

FUNDAÇÃO GETULIO VARGAS
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO DE EMPRESAS DE SÃO PAULO

MARCO ANTONIO TENANI

**INTERNALIZAÇÃO DAS OPERAÇÕES LOGÍSTICAS DE CENTROS DE
DISTRIBUIÇÃO:**

Um estudo de caso do setor supermercadista brasileiro sob a perspectiva de uma rede varejista

SÃO PAULO

2021

MARCO ANTONIO TENANI

**INTERNALIZAÇÃO DAS OPERAÇÕES LOGÍSTICAS DE CENTROS DE
DISTRIBUIÇÃO:**

Um estudo de caso do setor supermercadista brasileiro sob a perspectiva de uma rede varejista

Trabalho aplicado desenvolvido e apresentado à
Escola de Administração de Empresas de São Paulo
da Fundação Getúlio Vargas, como requisito para
obtenção do título de Mestre em Gestão para a
Competitividade.

Linha de Pesquisa: *Supply Chain*

Orientador: Professor. Dr. Leandro Alves Patah

SÃO PAULO

2021

Tenani, Marco Antonio.

Internalização das operações logísticas de centros de distribuição : um estudo de caso do setor supermercadista brasileiro sob a perspectiva de uma rede varejista / Marco Antonio Tenani. - 2021.

73 f.

Orientador: Leandro Alves Patah.

Dissertação (mestrado profissional MPGC) – Fundação Getulio Vargas, Escola de Administração de Empresas de São Paulo.

1. Logística empresarial. 2. Canais de distribuição. 3. Distribuição física de bens. 4. Comércio varejista. 5. Supermercados. I. Patah, Leandro Alves. II. Dissertação (mestrado profissional MPGC) – Escola de Administração de Empresas de São Paulo. III. Fundação Getulio Vargas. IV. Título.

CDU 658.78

MARCO ANTONIO TENANI

INTERNALIZAÇÃO DAS OPERAÇÕES LOGÍSTICAS DE CENTROS DE
DISTRIBUIÇÃO: UM ESTUDO DE CASO DO SETOR SUPERMECADISTA
BRASILEIRO SOB A PERSPECTIVA DE UMA REDE VAREJISTA

Trabalho aplicado apresentado à Escola de Administração de Empresas de São Paulo da Fundação Getulio Vargas, como requisito para a obtenção do título de Mestre em Gestão para a Competitividade.

Área de concentração: *Supply Chain*

Data de aprovação: 10/ 03/ 2021

Banca examinadora:

Professor Dr. Leandro Alves Patah
(Orientador)
FGV-EAESP

Professora Dra. Priscila Laczynski de Souza Miguel
FGV-EAESP

Professor Dr. Roque Rabechini Junior
UNINOVE

AGRADECIMENTOS

Ao meu orientador, Prof. Dr. Leandro Alves Patah, pelo direcionamento e humildade no melhor sentido que esta palavra possa ter: suas orientações foram fundamentais.

Agradeço aos meus colegas de sala, pois as trocas de conhecimento e experiências que tivemos neste curso foram ricas e contribuíram para meu desenvolvimento acadêmico e profissional.

Agradeço a todo o time de *back office* da FGV-EAESP, que sempre foi muito prestativo em todos os sentidos.

Agradeço, também, a todos os professores da FGV-EAESP, MPGC, linha *Supply Chain*, pelo vasto conhecimento que foi compartilhado em sala de aula, especialmente a professora e coordenadora desta linha de estudos, Dra. Priscila Laczynski de Souza Miguel.

Em especial, agradeço a Deus e toda minha família pelo apoio irrestrito que me deram nesta minha jornada de estudos.

Dedico este trabalho a Deus, ao Espírito Santo e ao meu anjo da guarda, pela saúde e disposição que me deixam gozar; ao meu pai Carlos, que está no céu, por sempre ter me direcionado no caminho do bem e me apoiado; à minha mãe Dina, por ter me incentivado, me suportado e sempre ter acreditado em mim. Dedico, ainda, especialmente, à minha esposa, Luciana, que sempre foi minha principal apoiadora e cúmplice nesta jornada e em outras da vida: te amo! E, por fim, a meus filhos Enzo e Henrique, que são as minhas razões de viver.

RESUMO

Existem diversas organizações espalhadas pelo mundo: empresas de bens duráveis, de consumo e prestadoras de serviços, entre outras, e tal existência ocorre quando há demanda por serviços e produtos. Dado o número de operadores logísticos espalhados pelo planeta e pelo Brasil, pode-se afirmar que há demanda para terceirização de operações logísticas, porém há empresas que decidem internalizar suas operações.

Este trabalho aplicado se propõe a compreender, por meio de um estudo de caso único, os direcionadores para a internalização (*insourcing*) das operações dos centros de distribuição em uma rede de varejo no Brasil, os resultados dessa internalização e os aprendizados adquiridos ao longo deste processo.

A organização estudada é uma conceituada rede multinacional do setor varejista, consolidada no mercado brasileiro e com presença em todos os estados do País. Os dados foram coletados por meio de entrevistas em profundidade, além de consultas a documentos e *reports* cedidos pela organização em questão. O resultado do estudo demonstrou vantagens relevantes obtidas com a internalização das operações logísticas.

Palavras-chave: Cadeia de Abastecimento. Internalização. Terceirização. Varejo. Centro de Distribuição. Prestadores de Serviços Logísticos.

ABSTRACT

There are several worldwide organizations around the world, durable goods, consumer companies and service providers are just a few examples, such an existence occurs when there is demand for services and products, given the number of logistics operators spread across the planet and in Brazil, if it is stated that there is demand for outsourcing of logistics operations, however companies that decide to internalize their operations.

This study aims to understand, through a single case study, the drivers for the insourcing the operations of distribution centers in a retail chain in Brazil and the results of this internalization and the lessons learned during this process.

The organization studied is a renowned multinational network in the sector, consolidated in the Brazilian market and present in all states of the country. The data were collected through the questionnaire, in addition to consultations with documents and reports provided by the organization. The result of the study is relevant advantages with the internalization of logistics operations.

Keywords: Supply Chain. Insourcing. Outsourcing. Retail. Distribution Center. Logistic Service Providers.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1: Alocação de receita por negócio.	15
Figura 2: Variação de investimentos totais e distribuição por área (2019)	15
Figura 3: Lucro líquido.	16
Figura 4: Rede de operações para produtores de artigos domésticos de plástico.	23
Figura 5: Principais atividades em uma cadeia de suprimentos no varejo.	24

LISTA DE QUADROS

Quadro 1: Funções do varejo de autosserviço.	22
Quadro 2: Classificação das atividades logísticas.	29
Quadro 3: Principais vantagens da adoção da terceirização.	30
Quadro 4: Principais riscos na adoção da terceirização.	32
Quadro 5: Síntese do referencial teórico.	36
Quadro 6: Esquema básico de categorização para tipos de questão de pesquisa.	41
Quadro 7: Metodologia aplicada.	41
Quadro 8: Correlação entre proposições, objetivos e literatura.	44
Quadro 9: Respondentes e objetivos.	48
Quadro 10: Questionário, finalidade e relação com a proposição.	49
Quadro 11: Síntese das respostas às questões relacionadas à proposição 1.	53
Quadro 12: Redução de despesa CD A em porcentagem (%), base 100.	54
Quadro 13: Redução de despesa CD B em porcentagem (%), base 100.	55
Quadro 14: Síntese das respostas às questões relacionadas à proposição 2.	57
Quadro 15: Nível de serviço em porcentagem (%), base 100	59
Quadro 16: Síntese das respostas às questões relacionadas à proposição 3	60
Quadro 17: Síntese das respostas às questões relacionadas à proposição 4	63

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

ABRAS – Associação Brasileira de Supermercados

CSCMP – *Council of Supply Chain Management Professionals*

NS – Nível de Serviço

NSL – Nível de Serviço Logístico

PIB – Produto Interno Bruto

PSL – Prestadores de Serviços Logísticos

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	14
1.1	Contexto	14
1.2	Justificativas	17
1.3	Questão de Pesquisa	18
1.4	Objetivo Geral	18
1.5	Objetivos Específicos	18
1.6	Estrutura do trabalho	19
2	REVISÃO DA LITERATURA	20
2.1	Varejo	20
2.1.1	Definição	20
2.1.2	Funções	21
2.1.3	<i>Supply Chain</i>	22
2.1.4	Logística empresarial	23
2.2	Centros de distribuição	25
2.2.1	Definição	25
2.2.2	Funções	25
2.3	Operador Logístico	26
2.4	<i>Insourcing/Outsourcing</i>	27
2.4.1	Definição e classificação	27
2.4.2	Vantagens e desvantagens da terceirização e da internalização	29
2.4.3	Motivadores da terceirização ou internalização	33
2.5	Aprendizagem	33
2.6	Síntese da revisão da literatura	35
3	METODOLOGIA	37
3.1	Definição	37
3.2	Tipos de Pesquisas	38
3.2.1	Quanto aos fins	38
3.2.2	Quanto aos meios de investigação	39
3.2.3	Proposições	42
3.2.4	Seleção do caso	44
3.3	Coleta de dados	45
3.3.1	Entrevistas	46
3.3.2	Registros	46
3.3.3	Análises dos documentos	46
3.3.4	Seleção dos respondentes	47

3.3.5	Questionário aplicado	48
4	APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS	50
4.1	Primeira proposição.....	50
4.1.1	Síntese da proposição 1.....	52
4.2	Segunda proposição.....	53
4.2.1	Síntese da proposição 2.....	56
4.3	Terceira proposição	57
4.3.1	Síntese da proposição 3.....	59
4.4	Quarta proposição.....	60
4.4.1	Síntese da proposição 4.....	62
4.5	Análise e discussão dos resultados	63
4.5.1	Direcionadores auxiliares na decisão de internalizar as operações logísticas ...	63
4.5.2	Impacto da internalização nas despesas	65
4.5.3	Impacto no nível de serviço logístico (NSL)	66
4.5.4	Aprendizagem	66
5	CONCLUSÃO	68
5.1	Limitações do trabalho e sugestões de estudos futuros	69
5.2	Contribuições do trabalho	70
5.3	Implicações práticas	70
	REFERÊNCIAS	71

1 INTRODUÇÃO

Esta introdução aborda o setor supermercadista de autosserviço no Brasil, demonstra a sua relevância para o Produto Interno Bruto (PIB) e para a abertura de postos de trabalho; além disso, e de maneira sucinta e conceitual, explora o tema de empregos diretos e indiretos.

Esta seção também aborda outras questões, como: investimentos no setor, faturamento e lucro líquido, *insourcing* (internalização) e *outsourcing* (terceirização), e é finalizada com as justificativas para estudar o tema, a questão de pesquisa, os objetivos gerais e específicos e a estrutura do trabalho.

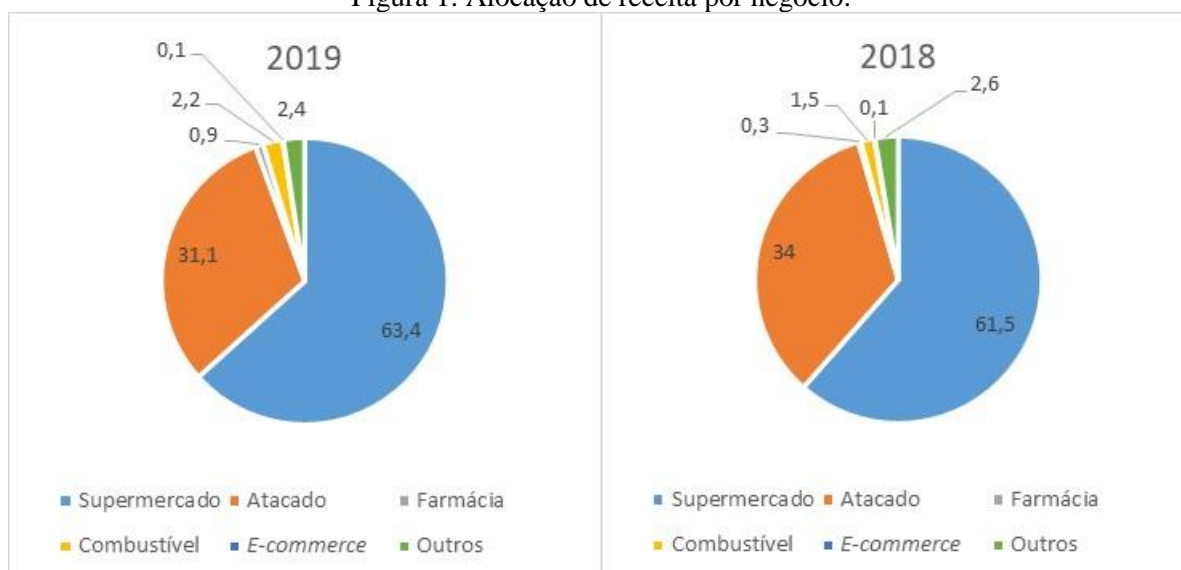
1.1 Contexto

No Brasil, o setor supermercadista de autosserviço possui significativa relevância econômica, seja na geração de empregos, seja pela sua participação no Produto Interno Bruto (PIB). Tal relevância pode ser constatada através dos números desse setor. Em 2019, esse segmento representou 5,2% do PIB brasileiro.

De acordo com a Associação Brasileira de Supermercados (ABRAS), o setor possui mais de 89 mil pontos de venda, ou melhor, 89.806 lojas físicas espalhadas pelo país (ABRAS ESSENCIAL, 2020). No mesmo ano de 2019, contou com 1,882 milhão de empregos diretos e gerou 28,7 mil postos de trabalho a mais quando comparado com os dados de 2018.

Em 2019 o segmento registrou um faturamento anual de R\$ 378,3 milhões, o que representa um crescimento nominal de 6,4% se comparado ao ano anterior (ABRAS ESSENCIAL, 2020). Esta receita advém de diversos negócios, por exemplo, *e-commerce* e venda de combustíveis, como mostra a Figura 1.

Figura 1: Alocação de receita por negócio.



Fonte: elaborado pelo autor, baseado em *ABRAS Essencial* (2020).

De acordo com a publicação *ABRAS Essencial* (2020), o setor investiu R\$ 9,1 bilhões em 2019 como mostra a figura 2.

Figura 2: Variação de investimentos totais e distribuição por área (2019)



Fonte: elaborado pelo autor, baseado em *ABRAS Essencial* (2020).

No que diz respeito à geração de empregos, mencionada no início deste trabalho, o estudo de Najberg e Pereira (2004) esclarece dois tipos de emprego: o direto, que corresponde à mão de obra adicional requerida por um setor em que se observa um aumento de produção, e o indireto, que são os postos de trabalho advindos dos setores que compõem a cadeia produtiva.

Levando em consideração as definições de empregos direto e indireto, pode-se dizer que os investimentos descritos na Figura 2 geram empregos indiretos nas áreas de construção civil, imobiliário e de equipamentos, ou seja, a relevância do varejo no que se refere à geração de empregos é ainda maior.

Apesar desse faturamento expressivo, o lucro líquido do setor em 2019 foi de 2,4% (ABRAS ESSENCIAL, 2020).

Figura 3: Lucro líquido.



Fonte: elaborado pelo autor, baseado em *ABRAS Essencial* (2020).

Como observado na Figura 3, o melhor resultado para o setor neste período ocorreu em 2019. A média anual entre 2016 e 2019 foi de 2,3%, nota-se tratar de um segmento que possui margens apertadas, motivo pelo qual a boa estratégia de compras é fundamental, assim como a busca pela eficiência em toda a *supply chain* – desde a colocação de pedidos até a disponibilidade dos produtos nas gôndolas das lojas. Ou seja, a eficiência deve permear toda a cadeia de abastecimento.

A fim de maximizar os resultados do setor, a cadeia de abastecimento tem papel de protagonista e pode contribuir para a melhoria no lucro líquido do segmento. Sob essa perspectiva, é possível uma empresa considerar as seguintes opções em sua cadeia de abastecimento, mais precisamente no que tange à gestão de seus centros de distribuição (CD).

1 – Operar as atividades nos centros de distribuição;

2 – Terceirizar as funções logísticas dos centros de distribuição.

Com isso, o escopo deste trabalho está definido nessas duas possibilidades mencionadas anteriormente, denominadas *terceirização/outsourcing* ou *internalização/insourcing*.

Pode-se definir a *terceirização* como vários serviços logísticos realizados por um único fornecedor, utilizando sistemas de informações que são parte integrante do processo de logística (BRADLEY, 1994c *apud* RAZZAQUE; SHENG, 1998).

