

O fracasso na prestação de serviços logísticos

Failure factors in logistics services providers

Mauro Vivaldini¹
Eliciane Maria da Silva¹

RESUMO: Este estudo busca responder ao seguinte problema de pesquisa: quais são os fatores que contribuem para o fracasso na prestação de serviços logísticos? A revisão teórica aborda conceitos de fracasso empresarial, prestadores de serviço logístico e gestão colaborativa. Foram realizados dois estudos de caso, o primeiro em um prestador de serviço logístico e o segundo em um de seus clientes, mediante 18 entrevistas. Também, foram elaboradas quatro proposições de pesquisa e quatro dimensões para se estudar o fracasso em operações logísticas. Os resultados revelam que alguns fatores de fracasso discutidos na revisão teórica estão presentes na pesquisa empírica. Com base nos resultados, na análise e discussão das quatro proposições, e na correlação entre a teoria e a prática, novas proposições são apresentadas para futuros trabalhos.

Palavras-chave: Fatores de fracasso; Prestadores de serviços logísticos; Gestão colaborativa.

ABSTRACT: This study addressed the following research problem: what are the factors that contribute to the failure in the logistics services providers? The theoretical review involved concepts of failure factors of firms, logistics services providers and supply chain collaboration. Two case studies were studied, one in a third-party logistics provider and the other in one of its customer, through 18 interviews. Also, four propositions and four dimensions were developed to study the failure in logistics operations. The results show that some failure factors discussed in the literature review are present in empirical research. Based on the results, analysis and discussion of the four propositions, and the correlation between theory and practice, new propositions are presented for future researches.

Keywords: Failure factors; Logistics services providers; Supply chain collaboration

1. INTRODUÇÃO

Na última década, o conceito de Gestão da Cadeia de Suprimentos (*Supply Chain Management* – SCM) se consolidou como um dos pilares para o sucesso das organizações empresariais. Trabalhar de forma colaborativa e integrada com fornecedores, clientes e prestadores de serviço passou a ser um imperativo para muitas empresas que atuam em mercados mais competitivos e globalizados. Entretanto, a colaboração exigida sempre representou um conceito com grande dificuldade de aplicação, decorrente da complexidade que é conduzir e administrar interesses individuais em prol do coletivo. Nesse ambiente, o desenvolvimento dos chamados Provedores de Serviços Logísticos (PSL) vem se ampliando e seu papel ganhando diferentes dimensões, em função do escopo de atividades que a gestão da cadeia de suprimentos requer (VIVALDINI e PIRES, 2010). Não obstante, um dos maiores desafios para os PSL's é manter um padrão aceitável de serviço a seus clientes, sem afetar o equilíbrio na relação. Quando isso não ocorre, conclui-se ter havido uma falha ou fracasso na prestação de serviço e na relação.

Para Pereira, Dominguez e Ocejo (2007), o conceito de fracasso empresarial pode englobar diferentes variáveis, como falta de pagamento, falência, insolvência e perdas. Para estes autores é importante que ao estudar o tema, pela ausência de uma teoria sobre fracasso empresarial, deva-se primeiro definir o conceito que se vai utilizar, para então, centrar o estudo nos aspectos relacionados à definição do termo fracasso. Portanto, neste estudo, o fracasso, considerando o desenvolvimento de novos projetos de negócios na prestação de serviços logísticos, é visto como uma falha que compromete a relação e os negócios entre o provedor de serviço e seu cliente, podendo limitar ou mesmo cessar a relação ou contrato existente entre

¹ Universidade Metodista de Piracicaba (UNIMEP) - Programa de Mestrado Profissional e Doutorado em Administração
mavivald@unimep.br; eimsilva@unimep.br

as partes. Portanto, é intenção deste estudo saber por que isto ocorre.

Wang (2011) coloca que existem poucos estudos que relacionam a gestão de problemas e falhas nas organizações com a gestão do conhecimento ou o que se aprende de fato. Essa posição complementa o pensamento de Kippenberger (2000) de que a condução de novos projetos é falha nas organizações pela falta de estrutura que conduza, de forma adequada, os novos desafios oriundos desta demanda. Este autor afirma que planos tendem a serem feitos com pressupostos ilimitados e depois continuam sem correção, mesmo quando a informação real é sabida. O planejado pode se perder com a realidade e nesse caso o líder do projeto tem que improvisar. Caso não obtenha resultados favoráveis o projeto está sujeito ao fracasso. Dai, surgem duas consequências: admitir o fracasso e/ou aprender com ele. Nesta linha, este estudo tem a intenção de analisar a seguinte questão de pesquisa: quais são os fatores que contribuem para o fracasso na prestação de serviços oferecidos por um PSL a seu cliente?

A intenção deste trabalho é contribuir para complementar a literatura existente na área da gestão da cadeia de suprimentos, especificamente sobre serviços logísticos, evidenciando um caso de fracasso, uma vez que, ao contrário disto, muitos estudos têm relatado casos e operações que retratam acertos e sucessos. Isto não caracteriza o artigo como um trabalho único a respeito do tema, mas é evidente ser um tema pouco estudado, uma vez que os casos de fracassos relatados na literatura tendem a abordar falhas em processos operacionais (como em armazenagem, transporte ou distribuição) ou falhas no desempenho, tais como os trabalhos de Fredriksson (2006) e Gotzamani, Longinidis e Vouzas (2010) ou questões de sucesso no relacionamento, como vistos nos artigos de Large, Kramer e Hartmann (2011) e Juga, Juntunen e Grant (2010).

2. REFERENCIAL TEÓRICO

A pesquisa analisa o fracasso empresarial para entender como ele é visto nas organizações, apresenta uma visão a respeito dos prestadores de serviços logísticos, que é o tema central do estudo, e discute a gestão colaborativa como um conceito que fundamenta as relações entre os agentes em cadeias de suprimento.

2.1. O fracasso empresarial

As pessoas nas organizações são menos propensas a compartilhar informações sobre suas falhas, na intenção de se proteger dos efeitos políticos. Isto ocorre porque os gestores respondem de forma bastante diferente para os feitos de sucesso do que para os casos de fracasso. Um bom exemplo de como tratar as falhas foi o acidente do Columbia em 2003, em que a NASA obteve desse episódio os ensinamentos para correções nos projetos seguintes. Neste sentido, um pré-requisito para efetivamente aprender sobre as falhas é reunir as provas e compartilhar adequadamente com os envolvidos na organização. O fracasso desafia os envolvidos no problema. Aprender com as falhas é importante para minimizar problemas futuro, bem como descobrir as causas da falha e seus responsáveis (RASPIN, 2011).

Segundo Kippenberger (2000), para evitar falhas é importante pensar no que pode dar errado. Frequentemente existem posições otimistas com relação ao projeto, e quando ele começa é tarde demais para mudar as premissas. Erros de expectativa/previsão e custos ocorrem porque a tendência é que o líder do projeto (ou as pessoas que o conduzem) quer que ele aconteça. As decisões são baseadas em previsões sobre mercado ou baseadas no ambiente de negócio que em muitos casos são difíceis para sustentar. Neste sentido, as empresas falham por não reconhecerem que o gerente do projeto precisa de informações com acuracidade e detalhe, já ele por ignorar a importância delas e da exposição real dos fatos e riscos a organização.

Generalizando para diferentes projetos, o estudo da Standish Group (2011), que está focado em tecnologia de informação, faz uma analogia com as questões relacionadas ao fracasso e sucesso de projetos realizados pelas empresas baseando-se nos três conceitos que citam para melhoria contínua: (a) compreender seu projeto e seu ambiente; (b) reavaliação e (c) modernizar a infraestrutura.

Para Raspin (2011) o fracasso exige que os gestores reflitam sobre ele. Isso é um precursor da aprendizagem. A falha cria a motivação para alterar o conhecimento e indica qual o 'gap' existente. Uma forma de aprender quando se vive a experiência do fracasso é observar outras organizações. Quando ocorre o fracasso uma equipe da empresa deve investigar e aprender as lições. É crítico remover "impedimentos" para o time de aprendizagem. O que impacta e ajuda o aprendizado de um time é o feedback e as informações que se recebe de diferentes fontes. Para este mesmo autor, o aprendizado da organização sobre a falha está longe de ser um processo automático. Existem três principais obstáculos que comprometem o

aprendizado sobre o fracasso: (a) a dificuldade de extrair o significativo conhecimento da experiência; (b) a postura política para assumir responsabilidade sobre a falha; (c) diferenças de poder dentro das equipes que servem para abafar a aprendizagem e o desempenho da equipe.

