas do controle de mudanças do escopo do projeto devem ser documentadas e atualizadas no banco de dados histórico dos ativos de processos organizacionais. Do mesmo modo, devem ser definidas ações corretivas para o projeto como um todo.

3 Metodologia da pesquisa

A metodologia de pesquisa adotada para o desenvolvimento deste artigo teve como propósito auxiliar na compreensão dos principais fatores relevantes à pesquisa, a saber: a prática do *outsourcing* logístico pelas organizações, os problemas advindos de uma má implementação dessa prática e a gestão de projetos que se sugere utilizar para a efetivação da terceirização. Desse modo, em relação à natureza da pesquisa conduzida, foi adotada a pesquisa aplicada, uma vez que o objetivo deste trabalho é gerar conhecimentos para aplicação prática direcionada à solução de um problema específico. Quanto à forma de abordagem para o estudo do problema, utilizou-se a pesquisa qualitativa, uma vez que métodos qualitativos emergem de paradigmas fenomenológicos e interpretativos e trazem como características o fato de serem interativos, intensivos e envolverem um compromisso de longo prazo (Silva & Menezes, 2005). Por esse motivo, e uma vez que o intuito desta pesquisa é propor uma sistematização da implementação do *outsourcing* de processos logísticos, a escolha pela pesquisa qualitativa se dá de forma natural. Isso porque a pesquisa qualitativa embasa o desenvolvimento e refino do modelo proposto dentro do contexto empresarial.

Do ponto de vista dos objetivos da pesquisa, a forma utilizada foi a pesquisa exploratória, no intuito de tornar o tema mais explícito por meio de levantamentos bibliográficos, análise de exemplos que incentivam sua compreensão e observação dos fatores que levam à ocorrência do problema. Esses processos foram realizados com base nas compreensões do levantamento bibliográfico e nas experiências dos pesquisadores, e apoiaram suas ideias para a confecção da sistematização proposta. Já quanto ao método da pesquisa ou sua linha de raciocínio, foi utilizado o método dedutivo porque se partiu de premissas gerais para se chegar a conclusões particulares (Lakatos & Marconi, 2010).

Porém, considera-se que apenas a definição de uma sistematização para a gestão da implementação do *outsourcing* logístico não significa que ela está pronta para ser utilizada pelas empresas. O processo

de adequação de diretrizes visa confirmar se elas são válidas ou devem ser ajustadas para sua utilização. Assim, a pesquisa em questão providencia um aprimoramento da proposta, colocando-a sob a avaliação de profissionais que estão passando ou passaram pelo processo de *outsourcing* logístico.

Para tanto, a sistematização inicial foi apresentada a três profissionais experientes em processos de terceirização logística (dois gerentes de operações e um gerente de relacionamento com PSL) que contam com o conhecimento prático sobre os principais problemas e dificuldades com que uma organização se depara ao iniciar o trabalho conjunto. A escolha desses profissionais deveu-se ao fato de todos eles trabalharem em grandes corporações multinacionais atuando no Brasil, que têm, ou tiveram em um passado recente, um projeto de terceirização logística sendo efetuado.

Desse modo, a opinião desses gestores traduz-se em grande contribuição para o aprimoramento da proposta de sistematização apresentada já que suas experiências permitem refinar a proposição por meio da visão corporativa do problema. A fim de adquirirem uma compreensão plena sobre a sistematização desenvolvida, realizou-se a exposição e explanação da proposta inicial a todos eles. O texto completo da proposta em formato eletrônico também foi enviado para cada um dos profissionais pesquisados. Em seguida, lhes foi solicitado que analisassem a proposta inicial de sistematização de projetos de implementação de *outsourcing* de processos logísticos e registrassem seus comentários e indicações, de forma livre e sem um questionário padrão de verificação.

Entendeu-se que, dessa forma, os profissionais puderam contribuir com a proposta do trabalho de forma mais significativa, contando com a percepção do fenômeno em estudo a partir de suas experiências e realidades e sem uma delimitação prévia para essa análise. Considerando-se as sugestões e correções identificadas no processo de aprimoramento das diretrizes junto aos gestores escolhidos, realizou-se em seguida o ajuste da proposta, colocando-a em consonância com as percepções empresariais vigentes.

Nesse intuito, foram identificadas as contribuições anotadas pelos profissionais e aplicadas à proposta inicial, construindo-se então uma proposta aprimorada para a sistematização da implementação do *outsourcing* logístico. O passo seguinte do trabalho foi a rerepresentação da proposta ajustada aos mesmos profissionais para validação final. Depois da concordância desses gestores quanto ao formato final da proposta, considerou-se que o objetivo da pesquisa foi alcançado. As diretrizes ajustadas representam a contribuição final desse trabalho no campo da Gestão de Operações, mas sem a pretensão de esgotar o assunto ou servir de guia definitivo para projetos de mesmo caráter técnico. A Figura 1 ilustra a estrutura utilizada na pesquisa realizada.