Outsourcing (terceirização) geralmente possui o mesmo significado que logística de terceiros, ou logística de contratos, e pode ter um escopo menor, como a gestão de um único centro de distribuição (LIEB *et al.*, 1993).

Por sua vez, a *internalização (insourcing)* é o oposto da *terceirização*, ou seja, trata-se da realização das funções logísticas pela própria organização; neste caso, sendo o próprio varejista que realiza tais funções.

1.2 Justificativas

A gestão das funções logísticas nas organizações envolve a tomada de decisão para a distribuição completa de produtos e serviços (WATSON; PITT, 1989). Esta visão completa de tais funções procura maximizar os resultados e reduzir custos, há também, um crescente entendimento de que a vantagem competitiva ocorre por meio do processo de entrega, além do produto ofertado (MULLER, 1991), e isso torna possível afirmar que as atividades logísticas em uma organização são vitais para o sucesso dela.

Com a necessidade de ser mais sensível ao serviço para o cliente (HORNE, 1989, *apud* RAZZAQUE; SHENG, 1998), e de ter atenção às demandas do mercado, a função logística pode ser a mediadora chave no esforço para a integração da cadeia de fornecimento (HARRINGTON, 1995), por isso, não é surpreendente que conceitos como a gestão da cadeia de fornecimento tenham assumido importância estratégica.

Soma-se às justificativas dos dois parágrafos anteriores a motivação pessoal baseada na minha trajetória profissional até o presente momento. Ao longo dessa jornada, tive a oportunidade de trabalhar em operadores logísticos, provendo os mais diversos serviços na área

de logística e distribuição, como a gestão de centros de distribuição, abrangendo todas as funções, desde o recebimento, a armazenagem, a separação, o controle de inventário e a expedição dos produtos. Também tive a oportunidade de atuar no varejo e, com isso, contratar serviços dos operadores logísticos; ou seja, vivenciei os dois lados, tanto ao prover serviços quanto ao contratá-los.

E por fim, sendo as atividades logísticas de tal relevância estratégica e vitais para o sucesso de uma organização, pode-se afirmar que a decisão entre gerenciar as próprias atividades de um centro de distribuição ou terceirizá-las não é trivial, portanto, estudar e compreender o tema é fundamental e demonstra a relevância deste trabalho.

1.3 Questão de Pesquisa

A realização desta pesquisa buscará responder à seguinte questão: Quais são os direcionadores para a internalização (*insourcing*) das operações dos centros de distribuição em uma rede de varejo no Brasil, os resultados dessa internalização e os aprendizados adquiridos ao longo deste processo?

1.4 Objetivo Geral

O objetivo geral deste trabalho consiste em contribuir e auxiliar no processo decisório das redes de varejo no Brasil, através da compreensão e análise do projeto de internalização (*insourcing*) das atividades de centros de distribuição em uma empresa varejista e seus resultados.

1.5 Objetivos Específicos

Os objetivos específicos do trabalho, por sua vez, consistem em analisar e compreender:

- Os direcionadores para a tomada de decisão de internalizar dois centros de distribuição A e B em um varejista do ramo de alimentos.
- As vantagens e as desvantagens do modelo de gestão própria dos Centros de Distribuição.
- Os resultados obtidos em nível de serviço logístico (NSL) – que, para a empresa do estudo, representa o percentual de entregas para as lojas físicas no horário previamente acordado) – e em custos operacionais representados em porcentagem sobre o custo das

mercadorias transferidas dos centros de distribuição para as lojas e custo total da operação do centro de distribuição A e do centro de distribuição B.

– As lições aprendidas pela área de logística da empresa no que se refere à incorporação de novos procedimentos e rotinas para implementação de projetos.

1.6 Estrutura do trabalho

Este trabalho foi estruturado em uma sequência lógica que visa facilitar a compreensão do texto.

A introdução apresenta o tamanho do setor supermercadista no país, sua representatividade no PIB brasileiro, bem como investimentos e lucro líquido em uma série histórica. Neste capítulo, é abordada, de forma sucinta, as definições de *insourcing* e *outsourcing*, além das justificativas e dos objetivos.

A seção 2 trata da revisão da literatura, que contempla as noções teóricas de varejo e de *supply chain*, suas funções e atribuições dentro desse segmento. Neste mesmo capítulo, serão abordadas as definições de operadores logísticos e centros de distribuição e suas principais funções. Além disso, a seção finaliza com a definição, a aplicação, as vantagens e as desvantagens da terceirização e da internalização, e os motivadores para internalizar ou terceirizar.

A seção 3 aborda a metodologia aplicada, as definições sobre metodologia e o tipo de pesquisa, proposições, seleção do caso, questionário, como se dão a coleta de dados e a definição dos respondentes, além dos registros e análise dos documentos.

A seção 4 tem como foco a análise dos dados obtidos por meio das entrevistas e busca compreender os direcionadores para a internalização (*insourcing*) das operações dos centros de distribuição em uma rede de varejo no Brasil, os resultados obtidos e análise das proposições, em suma, nesta seção há a apresentação e discussão dos resultados.

O trabalho é finalizado na seção 5, com as conclusões, contribuições, limitações, implicações práticas e sugestões de estudos futuros relacionados a esta pesquisa.

2 REVISÃO DA LITERATURA

A seção de revisão da literatura se vale de publicações científicas em periódicos, livros, anais e páginas da internet. Compreende-se, aqui, a definição de varejo e suas funções, aborda-se a noção de cadeia de abastecimento, logística empresarial e, também, logística e distribuição no varejo.

Há outros pontos que são abordados nesta seção: centros de distribuição e suas funções, definição de operador logístico, *insourcing* (internalização) e *outsourcing* (terceirização).

Esta seção traz também as vantagens e desvantagens da internalização e da terceirização de operações logísticas, além dos motivadores para terceirizar ou internalizar tais operações. Há, também, duas seções: uma com uma abordagem sucinta sobre aprendizagem organizacional e o outra contendo uma síntese com as definições de cada tema abordado nesse referencial teórico.

2.1 Varejo

Esta subseção tem como foco o varejo, traz a sua definição e o breve histórico desse setor, além das principais funções do varejo de autosserviço, cadeia de abastecimento, logística empresarial e logística e distribuição do varejo, abrangendo as suas principais funções e fluxos.

2.1.1 Definição

O varejo surgiu nos Estados Unidos e na Inglaterra no século XIX, período no qual foram inauguradas as *general stores*, ou lojas de mercadorias gerais. Tais lojas comercializavam produtos diversos, como alimentos, tecidos, utilidades domésticas, ferramentas, entre outros.

Em 1886 foi inaugurada a Sears, uma empresa de varejo que vendia por meio de catálogos, que mais tarde transformou-se em loja de departamento. No Brasil, o varejo teve início no final do século XIX (GOLVEIA *et al.*, 2011).

Entende-se por varejo o processo de compra de produtos em quantidade relativamente grande dos produtores e outros de fornecedores para venda posterior em quantidades menores ao consumidor final (GOLVEIA *et al.*, 2011).

Outra definição usual sugere que o varejo consiste na atividade comercial responsável por providenciar mercadorias e serviços desejados pelos consumidores finais (GOLVEIA *et al.*, 2011).

O varejo também pode ser definido como uma unidade de negócios que compra mercadorias de fabricantes, atacadistas e outros distribuidores e vende diretamente a consumidores finais, transformadores e para outros consumidores.

O varejo engloba todas as atividades de venda de produtos ou serviços para atender o consumidor final e suas necessidades (PARENTE, 2000).

Segundo Giuliani (2003, p.287), “O varejista é um negociante que vende produtos e serviços, de uso pessoal ou familiar, aos consumidores, sendo ele o último negociante de um canal de consumidores”.

Considerando as definições anteriores, pode-se concluir que o varejo engloba todas as atividades relacionadas à venda direta de produtos e serviços aos consumidores finais. É factível dizer que qualquer empresa que forneça um produto ou serviço para o consumidor final está praticando varejo.

Há diversos canais de venda no varejo, bem como diversos tipos de organizações. As vendas podem ocorrer através de lojas físicas, internet, por telefone etc. (KOTLER, 2000).

2.1.2 Funções

O varejo possui diversas funcionalidades, que têm como objetivo principal atender o consumidor final nos seus anseios e desejos. O Quadro 1 a seguir demonstra as principais funções de redes varejistas de autosserviço, suas atribuições e respectivas atividades.

Trata-se de uma grande variedade de atividades dentro da organização, que não somente de vender produtos, mas de ter uma gama de soluções para os consumidores finais.

Quadro 1: Funções do varejo de autosserviço.

FUNÇÃO:	ATRIBUIÇÃO:	ATIVIDADE/ AÇÃO:
Vendas	Promover o produto para os clientes potenciais.	Disponibilizar produtos no momento certo e na quantidade certa, seja nas lojas físicas ou através de outros canais como por exemplo o e-commerce.
Compras	Realizar a compra de vários produtos de diversos fornecedores para revenda.	Negociar e comprar na quantidade certa baseado nos preços ofertados pelos fornecedores, visando a satisfação do cliente final.
Seleção	Elaborar o sortimento de produtos, geralmente inter – relacionados, para os potenciais clientes.	Definir o melhor sortimento para cada região de distribuição geográfica e executar as compras conforme este sortimento.
Finaciamento	Fornecer crédito para consumo dos clientes da Companhia.	Disponibilizar crédito para os clientes para que os mesmos efetuem as compras, principalmente para itens de bens duráveis TV, geladeiras, fogões, entre outros.
Armazenamento	Realizar a gestão física e contábil dos estoques da empresa.	Proteger o produto, manter níveis de estoque mínimos para evitar perda de vendas por ruptura e consequentemente oferecer melhores serviços ao consumidor.
Distribuição	Comprar em grandes volumes, dividi-los em quantidades menores e disponibilizar para o clientes.	Distribuir os produtos em lotes menores, seja dos centros de distribuição para as lojas físicas, das lojas físicas para os consumidores finais ou até mesmos dos centros de distribuição direto para os consumidores finais.
Controle de Qualidade	Avaliar e garantir a qualidade dos produtos para o consumidor final.	Avaliar a qualidade dos produtos em toda a cadeia de valor, desde o fornecedor até as lojas, levando em consideração as características de cada categoria de produtos e normas técnicas.
Transporte	Movimentar fisicamente dos produtos.	Garantir o transporte adequado para os clientes.
Informações de Marketing	Prestar informações relevantes aos fabricantes sobre condições de mercado. Como volume de vendas, tendências de moda e condições de preços.	Disponibilizar informações relevantes para os fabricantes, visando aumento de vendas ou correção de problemas.

Fonte: elaborado pelo autor, baseado em GOLVEIA *et al.* (2011) e Grupo Carrefour (2020).

2.1.3 Supply Chain

Supply chain, em português, significa cadeia de abastecimento ou cadeia de suprimentos. É o conjunto de atividades funcionais, utilizadas repetitivamente ao longo do canal de suprimentos, que abrange desde o fluxo de matérias-primas, que são transformadas em produtos acabados, agregando valor aos olhos dos consumidores. Esses produtos finais são distribuídos para os pontos de venda espalhados pelo território de um país (BALLOU, 2001).

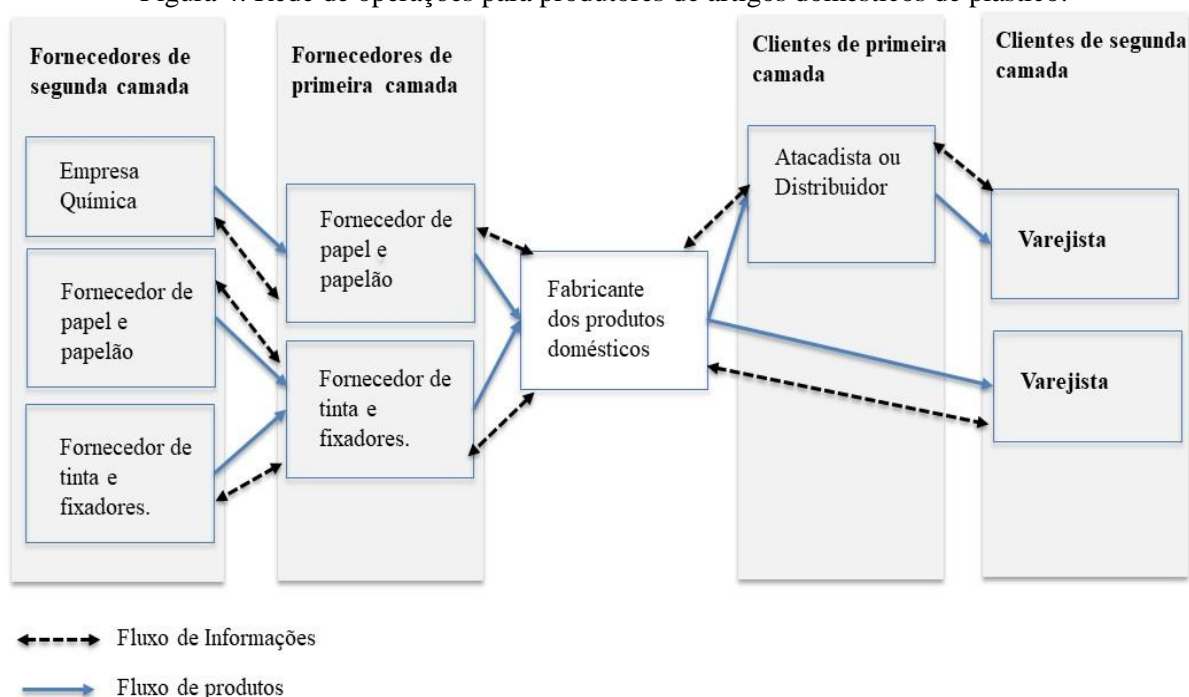
Segundo Vivaldini e Pires (2010, p. 13), “De uma forma simplificada, uma cadeia de suprimentos pode ser definida como os processos envolvendo fornecedores-clientes, ligando empresas desde a fonte inicial de matéria-prima até o ponto do consumo do produto acabado”.

Em uma cadeia de suprimentos, são diversas as etapas e os processos envolvidos. Nenhuma operação produtiva existe isoladamente; todas as operações fazem parte de uma rede

maior, visto que essa cadeia inclui fornecedores e clientes, que estão interconectados, e, também, inclui fornecedores dos fornecedores e clientes dos clientes (SLACK, 2002).

Todas as definições sobre cadeia de suprimentos são convergentes, visto que se trata de um conjunto de empresas e atividades responsáveis pela produção e distribuição de bens ou serviços para o consumidor final (VIVALDINI; PIRES, 2010). A Figura 4 ilustra tal cadeia de fornecimento em uma empresa de cosméticos.

Figura 4: Rede de operações para produtores de artigos domésticos de plástico.



Fonte: elaborada pelo autor, baseado em SLACK (2002, p. 172).

2.1.4 Logística empresarial

Segundo *Council of Logistics Management*, apud BALLOU (2001, p. 21), “A logística é o processo de planejamento, implementação e controle do fluxo eficiente e economicamente eficaz de mercadorias, serviços e das informações relativas desde o ponto de origem até o ponto de consumo com o propósito de atender as exigências dos clientes”.

Esta é uma definição bastante completa, pois denota que o fluxo de mercadorias deve ser acompanhado de ponta a ponta, ou seja, desde a matéria-prima, passando pela transformação em produto acabado e, depois, descartado. A logística lida também com o fluxo de informações. Isso significa que inclui todas as atividades importantes para a disponibilização de bens e serviços aos clientes/consumidores. Nota-se que essa definição de logística demonstra que ela é parte do processo da cadeia de suprimentos (BALLOU, 2001).