Na mesma linha e complementando a discussão a respeito do tema, Kippenberger (2000) aponta que as principais falhas de projetos estão relacionadas a: definições inadequadas e pobres; falta de planejamento; líder errado para o projeto ou equipe inapropriada; escopo não definido e controles ineficazes; falhas ou pouca comunicação e escala de tempo irreal. Para este autor, o envolvimento das pessoas é fundamental para o sucesso de um projeto e durante sua condução, podem ser identificados diferentes tipos profissionais: (a) os sabotadores, que trabalham contra o projeto; (b) os não-comprometidos, que assistem tudo acontecer sem se manifestarem; (c) os simpatizantes, são aqueles que participam do projeto quando são solicitados, mesmo o projeto não sendo sua prioridade; e (d) os totalmente-comprometidos, são aqueles que estão envolvidos para fazer o projeto acontecer.

2.2. Serviços Logísticos terceirizados

Como colocado por Stefansson (2006), em vez de possuir por completo a capacidade logística total e ter uma grande estrutura organizacional logística, algumas empresas escolhem compartilhar sua capacidade logística com outras empresas ou contratar as atividades logísticas para serem desempenhadas por empresas especializadas em fornecer tais serviços, chamados de terceiros. O grau de terceirização varia e a atividade terceirizada difere muito pela sua complexidade. Nesta atividade é que se destaca o Prestador de Serviços Logísticos (PSL) como o principal agente a atuar nesta terceirização. Assim, o PSL cobre da mais simples atividade até a mais sofisticada solução logística.

A sofisticação dos serviços e das tecnologias oferecidas pelos PSL tem atraído muitas empresas a incluírem mais atividades nos seus escopos de contratação. Com isso as empresas deixam de investir e atuarem em soluções que não são foco de seu negócio. Com esses recursos e função que executam é comum este agente estar posicionado entre o cliente e os consumidores de seu cliente. Potencialmente ele tem a função de lidar com a informação do cliente e o *feedback* do consumidor. Portanto, as empresas que utilizam de seus serviços passam a ter nele uma figura chave para o desenvolvimento de sua cadeia de suprimentos (CS) e para o relacionamento com seus clientes (SELVIARIDIS e SPRING, 2007).

O PSL oferece soluções inovadoras em logística, no controle de inventário e na administração da demanda, encontrando melhores níveis de alocação, transporte multi-modal, armazenagem, oferta de TIC, cobertura global, e capacidade de atuar na manufatura e serviços da indústria (VAIDYANATHAN, 2005; HILLETOTH e HILMOLA, 2010). Independente das atividades ofertadas pelo PSL, as motivações e razões que levam uma empresa a terceirizar os serviços logísticos, bem como os possíveis benefícios que podem obter se diferem. A Tabela 1 apresenta as principais razões, motivações e fatores de sucesso para esta terceirização.

As empresas tendem a ganhar competitividade com serviços logísticos sob medida. Svenson (2003) destaca que a tendência das empresas é subcontratar um maior número de atividades no fluxo *outbound* (jusante) e menor no *inbound* (montante), mantendo maior dependência nos processos a jusante do que a montante. Dados comprovados na pesquisa de Jaafar e Rafiq (2005) apontam cerca de 4% das contratações a montante e 52% a jusante.

Apesar dos serviços mais importantes ainda serem transporte e armazenagem, muitos outros serviços têm sido incorporados pelo PSL no intuito de atender aos clientes, principalmente de fortalecer os serviços e agregar valor à CS de seus clientes, como já colocado anteriormente. Neste sentido a pesquisa de Lieb e Bentz (2005) afirma que 80% das empresas acreditam ser o PSL parte da sua estratégia na cadeia de suprimentos, bem como 70% delas consideram positivo o impacto nos custos logísticos e no nível de serviço.

2.3. Gestão colaborativa em serviços logísticos

Alguns autores (SOOSAY *et al.*, 2008; RYU *et al.*, 2009; FLYNN *et al.*, 2010) consideram a confiança e o compromisso como elementos centrais da gestão colaborativa. Segundo estes autores a cooperação é quando empresas trocam informações básicas e tem algum relacionamento de longo prazo com um número limitado de fornecedores e clientes críticos, apoiados por tecnologia da informação e comunicação (TIC). A colaboração é um estágio ainda mais alto e para mover-se para este estágio é requerido um alto nível de compromisso, confiança e troca de informações.

Para Ryu *et al.* (2009) o que sustenta a confiança e o compromisso é a adequação estratégica,

interdependência, compatibilidade operacional e comunicação. A aproximação operacional ajuda a confiança, mas não influencia o compromisso. Porém, o compromisso é construído sobre fundamentos da confiança mútua. O desenvolvimento da confiança e do compromisso via interação entre duas empresas promove a colaboração e ajuda a sustentar o relacionamento colaborativo.

Tabela 1- Razões, motivações e fatores de sucesso para terceirização de serviços Logísticos

Razões e Motivações para Terceirização Logística
- Focar esforços em seu próprio negócio e na busca de novos mercados, motivados pela proliferação de novos produtos.
- Reduzir os custos logísticos, evitando investimentos em ativos não relacionados ao negócio da empresa, como a necessidade de infraestrutura física para operar (armazéns, veículos, máquinas, etc.).
- Ter uma CS complexa devido a uma base de fornecedores fragmentada, adicionando valor as operações existentes. Isto tem exigido melhores serviços na CS, em função de produtos com menor ciclo de vida e mercados mais segmentados.
- Flexibilizar e consolidar o processo de expedição, incluindo nele montagens de kits, sistemas de packing, e estruturas flexíveis para acompanhar a demanda.
- Aumento do retorno de produtos, exigindo melhor gestão sobre os fluxos reversos.
- Coordenar as atividades logísticas numa visão mais globalizada.
- Melhorar e controlar os níveis dos serviços e das atividades logísticas, em função da pressão por melhores preços e a necessidade de ter conhecimento específico sobre as operações logísticas.
- Ter maior flexibilidade e eficiência nas operações logísticas.
- Ter acesso a novas tecnologias de informação e comunicação (TIC) e conhecimento logístico.
- Ter somente um ponto de contato, fortalecendo a relação com o agente logístico, procurando integrar sua CS, estabelecendo relacionamentos mais fechados com menos parceiros e com foco na melhoria do serviço.
Fatores de Sucesso para PSL
- A compatibilidade entre as empresas é um fator que deve ser considerado para a prestação de serviços logísticos, considerando, principalmente objetivos e interesses de cada um, sistemas de informação e comunicação disponíveis, as diferenças de cultura organizacional e a forma com que cada um trabalha e define suas rotinas.
- A visão do mercado/seguinte para o qual o PSL presta serviços. Neste aspecto é importante o PSL estender esta visão para o produto e o consumidor final, não deixando de observar se suas competências podem ajudar o negócio do cliente, deixando de lado a intenção de ser um mero executor de tarefas contratadas.
- Ter um canal para equacionar questões e conflitos, como por exemplo, questões financeiras com seus clientes, entender os investimentos necessários para uma nova operação ou de quem será a responsabilidade pelos custos ou se esses podem ser compartilhados, ou mesmo questões em que identificar e equilibrar as relações de poder se faz necessário para evitar conflitos destrutivos.
- Compartilhar riscos e resultados, permitindo a busca de novas tecnologias e melhorias nos processos e nas operações. Atuar dividindo, penalizando ou estabelecendo bônus, sempre com base nos indicadores de desempenho e níveis de serviços acordados.
Fonte: adaptado de Power, Sharafali e Vikram (2007); Selviaridis e Spring (2007); Langley <i>et al.</i> (2009); Jaafar e Rafiq (2005); Vijayvargiya e Dey (2010)

Mediante os conceitos de relacionamento, colaboração e integração é possível afirmar que a integração interna e externa, apoiada por relações de confiança e compromisso aumenta o compartilhamento de informações na CS e, conseqüentemente, melhora o desempenho. A Figura 1 ilustra esse pensamento.