4 Apresentação dos resultados

A seguir será apresentada a proposição deste artigo para a sistematização de projetos de implementação de *outsourcing* de processos logísticos baseada na disciplina de gestão de projetos. A proposta demonstrada a seguir corresponde à versão final do trabalho, ou seja, é a versão refinada que já passou pelo crivo e ajustes dos profissionais entrevistados no âmbito dessa pesquisa. A fim de atingir esse objetivo, a concepção apresentada engloba todos esses processos importantes para a gestão de projetos, sendo composta, portanto, pelo ciclo de vida do projeto, divisão do projeto de acordo com grupo de processos definidos no PMBOK e gestão do escopo do projeto de implementação. Ainda, se faz relevante abordar as premissas da proposição, ou seja, o que está sendo e o que não está sendo considerado para a construção do modelo. A Figura 2 ilustra os componentes da sistematização conceitual desenvolvida.

4.1 Ciclo de vida do projeto de implementação de *outsourcing* logístico

A fim de obter melhor controle gerencial por meio de maior visibilidade, um projeto pode ser dividido em fases distintas, conhecidas conjuntamente como o

ciclo de vida de um projeto. Nesse intuito, o processo de sistematização proposto sugere a divisão de projetos de implementação de terceirização logística em 4 fases consecutivas e únicas, que geram pacotes de entrega ao seu término. As etapas são formadas por atividades que deverão ser realizadas a contento para que se possa declarar a fase como terminada. Assim, a proposta para o ciclo de vida do projeto é composta pelas seguintes fases:

- (1) Pré-implementação: fase que se preocupa com o planejamento do projeto de implementação, com processos relativos ao planejamento de recursos, planejamento de informações, readequação do escopo do projeto, desenvolvimento do cronograma, planejamento de riscos, entre outros;
- (2) Integração: é fase em que a operação conjunta começará a ser colocada efetivamente em prática. Seus processos visam à integração de todos os componentes necessários para o começo de trabalho entre as empresas, como a integração de atividades, integração dos sistemas de informação e a integração dos funcionários das duas companhias;

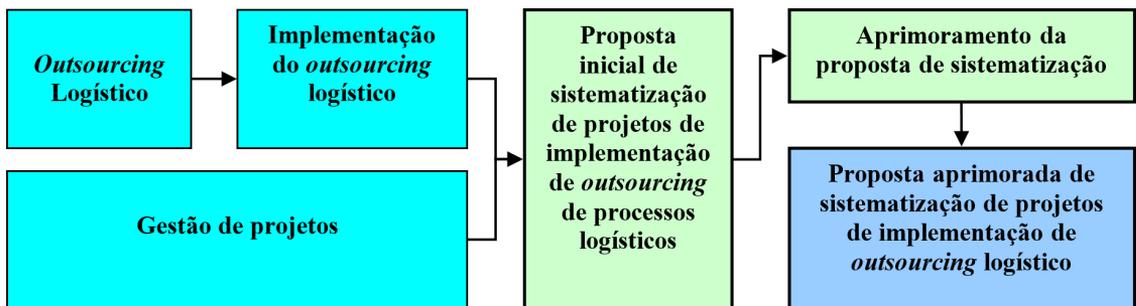


Figura 1. Estrutura de condução da pesquisa realizada. Fonte: Desenvolvido pelos autores.

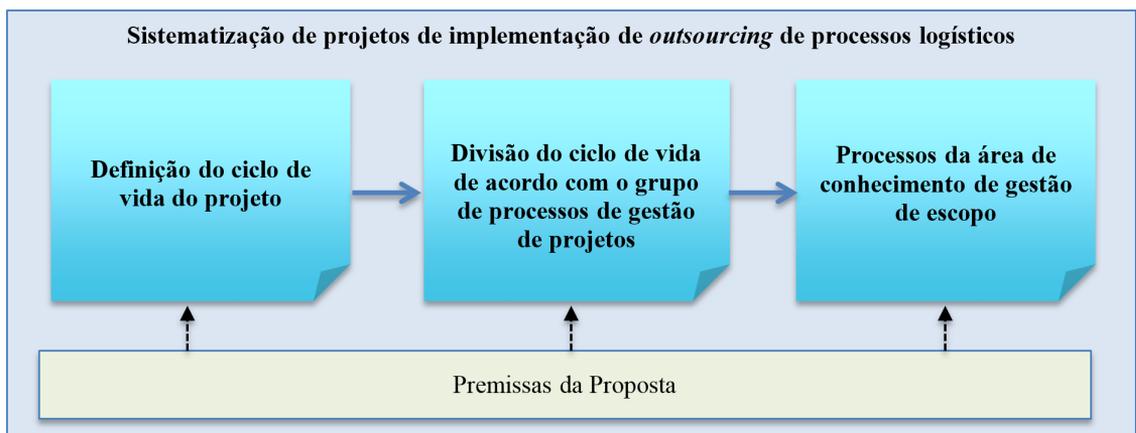


Figura 2. Componentes da proposta de sistematização. Fonte: Desenvolvido pelos autores.