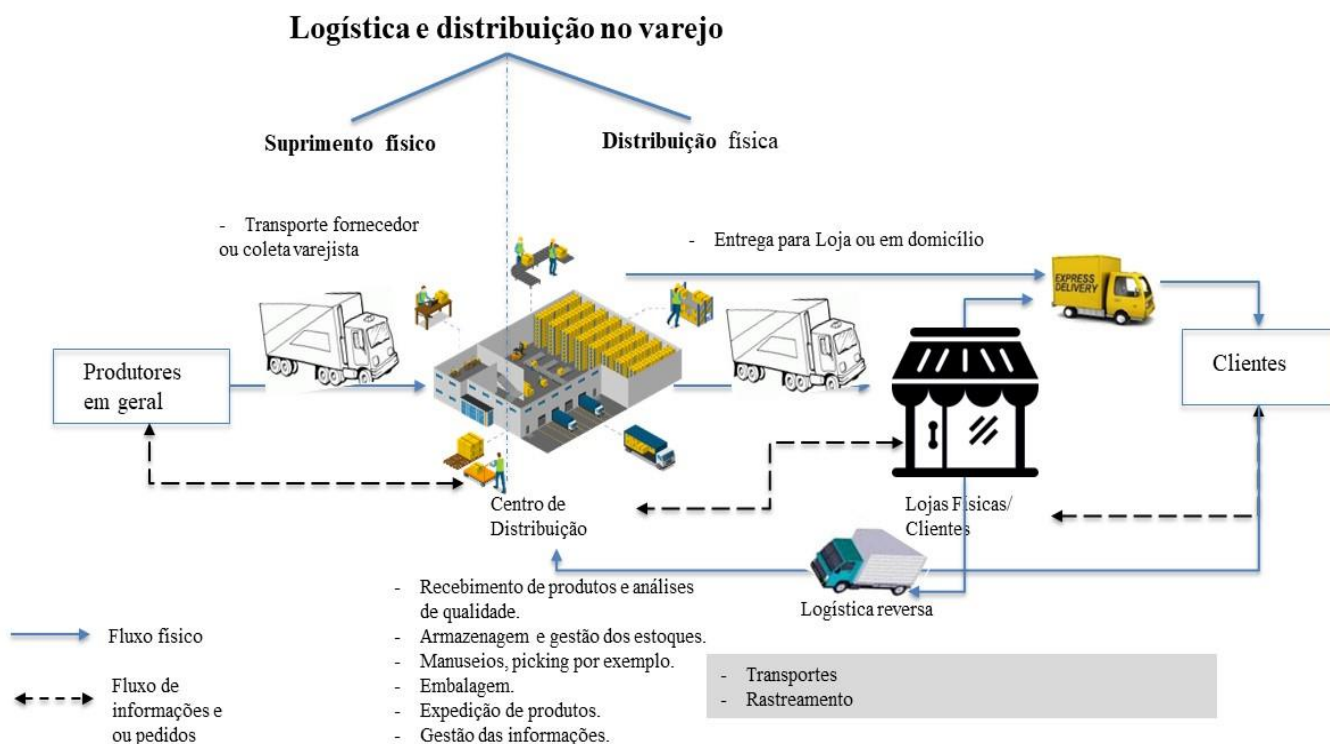
O conceito de logística definido pelo *Council of Supply Chain Management Professional* (CSCMP, 2007) é: “Logística é a parte da Cadeia de Suprimentos que planeja, implanta e controla a eficiência, efetividade do escoamento e do estoque e fluxo reverso de bens, serviços e informações relacionadas com o ponto de origem e o ponto de consumo com objetivo de atender as restrições de serviço”.

Segundo Reis (2007, p. 75), “A partir da década de 1990, a logística passou a ter um papel capital na diferenciação competitiva das empresas. A razão dessa importância crescentemente estratégica está associada à sua capacidade de redução de custos e agregação de valor”.

No varejo, a logística empresarial é a responsável majoritária pelos produtos acabados, pelo seu recebimento nos centros de distribuição, conferência, armazenagem, separação e carregamento dos produtos, bem como o transporte e entrega nas lojas ou consumidores finais, e tudo isso com o menor custo possível.

A Figura 5 a seguir retrata as principais atividades da logística e distribuição no varejo, incluindo a logística reversa de embalagens para descarte ou reutilização. Nota-se que o centro de distribuição tem papel de destaque na distribuição física de produtos.

Figura 5: Principais atividades em uma cadeia de suprimentos no varejo.



Fonte: elaborado pelo autor, baseado em Ballou (2001, p. 23).

2.2 Centros de distribuição

A seção a seguir traz, algumas definições de centros de distribuição e suas principais funções/atividades executadas nas operações logísticas dentro dos centros de distribuição; tais atividades são conhecidas como intralogística.

2.2.1 Definição

Ao longo do processo logístico, há fluxos de mercadorias entre diversos pontos da rede. Nos pontos de transição de um fluxo para o outro, como entre produtores em geral (manufatura) e a chegada ao consumidor final, surge a necessidade de manter os produtos estocados por um período de tempo, que pode ser curto ou longo (NOVAES; ALVARENGA, 1998).

Esses pontos de armazenagem são denominados como centros de distribuição e realizam diversas funções que não apenas a armazenagem dos produtos. Essas funções são suportadas por sistemas de informações.

Para Frazelle e Goelzer (1999, p. 17), “O melhor centro de distribuição é não tê-lo”. Apesar de todas as iniciativas de integração da cadeia de abastecimento, no que diz respeito à busca de resposta rápida e eficiente ao consumidor, a cadeia de suprimentos nunca será tão bem coordenada a ponto de poder eliminar os centros de distribuição (FRAZELLE; GOELZER, 1999). Portanto, pode-se afirmar que o centro de distribuição tem grande relevância para a cadeia de suprimentos de uma empresa.

2.2.2 Funções

São diversas as funções dos centros de distribuição. Uma delas é manter o estoque necessário, a fim de balancear e regular a variação entre os planos de venda e compra de produtos.

O centro de distribuição é um ponto de consolidação de diversos fornecedores e produtos para posterior entrega em um ponto comum. No caso do varejo, as lojas físicas são esses pontos e podem servir de local para a customização de produtos-chave, como na montagem de kits promocionais. Outra função importante é ser um redutor de distâncias entre o produtor e o consumidor final (FRAZELLE; GOELZER, 1999).

Dentro dos centros de distribuição ocorrem diversas atividades, que são denominadas funções de distribuição. Trata-se de uma grande variedade de atividades, como recebimento,

espera, estocagem, separação de pedidos, embalagem, *cross-docking* e funções de apoio (FRAZELLE; GOELZER, 1999).

Recebimento: são todas as atividades envolvidas em receber as mercadorias no centro de distribuição, garantindo a qualidade do produto de acordo com as normas definidas nas quantidades corretas, “paletizar”, se necessário, e inserir as quantidades no sistema de gestão da organização para posterior armazenagem.

Espera: consiste na ação de armazenar o produto. Inclui todo o trajeto do produto desde a área de recebimento e/ou espera até a guarda do produto em posição de armazenagem, normalmente predefinida no ato do recebimento.

Estocagem: retenção física do produto até que este receba uma demanda para ser processada na atividade de separação.

Separação de pedidos: processo de retirada dos produtos do estoque na quantidade que foi solicitada/demandada. Trata-se de uma função primordial para o atendimento do cliente final, função básica de um centro de distribuição.

Embalagem ou etiquetagem: pode ser executada após a separação, por exemplo, quando da separação de itens em unidades, que são alocadas em caixas maiores.

Expedição: inclui emissão de documentos que acompanham a mercadoria no transporte, a embalagem, quando necessário, a conferência dos produtos separados e os carregamentos dos caminhões ou veículos de menor porte.

Cross docking: recepção de mercadorias em docas de recebimento, com envio direto para as docas de expedição. Trata-se de um fluxo sem a estocagem do produto no centro de distribuição.

Funções de apoio: todas as demais atividades dos centros de distribuição, como áreas de descanso de motoristas, de carregamento de baterias e de controles diversos.

2.3 Operador Logístico

Na literatura internacional, pode-se encontrar várias definições para operadores logísticos ou PSL (prestadores de serviços logísticos).

Com o uso generalizado e indiscriminado da figura do Operador Logístico no mercado brasileiro, a Associação Brasileira de Logística, a Fundação Getúlio Vargas e a Associação Brasileira de Movimentação e Logística desenvolveram, em conjunto, uma definição para o termo para PSL. Trata-se do prestador de serviços logísticos especializado em gerir e executar,

no mínimo, três atividades básicas na cadeia de suprimentos, que são: controle de estoques, armazenagem e transportes (FIGUEIREDO; MORA, 2009).

As funções realizadas pelo PSL podem abranger todo o processo de logística ou algumas atividades selecionadas dentro desse processo. Essa definição inclui qualquer forma de terceirização das atividades logísticas (HILLETOFT; HILMOLA, 2010).

Para Fleury (1999) *apud* Teixeira (2003, p. 121.), uma boa definição seria: “Um fornecedor de serviços logísticos integrados, capaz de atender a todas ou quase todas necessidades logísticas de seus clientes, de forma personalizada”.

Outra definição utilizada pela Associação Brasileira de Movimentação Logística (ABML) com a colaboração da Associação Brasileira de Logística (ASLOG) e da Fundação Getúlio Vargas (FGV) diz o seguinte.

Operador logístico é a empresa prestadora de serviços, especializada em gerenciar e executar todas ou parte das atividades logísticas, nas várias fases da cadeia de abastecimento de seus clientes, agregando valor aos produtos dos mesmos, e que tenha competência para, no mínimo, prestar simultaneamente serviços nas três atividades básicas de controle de estoques, armazenagem e gestão de transportes (ABML, 1999, p. 36).

2.4 *Insourcing/Outsourcing*

Esta seção define *insourcing* e *outsourcing* e classifica as atividades logísticas quanto a terceirização, tal seção aborda também as vantagens e desvantagens da internalização e da terceirização e é finalizada com os principais motivadores para terceirizar ou internalizar.

2.4.1 Definição e classificação

A terceirização é o ato de obter serviços de uma empresa externa, no caso de essas atividades serem tradicionalmente executadas internamente. A empresa que terceiriza é chamada de “comprador” e a empresa que presta serviço é chamada de “prestador” (DOLGUI; PROTH, 2013).

No capítulo anterior, foram descritas as atividades dos centros de distribuição, bem como a definição de operador logístico. Tais funções podem ser realizadas pelos prestadores de serviços logísticos (PSL) ou pela própria empresa.

Para Liu *et al.* (2015), a terceirização das atividades logísticas é classificada como (1) básica, (2) personalizada e (3) avançada, e depende das necessidades dos compradores/contratantes do PSL.

A terceirização básica, como o próprio nome nos remete, refere-se a serviços básicos de baixo valor agregado ou com pouca diferenciação, por exemplo, transportes e armazenagem. Essa classificação se dá pelo fato de as decisões pela terceirização estarem baseadas no preço.

A terceirização personalizada é caracterizada pela contratação de um conjunto padrão de atividades com algum requisito especial, como entrega específica e diferenciada, ou armazenagem de produtos ou componentes críticos que requerem alguma especialização. Outros exemplos de atividades são: desembaraço aduaneiro, consolidação de cargas, adequação de produtos. Em geral, serviços personalizados não são parte das atividades diárias de um PSL. É importante salientar que a terceirização desses serviços permite ao cliente do PSL obter, de forma flexível, capacidades complementares.

Esse nível requer ativos de baixo ou médio investimento, como sistemas e programas específicos que suportam a tomada de decisão nas atividades executadas. Todo fornecedor envolvido na operação contratada pelo cliente junto ao PSL deve-se ajustar às exigências do comprador/cliente, como ter padrões predefinidos de atividades para alcançar economias de escala.

Por fim, na terceirização avançada, os compradores/contratantes contratam atividades que envolvem atividades funcionais dos clientes, ou funcionalidades estratégicas com atividades e responsabilidades em toda a cadeia de suprimentos. Os serviços prestados pelo PSL incluem embalagem, rotulagem e sistemas de informação, bem como a melhoria e a otimização desses sistemas.

Eficiência e flexibilidade são as prioridades das terceirizações básica e personalizada. No entanto, na terceirização avançada, a prioridade é a capacidade de resposta na cadeia de suprimentos, oferecendo melhores soluções para os compradores/clientes. Soma-se a esses pontos o fato de requerer alto nível de conhecimento tácito do PSL e competências integrativas entre os diferentes agentes da cadeia de suprimentos do cliente.

Quadro 2: Classificação das atividades logísticas.

Terceirização Logística	Objetivo do comprador/cliente	Recurso externo	Implementação
Básica	Eficiência	Ativos	Baixo padrão de habilidades
Personalizada	Flexibilidade	ativos e habilidades	Programas e processos modulares
Avançada	Capacidade de resposta	Conhecimento e capacidade de integração	Pacote de soluções

Fonte: adaptado por Liu *et al.* (2015).

2.4.2 Vantagens e desvantagens da terceirização e da internalização

Como citado na justificativa deste trabalho, para contribuir no processo decisório das redes de varejo de terceirizar ou internalizar as operações logísticas, ou parte delas, é necessário compreender as vantagens e as desvantagens de ambos os modelos. Muitos autores citam as diversas vantagens e desvantagens da terceirização e da internalização logística, ou seja, da utilização ou não do PSL.

O foco da empresa contratante em suas próprias competências é uma das vantagens citadas por Vivaldini (2010). Neste caso, o comprador/contratante pode deixar as atividades que não estão no seu domínio para o PSL.

Além de Vivaldini e Pires (2010), outros autores mencionam o mesmo benefício do comprador poder focar em suas competências (JIANG; QURESHI, 2006; KAKABADSE; KAKABADSE, 2000) e descrevem que a terceirização traz o benefício de permitir que os gestores da empresa possam se voltar às atividades centrais ao invés das atividades operacionais diárias e gerenciamento de conflitos organizacionais. Outra vantagem citada por Vivaldini e Pires (2010) é a da obtenção de flexibilidade tecnológica. Os sistemas de integração avançam rapidamente e o PSL tende a se manter atualizado, pois isso faz parte do seu negócio.

Baseado no parágrafo anterior, nota-se que o PSL possui o foco nas próprias competências enquanto as empresas contratantes direcionam os seus investimentos nos próprios negócios.

Outras vantagens do processo de terceirização logística são: manter foco no negócio principal (*core business*); reduzir custos; transformar custos fixos em variáveis; aumentar a flexibilidade, a eficiência e a produtividade dos processos logísticos; ter acesso à tecnologia de

ponta e reduzir investimentos em ativos; além disso, a aquisição de *expertise* e *know-how* que o comprador adquire ao terceirizar as operações logísticas (REIS, 2006, *apud* SADER, 2007).

Sugere-se que a terceirização tem como vantagem a possibilidade que as empresas têm de evitar altos investimentos de capital com armazéns e sistemas de informatização, pois neste processo esses investimentos ficam a cargo do PSL. Com isso, as empresas podem utilizar o capital disponível para aplicar em áreas que tragam maior retorno do que empregar tais recursos em instalações físicas e de informação para as atividades da área de logística (KAKABADSE; KAKABADSE, 2000).

As vantagens proporcionadas pela terceirização, encontradas por Respino (2014), foram: redução de custo; foco nas atividades centrais ou *core competencies*; possibilidade de transformar custos fixos em variáveis; aumento da flexibilidade, eficiência e produtividade da operação; melhoria do nível de serviço; acesso à tecnologia de ponta, aquisição de competência ou *know-how*, redução de problemas/processos trabalhistas bem como de investimento em ativo fixo; possibilidade de aumento à cobertura geográfica; ingresso em novos mercados; substituição da área de armazenagem pela área de produção e, por fim, melhoria do atendimento ao cliente.

O Quadro 3 resume as principais vantagens da terceirização segundo vários autores.

Quadro 3: Principais vantagens da adoção da terceirização.

VANTAGENS:	LIEB e RANDALL (1996)	RABINOVICH (1999)	LIEB, MILLEN e WASSENHOVE (1993)	JIANG e QUERESHI (2006)	FAWCETT e FAWCETT (1995)	DIAZ e RODRIGUEZ (2006)	KAKABADSE e KAKABADSE (2000)	QUINN (2009)	CHALOS e SUNG (1998)	REIS (2006)
Redução e Custo	X	X	X	X		X	X		X	X
Melhoria na qualidade do serviço	X	X	X		X					X
Foco nas atividades centrais		X		X		X	X			X
Alinhamento estratégico							X	X		

Fonte: Baseado em Respino (2014, p. 39), adaptado pelo autor.

Por outro lado, há autores que citam as desvantagens ou os riscos na terceirização das atividades logísticas, e as principais delas são a perda do controle operacional, as incertezas sobre o NS (nível de serviço), não ter certeza do custo real da operação terceirizada e a redução do relacionamento com o mercado e cliente.

Autores como Lieb e Randall (1996) mencionam a perda do controle direto das operações logísticas como desvantagem relevante, as incertezas do nível de serviço provido pelo PSL e as dúvidas quanto à segurança de dados aplicados pelos prestadores de serviços também estão na lista de desvantagens.

Entre as possíveis desvantagens mencionadas pelos autores destacam-se as desvantagens geradas na defesa do interesse próprio do gestor, que, muitas vezes, deixa de pensar na melhor proposta para a empresa e busca a melhor proposta para defender o próprio interesse. Nesse caso, há o risco de o PSL pensar em seu próprio negócio e, com isso, mitigar as melhores práticas e ações que visam o melhor para o contratante/comprador dos serviços.