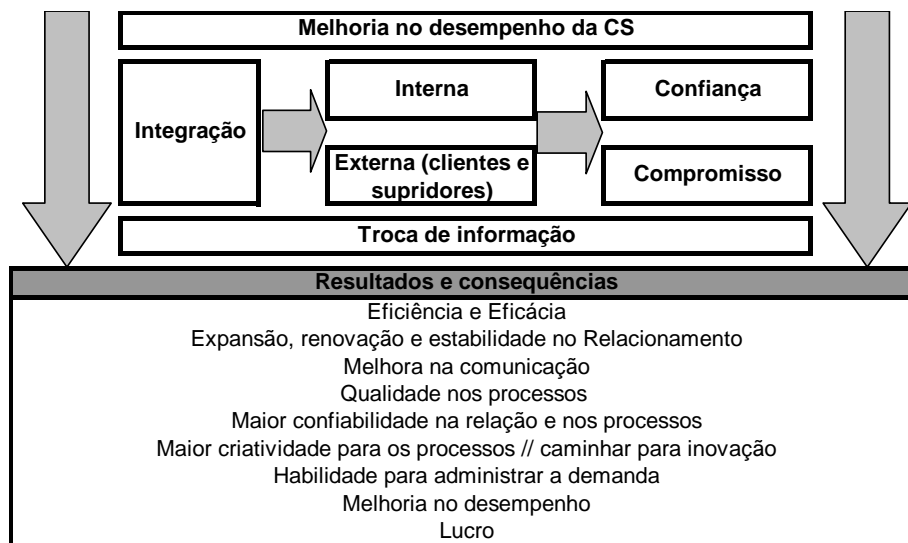


Figura 1- Gestão colaborativa na CS

Nesta ilustração, baseada nos trabalhos de Nyaga *et al.* (2010), Singh e Power (2009) e Flynn *et al.* (2010), tem-se o seguinte entendimento para:

- **Integração Interna:** Reconhece que os departamentos e funções dentro da empresa deveriam funcionar como parte de um processo integrado com foco no negócio da empresa, tendo relação direta com o desempenho operacional e dos negócios. A integração interna é importante para que haja integração na cadeia, pois ela é quem ordena a estratégia de colaboração e administra os processos internos e externos das organizações.

- **Integração Externa:** Reconhece a importância de estabelecer relações estreita e interativa com clientes e fornecedores, e esta relacionada com o desempenho da cadeia. A integração externa envolve 3 dimensões: cliente, supridores e a integração interna.

- **Confiança:** Repetidas interações aumenta a confiança e a reciprocidade, com ou sem transparência. A transparência é importante na construção da confiança envolvida nos negócios, tal como alianças e *joint-venture* que são formas de conectar empresas diferentes e independentes. Entende-se por confiança a expectativa positiva de que o outro não ira agir oportunamente. Ela é uma variável que ocasionalmente muda por situações baseadas na experiência, e só pode ser construída através dessa experiência a longo prazo.

- **Compromisso:** Para supridores o compromisso tem maior impacto sobre o relacionamento do que sobre o desempenho dos negócios, isto porque o compromisso com compradores não necessariamente garante aumento de negócios. Para compradores o impacto esta na satisfação e no desempenho, pois gostam de ter compromissos com fornecedores que confiam.

3. PROPOSIÇÕES DA PESQUISA

Com base na revisão teórica, analisada nas seções anteriores, a Tabela 2 apresenta os principais fatores que podem caracterizar o fracasso na contratação de serviços logísticos. Para isso é pressuposto pelo presente estudo que a contratação do serviço (PSL x cliente) esta baseado em 4 dimensões: Planejamento e execução (KIPPENBERGER, 2000), envolvimento e comprometimento dos profissionais (RASPIN, 2011), infraestrutura (D'AVILA, 2011) e administração dos erros (KIPPENBERGER, 2000; RASPIN, 2011).

O planejamento da operação a ser contratada influencia diretamente a execução e esta contribui para o fracasso (KIPPENBERGER, 2000). A etapa de planejamento da operação começa junto com as negociações e compete aos gestores deste processo analisar se o que se quer ou se negocia é factível operacionalmente. Este cuidado evitaria divergências entre o que uma empresa deseja e o que a outra pode de fato executar.

Tabela 2- Fatores que caracterizam o fracasso na contratação de serviços logísticos

Planejamento e execução
- Falhas ou falta de planejamento.
- Escopo (compreensão do projeto e sua abrangência) e controles não definidos.
- Falta de conhecimento do mercado atendido, dos produtos utilizados e dos processos (operacionais e administrativos) necessários.
- Escala de tempo irreal para execução do projeto
- Negligenciar a importância da qualidade e confiabilidade nos processos, bem como deixar de compartilhar riscos, resultados e custos.
- Ignorar a importância de se buscar inovações e melhorias continuamente.
- Inconsistências na administração da demanda.
- Não ter claro a visão e a importância do lucro para os agentes participantes.
Envolvimento e comprometimento profissional
- Desejo do gestor em que o projeto aconteça.
- Evitar esforço inútil.
- Responder aos negócios e aos desafios.
- Líder errado e time inapropriado.
- Estabilidade no relacionamento (renovação e expansão).
- Melhora na comunicação (troca de informação).
- Compatibilidade nos sistemas de informação e comunicação (Falhas e pouca comunicação).
- Alinhamento na cultura organizacional e nas rotinas (objetivos comuns e interesses compatíveis).
Infraestrutura operacional
- Atualizar a infra-estrutura para atender o projeto.
- Manter a estabilidade financeira.
- Ter sistemas de informação e comunicação compatíveis (funcionais) e adotar novas tecnologias operacionais.
- Investimentos conjunto.
- Flexibilidade operacional para ofertar serviços.
Administração dos erros
- Não corrigir projetos futuros (não aprender com os erros).
- Não prevenir os erros (não pensar no que pode dar errado).
- Trabalhar com pressupostos ilimitados e não corrigi-los.
- Definições inadequadas e pobres.
- Eficiência e eficácia prejudicando o desempenho.

Então, é possível formular a primeira proposição de pesquisa:

- (P1): Alinhar planejamento e execução em projetos de implementação logística evita falhas operacionais.

Outro cuidado é evitar que os profissionais de planejamento e negociações planejem ou acertem detalhes da operação sem o envolvimento de responsáveis (RASPIN, 2011) direto desta área. A importância disto estaria no cuidado em alinhar o que foi planejado com o que vai ser executado. Para isso, as duas partes, cliente e fornecedor, podem ter grupos multifuncionais capacitados para traduzir as possibilidades operacionais em negociações. Caso isso não ocorra, muitas lacunas surgirão durante a operação, frustrando expectativas e causando falhas. Assim, é formulada a seguinte proposição:

- (P2): O envolvimento e o comprometimento profissional (interno e externo) minimiza a possibilidade

de fracasso.

A consciência dos limites operacionais da empresa enquanto fornecedor, e da percepção se o contratado pode executar o que esta sendo negociado enquanto contratante, são detalhes que contribuiriam para se evitar falhas durante a operação. Estabelecer esta visão não é algo fácil, mas quando são analisadas as questões de infraestrutura para uma operação logística, é possível saber se o armazém terá ou não espaços para estocagem, movimentação e carregamento, se existem equipamentos suficientes para isto, se o número de veículos é capaz de atender a demanda, enfim, fazer uma análise de dados primários que podem responder facilmente se uma operação terá ou não problemas (VIJAYVARGIYA e DEY, 2010). Então, a terceira proposição afirma que:

- (P3): A infraestrutura operacional contribui para uma execução mais assertiva.

Admitir, durante a fase de negociação e projeto, que existe ou não esta capacidade ou mesmo perceber que podem existir riscos, e mesmo assim assumi-los, pode trazer impactos diretos na execução. Consequentemente, isto prejudicaria aquilo que foi contratado, ou mesmo, afetaria o que existia de expectativa para o nível de serviço (KIPPENBERGER, 2000).

À medida que as deficiências do projeto vão se evidenciando durante a execução, os erros operacionais vão comprometendo os níveis de serviços. Considerando que as expectativas das empresas tendem a ser altas quando da contratação dos serviços, os erros, representados pelo nível de serviço, passa a ser o principal balizador. Se este nível de serviço não estiver muito bem definido dentro do espaço e do tempo necessário para que os ajustes operacionais aconteçam, bem como, se os gestores não encontrarem um meio para administrar esses erros, mantendo o equilíbrio e o comprometimento entre eles, a tendência é que isso reduza a tolerância e afete o relacionamento. Isto conduz para a formulação da seguinte proposição:

- (P4): A execução com erros compromete o nível de serviço afetando o relacionamento.

As quatro proposições de pesquisas formuladas seguiram a ideia de alinhamento entre planejamento e execução. Como também, ao envolvimento e comprometimento dos profissionais com conhecimento operacional, visão das limitações e atuação conjunta interna e externa; além de uma infraestrutura capaz de responder aos serviços definidos pelas partes, que favoreçam a operação contratada, desde que os erros sejam administrados (previstos primeiramente e depois renegociados).