- (3) Amadurecimento: fase que mensura o andamento da implementação da parceria, ou seja, se os processos logísticos estão sendo executados a contento. Seus processos são relacionados à monitoração do nível de serviço, monitoração da troca de informações entre as empresas, inclusive quanto aos sistemas, monitoramento e controle dos riscos, entre outros;
- (4) Repasse: fase final do projeto de implementação do *outsourcing* logístico, que visa efetivar a transferência total das atividades da empresa contratante para o PSL. Seus processos incluem a realocação dos funcionários da contratante que estavam auxiliando a implementação da parceria e a efetivação das melhorias identificadas na fase anterior desse projeto. Faz-se importante notar que nessa fase a transferência não será feita de uma vez, ou seja, não se tem uma interrupção abrupta do trabalho em conjunto, mas sim gradual, iniciando-se com as atividades com menor visibilidade ao cliente final. Porém isso não significa que ela não está condicionada a um término, já que a implementação tem início e fim bem definidos. Desse modo, essa fase deverá contar com uma data para término que representará o encerramento do projeto de implementação do *outsourcing* logístico.

O processo de verificação conduzido por essa pesquisa e efetivado por meio dos profissionais especializados em projetos de terceirização logística não identificou a necessidade de alterações no ciclo de vida proposto. Os gestores entrevistados entenderam que as fases contemplam a contento o trabalho a ser realizado, e que fornecem uma divisão importante para os marcos de entregas em um projeto de terceirização logística. A Figura 3 ilustra as fases propostas para a sistematização de projetos de *outsourcing* logístico, assim como suas relações.

4.2 Divisão do projeto de acordo com o grupo de processos de gestão de projetos

Conforme mencionado anteriormente, as fases do projeto, ou o seu ciclo de vida, não podem ser confundidas com os 5 grupos de processos de gestão de

projetos. Os grupos de processos são associados entre si visando um objetivo integrado, que é o de iniciar, planejar, executar, monitorar, controlar e encerrar um projeto (PMI, 2013). Para um projeto de *outsourcing* logístico, a proposta é que os processos de gestão de projetos sejam aplicados durante o ciclo de vida de forma não isolada. Isso significa que um mesmo grupo de processos pode ser aplicado não somente para uma fase do projeto, podendo se repetir durante a duração do trabalho em qualquer fase necessária.

Desse modo, na fase de pré-implementação do projeto serão aplicados os processos relativos aos grupos de processos de iniciação do projeto, para seu efetivo estabelecimento e início, e os grupos de processos de planejamento, que auxiliam o detalhamento das ações que deverão ser tomadas na sequência do trabalho. Já na fase de integração do projeto serão utilizados os processos do grupo de processos de execução, uma vez que nesse ponto já se tem as atividades definidas e parte-se para a ação efetiva.

Na sequência, os processos de execução, monitoramento e controle são utilizados na fase denominada amadurecimento no projeto. Isso porque embora essa fase contenha diversos processos relativos ao monitoramento da parceria, também são executadas as ações necessárias à identificação das possibilidades de melhorias nas operações da empresa contratante. Por fim, a fase de repasse contará com os processos dos grupos de processos de execução e encerramento do projeto. Os processos do grupo de monitoramento e controle também são aplicados durante todas as fases, especialmente a fim de manter as atividades do projeto de acordo com o planejamento realizado. Os profissionais consultados concordaram com essa divisão, ressaltando sua utilidade para o enquadramento da proposta em projetos de *outsourcing* logístico de qualquer magnitude.

4.3 Processos da área de conhecimento de gestão de escopo

Um dos processos mais importantes para a condução de um projeto é a compreensão de seu escopo, ou seja, o planejamento quanto ao que se deve e não se deve fazer. Assim, um item importante para a proposta de sistematização é justamente a compreensão do escopo do trabalho. Ao realizar o

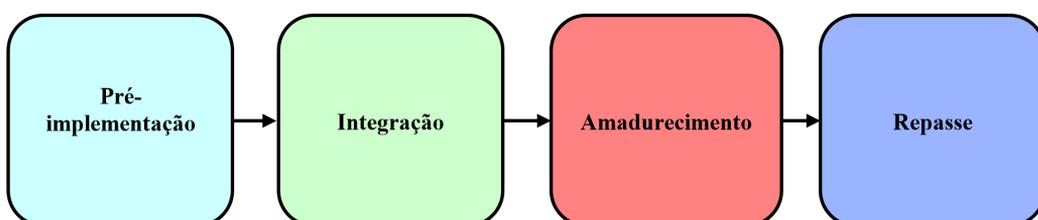


Figura 3. Ciclo de vida do projeto de implementação de *outsourcing* logístico. Fonte: Desenvolvido pelos autores.