Para Kakabadse e Kakabadse (2000), as possíveis desvantagens da terceirização são: dependência de um fornecedor; dificuldade de enxergar todos os custos em uma operação terceirizada; não ter controle de atividades importantes para a empresa, ou perder esse controle; necessidade de se relacionar com um fornecedor de maneira distinta, diferença entre as prioridades do fornecedor e da empresa.

Outro ponto relevante é que, para os autores, a contratação de serviços através da cotação que visa o menor preço na prestação de serviços tende a não incentivar a inovação e essa falta por parte do PSL pode se tornar uma desvantagem, visto que pode levar a uma insatisfação do contratante/comprador. No limite, haverá uma ruptura do contrato. Soma-se às desvantagens riscos como terceirizar uma atividade de competência central sem nem mesmo saber que esta é uma fortaleza da organização.

Os riscos mais relevantes da terceirização, encontradas por Respino (2014), foram: perda do controle operacional; incerteza sobre o nível de serviço; subestimação no mapeamento do custo real da operação terceirizada; inadequação no relacionamento com o mercado e com o cliente; imprecisão dos dados passados pelo PSL; dúvidas quanto à real capacitação técnica do prestador de serviços; dificuldades na construção do relacionamento com o operador logístico, quando há alto nível de dependência do fornecedor PSL; perda de controle operacional e gerencial; diferentes prioridades entre o PSL e o comprador/contratante; falta de alinhamento da execução da operação com a estratégia da empresa contratante e, por último, a falta de incentivo à inovação no curto prazo.

O Quadro 4 resume os principais riscos na adoção da terceirização pela vasta literatura acessada por Respino (2014).

Quadro 4: Principais riscos na adoção da terceirização.

RISCOS:	LIEB e RANDALL (1996)	KAKABADSE e KAKABADSE (2000)	FLEURY (2005)
Perda de controle operacional	X	X	X
Nível de serviço	X		X
Custo real da operação	X	X	
Relacionamento com mercado/ cliente			X
Relacionamento com fornecedor	X	X	

Fonte: Baseado em Respino (2014, p. 41), adaptado pelo autor.

Segundo Hitos (2002, p.43):

Se perguntarmos a alta administração de uma empresa ou unidade estratégica de negócios: Qual é o conjunto de competências centrais (“*core competencies*”) que ao mesmo tempo: agrega valor superior ao seu cliente, tornando sua empresa “única” em seu setor e; cria uma vantagem competitiva sustentada ao longo do tempo em relação ao seu principal competidor?

Provavelmente se perceberá a dificuldade da empresa em identificar o que pode ser importante ou não na cadeia de valor de uma empresa. Segundo o autor, as empresas não deveriam terceirizar as atividades críticas para o sucesso da empresa, nas quais geram valor no presente ou gerarão no futuro.

A terceirização logística pode resultar na perda de conhecimento interno que gera valor para a empresa. Ao longo dos anos em que as atividades são realizadas, geram aprendizados para os colaboradores, que maximizam a agregação de valor ao longo da cadeia.

Segundo Hitos (2002, p. 43),

A base de conhecimento da empresa cresce ao longo dos anos na medida em que seus colaboradores executam e interagem na realização das atividades primárias e de suporte da cadeia de valor de uma empresa.

Uma das razões do sucesso da gestão do conhecimento nas empresas se dá pelo fato da contínua troca de experiências que permitirá a escolha futura das peças-chaves da manutenção de uma vantagem competitiva na continuidade da gestão do negócio como um todo.

Nota-se que a terceirização das operações pode levar a um não entendimento das reais necessidades do cliente final, visto que há um intermediário entre a empresa compradora dos serviços dos PSL e o cliente final.

Como desvantagem neste caso, a terceirização das operações pode levar a um efeito contrário do que se almeja, que é o de minimizar o potencial futuro de uma empresa evoluir e atender melhor o seu cliente.

2.4.3 Motivadores da terceirização ou internalização

Conforme exposto no item anterior, que contempla as vantagens e desvantagens/riscos da terceirização ou da internalização das atividades logísticas, pode-se afirmar que elas são os principais motivadores para a tomada de decisão de uma organização, ou seja, o principal motivo está atrelado à busca de vantagens para a organização contratante.

O tamanho da demanda e da cadeia de suprimentos podem ser direcionadores que conduzem as empresas a terceirizar (VIVALDINI; PIRES, 2010). Outras possíveis razões pelas quais as empresas optam pelo PSL são:

- Focar no seu *core business* (negócio principal);
- Evitar investimentos em atividades não *core*;
- Melhorar e controlar o nível de serviço;
- Ter maior flexibilidade e eficiência nas operações logísticas;
- Ter acesso a novas tecnologias.

Pode-se afirmar, então, que os motivadores da terceirização ou da internalização estão relacionados às vantagens e desvantagens de cada modelo.

2.5 Aprendizagem

Ao longo de um processo de implementação de novos projetos há um aprendizado relevante para a empresa. Existem diversos autores e diversas abordagens para o tema aprendizagem, este trabalho abordará a aprendizagem organizacional na implementação da internalização.

Os estudos sobre processos de aprendizagem enfatizam excessivamente a ideia de desenvolver novos conhecimentos, perde-se a perspectiva de que a organização já possui grande volume de conhecimento interno e este não é adequadamente trabalhado (SPENDER, 2001).

A criação de novos conhecimentos não é apenas uma questão de aquisição de conhecimentos externos, o conhecimento muitas vezes exige interação intensiva entre as pessoas da organização (NONAKA & TAKEUCHI, 1997, *apud* BERNARDETE, 2008).

Segundo Bernardete (2008, p. 6), os autores Nonaka e Takeuchi (1997) são considerados os pioneiros no estudo sobre a criação e o uso do conhecimento nas organizações, esses autores demonstram que a inovação e a criação de novos conhecimentos organizacionais derivam da transformação do conhecimento tácito em explícito. O conhecimento tácito, abrange uma dimensão técnica e outra cognitiva, relativa a modelos mentais, crenças e percepções, basicamente elementos que se encontram nos indivíduos e é de difícil transmissão, já o conhecimento explícito é produzido a partir de informações e dados armazenados, inclui livros, manuais, bibliotecas, políticas e procedimentos, pode ser identificado, aplicado e compartilhado

Segundo Schikmann (2003, p. 13) o tema da aprendizagem organizacional tem sido estudado desde os anos 1960, porém de 1990 em diante ganhou maior impulso e relevância, visto as profundas mudanças organizacionais que buscam a obtenção de melhores desempenhos nas organizações e garantir que elas possam acompanhar as rápidas transformações que vêm ocorrendo no mundo globalizado.

A aprendizagem é vista como uma possibilidade de mudança, resultante da prática ou experiência predecessora, esta pode ter ou não como resultante uma alteração de comportamento perceptível (FLEURY *et al.*, 1997).

A aprendizagem organizacional incorpora dois modelos que são:

Modelo behaviorista: tem como foco o comportamento como manifestação mensurável e observável da aprendizagem.

Modelo cognitivo: trabalha com representações e processamento de informações pelo indivíduo e explica a aprendizagem de elementos mais complexos como os conceitos e a solução de problemas.

A incorporação desses dois modelos pode ou não implicar em mudanças comportamentais mensuráveis, assim sendo, o processo de aprendizagem organizacional inclui a definição de novos comportamentos e a incorporação de procedimentos e rotinas na organização (FLEURY *et al.*, 1997).

2.6 Síntese da revisão da literatura

O Quadro 5 abaixo apresenta a síntese da revisão da literatura trabalhada como parte da elaboração deste trabalho.

Quadro 5: Síntese do referencial teórico.

Temas:	Definições:	Autores:
Varejo.	Varejo é o processo de compra de produtos em quantidade relativamente grande dos produtores e outros fornecedores para venda posterior em quantidades menores ao consumidor final; Consiste na atividade comercial responsável por providenciar mercadorias e serviços desejados pelos consumidores finais.	Golveia <i>et al</i> (2011).
	O varejo engloba todas as atividades de venda de produtos ou serviços para atender o consumidor final e suas necessidades.	Parente (2000).
	O varejista é um negociante que vende produtos e serviços aos consumidores.	Giuliani (2003).
Supply chain (Cadeia de suprimentos)	Uma cadeia de suprimentos pode ser definida como os processos envolvendo fornecedores-clientes, ligando empresas desde a fonte inicial de matéria prima até o ponto do consumo do produto acabado. Todas as definições sobre cadeia de suprimentos são convergentes, visto que se trata de um conjunto de empresas e atividades responsáveis pela produção e distribuição de bens ou serviços para o consumidor final.	Vivaldini e Pires (2010).
Logística empresarial.	"Logística é o processo de planejamento, implementação e controle do fluxo eficiente e economicamente eficaz de mercadorias, serviços e das informações relativas desde o ponto de origem até o ponto de consumo com o propósito de atender as exigências dos clientes".	Council of Logistics Management, <i>apud</i> BALLOU (2001).
	"Logística é a parte da Cadeia de Suprimentos que planeja, implanta e controla a eficiência, efetividade do escoamento e do estoque e fluxo reverso de bens, serviços e informações relacionadas com o ponto de origem e o ponto de consumo com objetivo de atender as restrições de serviço"	Council of Supply Chain Management Professional (CSCMP, 2007).
Temas:	Definições:	Autores:
Centros de distribuição	São pontos de armazenagem que realizam diversas funções que não apenas armazenagem de produtos, estes pontos estão inseridos ao longo do processo logístico onde há fluxos de mercadorias entre diversos pontos da rede de distribuição.	Novae e Alvarenga (1998).
Operador logístico.	"Um fornecedor de serviços logísticos integrados, capaz de atender a todas ou quase todas necessidades logísticas de seus clientes, de forma personalizada".	Fleury (1999) <i>apud</i> Teixeira (2003).
	"Operador logístico é a empresa prestadora de serviços, especializada em gerenciar e executar todas ou parte das atividades logísticas, nas várias fases da cadeia de abastecimento de seus clientes, agregando valor aos produtos dos mesmos, e que tenha competência para, no mínimo, prestar simultaneamente serviços nas três atividades básicas de controle de estoques, armazenagem e gestão de transportes".	ABML (1999), com a colaboração da Associação Brasileira de Logística (ASLOG) e da Fundação Getúlio Vargas (FGV).
Insourcing (Internalização) e outsourcing (terceirização).	A terceirização é o ato de obter serviços de uma empresa externa, no caso de essas atividades serem tradicionalmente executadas internamente. A empresa que terceiriza é chamada de "comprador" e a empresa que presta serviço é chamada de "prestador". Baseado no parágrafo anterior, pode-se concluir que a internalização é o processo inverso da terceirização.	Dolgui e Proth (2013).
Aprendizagem	A aprendizagem organizacional incorpora dois modelos que são: Modelo behaviorista e o modelo cognitivo e é vista como uma possibilidade de mudança, resultante da prática ou experiência predecessora, esta pode ter ou não como resultante uma alteração de comportamento perceptível. A inovação e a criação de novos conhecimentos organizacionais derivam da transformação do conhecimento tácito em explícito. Os estudos sobre processos de aprendizagem enfatizam excessivamente a ideia de desenvolver novos conhecimentos, perde-se a perspectiva de que a organização já possui grande volume de conhecimento interno.	Bernardete (2008); Fleury <i>et al</i> (1997); Spender (2001).

Fonte: elaborado pelo autor.

3 METODOLOGIA

Este capítulo inicialmente inclui a definição quanto aos tipos de projetos de pesquisa que podem ser selecionados: qualitativo, quantitativo e de métodos mistos, e também os tipos de pesquisa quanto aos fins e quanto aos meios de investigação. Porém, o conteúdo mais relevante aqui apresentado é a justificativa para o tipo de projeto de pesquisa escolhido para este trabalho, além das proposições, seleção do caso, coleta de dados, entrevistas, registros, análise dos documentos, seleção dos respondentes e, por fim, o questionário aplicado.

3.1 Definição

Os métodos de pesquisa são elementos que compõem uma pesquisa científica, englobam a maneira de coletar os dados e análise e interpretação dos mesmos, que são propostos pelos pesquisadores em seu projeto de pesquisa (CRESWELL, 2010).

Segundo Creswell (2010, p. 25), “Os projetos de pesquisa são os planos e os procedimentos para a pesquisa que abrangem as decisões desde as suposições até os métodos detalhados de coleta e análise de dados”. Há três tipos de projetos de pesquisa, e são eles: qualitativos, quantitativos e mistos.

Resumidamente, um estudo tende a ser mais qualitativo do que quantitativo. O inverso também é verdadeiro, pois a pesquisa de métodos mistos encontra-se no meio, pelo fato de incorporar elementos tanto da abordagem qualitativa quanto da quantitativa (CRESWELL, 2010).

Em seguida, há um breve resumo dos três tipos de projetos de pesquisa (CRESWELL, 2010).

Pesquisa qualitativa: trata-se de uma maneira para explorar e entender a atribuição de indivíduos ou grupos para um problema social ou humano; tal processo de pesquisa envolve dados coletados no ambiente do participante e análise de dados indutivamente, construída a partir de particularidades dos temas. A interpretação do pesquisador é feita acerca dos significados dos dados.

Pesquisa quantitativa: meio pelo qual se testa teorias objetivas, analisando a relação entre as variáveis. Utiliza-se dos mais variados instrumentos, para que os dados numéricos possam ser analisados por processos estatísticos; há um caráter dedutivo em um relatório final, contendo uma estrutura fixa. Assim como na pesquisa qualitativa, os pesquisadores possuem suposições sobre a testagem dedutiva das teorias no que tange à criação de posições contra

vieses, explicações alternativas e, finalmente, sobre a capacidade para generalizar e replicar os achados.

Pesquisa de métodos mistos: trata-se de uma abordagem que une ou associa as duas formas (pesquisa qualitativa e quantitativa). Envolve os usos das duas abordagens resultando em uma força geral maior que, quando aplicados os métodos de pesquisa qualitativo e quantitativo, separadamente.

O tema explorado neste trabalho consiste em compreender como se dá o processo de internalização das operações dos Centros de Distribuição em uma rede de varejo, desde a elaboração do projeto, tomada de decisão até a implementação, com foco nos conhecimentos práticos e tácitos dos entrevistados. Adicionalmente, o processo de pesquisa em questão envolve dados coletados no ambiente do participante (entrevistado) e análise dos mesmos. Tal análise é construída indutivamente, a partir das particularidades do tema.

Assim sendo, levando em consideração as características descritas nos parágrafos anteriores, o método qualitativo demonstra-se o mais adequado para este estudo.

3.2 Tipos de Pesquisas

Vergara (2016) propõe dois critérios básicos quanto aos fins e quanto aos meios de uma pesquisa.

3.2.1 Quanto aos fins

A pesquisa pode ser exploratória, descritiva, explicativa, metodológica, aplicada ou intervencionista.

Investigação exploratória: é realizada em área na qual há pouco conhecimento acumulado e sistematizado, não comporta hipóteses devido a sua natureza de sondagem.

Pesquisa descritiva: expõe características de determinada população ou de determinado fenômeno. Pode também estabelecer correlações entre variáveis e definir sua natureza. Não tem o compromisso de explicar os fenômenos que descreve, embora sirva como base para tais explicações.

Investigação explicativa: esta investigação tem como principal objetivo tornar algo inteligível, justificar os motivos, ou seja, busca, portanto, esclarecer quais fatores contribuem, de alguma forma, para a ocorrência de determinado fenômeno.

Pesquisa metodológica: trata-se do estudo que se refere a instrumentos de captação ou de manipulação da realidade, portanto está associado a caminhos, formas, maneiras, procedimentos e modelos para atingir determinado fim.

Pesquisa aplicada: principalmente motivada pela necessidade da resolução de problemas concretos, sejam estes imediatos ou não, possui, portanto, finalidade prática.

Investigação intervencionista: o objetivo principal nesta pesquisa é o de impor-se, interferir na realidade estudada, modificá-la. Não se satisfaz apenas em explicar.

Baseado no que foi explanado até aqui, quanto ao tipo de pesquisa e dentre os diversos tipos de investigação quanto aos fins, foi utilizado neste trabalho o tipo de pesquisa qualitativa e a investigação exploratória. Tal investigação não comporta hipóteses, porém elas poderão acontecer no decorrer ou no final da pesquisa.

3.2.2 Quanto aos meios de investigação

A pesquisa pode ser de campo, de laboratório, documental, bibliográfica, experimental, *ex post facto*, participante, pesquisa-ação ou estudo de caso.