4. MÉTODO DE PESQUISA

A elaboração deste estudo iniciou-se por meio de um plano de coleta de dados descrito por Yin (2010). Ele menciona que a elaboração de proposições ajuda a pesquisa empírica, pois refletem num conjunto de questões a serem aplicadas e por meio delas é possível gerar hipóteses ou novas proposições. Assim, na primeira fase desta pesquisa foi realizada a revisão teórica a respeito do fracasso nas organizações, serviços logísticos terceirizados e gestão colaborativa. Procurou-se entender como o fracasso empresarial é visto e suas principais causas. Posteriormente, foram definidos os conceitos de serviço logístico e de gestão colaborativa, sendo estes fundamentais para que fosse possível relacioná-los com as razões que podem levar uma contratação ao fracasso. Com base na revisão teórica, foram elaboradas as proposições e as variáveis da pesquisa, conforme apresentado na seção 3. A Figura 2 ilustra como a metodologia deste estudo foi organizada.

Na segunda fase, foi desenvolvida a pesquisa de campo, cuja intenção foi ter a visão prática dos profissionais de um PSL e de seu cliente, procurando abstrair dos dados teóricos e empíricos pontos de convergências sobre as razões do fracasso do contrato. Tal estudo de caso foi considerado de caráter exploratório (YIN, 2010), uma vez que os fundamentos do fracasso organizacional não estão claramente definidos no âmbito do serviço logísticos e gestão colaborativa na teoria e necessitam ser entendidos em profundidade. A seleção das empresas pesquisadas foi por conveniência, pois estas possuíam os dados críticos para o objetivo desta pesquisa (COLLIS e HUSSEY, 2005). Foram entrevistados diversos profissionais, conforme ilustra a Figura 3. As entrevistas ocorreram no período de março a agosto de 2010.

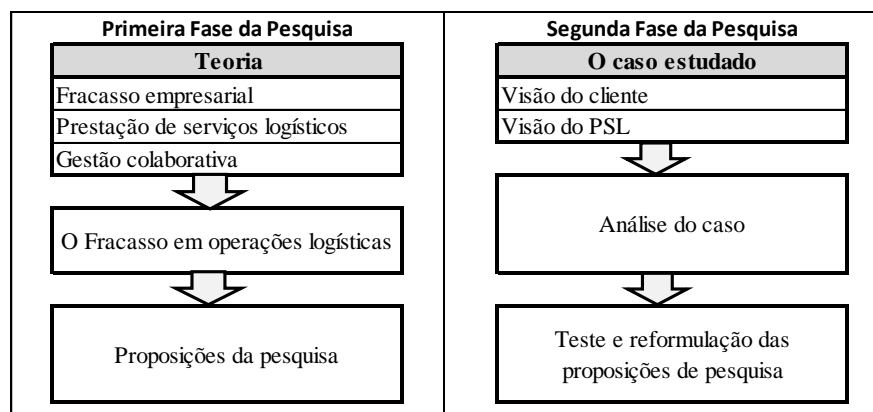


Figura 2- Organização da pesquisa

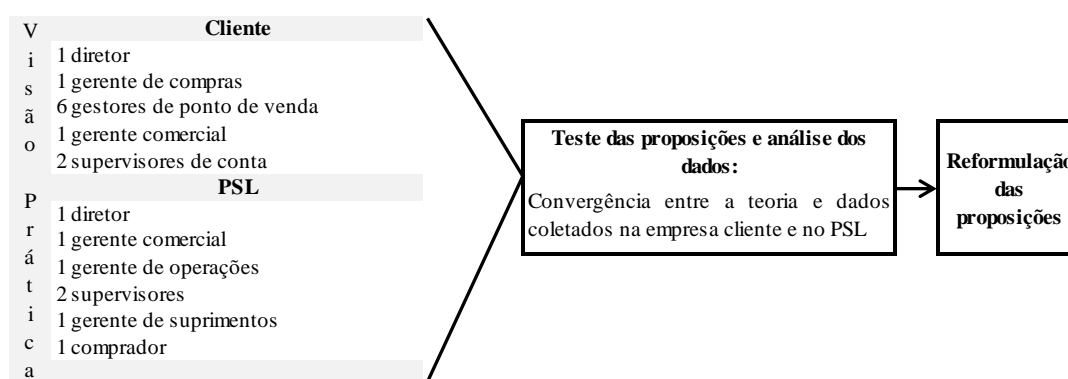


Figura 3- Relação dos entrevistados

Foram pesquisados um prestador de serviço logístico e um dos seus clientes. O método de coleta de dados foram entrevistas semi estruturadas, cujo roteiro teve como base as proposições e as variáveis apresentadas na Tabela 2, da Seção 3. Os dados foram analisados em profundidade, seguindo a técnica de análise intra-casos (within-case analysis) (EISENHARDT, 1989) com o desenvolvimento dos seguintes passos: transcrição dos casos de forma detalhada, codificação dos conceitos e interpretação dos resultados.

5. APRESENTAÇÃO DOS DADOS: DESCRIÇÃO DOS SERVIÇOS PRESTADOS NA EMPRESA CLIENTE

Neste estudo o prestador de serviço logístico será chamado de “PSL” e o cliente de “CLIENTE”, preservando e evitando qualquer identificação das empresas pesquisadas.

O PSL é uma empresa especializada na prestação de serviços logísticos integrados (atuando desde a gestão da demanda, coleta de produtos nos fornecedores, estocagem e abastecimento dos pontos de venda) num seguimento específico onde se tornou um dos maiores do seguimento. Neste mercado, existem outros concorrentes com o mesmo foco, e o CLIENTE atuava com um deles, estando, segundo seus gestores, insatisfeitos com o nível e qualidade de serviços prestados, razão principal, que alegam, para trocar pelo PSL estudado.

Nos parágrafos seguintes é feita uma descrição da prestação do serviço do PSL na empresa CLIENTE, relatando o início das atividades até os motivos que levaram a empresa CLIENTE à ruptura das mesmas, conforme entrevistas e observações diretas realizadas nas empresas pesquisadas. A apresentação desses dados coletados foi dividida em: (a) operação contratada, (b) fase de negociações, (c) fase de preparação da operação, (d) fase de execução da operação (implementação) e (f) fase de ruptura.

(a) Operação contratada

A operação consiste no abastecimento dos pontos de venda do CLIENTE espalhados pelo Brasil. Todos os produtos consumidos no ponto de venda são entregues pelo PSL, que é quem gerencia este processo junto

a cada ponto, como também é quem tem a relação com os fornecedores dos produtos para abastecerem os armazéns do PSL.

Para efetuar a operação, o PSL além da estrutura de armazenagem e frota exclusiva de veículos conta com todo um sistema integrado com fornecedores e clientes (corporação e pontos de venda). Isto permite a ele gerenciar não só a operação de entrega como a demanda e os estoques junto aos fornecedores. Todos os pedidos dos pontos de venda são recebidos e processados, alimentando o abastecimento e a distribuição física nos pontos de venda. Também, o sistema gera todas as informações necessárias para o próprio CLIENTE e fornecedores, tais como: históricos de venda, estatísticas, etc.

O CLIENTE, dono da marca no mercado, é responsável pela operação dos pontos de venda (parte da própria empresa – 30% e parte franqueada – 70%) e possui as funções de: criar promoções e propagandas, produzir os principais produtos utilizados no ponto de venda, selecionar fornecedores, definir produtos e preços, desenvolver novos produtos, elaborar planos estratégicos para o negócio, avaliar e padronizar os processos e gestão da cadeia de suprimentos. Em suma, o CLIENTE terceiriza com o PSL todas as operações correlacionadas com o fluxo de produtos em sua cadeia de suprimentos.

Os fornecedores são responsáveis pela manufatura dos produtos utilizados com qualidade assegurada, do desenvolvimento de novos produtos e da gestão a montante na cadeia.

As razões alegada pelo CLIENTE para mudar para o PSL, e as do PSL para ter a conta estão descritas na Tabela 3, a seguir:

Tabela 3- Razões do cliente e do PSL para a contratação

Razões do Cliente	Razões do PSL
- Ter a gestão de estoque em poder do PSL.	- Otimizar infraestrutura e equipes operacionais.
- Obter melhoria no custo logístico existente, favorecendo os pontos de venda, por consequência seu próprio negócio.	- Reduzir a atuação dos concorrentes, pois isso deixaria suas operações mais caras, enfraquecendo, portanto a relação com os demais clientes.
- Melhorar a qualidade e o padrão dos serviços logísticos.	- Fortalecer no mercado a imagem de sua capacidade operacional.
- Ter um PSL com abrangência nacional com capacidade de sustentar seu plano de expansão.	- Criar maior volume para suas rotas nacionais.
- Contar com uma infraestrutura de TI que ajudasse os pontos de venda.	- Aumentar o portfólio de clientes com uma conta representativa.
	- Gerar maior receita pelo incremento de volume.