aprimoramento da proposta por meio da verificação com os profissionais entrevistados, os gestores mencionaram que a definição de escopo de trabalho é realizada antes da implementação do *outsourcing* logístico. Isso porque, quando uma empresa decide ir ao mercado buscar um fornecedor, já deve contar com um documento descrevendo qual será o trabalho realizado. Desse modo, a proposta de sistematização apresentada neste artigo aborda os processos de gestão de escopo como uma reestruturação do escopo existente. Em outras palavras, significa dizer que a proposta prevê uma readequação do escopo definido, por meio da utilização dos conceitos de gestão de projetos e, dessa vez, com a ajuda do PSL escolhido para realizar o trabalho. Justifica-se a importância da reestruturação do escopo uma vez que essa ação permitirá o controle efetivo pelo gerente de projetos das atividades que deverão ser realizadas, uma compreensão mais abrangente do PSL quanto aos detalhes do escopo, a discussão sobre algum ponto que não tenha ficado claro e até mesmo o refinamento do escopo em relação às atividades que o provedor logístico tem mais domínio.

Cada projeto de implementação de *outsourcing* de processos logísticos conta com características únicas, relativas ao ambiente em que está inserido, aspectos culturais, sociais, financeiros e, principalmente, de extensão de transferência de operações. Desse modo, não é possível, devido ao caráter conceitual e genérico da sistematização proposta, simular todas as entradas, ferramentas, técnicas e saídas para todos os processos de gestão de escopo do projeto. Devido à importância do conhecimento detalhado sobre qual trabalho deve ser realizado, a proposta de sistematização sugere então que o gerente de projetos, sua equipe e representantes do PSL escolhido se concentrem exaustivamente na revisão de todos os processos de gestão de escopo. A ideia é que seja criado um plano de gestão do escopo relatando como o escopo do projeto será definido, verificado e controlado e como a EAP será criada e definida. O passo seguinte é redefinir o escopo de trabalho, ou seja, desenvolver uma declaração de escopo detalhada. Na sequência, deverá ser criada a EAP do projeto e realizada a verificação do escopo, ou seja, a formalização da aceitação das entregas sugeridas para o projeto. Por fim, durante toda a fase de implementação do *outsourcing* logístico, o gerente de projetos deverá se preocupar com o controle de escopo, verificando suas possíveis mudanças e atuando para que não impactem o projeto como um todo.

Não obstante o fato de a pesquisa contar com uma limitação quanto ao universo em que o projeto de *outsourcing* logístico está sendo aplicado, os pesquisadores identificaram processos que podem ser aplicados na maioria dos projetos de terceirização logística. Assim, a sistematização divide esses processos

dentro do ciclo de vida do projeto e sugere entregas para cada um deles, na forma de uma EAP. Ressalta-se que, embora para a criação da EAP faça-se necessário o plano de gestão do escopo, o intuito é oferecer uma visão de alguns dos processos necessários à implementação do *outsourcing* logístico, ajudando o gerente de projetos e sua equipe na readequação do escopo sugerida. O Quadro 3 apresenta essa proposta de EAP já com as alterações sugeridas no processo de verificação com os profissionais entrevistados. Dessa forma se completa a proposta de sistematização de projetos de implementação de *outsourcing* logístico com uma EAP que poderá ser aplicada em grande parte dos casos de acordo com a opinião dos profissionais entrevistados. Ao somar-se essa EAP com o ciclo de vida proposto para o projeto e a divisão do projeto de acordo com o grupo de processos de gestão de projetos, a opinião dos gestores que participaram dessa pesquisa é que a proposta oferece um grande auxílio na compreensão e condução do trabalho a ser realizado, especialmente ao especificar entregas e marcos (*milestones*) em um projeto de implementação de *outsourcing* logístico.

4.4 Premissas consideradas para a proposta de sistematização

Para a elaboração da sistematização proposta neste trabalho, foram consideradas algumas premissas relativas à sua efetiva utilização em um ambiente corporativo. Assim, o primeiro item a se atentar é que a implementação da terceirização logística deve ser tratada como um projeto, ou seja, faz-se necessário que o gestor responsável pela atividade estabeleça uma equipe de projetos, e que processos e conhecimentos da disciplina de gestão de projetos sejam aplicados na execução do trabalho.