Pesquisa de campo: trata-se de uma investigação empírica, realizada no local onde ocorre ou ocorreu um fenômeno, ou que dispõe de elementos para explicá-lo. Questionários e aplicação de entrevistas podem ser incluídas nesta investigação, bem como observação participante.

Pesquisa de laboratório: é a experiência realizada em um local circunscrito, já que no campo seria praticamente impossível realizá-la. Simulações em computadores situam-se nesta classificação.

Investigação documental: trata-se da investigação realizada em documentos no interior de órgãos públicos e privados de qualquer natureza, bem como com pessoas. Exemplos de documentos da investigação documental: registros; anais; regulamentos; circulares; ofícios; memorandos; balancetes; comunicações informais; filmes; microfilmes; fotografias; videoteipes; dispositivos de armazenagem por meios ópticos; magnéticos em geral, entre outros.

Pesquisa bibliográfica: é o estudo sistematizado, baseado em publicações, livros, revistas, jornais, redes eletrônicas, ou seja, um material acessível ao público em geral. Fornece instrumento analítico para qualquer outro tipo de pesquisa, mas também pode esgotar-se em si mesma.

Pesquisa experimental: trata-se de uma investigação empírica onde o pesquisador manipula e controla variáveis independentes e observa as variações que tais manipulações e controle produzem em variáveis dependentes. Permite observar e analisar um fenômeno sob condições determinadas.

Investigação *ex post facto*: refere-se ao fato já ocorrido, é aplicada quando o observador não pode controlar as variáveis ou manipular as mesmas, seja pelo fato das manifestações já terem ocorrido, seja porque as variáveis não são controláveis.

Pesquisa participante: trata-se de uma pesquisa que não é finalizada na figura do pesquisador. Desta pesquisa tomam parte pessoas implicadas no problema sob investigação, fazendo a fronteira pesquisador/pesquisado.

Pesquisa-ação: trata-se de uma pesquisa participante e de pesquisa aplicada que supõe uma intervenção participativa na realidade social; quanto aos fins é, portanto, uma pesquisa intervencionista.

Estudo de caso: é circunscrito a uma ou poucas unidades, entendidas como pessoa, família, produto, empresa, órgão público, comunidades ou mesmo um país. Tem caráter de profundidade e detalhamento. Pode ou não ser realizada em campo. Utiliza métodos diferenciados de coleta de dados.

O estudo de caso é apenas uma das muitas maneiras de se fazer pesquisa. Segundo Yin (2001), cada estratégia de pesquisa apresenta vantagens e desvantagens e depende basicamente de três condições, que são:

- 1) O tipo de questão de pesquisa;
- 2) O controle que o pesquisador possui sobre os eventos comportamentais;
- 3) O foco em fenômenos históricos, em oposição a fenômenos contemporâneos.

Ainda de acordo com Yin (2001), em geral, os estudos de caso representam a estratégia preferida quando se colocam questões do tipo “como” e “por que”.

No Quadro 6 encontra-se um esquema básico de categorização para tipos de questão de pesquisa (HEDRICK, BICKMAN; ROG, 1993 *apud* YIN, 2001).

Quadro 6: Esquema básico de categorização para tipos de questão de pesquisa.

Estratégia	Forma da questão de pesquisa	Exige controle sobre eventos comportamentais?	Focaliza acontecimentos contemporâneos
Experimento	como, por que	sim	sim
Levantamento	quem, o que, onde, quanto	não	sim
Análise de arquivos	quem, o que, onde, quanto	não	sim/não
Pesquisa histórica	como, por que	não	não
Estudo de caso	como, por que	não	sim

Fonte: elaborado pelo autor com base em Yin (2001, p. 24).

Quanto aos meios de investigação, pode-se concluir que o estudo de caso é o mais aderente a este trabalho, pois será aplicado em duas unidades (Centros de Distribuição) de uma rede de varejo alimentar. Esta afirmação baseia-se na definição a seguir.

Estudo de caso: segundo Vergara (2016) o estudo de caso é circunscrito a uma ou poucas unidades, entendidas como pessoa, família, produto, empresa, órgão público, comunidades ou mesmo um país. Tem caráter de profundidade e detalhamento. Pode ou não ser realizada em campo. Utiliza métodos diferenciados de coleta de dados.

Outro ponto relevante é a forma da questão de pesquisa, conforme Quadro 6, tipicamente utilizada em estudo de caso aplicado em eventos contemporâneos.

Desta forma, devido às características descritas por Vergara (2016) e Yin (2001), este trabalho utiliza o estudo de caso quanto aos meios de investigação. O Quadro 7 resume a metodologia aplicada neste trabalho.

Quadro 7: Metodologia aplicada.

Descrição	Utilizado neste trabalho
Tipo de pesquisa	Qualitativa.
Quanto aos fins	Investigação exploratória.
Quanto aos meios	Estudo de caso.

Fonte: elaborado pelo autor.

3.2.3 Proposições

Projetos de pesquisa de estudo de caso não são sistematizados, consistindo basicamente de uma sequência lógica conectando dados empíricos às questões de pesquisa iniciais do estudo e a suas conclusões (YIN, 2001).

Questões científicas do tipo “como?” e “por que?”, demonstradas no Quadro 6, apresentam indícios sobre o uso do estudo de caso como método apropriado, porém não o suficiente para o que deve ser estudado. Por esse motivo se faz necessário estabelecer algumas proposições com o intuito de definir a direção certa em busca de respostas mais profundas para a questão de pesquisa (YIN, 2001). Cada proposição encaminha a atenção para algo que deve ser explorado dentro do estudo.

Visando compreender os direcionadores para a internalização (*insourcing*) das operações dos centros de distribuição em uma rede de varejo no Brasil, os resultados dessa internalização e os aprendizados adquiridos ao longo deste processo, esse trabalho sugere quatro proposições (P1, P2, P3 e P4).

Como visto na seção 2.4.2 deste trabalho, diversos autores citam as vantagens e desvantagens da terceirização e da internalização das operações logísticas. Para Kakabadse e Kakabadse (2000), algumas possíveis desvantagens da terceirização são: dependência de um fornecedor, não ter controle de atividades importantes para a empresa ou perder este controle, necessidade de se relacionar com um fornecedor de maneira distinta e, também, a diferença entre as prioridades do fornecedor no caso do PSL e da empresa contratante.

Autores como Lieb e Randall (1996) mencionam a perda do controle direto das operações logísticas como desvantagem relevante, bem como as incertezas do nível de serviço provido pelo PSL.

Levando em consideração a literatura dos autores dos dois parágrafos anteriores e a de diversos outros citados na seção 2.4.2, pode-se dizer que os direcionadores auxiliares na tomada de decisão de internalizar as operações logísticas em um CD estão embasados nas vantagens que a empresa entende obter com esta determinada ação, neste caso, com a internalização. A proposição um (**P1**) tem como objetivo explorar tais direcionadores.

P1: Existem direcionadores que auxiliam na tomada da decisão de internalizar as operações logísticas de um CD.

Outra possível desvantagem da terceirização é a dificuldade de enxergar todos os custos em uma operação terceirizada (KAKABADSE; KAKABADSE, 2000), Lieb e Randall (1996) descrevem também o fato de não se ter certeza do custo real da operação terceirizada, por outro

lado, há algumas vantagens em terceirizar operações dos centros de distribuição. Uma delas sugere que a terceirização tem como vantagem a possibilidade que as empresas têm de evitar altos investimentos de capital com armazéns e sistemas de informatização, pois neste processo esses investimentos ficam a cargo do PSL (KAKABADSE; KAKABADSE, 2000), assim sendo, a proposição dois (**P2**) aborda as despesas operacionais e os investimentos da internalização das operações logísticas dos centros de distribuição.

P2: A melhor visualização, compreensão e gestão das despesas dos centros de distribuição, com a internalização deles e consequente redução dessas despesas são alguns dos resultados positivos obtidos; por outro lado, os investimentos em infraestrutura física e de informática são pontos negativos da internalização.

Lieb e Randall (1996) mencionam a perda do controle direto das operações logísticas como desvantagem relevante, bem como as incertezas do nível de serviço provido pelo PSL.

Os riscos mais relevantes da terceirização, encontrados por Respino (2014), foram: perda do controle operacional e gerencial; incerteza sobre o nível de serviço; imprecisão dos dados passados pelo PSL; diferentes prioridades entre o PSL e o comprador/contratante e a falta de alinhamento da execução da operação com a estratégia da empresa contratante. Nesse sentido, a proposição 3 (**P3**) explora o tema controle operacional das operações internalizadas e o NSL.

P3: Controle operacional dos CDs e melhora no NSL são vantagens da gestão própria dos centros de distribuição internalizados pela empresa.

O NSL (nível de serviço logístico que, para a empresa do estudo, representa o percentual de entregas para as lojas físicas no horário previamente acordado) será medido da seguinte maneira. Entregas realizadas dentro da faixa horário acordado com as lojas, dividido pelo total de entregas, multiplicado por 100, para obter o resultado em percentual das entregas realizadas conforme o acordado.

A aprendizagem é vista como uma possibilidade de mudança, resultante da prática ou experiência predecessora, que pode ter ou não como resultante uma alteração de comportamento perceptível. O processo de aprendizagem organizacional inclui a definição de novos comportamentos e a incorporação de procedimentos e rotinas na organização (FLEURY *et al.*, 1997), portanto a proposição 4 (**P4**) visa abordar os aprendizados com essas internalizações.

P4: Os aprendizados com internalização dos centros de distribuição A e B resultam na incorporação de novos procedimentos e rotinas para implementação de projetos na cadeia de abastecimento da empresa.

O Quadro 8 tem como finalidade apresentar a correlação entre os objetivos deste trabalho, suas respectivas proposições e o referencial teórico do mesmo.

Quadro 8: Correlação entre proposições, objetivos e literatura.

Questão de Pesquisa	Objetivos específicos	Proposição relacionada aos objetivos específicos e a questão de pesquisa	Correlação com a literatura e autores
Partindo da internalização de dois centros de distribuição, este trabalho visa compreender os direcionadores para a internalização (insourcing) das operações dos centros de distribuição em uma rede de varejo no Brasil, os resultados dessa internalização e os aprendizados adquiridos ao longo deste processo.	Quais foram os direcionadores para a tomada de decisão de internalizar?	P1: Existem direcionadores que auxiliam na tomada da decisão de internalizar as operações logísticas de um CD.	Hitos (2002); Vivaldini e Pires (2010).
	Quais são as vantagens e as desvantagens do modelo de gestão própria dos Centros de Distribuição?	P2: A melhor visualização, compreensão e gestão das despesas dos centros de distribuição com a internalização dos mesmos e consequente redução dos custos são alguns dos resultados positivos obtidos, por outro lado, os investimentos em infraestrutura física e de informática são pontos negativos da internalização.	Lieb e Randall (1996); Kakabadse e Kakabadse (2000); Respino (2014).
	Quais foram os resultados obtidos em NSL (nível de serviço logístico que para a empresa do estudo, representa o percentual de entregas para as lojas físicas no horário previamente acordado) e em custos operacionais representados em porcentagem sobre o custo das mercadorias transferidas dos centros de distribuição para as lojas e custo total da operação do centro de distribuição A e do B?	P3: Controle operacional dos CDS e melhora no NSL são vantagens da gestão própria dos centros de distribuição internalizados pela empresa.	Lieb e Randall (1996); Kakabadse e Kakabadse (2000); Respino (2014).
	Quais foram as lições aprendidas pela área de logística da empresa no que se refere a incorporação de novos procedimentos e rotinas para implementação de projetos?	P4: Os aprendizados com internalização dos centros de distribuição resultam na incorporação de novos procedimentos e rotinas para implementação de projetos na cadeia de abastecimento da empresa.	Bernardete (2008); Fleury et al (1997); Schikmann (2003); Spender (2001).

Fonte: elaborado pelo autor.

3.2.4 Seleção do caso

Projetos de estudo de caso devem ser distintos, ou seja, fazer divisão entre os de estudo de caso único e os de casos múltiplos. Decidir o tipo de projeto de estudo mais adequado é fundamental, visto que esta decisão define o próximo passo da pesquisa, que é o da coleta de dados. Nesta direção, o caso selecionado deve estar relacionado à sua teoria ou às suas respectivas proposições (YIN, 2001).

Baseado nas justificativas fundamentadas em Vergara (2016) e Yin (2001), este trabalho será direcionado quanto aos meios pelo estudo de caso único, também já mencionado aqui no início do capítulo 3.

O estudo de caso único pode ser usado para determinar se as proposições são corretas e os impactos que a decisão da internalização das operações teve no negócio da rede varejista, principalmente na área de logística e distribuição.

A empresa selecionada para o estudo de caso é uma rede varejista multinacional que atual no Brasil há aproximadamente 50 anos. O nome da empresa não será revelado por questões de confidencialidade.

Trata-se de uma empresa de relevante porte mundial, que possui diversos pontos de venda em todo o território brasileiro, um canal de vendas *on-line*, comercializa produtos diversos desde produtos não alimentares, passando por alimentos e produtos perecíveis, o que inclui frutas, legumes e verduras, carnes e produtos refrigerados.

O estudo em questão tem como objetivos investigar, compreender e analisar o projeto de internalização (*insourcing*) das atividades de dois centros de distribuição em um varejista do ramo de alimentos e, assim, poder contribuir e auxiliar no processo decisório das redes de varejo no Brasil no que se refere ao tema abordado aqui neste estudo.

Importante salientar que o fato do estudo ocorrer em dois centros de distribuição diferentes é um motivador adicional para a utilização do estudo de caso único, pois pode-se obter lições aprendidas e resultados díspares entre eles. Além disso, ao se selecionar os dois centros de uma mesma organização, é possível isolar eventuais diferenças que poderiam aparecer no estudo, caso se tratasse de dois centros de distribuição de duas empresas distintas.

3.3 Coleta de dados

A coleta de dados deve ser evidenciada. Tal evidência do estudo de caso pode ter origem nas seis fontes seguintes: documentos, registros em arquivos, entrevista, observação direta, observação participante e artefatos físicos (YIN, 2001). Neste trabalho, usa-se entrevistas como fonte de estudo, bem como os registros em arquivos e a análise de documentos. Essas fontes de coleta podem ser trianguladas para a obtenção de uma melhor análise dos dados.

Antes, porém, de iniciar as coletas de dados deste trabalho, através das entrevistas, foi elaborado o protocolo de pesquisa e este submetido ao Comitê de Conformidade Ética em Pesquisas Envolvendo Seres Humanos.

O comitê de ética é um órgão colegiado da Fundação Getulio Vargas, de caráter consultivo, deliberativo e educativo, investido da responsabilidade de defender os interesses dos participantes da pesquisa em sua integridade e dignidade, este comitê avaliou o protocolo

submetido pelo pesquisador e emitiu parecer atestando a conformidade ética deste protocolo de pesquisa.

3.3.1 Entrevistas

Dentre as diversas fontes de informação, a entrevista é uma das mais relevantes para o estudo de caso (YIN, 2001). Os entrevistados bem-esclarecidos podem proporcionar informações e revelações importantes, além de ajudar a identificar outras importantes fontes de evidências.

Entrevistas com aproximadamente uma hora de duração podem ser mais focadas, porém as questões devem ser cuidadosamente formuladas, visando as informações essenciais (YIN, 2001). Notadamente neste cenário, a entrevista semiestruturada demonstra ser a mais adequada para este trabalho, e será delimitada por perguntas estruturadas que permitem uma abertura restrita no decorrer da sua realização.

3.3.2 Registros

Registros em arquivos, por exemplo, os bancos de dados, podem ser relevantes para muitos estudos de caso, desde que sejam combinados com outras fontes de informações (YIN, 2001). Os arquivos arquivados neste material contribuem para evidenciar o desempenho da rede varejista após a internalização das operações logísticas, auxiliando para a construção de suas proposições, para a elaboração do questionário e para confrontar os dados obtidos nas entrevistas. Todos os documentos foram devidamente arquivados.

3.3.3 Análises dos documentos

Para analisar os tópicos de um estudo de caso, a informação documental exerce fundamental relevância, adicionalmente, o uso de documentos serve para corroborar e ampliar a evidência de outras fontes (YIN, 2001).

Os documentos consultados na organização estudada contribuíram para o entendimento dos resultados obtidos com a internalização das operações logísticas, que podem ser classificados como vantagens e desvantagens de tal decisão tomada pela empresa, dependendo do caso.