(b) Fase de negociações

Por cerca de dois anos as empresas trocaram informações a respeito dos serviços. Existiram várias fases com estudos e precificações. O negócio mostrou-se inviável a principio pelo fato do cliente não conseguir absorver o preço do serviço proposto. A insistência do PSL em ter este cliente foi poder criar alternativas operacionais, como por exemplo, de compartilhamento de rota (diversos clientes em um mesmo veículo) e maximização de rotas (aproveitamento total do veículo independente do tempo da rota de entrega). Também, até mesmo encontrar alternativas contábeis que favorecessem, de forma legal, menor tributação em mercados mais volumosos.

Esta fase foi marcada por encontros apenas entre executivos do PSL e do CLIENTE, sem participação de franqueados e fornecedores. Aliás, pelo que conta os entrevistados, foram encontros em que os executivos comerciais estavam discutindo e negociando sobre premissas estudadas ou supostamente imaginadas por eles. Feito o negócio, definiu-se datas para início da operação, baseando-se no fim do contrato existente entre o CLIENTE e seu antigo provedor de serviços logísticos.

(c) Fase de preparação da operação

O PSL adotou um de seus centros de distribuição como o local majoritário que conduziria a operação e outro

armazém terceirizado de apoio em outro estado. Os gestores comerciais do CLIENTE e do PSL (representado pela área de projetos e comercial) definiram as premissas operacionais, como nível necessário de estoque, frequência de abastecimento, horário de entrega e forma de colocação de pedido. Foram fornecidos todos os dados necessários como nome de produtos, fornecedores, a forma que a fábrica do cliente deveria ser atendida, etc.

O PSL montou a operação, trabalhou na fundamentação e formação de seu sistema, contratou pessoas baseado num estudo prévio, comprou veículos e acessórios necessários. O CLIENTE divulgou a mudança a seus pontos de venda e o momento em que começariam a operação, bem como quem e quando deveriam colocar o pedido para o novo PSL, uma vez que a entrada dos pontos de venda seria faseada por região.

(d) Fase de execução da operação (implementação)

O PSL, ao iniciar o abastecimento dos centros de distribuição antes da saída de produtos para os pontos de venda, percebeu que os fornecedores não tinham padrão estabelecido. Por exemplo, existiam diversos problemas como padronização e qualidade das embalagens de transporte, descontrole com datas de validade, fornecedores que não seguiam programação e não tinham compromisso com o abastecimento. Isto também acontecia com a fábrica do CLIENTE que não respeitava a demanda informada pelo PSL, abastecendo os centros de distribuição, segundo sua própria programação de produção. Isto gerava estoque excedente de alguns produtos e falta de outros, dificultando o balanceamento entre estoque e demanda. Foi constatado que no início da operação o volume de estoque previsto e validado não correspondia à realidade operacional, sobrecarregando os centros de distribuições e dificultando a operação por falta de espaço.

O pedido de abastecimento deveria ser executado pelo ponto de venda diretamente na web no site do PSL. No entanto, isto não era respeitado pelos pontos de venda. Os responsáveis pelos pontos de venda alegavam desconhecer ou mesmo não ter acesso ao sistema web. Também, diziam que a tela de colocação do pedido não era amigável e difícil para o funcionário do ponto de venda trabalhar, além de confundirem muito os volumes ou mesmo deixarem um ou outro item fora, o que gerava um pedido extra. As rotas definidas previamente apresentavam muitas inconsistências com os pontos de venda. Estes não aceitavam o horário e o dia definido para entrega, ou a definição não era compatível com regulamentações regionais de trânsito, gerando reclamações e devoluções ou não entregas.

Internamente no PSL a geração de documentos para armazenagem, separação e carregamento, bem como o tempo necessário para estarem pronto, apresentavam falhas, além de parte da documentação sair com inconsistência. Isto sinalizava sérios problemas com o sistema de geração de informação. Conseqüentemente as entregas eram feitas com muita divergência, afetando seriamente os indicadores contratados. Salienta-se que os profissionais do armazém, motoristas e ajudantes não possuíam treinamento e qualificação para a operação de carga e entrega.

(e) Fase de ruptura

À medida que os serviços foram sendo executados, dentro do que alguns entrevistados chamaram de curva de aprendizado, os resultados foram melhorando (já muito próximo do objetivo acordado). Entretanto, começou-se uma disputa por parte do CLIENTE em obter uma redução de preço substancial, em razão da pressão dos franqueados, pois os resultados não estavam bons. Apesar do PSL ter reduzido o preço, isto não foi suficiente. Adicionalmente, tendo em vista os problemas apresentados na fase de implementação, o CLIENTE decidiu romper o contrato, alegando haver oferta de preço mais competitiva no mercado.

Com a descrição dessas atividades é possível compreender melhor a análise das quatro proposições da pesquisa apresentada na próxima seção. Vale ressaltar que as quatro proposições foram a base da entrevista realizada com profissionais do CLIENTE e do PSL. Portanto, na análise seguinte são observados/levantados fatores que podem ter contribuído para o fracasso do PSL, conforme o ponto de vista de ambas as empresas entrevistadas (CLIENTE e PSL).

5.1. Análise dos dados mediante as proposições de pesquisa

Os dados coletados e analisados estão baseados nos principais fatores que podem caracterizar o fracasso na prestação de serviços logísticos (Tabela 2). Assim, foram definidas categorias de análises para os dados coletados, conforme as quatro dimensões: Planejamento e execução (KIPPENBERGER, 2000), envolvimento e comprometimento dos profissionais (RASPIN, 2011), infraestrutura (D'Ávila, 2011) e administração dos erros (KIPPENBERGER, 2000; RASPIN, 2011). Com base nestas dimensões os dados são apresentados e as proposições analisadas.

a) Planejamento e execução

Conforme entrevistas na empresa CLIENTE, as etapas e discussões que aconteceram durante as negociações eram subsídios para o PSL se planejar, sinalizando ser uma responsabilidade do PSL, que repassariam informações e coordenariam reuniões de grupo chamando os responsáveis.

Feito o negócio, os profissionais do CLIENTE entendiam ser parte do processo de planejamento, mas sob a coordenação e necessidade do PSL. Foi observado, por um dos gestores pesquisados, que o PSL tinha na linha de frente pessoas comerciais que não conheciam claramente o detalhe operacional. Bem como, as pessoas que foram designadas pela empresa CLIENTE também não conheciam os detalhes operacionais de seus pontos de venda.

Os entrevistados relataram que faltou organização para divulgação do projeto diante dos franqueados e pontos de vendas. Muitos não conheciam claramente como seria a operação e em que condições ela aconteceria. Isto também aconteceu com os fornecedores que desconheciam como o novo operador trabalhava e qual seria o papel deles dentro desta nova operação.

Foi observado pelo coordenador do projeto no CLIENTE, que o prazo para o início da operação ficou muito curto a partir do momento em que o negócio foi fechado. Também foi relatado que o processo de transição do antigo PSL para o novo poderia ter sido mais bem planejado, ajudando assim o início da operação. Também, na perspectiva do PSL, o prazo dado para o início da operação foi muito curto e faltou maior criticidade a não viabilidade em atender ao prazo proposto. Além disso, o planejamento para realizar as novas operações, alinhado com todos os testes necessários, não foi organizado para um momento anterior ao início da operação.

Foi percebido pelos profissionais do PSL que a condução feita por pessoas sem profundo conhecimento da operação, pode ter gerado duas variáveis que afetaram o desempenho do projeto: (a) a primeira esta relacionada com a compreensão de pontos importantes que passou despercebido, caracterizando a falta de atenção ao que deveria ter sido abordado na fase de estudos e negociações; (b) a segunda diz respeito a falta de percepção da abrangência que tinha uma informação ou um detalhe para a realização da operação. Além disso, também foi citado que faltou melhor definir e planejar com o CLIENTE os controles que seriam importantes para o contrato e a forma de apura-los, como eles seriam medidos e o quanto poderiam evoluir no desenvolvimento da operação.