As proposições deste trabalho se destinam a todos os tipos de atividades relacionadas à fase de implementação, independentemente do fluxo logístico (logística de abastecimento, logística interna ou logística de distribuição) que se pretende terceirizar. Porém não se pode deixar de reiterar que a sistematização proposta poderá ser utilizada somente na fase de implementação, que se inicia quando as empresas começam a trabalhar em conjunto e se encerra quando as atividades logísticas estão sob a responsabilidade total do PSL. Nesse propósito, é importante lembrar que todo o trabalho deve ser realizado em conjunto pelas empresas participantes do projeto. O objetivo é que se tenham profissionais das duas empresas envolvidos até obter-se a segurança e as confirmações necessárias de que o parceiro está familiarizado com seu cliente para assumir definitivamente as operações.

Em relação ao ciclo de vida proposto ao projeto, ressalta-se que o tempo de duração de cada fase do trabalho dependerá do tipo de indústria, da natureza

Quadro 3. Estrutura analítica do projeto de *outsourcing* logístico.

Fase de Pré-Implementação		
Processo	Entrega	Descrição
Especificação e testes de Interfaces de Sistemas de Informação (SI)	Documento de especificação de interfaces e resultado de testes	Especificação e teste para garantir o funcionamento correto das interfaces na implementação
Definição do organograma do projeto	Organograma do projeto	Definição de responsáveis pelo projeto das duas empresas e dos mediadores de conflitos
Declaração de problemas conhecidos de operação	Carta de intenções contendo problemas conhecidos	Especificação pela contratante dos problemas existentes para prevenção do PSL
Planejamento de realocação de funcionários	Plano de realocação de funcionários	Planejamento de realocação para garantir a satisfação dos funcionários da contratante
Estabelecimento de carta de intenções	Carta de intenções contendo problemas conhecidos	Escrita pelas duas empresas, proporcionará entendimento para a readequação do escopo
Planejamento de recursos	Plano de recursos	Estimativa de recursos financeiros e humanos
Planejamento de gestão de informação	Declaração de gestão de informação	Garante a confidencialidade e manutenção das informações relativas às atividades logísticas
Definição de metodologia comum	Declaração de metodologias a serem utilizadas	Definição necessária para evitar a utilização de metodologias distintas
Definição e sequência de atividades	Cronograma do projeto	Definição das atividades e sua sequência em uma linha de tempo
Planejamento de riscos	Registro de riscos conhecidos	Definição dos riscos conhecidos que podem influenciar o sucesso do projeto
Elaboração de documento de responsabilidades	Documento SOD (<i>Separation of Duties</i>) e SLA	Definição das atividades e responsabilidades de cada colaborador do projeto
Definição de estratégia de comunicação do projeto	Declaração de estratégia de comunicação do projeto	Definição de <i>checkpoints</i> do projeto e <i>checklists</i> periódicos de execução
Definição de pontos de controle e <i>compliance</i>	Pontos de controle e <i>compliance</i>	Definição para balizar o PSL quanto à qualidade das atividades
Desenvolvimento do termo de abertura do projeto	Termo de abertura do projeto	Termo que identifica o início do projeto a todos <i>stakeholders</i>
Fase de Integração		
Processo	Entrega	Descrição
Alocação de equipe completa do projeto	Relatório de funcionamento inicial da operação conjunta	Relatório contendo informações sobre o início da operação conjunta
Integração de SI	Confirmação de funcionamento	Verificação durante toda a fase
Integração de funcionários	Confirmação de integração de funcionários e atividades	Verificação do trabalho conjunto entre os funcionários das duas empresas
Integração de atividades	Confirmação de integração de funcionários e atividades	Verificação do grau de integração de atividades entre os funcionários das empresas
Fase de Amadurecimento		
Processo	Entrega	Descrição
Monitoramento do nível de serviço	Relatório de desempenho de nível de serviço	Verificação quanto ao desempenho da operação conjunta para os clientes
Definição de Melhorias	Solicitações de mudanças aprovadas e rejeitadas	Depois de analisadas e definidas pelo PSL, as propostas de mudanças devem ser aprovadas
Controle do escopo, custos e qualidade	Atualização do escopo do projeto	Análise do andamento do projeto em relação ao escopo, custos e qualidade do serviço
Controle do cronograma	Atualização de cronograma	Análise do andamento do projeto em relação aos prazos definidos no planejamento
Monitoramento e controle de riscos	Atualização de registros de riscos	Análise e monitoramento dos riscos definidos na fase de pré-implantação
Verificação e controle de satisfação do cliente	Relatório de controle de satisfação	Definição de critérios subjetivos que deverão ser verificados para a satisfação da contratante

Fonte: Desenvolvido pelos autores.

Quadro 3. Continuação...