3.3.4 Seleção dos respondentes

Uma amostra pode ser definida por acessibilidade, onde não há qualquer procedimento estatístico; seleciona-se os respondentes pelo acesso que se tem a eles ou por tipicidade, caso em que o pesquisador forma a amostra que entende ser representativa da população-alvo, requerendo que ele tenha profundo conhecimento dessa população (VERGARA, 2016).

Para este trabalho aplicado, foram selecionados seis respondentes, todos eles executivos com poder para tomada de decisão na organização e participação ativa no projeto de internalização das operações dos dois centros de distribuição da empresa, seja na elaboração do estudo inicial, seja na tomada de decisão ou no processo de internalização até a implementação final do projeto e também nas análises dos resultados obtidos.

O quadro 9 relaciona os objetivos do observador para cada executivo entrevistado, nota-se que os critérios de escolha dos entrevistados estão diretamente ligados a esses objetivos.

Quadro 9: Respondentes e objetivos.

Quantidade	Cargo	Área de atuação	Objetivo(s) do observador
1	Executivo A	Supply Chain	Explorar visão estratégica da decisão de internalizar as operações, os objetivos almejados com esta decisão, bem como, motivadores táticos para a tomada dela.
1	Executivo B	Supply Chain	Compreender os motivadores táticos específicos da decisão de internalizar as operações.
1	Executivo C	Logística e distribuição	Explorar o processo de internalização e as lições aprendidas.
1	Executivo D	Logística e distribuição	Explorar as lições aprendidas no processo de internalização e compreender os resultados obtidos.
1	Executivo E	Logística e distribuição	Explorar as lições aprendidas no processo de internalização e compreender os resultados obtidos.
1	Executivo F	Logística e distribuição	Explorar as lições aprendidas no processo de internalização e compreender os resultados obtidos.

Fonte: elaborado pelo autor.

3.3.5 Questionário aplicado

Os dados específicos necessários são indicados através de perguntas em entrevistas (VOSS, 2002). Nesta linha, pode-se utilizar o formato de questionário modelo de funil, em que perguntas mais amplas e abertas são feitas primeiro, avançando para perguntas mais específicas e detalhadas.

Baseado nesta técnica, o questionário do quadro 10 foi elaborado visando ter perguntas mais amplas no início e perguntas mais específicas e detalhadas na sequência.

Quadro 10: Questionário, finalidade e relação com a proposição.

Finalidade(s)	Questões abertas	Relação com a proposição.
Compreender os direcionadores que auxiliam na decisão de internalizar as operações dos centros de distribuição A e B.	Há direcionadores estratégicos para a tomada de decisão de internalizar as operações dos centros de distribuição A e B? Se sim, quais foram?	P1
	Quais foram os direcionadores táticos específicos para a tomada de decisão de internalizar as operações destes dois centros de distribuição?	P1
	Os direcionadores táticos foram os mesmos para os dois CDS? Ou a internalização ocorreu em cada uma das operações por motivos diferentes?	P1
Compreender os resultados obtidos e explorar as vantagens e desvantagens da internalização no que se refere aos custos operacionais e investimentos.	Há uma melhora na visualização e compreensão das despesas nos centros de distribuição internalizados?	P2
	Após a internalização é possível afirmar que ocorreu redução das despesas operacionais nestes centros de distribuição?	P2
	Investimentos em infraestrutura física e de informática podem ser considerados como ponto negativo dessas internalizações? Especifique.	P2
Compreender os resultados obtidos em um indicador de serviço primordial para o varejo de autosserviço.	Houve melhora do NSL após a internalização das operações? Se sim, quais foram os principais motivos para que esta melhora ocorresse?	P3
	Ter o controle operacional dos CDS é um fator importante para a empresa obter melhores resultados em NSL?	P3
Compreender e explorar as lições aprendidas, no que tange ao aprendizado organizacional.	Quais foram os aprendizados durante o processo de internalização? Eles foram registrados?	P4
	Novas metodologias e processos foram criados durante a implementação do projeto?	P4
	Foram elaborados planos de contingência para mitigar possíveis falhas no momento de iniciar as operações internalizadas? Se sim, quais foram?	P4
	É possível afirmar que os aprendizados serão utilizados em outros projetos? Se sim, por que pode-se fazer esta afirmação?	P4

Fonte: elaborado pelo autor.

4 APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

A pesquisa científica que utiliza o estudo de caso como método inicia-se com uma revisão da literatura e com proposições atentas às questões, bem como com os objetivos de tal pesquisa. Cada pesquisador deve estabelecer prioridades do que deve ser analisado e por que, neste sentido, pode-se utilizar vias diferentes para analisar os dados, não seguindo necessariamente um caminho padrão (YIN, 2001), portanto, utiliza-se as proposições anteriormente mencionadas na seção 3 (subseção 3.2.3) como base para a apresentação dos resultados levantados.

Com o objetivo de proporcionar mais clareza pode-se fazer necessário algumas informações adicionais a respeito dos Centros de Distribuição objetos deste estudo de caso.

Ambos CDs estão localizados na região sudeste do Brasil, o CD A possui 22 mil m² de área construída, sendo 5 mil m² para produtos frigorificados, possui 11 mil itens ativos, movimenta 1,4 milhões de caixas mensalmente e conta com 180 colaboradores.

O CD B conta com 95 mil m² de área construída para produtos secos, possui 30 mil itens ativos, movimenta mais de 7 milhões de caixas mensalmente e conta com aproximadamente 800 colaboradores.

4.1 Primeira proposição

A primeira proposição afirma que há direcionadores auxiliares para a tomada de decisão de internalizar as operações logísticas de um centro de distribuição.

P1: Existem direcionadores que auxiliam na tomada da decisão de internalizar as operações logísticas de um CD.

Os respondentes foram claros ao responder que há direcionadores para a tomada dessa decisão. A empresa objeto deste estudo entende que logística e distribuição são vitais para os negócios, visto que a organização tem ambição de atender os consumidores em diversos formatos de lojas, com tamanhos e sortimentos de produtos diferentes entre si. Portanto, a cadeia de abastecimento precisa estar ligada a esta definição estratégica e entender as especificidades de cada canal de distribuição, e responder de maneira ágil é vital para o sucesso do negócio; este foi um direcionamento estratégico importante. Nessa mesma linha, um respondente cita a importância da logística para suportar a estratégia da empresa.

Entendo que as operações logísticas, principalmente no ramo varejo deixaram de ser apenas uma ‘prestadora de serviço’ e começam a evidenciar a

importância da área como parte importante do *core business* da companhia, pois influenciam diretamente no resultado.

Outro ponto relatado nas entrevistas é o de ter mais flexibilidade para atuar em operações próprias, ou seja, ter o controle operacional e poder adequar as operações conforme a necessidade da empresa contratante. Outro respondente cita com mais detalhes essa estratégia. Na visão dele, não há flexibilidade do operador logístico, visto que ambas as empresas estão inseridas em uma relação contratual, portanto regida por um contrato predeterminado que pode inibir as flexibilidades para atender determinadas flutuações de demanda nos CDs.

Houveram direcionadores estratégicos. Eu acho que o primeiro ponto, quando a gente olha estrategicamente, é a gente poder ser dono da função distribuição no sentido de poder adequar a operação a uma determinada realidade, uma determinada sazonalidade em um determinado período. Quando você é um operador logístico, por mais que tente se adequar, você está inserido em uma relação contratual com algumas variações possíveis e um valor financeiro de prestação de serviço predefinido.

O custo é citado por todos os respondentes, seja como fator estratégico, seja como motivador tático. No que diz respeito à estratégia, os respondentes entendem que a margem de lucro do operador logístico é um ofensor na despesa, citam também que existe uma estrutura de gestão duplicada e, sendo assim, acreditam que há uma oportunidade clara para redução de despesa.

Outro ponto relatado pelos respondentes é a experiência. Eles apontam que, no Brasil, o próprio varejista tem mais experiência em fazer a operação logística, pois entende que o operador logístico é demasiadamente padronizado e isso não é bom para uma empresa varejista.

Eu acho que um ponto relevante é que no Brasil o negócio varejo tem mais *expertise* para fazer uma operação de *food* de varejo do que muitas vezes um operador logístico. Este operador acaba padronizando um pouco mais. Entendendo este momento, que precisamos reduzir custos e ao mesmo tempo ganhar maior versatilidade e flexibilidade na operação, para isso, foi tomada a decisão de internalizar a operação A e B.

A implantação da própria cultura da organização também é citada com um dos direcionadores estratégicos para internalizar as operações logísticas.

Através das análises das respostas fica evidente que há três pontos mais relevantes para a tomada decisão de internalizar as operações dos centros de distribuição: redução de despesas operacionais, flexibilidade operacional e a melhoria do nível de serviço logístico.

Outros pontos também foram abordados pelos entrevistados, por exemplo: há alguma capacitação técnica que o terceiro/operador logístico possui que a empresa contratante não tem?

Ou se há um sistema específico com a função de suporte da operação? Se a resposta for afirmativa, a internalização pode não ser viável, porém, para o estudo de caso deste trabalho, essas condições não foram afirmadas.

Existe alguma habilidade técnica de conhecimento ou de uma tecnologia específica que o operador utiliza e que faça a diferença para a operação? Como eu disse, a gente já tinha conhecimento em outras operações em que o conhecimento de movimentar, receber, armazenar, separar mercadorias e expedir já era de domínio interno na organização. Gestão das pessoas também é parte muito importante. Não tinha absolutamente nada que a gente se preocupasse nesse tipo de situação, nós sabíamos como operar.

E, por fim, ficou evidente que o motivador para internalizar esses dois centros de distribuição foram os mesmos.

Os motivos foram os mesmos quando fizemos a comparação de fazer operação própria ou terceirizar, em ambos os CDS a relevância de custo e flexibilidade, também se confirmou de que, internamente, internalizando as operações, estaríamos mais próximos de sustentar a nossa estratégia.

Outro relato dos respondentes foi que o CD A (centro de distribuição A) é menor em tamanho, em movimentação de mercadorias, consequentemente com menos funcionários, quando comparado com o CD B, e, sendo assim, menos complexo para internalizar as operações logísticas. Tal CD foi utilizado como teste piloto e também como fonte de aprendizado para a centralização do centro de distribuição B, este último muito maior e mais complexo que o CD A.

Entendo que o CD A serviu como lição aprendida para evitar erros na transição do CD B, onde o impacto em abastecimento poderia ser maior.

4.1.1 Síntese da proposição 1

O Quadro 11 a seguir apresenta a síntese das respostas relacionadas à proposição 1 e as finalidades das questões abertas referentes a essa proposição.

Quadro 11: Síntese das respostas às questões relacionadas à proposição 1.

Finalidade(s)	Questões abertas	Síntese das respostas
Compreender os direcionadores que auxiliam na decisão de internalizar as operações dos centros de distribuição A e B.	Há direcionadores estratégicos para tomada de decisão de internalizar as operações dos centros de distribuição A e B? Se sim, quais foram?	Os principais direcionadores estratégicos foram: Logística como um negócio principal com a missão de suportar abastecimento dos diversos modelos de loja da rede varejista objeto deste estudo, ter maior flexibilidade nas operações logísticas para atender as flutuações de demanda e a expansão da cultura da empresa na logística, visto que um prestador de serviços possui a sua própria cultura organizacional.
	Quais foram os direcionadores táticos específicos para a tomada de decisão de internalizar as operações destes dois centros de distribuição?	Reduzir custos, melhorar o NSL e possuir habilidades humanas e tecnológicas internas suficientes para a internalização foram os principais direcionadores táticos.
	Os direcionadores táticos foram os mesmos para os dois CDS? Ou a internalização ocorreu em cada uma das operações por motivos diferentes?	Foram praticamente os mesmos direcionadores, adiciona-se o aprendizado como direcionador de centralizar o CD A primeiro, visto ser um centro de distribuição menos complexo para tal internalização.

Fonte: elaborado pelo autor, baseado no questionário aplicado.

4.2 Segunda proposição

A segunda proposição, por sua vez, afirma que investimentos em infraestrutura física e de informática são pontos negativos da internalização das operações logísticas, porém uma melhor visualização de custos e compreensão desses pontos, bem como a gestão das despesas e consequente redução de custos são alguns dos resultados positivos obtidos com a internalização.

P2: A melhor visualização, compreensão e gestão das despesas dos centros de distribuição com a internalização dos mesmos e consequente redução dos custos são alguns dos resultados positivos obtidos, por outro lado, os investimentos em infraestrutura física e de informática são pontos negativos da internalização.

A melhor visualização das despesas foi um fator unanimemente considerado positivo entre os entrevistados.

Sim, muitas despesas eram repassadas em faturas do operador logístico, em que não tínhamos domínio detalhado de todos os custos, chegando para nós como uma linha de ‘despesas com operador logístico’. Com a internalização, toda despesa tem linhas específicas e de fácil identificação, o que claramente facilita no mapeamento, além de ter claro onde pode ser atacado para ter possíveis reduções.

A compreensão e melhor gestão dessas despesas é um diferencial para a organização. Isso fica evidente através do relato do respondente a seguir:

Internalizar a operação é saber exatamente onde a despesa acontece. Quando você tem um operador logístico, por melhor que seja o seu contrato, por mais que você faça um *open book* (modelo de contrato com despesas abertas e demonstradas pelo operador logístico mensalmente), tem custos ali que estão embutidos, porém ocultos dentro de uma planilha de *open book*. Quando você vai para uma operação própria, você sabe exatamente o quanto está gastando e com quem, dessa maneira fica muito mais simples de você atuar no processo de redução de custos.

Outro fato unânime foi a redução de despesas. Todos os seis respondentes foram categóricos em seus relatos, ou seja, todos informaram que ocorreu redução de despesa e esta foi mais significativa no centro de distribuição B, que também é o maior centro de distribuição onde ocorreu a internalização.

Com certeza ocorreu redução da despesa. Estamos melhores que o esperado, visto que a curva de aprendizado estimada era maior do que aconteceu no momento da implantação, ou seja, a curva de produtividade considerada no projeto foi conservadora quando comparamos com a curva real.

Outro respondente especifica um pouco mais as reduções financeiras obtidas com a internalização das operações. Tal especificação é dada para o CD B.

A redução média sobre despesa mensal operacional foi de aproximadamente 21%, baseada na simulação de quanto o operador nos cobraria para realizar a mesma atividade *versus* os custos reais com operação própria.

Os números demonstrados no Quadro 12 reforçam a unânime resposta afirmativa para redução dos custos do CD nomeado como A.

Quadro 12: Redução de despesa CD A em porcentagem (%), base 100.

CD. A	2017	Janeiro a Junho de 2018	Julho de 2018 (mês da internalização)	Agosto a dez de 2018
Custo Base 100	100,00%	98,47%	139,53%	82,51%
Redução/ aumento de despesa	0,00%	-1,53%	39,53%	-17,49%

Fonte: elaborado pelo autor, baseado nas informações da empresa objeto deste trabalho aplicado.

O cálculo do Quadro 12 foi feito da seguinte forma: total de despesas do centro de distribuição A, dividido pelo valor de transferência das mercadorias vendidas, multiplicado por 100, resultando assim no percentual de custo logístico sobre transferência e, por fim, relativizado utilizando base 100 % para garantir o anonimato da empresa e dos CDS.

Fórmula: % (porcentagem) de custo logístico sobre transferência. = (Total despesa (R\$) mensal CD A/ Valor em R\$ das mercadorias transferidas para as lojas) * 100.

Importante: baseado no quadro 12, pode-se afirmar que ocorreu significativa redução de 17,49% da despesa após a internalização, que ocorreu no mês de julho de 2018. Esse mês teve a *performance* de custo prejudicada, já que julho foi o mês da virada de operações, em que foram constatadas, através da entrevista, despesas esporádicas e não recorrentes de rescisão do contrato com o operador logístico.

O Quadro 13, por sua vez, reforça a redução das despesas operacionais após a internalização das operações logísticas; trata-se do demonstrativo de despesas base 100 para o CD B.

Quadro 13: Redução de despesa CD B em porcentagem (%), base 100.

Ano:	2020										
CD. B	Jan e Fev.	Março (mês da internalização)	Abr.	Mai	Junho	Julho	Ago.	Set.	Out.	Nov.	Dez.
Custo Base 100	100,0%	110,5%	84,5%	81,9%	76,1%	78,7%	76,6%	81,7%	73,5%	79,6%	78,1%
Redução/ aumento de despesa	0,0%	10,5%	-15,5%	-18,2%	-24,0%	-21,4%	-23,4%	-18,3%	-26,5%	-20,4%	-22,0%

Fonte: elaborado pelo autor, baseado nas informações da empresa objeto deste trabalho aplicado.