Não houve um trabalho de campo, nem um trabalho de prospecção de informações relativa as condições que haviam para os pontos de venda receberem os caminhões que chegariam para entrega. Isto afetou muito a operação, pois os horários alegado pelos pontos de vendas não coincidiam com o programado. O plano inicial feito pela equipe do PSL e do CLIENTE, que era levantar e confirmar as entregas com cada ponto de venda, não foi executado e o resultado na prática mal sucedido, comprometendo o tempo e a qualidade das entregas.

Apesar de existir um planejamento prévio realizado pelas partes, pode-se notar que houve falhas na elaboração deste. Ambas as empresas subestimaram a abrangência e os detalhes da operação por acreditarem que seria fácil de fazer e fariam melhor que o concorrente. Por isso, deixaram de analisar e melhor definir os controles e indicadores de desempenho. Não se pode dizer que não conheciam o que deveria ser feito e o que precisariam, pois rapidamente perceberam as deficiências. Por exemplo, o PSL reconheceu não ter tido tempo para testes e simulações, falhas e erros na programação de estoque, juntamente com falhas dos fornecedores nas entregas. Acredita-se que faltou as empresas trabalharem e compartilharem juntos as dificuldades, os riscos e benefícios, buscando correções e inovações com o comprometimento de todos os agentes envolvidos. Portanto, a P1 é parcialmente confirmada.

b) Envolvimento e comprometimento dos profissionais

Nas entrevistas com o CLIENTE, foi constatado que faltou maior envolvimento dos funcionários para entenderem como iria funcionar a nova operação, bem como não houve alinhamento interno entre as diferentes áreas para esclarecer a importância da mudança, seus impactos e como se relacionarem com este novo parceiro. Nem todos, tanto da corporação do CLIENTE quanto dos pontos de venda, tinham uma visão clara do início da operação, não sabiam como deveriam agir diante da mudança, sinalizando haver falhas na coordenação e comunicação destes aspectos.

Foi sinalizado por alguns pesquisados uma pretensa intenção de fazer a mudança de PSL junto com ajustes de preço de produtos fabricados pelo CLIENTE, mascarando assim a intenção da corporação em melhorar

seus resultados sobre a rede de franqueados. Neste caso, a impressão deixada foi a de que a empresa não tinha a visão e não sabia a importância da divisão dos resultados com os agentes participantes ou do compartilhamento de suas intenções, dividindo o risco e os benefícios.

Havia a percepção de que os profissionais das áreas operacionais não estavam sendo envolvidos nas negociações e nas fases de desenho da operação. Isto foi observado pelos entrevistados, que se referiram aos funcionários ligados aos pontos de venda e aos franqueados. Tais profissionais não foram envolvidos na fase de planejamento e desenvolvimento.

Para o PSL muito do que foi acertado previamente com o CLIENTE não foi levado a cabo. Principalmente pela reclamação dos franqueados dos preços de produtos (que eram definidos pelo próprio cliente) e do nível de serviço. Os pontos de venda não sabiam sobre a programação de entrega montada, relatando que o CLIENTE não informou as regras de entrega. Foi relatado que alguns franqueados sabiam das regras, mas não obedeciam ao que foi acordado porque as mudanças exigiam uma nova forma de trabalhar com a equipe do ponto de venda.

Uma das áreas interna do PSL tinha como objetivo conhecer o mercado atendido, tal como os pontos de venda. Bem como a área de abastecimento e qualidade tinham a missão de avaliar os produtos utilizados junto aos fornecedores para que fossem entregues e padronizados para a distribuição. Estas atividades apresentaram muitas falhas durante a operação.

Alguns dos entrevistados do PSL deixaram explícito que a área comercial foi quem negociou a prestação de serviço. No entanto, a área de projeto, foi quem desenvolveu o projeto e esta não tinha experiência operacional, além de não envolverem as pessoas da operação. Nota-se na pesquisa que os funcionários reconheceram a participação limitada de algumas áreas na definição ou discussão de pontos do processo.

As informações que chegavam do CLIENTE não eram consistentes, conforme constatado pelo PSL. Havia um suposto jogo realizado por alguns profissionais, que consistia em realizar fortes críticas ao nível de serviço, acompanhadas de propostas para redução do preço acordado. Também, o CLIENTE ficava omissivo das discussões sobre os processos operacionais que estavam falhos, deixando de ajudar, avaliar e ver o que podia ser melhorado. Por outro lado, o que recebiam como atribuição de melhoria não acontecia ou era ignorado, pois nem fornecedor, nem ponto de venda ficavam sabendo daquilo que eles precisavam melhorar.

Segundo um dos profissionais do PSL, as áreas de apoio (como contabilidade, TI, projetos e atendimento) estavam distante do dia-a-dia e entediavam que tudo que acontecia era problema de operações e não percebiam ou não queriam entender que existiam problemas em seus próprios processos ou mesmo na execução. O comando da empresa estava distante e não se envolvia com o dia a dia, apenas solicitava solução, não percebendo a falta de recurso e apoio das diferentes diretorias.

Para alguns entrevistados, aparentemente não havia união entre as áreas para concentrar esforços, avaliar as deficiências de cada um e achar soluções para diversos problemas. O problema era sempre que a operação foi executada com erros. Não havia um grupo para identificar e avaliar a procedência dos erros.

Havia uma pressão corporativa para que o negócio acontecesse, pela importância em ganhar uma 'conta' representativa, abrindo espaço para outros novos negócios. Neste ambiente os principais coordenadores do projeto (vendas e projetos), agiam na intenção de evitar conflitos e não levantar prováveis problemas, favorecendo assim a continuidade do negócio e do projeto. Com este comportamento, questões como a falta de recursos para atender o desafio, e a necessidade de uma mobilização interna que integrasse as diferentes áreas, não foram adequadamente tratadas antes da operação.

O gestor do CLIENTE responsável pela conta do PSL manifestava-se favorável a relação, alegando que os serviços estavam evoluindo e o padrão obtido, até então, era aceitável e dentro do esperado. O comando do CLIENTE, representado por donos e diretores, pressionavam alegando que o serviço estava ruim e fora do que havia sido comprado. Não existia um relacionamento entre as corporações (executivos como diretores e presidentes das duas empresas) um diálogo profissional e equilibrado, demonstrando não haver confiança. Segundo alguns pesquisados, situações que pareciam estar bem, num nível operacional, apareciam de forma ruim nos níveis executivos. Esta cobrança tornava o ambiente e as ações para melhoria mais difíceis. Consequentemente, isto afetava a comunicação interna dificultando a troca de informação.

Quando a operação começou o contrato entre CLIENTE e PSL não havia sido assinado ainda. Portanto, ficou evidente o interesse dos gestores de que o projeto entrasse em vigor, independente da condição para

realiza-lo. Por outro lado, o envolvimento desses gestores para solução de problemas pareceu ser baixo, com pouco esforço para ajudar o negócio a superar os desafios, demonstrando que os líderes não eram os mais adequados. A comunicação interna e externa pareceu estar confusa, principalmente pelo fato dos profissionais estarem sobre forte pressão de seus superiores. Estes demonstravam estar com sérios problemas de relacionamento, pois o compartilhamento de informações não parecia ocorrer de forma confiável, dando evidências de que havia clara incompatibilidade entre a cultura das empresas, o que prejudicava o alinhamento para correção de rumo nas operações. Assim os dados coletados e analisados apoiam a P2.

c) Infraestrutura operacional

Na visão do CLIENTE, as instalações do PSL, que se referem principalmente a infraestrutura física (principalmente armazéns) pareceu ser pequena para suportar mais a operação deles. No entanto, estava explícito que o PSL investiria rapidamente, criando alternativas para resolver este problema. O PSL tinha consciência da deficiência de estocagem da fábrica do CLIENTE e que isso seria um problema, pois tudo que fosse produzido precisaria ser estocado em seus armazéns. A produção da fábrica do CLIENTE não seguia a programação (baseada na demanda) proposta pelo PSL, por terem um planejamento independente, baseado em fatores produtivos e não na informação da venda obtida no ponto de venda. Neste aspecto, foi comentado que a área de suprimentos do CLIENTE não tinha força interna para mudar o modo operacional da fábrica.

Muitos dos pontos de venda não tinham estrutura preparada para recebimentos rápidos, não tinham equipamentos, nem funcionários suficientes para uma boa descarga. A interferência dos gestores do CLIENTE diante dos franqueados era baixa, por isso não respeitavam as regras acordada com o PSL. Isto era um fator que prejudicava a sequencia das entregas gerando atrasos. Consequentemente, isto comprometia o desempenho da operação.