Fase de Repasse		
<i>Processo</i>	<i>Entrega</i>	<i>Descrição</i>
Implementação de melhorias	Relatório de desempenho de nível de serviço	Depois da implementação das melhorias, verificação do nível de serviço
Realocação de funcionários	Relatório de desempenho de nível de serviço	Acompanhamento do nível de serviço quando as atividades são efetuadas somente pelo PSL
Transferência gradual	Termo de encerramento do projeto	Depois de finalizada a transferência de todas as atividades para o PSL, encerra-se o projeto
Verificação dos itens da carta de intenções	Relatório de verificação da carta de intenções	Verificação se o que as empresas se propuseram a fazer foi realizado

Fonte: Desenvolvido pelos autores.

para a motivação do *outsourcing* e das particularidades inerentes às companhias envolvidas no processo. Assim, uma fase como o amadurecimento poderá ser longa, caso seja necessária uma extrema segurança para o início da transferência total de atividades, ou mais curta, se a urgência da contratante for muito grande. Os riscos inerentes à rapidez de duração de cada fase também devem ser levados em conta no andamento do projeto, uma vez que podem contribuir para o aparecimento de futuros problemas de desempenho das atividades logísticas. Outro aspecto da proposição do trabalho é que nem todos os processos e documentos de entrada e saída dos processos de gestão de projetos foram relacionados. Isso porque a intenção foi detalhar somente os processos essenciais à gestão de projetos de implementação de terceirização. Essa abordagem não significa que esses processos não poderão ou não deverão ser utilizados. Essa é uma questão para a equipe do projeto, que deve adequar seu trabalho às características do ambiente em que é realizado. Outra premissa importante é que a empresa que pretende terceirizar seus serviços logísticos deve ter todos os seus processos de trabalho documentados formalmente. Além de facilitar a criação do escopo do projeto, esse conjunto de procedimentos irá balizar as atividades do PSL em sua fase de implementação.

Também se considera que a empresa contratante deverá efetuar a descrição de um escopo de trabalho detalhado antes mesmo do início da implementação, ou seja, antes do início da fase tratada neste trabalho. Esse escopo será utilizado para a seleção do PSL, e deverá contar com todas as atividades que serão realizadas pela empresa contratada e as fronteiras de integração entre essas atividades. Depois de escolhido o melhor fornecedor de serviços, esse escopo será reestruturado de acordo com a proposta de sistematização apresentada neste artigo e em conjunto com o PSL selecionado. Ressalta-se que essa reestruturação não pressupõe o acréscimo de atividades a serem realizadas, ou seja, não se trata de uma redefinição de escopo, mas somente de sua adequação à proposta de sistematização e verificação pelas partes das fronteiras do trabalho.

Como premissa final, destaca-se que, ao fim da fase de implementação, quando todas as atividades logísticas estiverem sob a responsabilidade do PSL e a operação estiver otimizada, o projeto de *outsourcing* de processos logísticos poderá ser finalizado por meio do termo de encerramento do projeto. A partir de então se iniciam os processos de gestão (manutenção) da parceria, monitorando por meio de métricas específicas o desempenho do PSL e, em consequência, do *outsourcing* dos processos logísticos. A condução da gestão do relacionamento, por sua vez, não poderá ser considerada como sendo um novo projeto, uma vez que essa é uma atividade contínua, entendida como a manutenção do sistema de parceria, e, por esse motivo, essa nova fase não faz parte do escopo desta pesquisa.

5 Considerações finais

O surgimento da SCM ampliou as possibilidades de integração dentro das cadeias de suprimentos ao trazer processos estruturados para a gestão dos relacionamentos, além da utilização de práticas e iniciativas que potencializaram os benefícios dessa coordenação. Uma dessas iniciativas é o *outsourcing* logístico e diversos trabalhos acadêmicos (Franceschini et al., 2004; Vernalha & Pires, 2005; McIvor et al., 2009) se debruçaram sobre as atividades necessárias para conduzir com sucesso um esforço de terceirização, definindo etapas e recomendações relativas a esse trabalho e levando em consideração as teorias TCE e RBV. Porém, conforme notado por Jiang & Qureshi (2006) e Daugherty (2011), ainda é possível notar uma carência na literatura sobre trabalhos que versem especificamente sobre o momento que a parceria está sendo colocada em prática, etapa conhecida como implementação do *outsourcing* logístico. Visando contribuir com a academia em relação a essa carência de trabalhos, o presente artigo propôs uma sistematização de projetos de implementação de *outsourcing* logístico, utilizando o conjunto de conhecimentos da disciplina de gestão de projetos.