Para o cálculo demonstrado no Quadro 13 foi utilizado o seguinte critério: simulação das despesas com operador logístico *versus* os custos reais da operação após a internalização. Para o mês de dezembro utilizou-se o orçamento previsto da despesa e não o custo real.

Baseado no Quadro 13, pode-se afirmar que ocorreu significativa redução de 21% na despesa após a internalização (média de abril a dezembro/20). A internalização ocorreu no mês de março de 2020. Esse mês teve a *performance* de custo prejudicada em 10,5%, pois foi o mês da implantação da operação e foi constatado, através da entrevista, que ocorreram despesas esporádicas e não recorrentes de rescisão do contrato com o operador logístico e alocação de maior quantidade de funcionários para mitigar possíveis perdas de produtividade.

Referente aos investimentos em infraestrutura física e de informática como pontos negativos da internalização, um dos seis respondentes entende que esses investimentos podem ser considerados como ponto negativo.

Sim, para investimentos de informática pois, esse é o *core* do operador logístico: investir em tecnologia para facilitar e reduzir seus custos, e não para investimentos em infraestrutura física, pois no caso do CD B o operador atuava em nosso prédio, onde toda e qualquer melhoria empregada seria para próprio benefício.

Quatro respondentes tiveram a mesma linha de raciocínio para as respostas, relataram que os investimentos são necessários e bons para a empresa, principalmente por considerar que *supply chain* é uma atividade essencial para o varejo alimentar.

Podemos afirmar que, mesmo sendo investimentos de maior representatividade em uma internalização, infraestrutura física e de informática, estão longe de ser pontos negativos. Quando bem planejada, o uso da tecnologia pode impulsionar novos negócios, bem como reduzir custos em longo prazo de manutenção e/ou redução de mão de obra. Se nós quisermos mudar de patamar, eventualmente precisaremos fazer investimentos. Os investimentos em infraestrutura foram poucos e os investimentos em informática foram maiores porque a gente precisou realizar algumas alterações no sistema e algumas adequações. Portanto, a resposta objetiva é sim, existiu um investimento para a internalização, mas eu acho que ele foi altamente positivo e, hoje, verificando os resultados, eu tenho certeza que a empresa está bem satisfeita.

Um dos respondentes não soube responder tal questão.

4.2.1 Síntese da proposição 2

O Quadro 14 a seguir apresenta a síntese das respostas relacionadas à proposição 2 e as finalidades das questões abertas referentes a essa proposição.

Quadro 14: Síntese das respostas às questões relacionadas à proposição 2.

Finalidade(s)	Questões abertas	Síntese das respostas
Compreender os resultados obtidos e explorar as vantagens e desvantagens da internalização no que se refere aos custos operacionais e investimentos.	Há uma melhora na visualização e compreensão das despesas nos centros de distribuição internalizados?	Todos os respondentes foram unânimes quanto a melhor visualização das despesas nas operações próprias, quando comparado com as operações terceirizadas. Entender melhor as despesas é um fator positivo para busca de redução delas, afinal, só é possível melhorar aquilo que se conhece.
	Após a internalização é possível afirmar que ocorreu redução das despesas operacionais nestes centros de distribuição?	Todos os respondentes foram unânimes e afirmaram que as operações internalizadas custam menos que as terceirizadas. Esse fato também pode ser comprovado através de números fornecidos pela empresa objeto do estudo deste trabalho aplicado.
	Investimentos em infraestrutura física e de informática podem ser considerados como ponto negativo destas internalizações? Especifique.	A maioria dos respondentes, quatro para ser mais preciso, citam os investimentos como positivo, de acordo com os resultados financeiros e em nível de serviço logístico (NSL) alcançado. Um respondente entende como ponto negativo que o operador logístico teria mais condições de realizar esses investimentos de informática. Por fim, um respondente não soube responder.

Fonte: elaborado pelo autor, baseado no questionário aplicado.

4.3 Terceira proposição

A terceira proposição afirma que o controle operacional e melhora do NSL são vantagens obtidas com a internalização das operações dos centros de distribuição A e B.

P3: Controle operacional dos CD e melhora no NSL são vantagens da gestão própria dos centros de distribuição internalizados pela empresa.

O NSL (nível de serviço logístico que, para a empresa do estudo, representa o percentual de entregas para as lojas físicas no horário previamente acordado) será medido da seguinte maneira.

Seu cálculo é feito da seguinte forma: entregas realizadas dentro da faixa horário acordado com as lojas, dividido pelo total de entregas, multiplicado por 100, para obter o resultado em percentual das entregas realizadas conforme o acordado.

Assim como a questão de redução de despesas abordada na proposição 2, o tema NSL foi unânime entre os respondentes. Todos afirmaram que ocorreu melhora significativa do NSL tanto no CD A quanto no CD B. Infelizmente, a empresa não demonstrou os dados do NSL do CD A.

A melhora do nível de serviço ocorreu por alguns fatores, sendo dois deles destacados pelos respondentes: maior flexibilidade para atender demandas adicionais das lojas e maior entendimento do negócio como um todo.

Um dos respondentes relata que a operação internalizada resulta em uma menor fragmentação dos elos da cadeia de abastecimento, ou seja, com a internalização não há a necessidade de ter mais um *player* externo para alinhamentos de demanda. A consequência desta menor fragmentação e maior flexibilidade resulta em um NSL melhor quando comparado com as operações terceirizadas.

Se nós não estivermos plugados nas decisões táticas, operacionais e estratégicas de negócio e ter flexibilidade para atender as lojas, nós teremos um impeditivo para o sucesso desse negócio, e, por mais relação que você tem com terceiro, não é fácil fluir todas as informações necessárias para melhorar o NSL. Você é municiado por variáveis de nível de serviço e estas variáveis têm como base informação de *forecast* (previsão) de demanda, malha de distribuição, produção e frequência diária de veículos, quando você tem uma relação com um terceiro, e ele não tem esse entendimento, a cadeia fica fragmentada e essa fragmentação não é benéfica para o NSL.

A maior flexibilidade e melhor entendimento do negócio como um todo também são citados por outro respondente.

Eu acho que o principal ponto para que essa melhora do NSL ocorresse foi toda organização que cerca a operação. Acho que esses também são ganhos da internalização. Quando tudo está na mão do operador tem algumas influências que você precisa fazer, ou algumas emergências que você precisa fazer que você não consegue ter tanto sucesso, porque ele quer ganhar produtividade, porque ele quer rentabilizar dentro daquilo que você já tá pagando para ele e quando você tem uma operação própria quando é necessário você consegue customizar alguma coisa e fazer com que o dia a dia flua da melhor maneira para atender a loja.

Outros respondentes deixam mais claro o impacto positivo no NSL quando se tem o controle operacional, ou seja, quando a operação é realizada pela própria empresa.

Acho que dominar a operação, e não somente a operação, mas tudo aquilo que cerca a operação, como, por exemplo, o planejamento e controle da mesma, e você ter total domínio da operação desde o início do planejamento até o transporte fez total diferença para o sucesso das internalizações que fizemos. Após a internalização, melhoramos aproximadamente 26% o nosso NSL. Entendo que os principais motivos foram: seguir o planejamento determinado, melhoria na produtividade para entregar a carga no momento correto, acompanhar e corrigir possíveis desvios operacionais com agilidade e qualidade operacional. Ter o controle operacional é um fator importante para obter melhores resultados de NSL, pois podemos definir prioridades, atuarmos com agilidade e

flexibilidade no ajuste operacional para atendimento da demanda, variável esta que impacta diretamente no NSL.

Nota-se que a flexibilidade e agilidade atuam como um propulsor do NSL, baseado nos relatos anteriores, pode-se afirmar que o operador logístico possui flexibilidade e agilidade limitadas para atender demandas não previstas com a devida antecedência.

Os números demonstrados no Quadro 15 reforçam a unânime resposta afirmativa para a redução da melhoria do NSL e se referem ao CD denominado como B. Como dito anteriormente, não obtivemos as informações de NSL do CD A.

Quadro 15: Nível de serviço em porcentagem (%), base 100

CD. B	2020									
	Jan e Fev.	Março (mês da internaliza ção)	Abr.	Mai	Junho	Julho	Ago.	Set.	Out.	Nov.
NSL Base 100	100,0%	105,9%	113,2%	126,8%	127,6%	148,3%	144,9%	147,0%	131,0%	138,5%
Redução/ melhora no NSL	0,0%	5,9%	13,2%	26,8%	27,6%	48,3%	44,9%	47,0%	31,0%	38,5%

Fonte: elaborado pelo autor, baseado nas informações da empresa objeto deste trabalho aplicado.

O quadro anterior demonstra a evolução do NSL, no período de janeiro a novembro de 2020. Nesse período, o NSL do CD B melhorou em 38,5%.

O NSL (nível de serviço logístico que, para a empresa do estudo, representa o percentual de entregas para as lojas físicas no horário previamente acordado) foi medido da seguinte maneira: entregas realizadas dentro da faixa horário acordado com as lojas, dividido pelo total de entregas, multiplicado por 100, para obter o resultado em percentual das entregas realizadas conforme o acordado.

4.3.1 Síntese da proposição 3

O Quadro 16 a seguir apresenta a síntese das respostas relacionadas à proposição 3 e as finalidades das questões abertas referentes a essa proposição.

Quadro 16: Síntese das respostas às questões relacionadas à proposição 3

Finalidade(s)	Questões abertas	Síntese das respostas
Compreender os resultados obtidos em um indicador de servir primordial para o varejo de autosserviço.	Houve melhora do NSL após a internalização das operações? Se sim, quais foram os principais motivos para que essa melhora ocorresse?	Todos os respondentes foram unânimes quanto à melhora ocorrida no nível de serviço logístico (NSL). O melhor entendimento do negócio como um todo e consequente agilidade na tomada de decisão para atender às necessidades das lojas, bem como maior flexibilidade são pontos relevantes para a melhora do NSL.
	Ter o controle operacional dos CDs é um fator importante para a empresa obter melhores resultados em NSL?	Segundo os respondentes, é fundamental ter o controle operacional dos CDs, pois através desse controle pode-se definir prioridades e tomar decisões mais ágeis para atender a demanda dos clientes internos.

Fonte: elaborado pelo autor, baseado no questionário aplicado.

4.4 Quarta proposição

A quarta e última proposição afirma que novos conhecimentos, procedimentos e rotinas foram incorporados através dos aprendizados obtidos com as internalizações dos centros de distribuição.

P4: Os aprendizados com internalização dos centros de distribuição A e B resultam na incorporação de novos procedimentos e rotinas para implementação de projetos na cadeia de abastecimento da empresa.

Os relatos dos respondentes demonstram que os aprendizados com a implantação dessas internalizações avançaram as fronteiras de *supply chain*. Diversas áreas obtiveram aprendizados relevantes: RH, TI e Jurídico são apenas algumas delas.

Acredito que a forma como tentamos conduzir com as áreas de apoio (RH, TI, Jurídico, Tributário, Abastecimento, Prevenção e demais) foi padrão, porém, durante a implementação do projeto, foi necessário adotar metodologias mais personalizadas para a gestão de cada área envolvida no projeto, todos aprendemos com isso.

Pode-se afirmar, baseado no relato anterior, que novas metodologias foram criadas para a implementação dos projetos de internalização. Outro ponto relevante foi o da utilização de um CD menor, no caso o CD A como piloto com alguns objetivos, e um dos quais era de extrair aprendizados que foram aplicados na operação maior denominada CD B.

Em projetos deste porte temos que envolver muitas áreas da empresa. Independentemente do tamanho da operação, baseado neste fato, decidimos que o piloto no CD A seria um grande facilitador e uma grande escola para a gente fazer testes. Como disse anteriormente, teríamos que envolver muitas áreas da empresa, então, que seja para internalizar um CD menor para depois partir para o maior, com os devidos aprendizados nas diversas áreas.

Outros aprendizados relatados no que diz respeito às atitudes do time de implantação multidisciplinar foram: manter a disciplina, ter rotinas e otimismo foram lições aprendidas no processo de internalização das operações. A definição do propósito alinhando às áreas na busca de um objetivo comum também foi citado como aprendizado de alta relevância.

Manter a disciplina, a rotina e o otimismo, focando o que é muito importante, foi o nosso diferencial. Muitos projetos se frustram, não vão para frente por conta de desatenção. Outro aprendizado muito grande desta relação de como é que a gente consegue aglutinar uma série de áreas diferentes na direção de um único propósito.

A escolha de pessoas certas com habilidades e conhecimentos técnicos específicos para atuar no projeto foi considerado como primordial para o sucesso e também como aprendizado.

Trouxemos as pessoas certas, da organização ou do mercado e as colocamos nos lugares certos para tocar o projeto.

Realizar um levantamento minucioso dos impactos da internalização na rotina dos processos “*input e output*”; desenvolver e ampliar as relações humanas; treinar constantemente, ouvir quem realiza as atividades foram outros pontos citados nas entrevistas como aprendizado.

Envolver de fornecedores a clientes nos ensinou que: fator chave para o sucesso foi termos uma ‘matriz de papel e responsabilidade’, proporcionando uma visão 360° da melhor estratégia e aplicação desta.

O processo de internalização ainda nos ensinou que é fundamental para o desenvolvimento do funcionamento humano, treinar constantemente, ouvir quem realmente realiza a atividade e compartilhar resultados rotineiramente. Em resumo, uma internalização envolve uma gama de novas atividades e comportamentos que devem ser modificados para tornar o novo processo mais produtivo.

Importante salientar que os entrevistados informaram que os aprendizados foram registrados em um *book* com lições aprendidas e também serviram como base para novas rotinas de implantação de projetos.

Assim como redução de custos e NSL, os relatos também foram unânimes quanto à elaboração de planos de contingências para mitigar falhas no início da operação, ou seja, a

empresa entendeu que esses planos eram primordiais para a internalização das operações e deu o devido foco no tema.

Realizamos alguns planos de contingências, principalmente para falhas que podiam causar maior impacto na operação e um possível desabastecimento das lojas: Um plano para *rollback* – voltar a operação como era (visando principalmente falha no sistema), loja pulmão e reforço no abastecimento das lojas próximo da virada, utilização da unidade logística próxima para os principais itens, possível virada de abastecimento direto na loja, possível necessidade de armazenagem externa para suprir possíveis falhas na entrada (estocar principais produtos).

Finalizando a proposição quatro é possível afirmar que os aprendizados oriundos das internalizações das operações desses CDs poderão ser utilizados em outros projetos.

Os relatos demonstram que os aprendizados foram substanciais ao ponto de a empresa aumentar o investimento em inteligência de *supply chain* através da área de excelência operacional. Essa área possui o acervo de aprendizados organizacionais obtidos nos projetos de internalização dos centros de distribuição A e B. Adicionalmente, motivada pela internalização dessas operações, a empresa criou a escola de *supply chain*, com o objetivo de treinar e desenvolver as habilidades dos colaboradores em toda a cadeia de abastecimento.

Não foi apenas em função da internalização das operações, mas estas nos motivaram fortemente a atualizar a área de excelência operacional. Foi um aprendizado que a gente quis ter e tivemos, para *supply* e para a organização, criamos também a escola de *supply* com o nosso jeito de operar.

4.4.1 Síntese da proposição 4

O Quadro 17 a seguir apresenta a síntese das respostas relacionadas à proposição 4 e as finalidades das questões abertas referentes a essa preposição.

Quadro 17: Síntese das respostas às questões relacionadas à proposição 4

Finalidade(s)	Questões abertas	Síntese das respostas
Compreender e explorar as lições aprendidas, no que tange ao aprendizado organizacional.	Quais foram os aprendizados durante o processo de internalização? Eles foram registrados?	Diversas lições foram aprendidas e estas avançaram as fronteiras de <i>supply chain</i> na organização, novas metodologias de gestão de projetos foram implementadas, a escolha da equipe certa, alocadas nas posições corretas, foram fundamentais para o sucesso do projeto. Os aprendizados foram além das metodologias e inclui também as atitudes necessárias para potencializar os resultados
	Novas metodologias e processos foram criados durante a implementação do projeto?	Sim, foram criadas novas metodologias e processos que visavam basicamente uma ação personalizada para cada área envolvida no projeto.
	Foram elaborados planos de contingência para mitigar possíveis falhas no momento de iniciar as operações internalizadas? Se sim, quais foram?	Relato afirmativo e unânime entre os respondentes, foram criados planos robustos para mitigar falhas na implantação do projeto de internalização, como: avanço antecipado de estoques para as lojas antes da data de internalização das operações, utilização de outros CDs como apoio e, em último caso, um plano de retorno da operação, ou seja, retornar para o operador logístico.
	É possível afirmar que os aprendizados serão utilizados em outros projetos? Se sim, por que pode-se fazer esta afirmação?	Sim, pode-se fazer essa afirmação, pois ocorreu a documentação e registro dos aprendizados. Esta é a base para aplicação dos aprendizados em outros projetos. A empresa também reinaugurou/remodelou a área de excelência operacional em <i>supply chain</i> e criou a escola da cadeira de abastecimento, em que todo o conhecimento desses projetos estão registrados e serão utilizados em projetos futuros.