Já na visão do PSL as condições operacionais apresentavam deficiências em termos de espaço para estocagem, equipamentos e docas de armazém, por não serem suficientes para atender ao volume que foi imposto. Os gestores relataram que havia grande concentração de esforços, mas as restrições causadas pela falta de infraestrutura refletiam diretamente na qualidade dos serviços. Subestimou-se o volume da operação, acreditando que os centros de distribuição seriam capazes de operar. Diante destas dificuldades operacionais, havia um risco com as questões relacionadas a qualidade e confiabilidade nos processos (percebidos nos indicadores). Entretanto, em nenhum momento estes riscos foram discutidos com o CLIENTE.

Existiam deficiências na qualidade das caixas dos produtos para poder atender a operação que foi desenhada, ocasionando muitas avarias e prejudicando o nível de serviço. A intenção era maximizar o volume nos veículo e as caixas não suportavam este modelo. Também, estes aspectos não entraram na pauta de discussão com o CLIENTE. Como também, foi relatado que as informações obtidas junto ao CLIENTE eram inconsistentes com a prática em termos de volume de venda. Portanto, foi evidenciado que a questão de geração de dados não era confiável.

No PSL a alta direção da empresa ignorava a importância de se ter condições física adequadas para realizar uma boa operação, acreditando poder obter alto desempenho independente das suas instalações. Aparentemente, o PSL deixou de atualizar e investir na infraestrutura para atender ao novo projeto. A Tecnologia de Informação disponível para atender outros clientes era estável. Porém, conforme relatado por um dos gestores pesquisados, a área de tecnologia da informação (TI) subestimou as necessidades, replicando módulos já existentes que, na prática para este novo cliente, não funcionaram. Segundo os profissionais da área de operações isso foi exposto. No entanto, os profissionais de TI insistiam que o sistema estava seguro e funcional, alegando ser problema dos usuários. Mais tarde foi percebido não ser problema do usuário e sim de processos e passos que estavam falhos ou incompletos. Além disso, a infraestrutura que sustentava os processos tecnológicos demonstrava lentidão, sinalizando a necessidade de investimentos que corrigissem este problema.

Em síntese, ficou evidente o interesse dos gestores de que o projeto entrasse em vigor, independente da condição para realiza-lo. Além disso, os dados coletados revelam que a infraestrutura não estava adequada especificamente para atender ao projeto. Portanto, a P3 é apoiada por estas evidências.

d) Administração dos erros

Para o CLIENTE, a expectativa criada era de que o PSL tinha uma capacidade operacional e competência de alto desempenho, aplicável desde o início das operações. Isto não aconteceu, frustrando os diretores da empresa, que se sentiram pressionados pelos franqueados. Por isso, exigiam ações e resultados imediatos, ignorando um possível período de adaptação e mesmo a curva de aprendizado que é comum em novas operações. Claramente, faltou para as partes detalhar melhor os passos de implantação, ordenando o projeto em fases para que fosse possível entender quando e como o nível de serviço iria atingir o acordado. As reclamações eram mais evidenciadas sobre as regras que não haviam sido estabelecidas previamente, como também ao fato de não relacionar nenhum critério de desempenho a um cronograma que respeitasse as diferentes fases do projeto. Neste caso, as partes reconheceram ter havido falhas.

Com erros acontecendo, e um suposto baixo nível de serviço, as manifestações aconteciam, principalmente dos franqueados. Consequentemente, surgiam conflitos na gestão entre CLIENTE e ponto de venda, reflexo do nível de serviço do PSL.

A Empresa CLIENTE confiou na capacidade do PSL para conduzir alguns processos isoladamente, tais como na relação com fornecedores, que deveria ter tido maior envolvimento do CLIENTE. Neste aspecto, também existiram falhas de definições durante a fase de projeto, como por exemplo, na operação com a fábrica do CLIENTE, cujos procedimentos para a gestão da demanda e os atributos de qualidade não foram definidos.

Muitos pontos de vendas afirmaram ter melhorado a qualidade dos serviços e outros alegavam o contrário. Isso sinalizava haver correntes divergentes dentro do próprio cliente.

Um entrevistado citou o fato do PSL querer conquistar a conta acreditando que efetuaria ajustes no preço por ser mais eficiente do que o concorrente. No entanto, outros entrevistados diziam que a operação tinha forte tendência de gerar perda financeira.

As falhas na definição de regras durante a negociação e a construção do projeto afetaram o dia-a-dia da operação, como no caso da solicitação de pedidos urgentes, que acontecia a todo o momento, tinha alto custo, comprometia a operação normal e não era pago pelo cliente. Como também não houve tempo hábil para se preparar para operação, não tendo sido realizados testes piloto antecipadamente com o cliente. Os funcionários do PSL não foram treinados e não houve nenhuma interação com os pontos de vendas.

Havia entre a área comercial e operações do PSL um forte conflito. Muitos fatos que exigiam soluções envolviam a área comercial e esta não se manifestava, por alegar que enquanto os erros estavam altos, não tinham argumento junto ao CLIENTE.

Em síntese, apesar do conhecimento das limitações para a execução de um serviço condizente com as expectativas, ambas as empresas não elaboraram estratégia para se anteciparem aos erros, demonstrando conhecerem as falhas. Por fim, a solução das falhas e a evolução na relação não se efetivaram. As empresas tinham conhecimento da operação, porém foi percebido e citado pelos pesquisados que faltou detalhamento de critérios e cuidados que deveriam ter sido adotados, melhorando o entendimento a respeito dos indicadores de desempenho. Isto provavelmente teria pontuado melhor as diferenças com relação ao nível de serviço, ajudando nos conflitos entre o CLIENTE e o PSL. Portanto, os casos apoiam a P4 de que a execução com erros compromete o nível de serviço afetando o relacionamento.

6. CONSIDERAÇÕES FINAIS

O estudo limitou-se a um olhar sobre as falhas que tendem a levar ao fracasso uma relação de negócios voltada a prestação de serviços logísticos, sem apontar soluções e ações que possam ajudar a corrigi-las. Foram apresentados os fatores de fracasso na contratação de serviços logísticos conforme a revisão da literatura e a síntese apresentada na Tabela 2. Também, foram formuladas quatro proposições de pesquisas baseadas nestes fatores, as quais foram discutidas na seção 5.1. Muitos fatores, apontados na Tabela 2, conforme revisão teórica, estão presentes no caso, de acordo com as discussões e confirmação das proposições da pesquisa P2, P3 e P4; observando que apenas a P1 foi parcialmente apoiada pelos casos. Isto demonstra haver convergência entre a teoria e o estudo de campo.

O planejamento e desenvolvimento do projeto teve participação de profissionais das duas empresas. No primeiro momento, houve o relacionamento comercial e depois a montagem da operação. No entanto, o envolvimento de pessoas com conhecimento mais detalhado das operações de ambas as empresas não foi privilegiado. Isto gerou diversos problemas na fase de implementação, pois apesar de estarem atuando em

conjunto, os profissionais do grupo definido tinham limitações que repercutiram na fase de operação. Portanto, pressupõe-se que é imprescindível a qualificação dos grupos das empresas e esta influência no desempenho da operação. A participação de profissionais ligados as áreas operacionais ajudaria as empresas a entenderem suas limitações, como infraestrutura insuficiente, informações inconsistentes, atendimento ao prazo e aos processos que deveriam ter sido testados antes da implementação.

Pode-se afirmar pelas informações obtidas na pesquisa que houve precipitação em iniciar o negócio sem os devidos acertos comerciais, legais e operacionais. Assim, é possível sugerir a seguinte proposição para futuros trabalhos: (P5) a falta de competência operacional dos profissionais voltados para negociações e planejamento, favorecem as falhas em novos projetos logísticos, prejudicando a sincronia interna e externa.

Nas diferentes fases e momentos das negociações e operação, ficou evidenciado que o grupo pesquisado demonstrou que poderiam ter escondido intenções. Por exemplo, o PSL mostrou ter capacidade de atendimento além do que possuía e o CLIENTE alegou que havia falha no atendimento prometido a fim de forçar a redução do preço do serviço. Isto pode ter prejudicado a relação e o compromisso entre as empresas.

Compartilhar as deficiências que poderiam afetar a operação é pressuposto da gestão colaborativa. Existiram muitos fatores que foram subtraídos das discussões e planejamento, tais como: a falta de estrutura do PSL e dos pontos de vendas, além das limitações da fábrica do cliente. Foi notado que a falta de confiança interna e externa era bem evidente, sendo esta um dos pilares que sustentam a gestão colaborativa. Assim, em casos de insucessos é curioso buscar saber por outros estudos a seguinte proposição: (P6) nas negociações de serviços logísticos, as partes tendem a esconder e omitir informações e interesses, pois tem a certeza que podem corrigir ou apresentar os fatos durante a operação.