A proposta de sistematização foi idealizada com o intuito de ser uma estrutura de referência (*framework*)

para a gestão desse tipo de projeto. Para tanto, ela passou por um processo de aprimoramento visando sua adequação ao ambiente corporativo, sendo demonstrada a três profissionais experientes que atuam ou já atuaram em projetos de *outsourcing* logístico em suas respectivas companhias. As empresas em que atuam esses gestores são multinacionais de grande porte e, portanto, os projetos de terceirização logística com que os profissionais têm ou tiveram envolvimento são projetos complexos com muitos atores e processos envolvidos, denotando daí a relevância de sua participação na condução desta pesquisa. Ressalta-se que, embora tenham tido contato com todos os itens da sistematização descrita neste trabalho, os profissionais auxiliaram principalmente no melhoramento da proposta. Isso ocorreu porque, em suas opiniões, a sistematização já abrangia aspectos importantes quanto aos principais problemas que enfrentam ou enfrentaram. Assim, a conclusão do aprimoramento realizado junto a esses gestores demonstra que inicialmente a proposta pode ser utilizada em um ambiente corporativo, desde que respeitados os ajustes necessários a cada empresa e setor envolvido. Os entrevistados também ressaltaram que a contribuição da pesquisa é muito bem-vinda para o mundo corporativo, uma vez que a proposta de sistematização apresentada auxilia na compreensão quanto ao tamanho do esforço necessário para implementar um processo de terceirização.

Desse modo, quanto ao objetivo de pesquisa, entende-se que foi possível utilizar com sucesso a metodologia contemporânea de gestão de projetos para a proposição de uma sistematização de projetos de implementação de *outsourcing* logístico. Ao apontar processos, documentos e entregas específicas dentro de uma divisão em fases para o projeto, as práticas de gestão de projetos demonstraram ser uma ferramenta muito útil para a visibilidade do trabalho e estruturação dos esforços de terceirização nas empresas. Conforme notado por Tsai et al. (2012), quando a implementação da terceirização logística não é realizada a contento, corre-se o risco de aumento nos custos de transação e comportamento oportunista (fundamentos da TCE) e de inadequada utilização dos recursos disponíveis (características da RBV). Nesse sentido, ao delinear uma estrutura sistemática que pode proporcionar ao PSL e ao contratante bases sólidas para implementação do relacionamento, a proposta apresentada tem o potencial de reduzir os riscos envolvidos no *outsourcing* logístico.

Por fim, ressalta-se que não é pretensão deste trabalho esgotar as discussões sobre as melhores formas de implementar a terceirização logística nas organizações que se propõem a enfrentar esse desafio. A pesquisa aqui apresentada representa apenas uma proposta para a condução da tarefa e, para sua aplicação prática, faz-se necessária uma investigação empírica mais abrangente que coloque à prova os

componentes descritos na sistematização. Porém acredita-se que o trabalho possa contribuir com o ambiente corporativo e com o ambiente acadêmico como um ponto de partida para discussões mais abrangentes sobre o tema, ao apresentar uma forma estruturada e baseada em uma metodologia funcional para a conclusão com sucesso da implementação do *outsourcing* logístico.

Referências

- Bourlakis, M., & Melewar, T. C. (2011). Marketing perspectives of logistics service providers: present and future research directions. *European Journal of Marketing*, 45(3), 300-310. <http://dx.doi.org/10.1108/03090561111107203>.
- Daugherty, P. J. (2011). Review of logistics and supply chain relationship literature and suggested research agenda. *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, 41(1), 16-31. <http://dx.doi.org/10.1108/09600031111101402>.
- Diabat, A., Khreishah, A., Kannan, G., Panikar, V., & Gunasekaran, A. (2013). Benchmarking the interactions among barriers in third-party logistics implementation: An ISM approach. *Benchmarking: An International Journal*, 20(6), 805-824. <http://dx.doi.org/10.1108/BIJ-04-2013-0039>.
- Ellram, L. M. (1995). A managerial guideline for the development and implementation of purchasing partnerships. *International Journal of Purchasing and Materials Management*, 31(2), 10-16.
- Ellram, L. M., Tate, W. L., & Billington, C. (2008). Offshore outsourcing of professional services: a transaction cost economics perspective. *Journal of Operations Management*, 26(2), 148-163. <http://dx.doi.org/10.1016/j.jom.2007.02.008>.
- Farrell, M. (2010). Developing a framework for measuring outsourcing performance. In *LRN Conference*. Leeds: University of Leeds.
- Figueiredo, K. F., & Mora, D. M. M. (2009). A segmentação dos operadores logísticos no mercado brasileiro de acordo com suas capacitações para oferecer serviços. *RAC Eletrônica*, 3, 81-107.
- Franceschini, F., et al. (2004). Um modelo para a terceirização: como uma empresa pode monitorar e administrar seu terceirizado em todas as etapas que requerem tomada de decisões. *HSM Management*, 1, 74-80.
- Hsiao, H. I., van der Vorst, J. G. A. J., Kemp, R. G. M., & Omta, S. W. F. O. (2010). Developing a decision-making framework for levels of logistics outsourcing in food supply chain networks. *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, 40(5), 395-414. <http://dx.doi.org/10.1108/09600031011052840>.
- Jiang, B., & Qureshi, A. (2006). Research on outsourcing results: current literature and future opportunities. *Management Decision*, 44(1), 44-55. <http://dx.doi.org/10.1108/00251740610641454>.