Não foi citado, ter havido a criação de equipes multifuncionais (composta pelas duas empresas) voltadas para solução de problemas e falhas de entendimento. Os pesquisados citaram a falta de envolvimento do alto comando nas questões operacionais, por atuarem apenas nas cobranças e não nos caminhos para solução, o que afastava ainda mais as equipes a frente das operações. Também, conflitos internos tanto no PSL quanto no cliente não contribuíam para o entendimento e a solução dos problemas, apenas era reflexo do ataque e cobrança feito pela alta direção. Portanto, outra proposição a ser avaliada por futuros trabalhos seria: (P7) o apoio da alta direção na montagem de equipes multifuncionais (interna e externa) contribui com o comprometimento e melhorias operacionais.

O caso demonstrou não ter havido foco das empresas no serviço contratado. Ou seja, o abastecimento dos pontos de venda dentro do nível de desempenho estabelecido. Como exemplo, se o serviço vendido e executado pelo PSL resume-se a uma entrega certa. Este deve ser o foco de todas as áreas internas do PSL, como também do próprio cliente, por ter sido isso a razão da contratação. Outro aspecto observado foi que os indicadores de desempenho não foram bem definidos e isto deixou as avaliações sem critérios, pois enquanto determinado desempenho para um estava melhorando, para outro não estava adequado. Por fim, a última proposição formulada para futuros trabalhos, oriunda das discussões deste caso são: (P8) validar uma nova operação com todos os envolvidos (interno e externo) antes da implementação ajuda a reduzir o nível de erros.

A contribuição desta pesquisa, considerando o tema pouco estudado na literatura empresarial e relativamente escasso na logística, esta no fato de discutir fatores que contribuem para o fracasso na contratação de serviços logísticos mediante a apresentação detalhada e discussão de um caso real. Este estudo é apenas um passo na intenção de explorar o tema. Para os autores fica explícita a limitação de se tratar de um caso único. Contudo, acredita-se que o objetivo de formular pressupostos para se ter uma referência na pesquisa de campo, considerando ser muito abrangente os fatores de fracasso num caso, é uma contribuição para quem se interessar pelo tema, bem como a sugestão de novas proposições de pesquisa é uma motivação para a continuidade de novos estudos.

Por fim, o trabalho também contribuiu ao elaborar as quatro dimensões para se estudar os fatores de fracasso em operações logísticas (Tabela 2). Foi evidenciado que o fracasso ocorre por cuidados que devem ser tomados nas fases de comercialização e planejamento, considerando ser muito importante estas etapas serem conduzidas por profissionais com conhecimento e cuidadosos com os detalhes operacionais. O comprometimento entre as empresas é outro fator de destaque, que deve ser conduzido pela alta direção e disseminado nas bases operacionais para que em conjunto consigam articular solução sobre problemas que surgirão em novas operações. A infraestrutura para a operação é outro aspecto que compromete os

resultados quando não é bem avaliada, por afetar o desempenho e por exigir investimentos e tempo nem sempre disponível ou previsto no projeto. Por fim, aprender com os erros, criando mecanismos internos para evitar que as mesmas falhas ocorram, torna-se primordial para a empresa atuar no mercado na busca de novos clientes.

REFERÊNCIAS

- COLLIS, J.; HUSSEY, R. **Pesquisa em Administração**. Porto Alegre: Bookman, 2005.
- D'AVILA, M. **Sucesso de projetos atualizados**. Disponível em: [http://:blog.mhavila.com.br](http://blog.mhavila.com.br), acesso em: 18 de agosto de 2011.
- EISENHARDT, K. M. Building theories from case-study research. **Academy of Management Review**, v.14, n.4, Oct, p.532-550, 1989.
- FLYNN, B. B., HUO, B.; ZHAO, X. The impact of supply chain integration on performance: A contingency and configuration approach. **Journal of Operations Management**, v.28, n.1, p.58-71, 2010.
- FREDRIKSSON, P. Operations and logistics issues in modular assembly processes: Cases from the automotive sector. **Journal of Manufacturing Technology Management**, v.17, n.2, p.168-186, 2006.
- GOTZAMANI, K. D., LONGINIDIS, P.; VOUZAS, F. The logistics services outsourcing dilemma: Quality management and financial performance perspectives. **Supply Chain Management**, v.15, n.6, p.438-453, 2010.
- HILLETFOETH, P.; HILMOLA, O.-P. Role of logistics outsourcing on supply chain strategy and management: Survey findings from Northern Europe. **Strategic Outsourcing: An International Journal**, v.3, n.1, p.46 - 61, 2010.
- JAAFAR, H. S.; RAFIQ, M. Logistics outsourcing practices in the UK: A survey. **International Journal of Logistics: Research and Applications**, v.8, n.4, p.299-312, 2005.
- JUGA, J., JUNTUNEN, J.; GRANT, D. B. Service quality and its relation to satisfaction and loyalty in logistics outsourcing relationships. **Managing Service Quality**, v.20, n.6, p.496-510, 2010.
- KIPPENBERGER, T. Management's role in project failure. **Antidote, The**, v.5, n.4, p.30-33, 2000.
- LANGLEY. **Third-party logistics: results and findings of the 14th annual study**. Disponível em: www.3plstudy.com, acesso em: 19 de setembro de 2009.
- LARGE, R. O., KRAMER, N.; HARTMANN, R. K. Customer-specific adaptation by providers and their perception of 3PL-relationship success. **International Journal of Physical Distribution and Logistics Management**, v.41, n.9, p.822-838, 2011.
- LIEB, R.; BENTZ, B. A. The use of third-party logistics services by large American manufacturers: The 2004 survey. **Transportation Journal**, v.44, n.2, p.5-15, 2005.
- NYAGA, G. N., WHIPPLE, J. M.; LYNCH, D. F. Examining supply chain relationships: Do buyer and supplier perspectives on collaborative relationships differ? **Journal of Operations Management**, v.28, n.2, p.101-114, 2010.
- PEREIRA, J. M., DOMINGUEZ, M. A. C.; OCEJO, J. L. S. Modelo de previsão do fracasso empresarial. **Revista de Estudos Politécnicos**, v.4, n.7, p.111-148, 2007.
- POWER, D., SHARAFALI, M.; BHAKOO, V. Adding value through outsourcing: Contribution of 3PL services to customer performance. **Management Research News**, v.30, n.3, p.228-235, 2007.

- RASPIN, P. Failing to learn? How organizations can learn from failure. **Strategic Direction**, v.27, n.1, p.4-6, 2011.
- RYU, I., SO, S.; KOO, C. The role of partnership in supply chain performance. **Industrial Management and Data Systems**, v.109, n.4, p.496-514, 2009.
- SELVIARIDIS, K.; SPRING, M. Third party logistics: a literature review and research agenda. **International Journal of Logistics Management**, v.18, n.1, p.125-150, 2007.
- SINGH, P. J.; POWER, D. The nature and effectiveness of collaboration between firms, their customers and suppliers: A supply chain perspective. **Supply Chain Management**, v.14, n.3, p.189-200, 2009.
- SOOSAY, C. A., HYLAND, P. W.; FERRER, M. Supply chain collaboration: Capabilities for continuous innovation. **Supply Chain Management**, v.13, n.2, p.160-169, 2008.
- STANDISH GROUP. **Chaos manifesto** Disponível em: www.standishgroup.com, acesso em: 2011.
- STEFANSSON, G. Collaborative logistics management and the role of third-party service providers. **International Journal of Physical Distribution and Logistics Management**, v.36, n.2, p.76-92, 2006.
- SVENSSON, G. Sub-contractor and customer sourcing and the occurrence of disturbances in firms' inbound and outbound logistics flows. **Supply Chain Management**, v.8, n.1, p.41-56, 2003.
- VAIDYANATHAN, G. A Framework for evaluating third-party logistics. **Communications of the ACM**, v.48, n.1, p.89-94, 2005.
- VIJAYVARGIYA, A.; DEY, A. K. An analytical approach for selection of a logistics provider. **Management Decision**, v.48, n.3, p.403-418, 2010.
- VIVALDINI, M.; PIRES, S. R. I. **Operadores Logísticos - Integrando operações em cadeias de suprimento**. São Paulo: Atlas, 2010.
- WANG, W. T. Examining the use of knowledge management during issue management. **Management Research Review**, v.34, n.4, p.436-449, 2011.
- YIN, R. K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. Porto Alegre: Bookman, v.4 ed., 2010.