- Kerzner, H. R. (2010). *Project management-best practices: achieving global excellence* (2. ed.). Hoboken: John Wiley & Sons.
- Kerzner, H. R. (2013). *Project management: a systems approach to planning, scheduling, and controlling* (11. ed.). Hoboken: John Wiley & Sons.
- Lakatos, E. M., & Marconi, M. A. (2010). *Fundamentos de metodologia científica* (7. ed.). São Paulo: Atlas.
- Langley, J. (2013). Third-party logistics study. In *17th Annual Study on the State of Logistics Outsourcing*. Capgemini.
- Lau, K. H., & Zhang, J. (2006). Drivers and obstacles of outsourcing practices in China. *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, 36(10), 776-792. <http://dx.doi.org/10.1108/09600030610714599>.
- McIvor, R., Humphreys, P., McKittrick, A., & Wall, T. (2009). Performance management and the outsourcing process: lessons from a financial services organisation. *International Journal of Operations & Production Management*, 29(10), 1025-1048. <http://dx.doi.org/10.1108/01443570910993474>.
- McIvor, R. (2005). *The outsourcing process: strategies for evaluation and management*. Cambridge: Cambridge University Press. <http://dx.doi.org/10.1017/CBO9780511543425>.
- McIvor, R. (2008). What is the right outsourcing strategy for your process? *European Management Journal*, 26(1), 24-34. <http://dx.doi.org/10.1016/j.emj.2007.08.008>.
- Momme, J., & Hvolby, H. (2002). An outsourcing framework: action research in the heavy industry sector. *European Journal of Purchasing & Supply Management*, 8(4), 185-196. [http://dx.doi.org/10.1016/S0969-7012\(02\)00003-5](http://dx.doi.org/10.1016/S0969-7012(02)00003-5).
- Neves, L. W. A., Hamacher, S., & Scavarda, L. F. (2014). Outsourcing from the perspectives of TCE and RBV: a multiple case study. *Produção*, 24(3), 687-699.
- Pires, S. R. I. (2009). *Gestão da Cadeia de Suprimentos (Supply Chain Management): conceitos, estratégias, práticas e casos* (2. ed.). São Paulo: Atlas.
- Project Management Institute – PMI. (2013). *A guide to the project management body of knowledge* (5. ed.). Pennsylvania: PMI Publishing Division.
- Rumelt, R. P. (1984). Towards a strategic theory of the firm. *Competitive Strategic Management*, 26, 556-570.
- Silva, E. L., & Menezes, E. M. (2005). *Metodologia da pesquisa e elaboração de dissertação* (4. ed.). Florianópolis: UFSC. 138 p. Recuperado em 13 de novembro de 2013, de <http://www.portaldeconhecimentos.org.br/index.php/por/content/view/full/10232>
- Skjoett-Larsen, T. (2000). Third party logistics-from an interorganizational point of view. *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, 30(2), 112-127. <http://dx.doi.org/10.1108/09600030010318838>.
- Tsai, M., Lai, K., Lloyd, A. E., & Lin, H.-J. (2012). The dark side of logistics outsourcing - Unraveling the potential risks leading to failed relationships. *Transportation Research Part E, Logistics and Transportation Review*, 48(1), 178-189. <http://dx.doi.org/10.1016/j.tre.2011.07.003>.
- Vernalha, H. B., & Pires, S. R. I. (2005). Um modelo de condução do processo de outsourcing e um estudo de caso na indústria de processamento químico. *Revista Produção*, 15(2), 273-285. <http://dx.doi.org/10.1590/S0103-65132005000200011>.
- Williamson, O. E. (1985). *The economic institutions of capitalism*. New York: The Free Press.
- Wong, C. Y., & Karia, N. (2010). Explaining the competitive advantage of logistics service providers: a resource-based view approach. *International Journal of Production Economics*, 128(1), 51-67. <http://dx.doi.org/10.1016/j.ijpe.2009.08.026>.
- Wullenweber, K., Jahner, S., & Krcmar, H. (2008). Relational risk mitigation: the relationship approach to mitigating risks in business process outsourcing. In *Proceedings of the 41st Annual Hawaii International Conference on System Sciences* (pp. 438-438).
- Zacharia, Z. G., Sanders, N. R., & Nix, N. W. (2011). The emerging role of the third-party logistics provider as orchestrator. *Journal of Business Logistics*, 32(1), 40-54. <http://dx.doi.org/10.1111/j.2158-1592.2011.01004.x>.
- Zhu, Z., Hsu, K., & Lillie, J. (2001). Outsourcing—a strategic move: the process and the ingredients for success. *Management Decision*, 39(5), 373-378. <http://dx.doi.org/10.1108/EUM0000000005473>.