Fonte: elaborado pelo autor, baseado no questionário aplicado.

4.5 Análise e discussão dos resultados

Esta subseção busca analisar a teoria pesquisada cruzando-as com os resultados práticos obtidos através da pesquisa realizada em campo. Os relatos da organização no que se refere aos principais direcionadores estratégicos e táticos para internalização estão aderentes à literatura pesquisada, a aderência esta detalhada nas subseções 2.4 e 4.5.

4.5.1 Direcionadores auxiliares na decisão de internalizar as operações logísticas

Diversos autores citam as vantagens e desvantagens da terceirização e da internalização das operações logísticas. Para Kakabadse e Kakabadse (2000), algumas possíveis desvantagens da terceirização são: dependência de um fornecedor; não ter controle de atividades importantes para a empresa ou perder este controle; necessidade de se relacionar com um fornecedor de maneira distinta e, também, a diferença entre as prioridades do fornecedor no caso do PSL e da empresa contratante.

Nota-se que a literatura descrita anteriormente possui aderência à prática deste estudo de caso, pois as respostas do questionário aplicado destacaram como direcionadores estratégicos relevantes da internalização os seguintes pontos: logística como um negócio principal da empresa e esta, com a missão de suportar o abastecimento dos diversos modelos de loja da rede varejista objeto deste estudo de caso, ter maior flexibilidade nas operações logísticas para atender as flutuações de demanda e a expansão da cultura da empresa na logística. Neste caso, o PSL possui a própria cultura organizacional.

Pode-se concluir que a dependência do fornecedor (PSL) é uma desvantagem para a empresa. Tal desvantagem ocorre pelo fato de a organização objeto deste estudo entender que logística é uma atividade importante, e ter o controle das atividades desses centros de distribuição proporciona maior flexibilidade para atender as demandas e suas prioridades, bem como manter o relacionamento direto com os fornecedores e clientes internos.

O foco da empresa contratante em suas próprias competências é uma das vantagens citadas por Vivaldini (2010). Neste caso, o comprador/contratante pode deixar as atividades que não estão no seu domínio para o PSL.

Neste estudo de caso, a empresa entende que logística é primordial, para além de comprar e vender produtos nas lojas. Para a organização, a internalização é um benefício; assim sendo, pode-se afirmar que, para este estudo de caso, a vantagem sugerida por Vivaldini (2010) no parágrafo anterior, quando a terceirização não é aplicável.

Autores como Lieb e Randall (1996) mencionam a perda do controle direto das operações logísticas como desvantagem relevante e as incertezas do nível de serviço provido pelo PSL.

As incertezas quanto ao nível de serviço e custos foram destaque nas respostas obtidas do questionário aplicado. A afirmação dos autores Lieb e Randall (1996) quanto à perda do controle das operações e incertezas quanto ao NSL é aderente à prática neste estudo de caso.

Outros pontos de destaque abordados nas entrevistas como direcionadores da internalização foram: a empresa ter conhecimento da operação a ser internalizada, bem como habilidades humanas e tecnológicas existentes na organização para suportar a internalização.

E por último, os direcionadores para internalização das operações foram praticamente os mesmos para os dois CDs, porém, como decisão tática, a empresa optou por internalizar primeiro o CD A. Tal decisão teve como meta o aprendizado e a mitigação de riscos, pois é um centro de distribuição menos complexo para internalizar e, conseqüentemente, com menores riscos para a empresa.

4.5.2 Impacto da internalização nas despesas

Uma possível desvantagem da terceirização é a dificuldade de enxergar todos os custos em uma operação terceirizada (KAKABADSE; KAKABADSE, 2000; LIEB; RANDALL, 1996).

Todos os respondentes foram unânimes quanto à melhor visualização das despesas nas operações próprias quando comparado com as mesmas operações terceirizadas. Entender melhor as despesas é um fator positivo para busca de redução das despesas, afinal, só é possível melhorar aquilo que se conhece.

Pode-se afirmar que a clareza quanto à alocação das despesas e conseqüente melhor visualização delas é um fator positivo da internalização deste estudo de caso.

Um ponto que chamou a atenção nas entrevistas foi o fato de que todos os seis respondentes foram unânimes e afirmaram que as operações internalizadas custam menos que as terceirizadas. Há, aqui, uma discrepância com a teoria estudada na subseção 2.4.2, que fala das vantagens e desvantagens da terceirização e internalização.

Entre as vantagens proporcionadas pela terceirização, encontradas por Respino (2014), estão a redução de custo, o foco nas atividades centrais ou *core competencies* e a possibilidade de transformar custos fixos em variáveis.

Neste estudo de caso, a redução de despesas ocorreu através da operação internalizada; tal fato fica evidente nos Quadros 12 e 13, na subseção 4.2 deste trabalho aplicado, entretanto, há algumas vantagens em terceirizar operações dos centros de distribuição. Uma delas sugere que a terceirização tem como vantagem a possibilidade que as empresas têm de evitar altos investimentos de capital com armazéns e sistemas de informatização, pois neste processo esses investimentos ficam a cargo do PSL (KAKABADSE; KAKABADSE, 2000).

Os investimentos foram citados como positivo pela empresa, haja visto os bons resultados financeiros e em NSL alcançados com a implantação das internalizações. Porém é importante salientar que a infraestrutura predial e alguns ativos são de propriedade da empresa

varejista, ou seja, os investimentos para a internalização foram mitigados, pois já haviam ocorrido anos atrás.

Outras vantagens da terceirização são: ter acesso à tecnologia de ponta e reduzir investimentos em ativos, além disso, a aquisição de *expertise* e *know-how* que o comprador adquire ao terceirizar as operações logísticas (REIS, 2006 *apud* SADER, 2007).

Para este estudo de caso, a *expertise* e *know-how* já estavam dentro de casa, bem como a maioria dos investimentos em ativos, portanto, pode-se afirmar que essa vantagem não é aderente a este estudo de caso.

4.5.3 Impacto no nível de serviço logístico (NSL)

Lieb e Randall (1996) mencionam a perda do controle direto das operações logísticas e as incertezas do nível de serviço provido pelo PSL como desvantagem.

Alguns dos riscos relevantes da terceirização encontradas por Respino (2014), foram: perda do controle operacional e gerencial; incerteza sobre o nível de serviço; diferentes prioridades entre o PSL e o comprador/contratante e a falta de alinhamento da execução da operação com a estratégia da empresa contratante.

Esses aspectos abordados nos dois parágrafos anteriores foram relatados nas entrevistas. Todos os respondentes foram unânimes quanto à melhora ocorrida no NSL, o melhor entendimento do negócio como um todo e a consequente agilidade na tomada de decisão para atender às necessidades das lojas, bem como maior flexibilidade são pontos relevantes para a melhora do NSL. Desta forma, pode-se notar total aderência da prática à teoria.

A empresa, através dos seus executivos, entende que ter o controle operacional dos CDs é primordial para atingir um NSL melhor, pois através desse controle pode-se definir prioridades e tomar decisões mais ágeis para atender a demanda dos clientes internos. E as diferentes prioridades do PSL e da empresa é um fato que também ocorre na prática.

Pode-se constatar a melhora do NSL apresentada no Quadro 15 da subseção 4.3.

4.5.4 Aprendizagem

Finaliza-se a subseção 4.5 com o tema da aprendizagem, a empresa entende que os aprendizados oriundos destas internalizações se aplicam a outros projetos.

Como visto anteriormente na seção 2.5 desse trabalho, os estudos sobre processos de aprendizagem enfatizam excessivamente a ideia de desenvolver novos conhecimentos, perde-

se a perspectiva de que a organização já possui grande volume de conhecimento interno e este não é adequadamente trabalhado (SPENDER, 2001).

A aprendizagem é vista como uma possibilidade de mudança, resultante da prática ou experiência predecessora, que pode ter ou não como resultante uma alteração de comportamento perceptível. Esse processo de aprendizagem organizacional inclui a definição de novos comportamentos e a incorporação de procedimentos e rotinas na organização (FLEURY *et al.*, 1997).

As lições aprendidas na organização avançaram as fronteiras de *supply chain*, novas metodologias de gestão de projetos foram implementadas, os aprendizados foram além das metodologias e incluem também as atitudes necessárias para potencializar os resultados. Essas lições foram registradas favorecendo a transformação do conhecimento tácito em explícito, portanto, pode-se afirmar que, no tema aprendizagem, há aderência entre prática e a teoria. Além disso, a empresa, munida dos registros desses aprendizados, reinaugurou e remodelou a área de excelência operacional em *supply chain* e criou a escola da cadeia de abastecimento em que todo o conhecimento desses projetos está registrado e pode ser utilizados em outros projetos.

5 CONCLUSÃO

Após a análise do referencial teórico, das entrevistas e dos documentos é possível afirmar que, para a empresa objeto deste estudo de caso, as internalizações trouxeram benefícios relevantes, tais como melhoria do NSL e redução de custos. Outro ponto que merece destaque é aprendizado ocorrido durante a jornada de implantação dos projetos de internalização. É importante também salientar que, para conclusão deste trabalho aplicado, se faz necessário retomar à questão de pesquisa, bem como ao objetivo geral e aos objetivos específicos.

Questão de pesquisa: Quais são os direcionadores para a internalização (*insourcing*) das operações dos centros de distribuição em uma rede de varejo no Brasil, os resultados dessa internalização e os aprendizados adquiridos ao longo deste processo?

A abordagem deste trabalho aplicado compreendeu os direcionadores para a tomada de decisão para elaboração de um projeto de internalização das operações dos centros de distribuição da organização objeto deste estudo, transpassando pelas vantagens e desvantagens dos modelos de operações de CDS próprias ou terceiras, finalizando com análises da implementação, em especial no que se refere aos planos de mitigação de riscos no momento da implantação do projeto e os aprendizados obtidos ao longo do processo. Portanto, pode-se afirmar que a questão de pesquisa foi respondida.

O objetivo geral deste trabalho consiste em contribuir e auxiliar no processo decisório das redes de varejo no Brasil através da compreensão e análise do projeto de internalização (*insourcing*) das atividades de centros de distribuição em uma empresa varejista.

Os objetivos específicos foram escritos de modo a desdobrarem o objetivo geral e abordaram os direcionadores da tomada de decisão de internalizar as operações, as vantagens e desvantagens do modelo de gestão própria dos CDs, os resultados obtidos em NSL e custos e as lições aprendidas no que se refere à incorporação de novos procedimentos e rotinas para implementação de projetos.

Através do estudo da literatura aqui apresentada e da análise das respostas obtidas junto aos executivos pesquisados, pode-se afirmar que o objetivo geral foi atendido e que este trabalho aplicado pode vir a servir como fonte para o auxílio no processo decisório para outras redes de varejo no Brasil.

Os principais direcionadores estratégicos para a internalização relatados são: logística como um negócio principal e não apenas uma área de suporte de uma organização, ter operações logísticas com maior flexibilidade para atendimento das demandas das demais áreas da empresa e poder estar conectado à cultura da organização.

Os direcionadores táticos obtidos consistem na melhora do NSL e na redução dos custos operacionais. As vantagens e desvantagens do modelo de gestão própria foram abordadas e ficou evidente que o NSL demonstrado no Quadro 15 na subseção 4.3 melhorou nas operações internalizadas e houve redução das despesas nestes CDs.

Neste estudo de caso, a redução de despesas ocorreu através da operação internalizada, e isso foi apresentado na subseção 4.2 deste trabalho aplicado.

Apesar de parte dos investimentos nos ativos terem sido feitos nos anos anteriores ao da internalização pela empresa contratante, estes foram incorporados nas despesas mensais através do valor de depreciação mensal de cada ativo, ou seja, não há impacto nos cálculos de custos das operações e a base de comparação para afirmação que ocorreu redução das despesas é válida.

No que diz respeito a *expertise* e *know-how*, esses aspectos já eram internos, portanto, pode-se afirmar que essa vantagem em terceirizar não é aplicável para este estudo de caso nessa organização.

Quanto aos aprendizados, estes foram aplicados em outras áreas da organização e motivaram a empresa a remodelar a área de *supply chain*, algo que só foi possível através dos registros dos aprendizados, pode-se afirmar que ocorreu a transformação de conhecimento tácito em explícito.

5.1 Limitações do trabalho e sugestões de estudos futuros

Este trabalho aplicado possui algumas limitações. A primeira delas reside no fato de ser um estudo de caso único, pois a pesquisa foi realizada em apenas uma empresa. Apesar de ela representar uma fatia grande do mercado brasileiro e, portanto, ser relevante para a exploração do tema internalização e terceirização de operações logísticas no setor, pode, ainda assim, não expressar totalmente a realidade deste vasto mercado.

A segunda limitação se dá pela razão de que os investimentos em infraestrutura e ativos para iniciar as operações foram realizados em anos anteriores pela própria organização e não pelo PSL. Outro ponto a salientar é o fato da *expertise* e *know-how* estarem disponíveis na organização objeto deste estudo.

Dada a segunda limitação descrita no parágrafo anterior, uma questão objetiva para um estudo futuro pode ser: o investimento em infraestrutura e ativos logísticos, bem como a falta de *expertise* e *know-how*, são de fato limitadores para a internalização das operações logísticas em empresas de varejo alimentar no Brasil e quais as soluções possíveis para esses limitadores?

5.2 Contribuições do trabalho

Dentre as contribuições deste trabalho aplicado, destaca-se a apresentação, de forma detalhada, das vantagens e desvantagens da terceirização e a internalização das operações logísticas, além dos impactos práticos da decisão de internalizar as operações dos centros de distribuição em uma grande rede varejista no Brasil.

Outra contribuição foi a evidência da importância do aprendizado e como ele pode transformar os comportamentos e a organização, desde que estejam devidamente registrados e documentados para utilização posterior.

Por fim, no tocante à internalização e à terceirização de operações logísticas, este trabalho pode contribuir e auxiliar no processo decisório das redes de varejo no Brasil.

5.3 Implicações práticas

Adicionalmente, este trabalho busca contribuir de forma prática para a gestão empresarial, enfatiza-se internalização e a terceirização de operações logísticas e seus resultados, observados através deste estudo de caso e descritos a seguir:

- Para internalizar uma operação logística, faz-se necessário compreender os direcionadores estratégicos da organização. Ressalta-se a necessidade de ampliar as análises incluindo os valores e a cultura.
- A internalização resulta em melhor clareza das despesas dos centros de distribuição e consequente possibilidade de melhoria na gestão de custos.
- O planejamento de demanda em linha com a estratégia de abastecimento da cadeia como um todo, prioriza a disponibilidade de produtos nas lojas e consequentemente melhora o NSL, soma-se a melhoria do nível de serviço logístico o fato da operação internalizada ser mais ágil, visto que não há necessidade de negociação prévias de flutuação de demanda com o PSL.
- E por fim, novas metodologias foram aprendidas, documentadas e aplicadas, pode-se afirmar também, que há vantagens na transformação de conhecimento tácito em explícito.

REFERÊNCIAS

- BALLOU, R. H. **Gerenciamento da cadeia de suprimentos**. 4. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.
- CRESWELL, J. W. **Projeto de Pesquisa – métodos qualitativo, quantitativo e misto**. 3ª ed. Porto Alegre: Penso Editora, 2010. p. 25-29.
- DOLGUI, A.; PROTH, J. M. Outsourcing: definitions and analysis. **International Journal of Production Research**, 2013. Vol 51. p. 6770.
- FIGUEIREDO, K. F.; MORA, D. M. M. A segmentação dos operadores logísticos no mercado brasileiro de acordo com as suas capacitações para oferecer serviços. **RAC-Eletrônica**, Curitiba, v. 3, n. 1, art. 7, jan./abr. 2009. p. 123-141.
- FLEURY, A.; FLEURY, M.T. Aprendizagem e inovação organizacional. São Paulo: Atlas, 1997. p. 237.
- FRAZELLE, E. H.; GOELZE, P. G. **Distribuição de classe mundial**. São Paulo: IMAM, 1999. p. 17-30.
- GIULIANI, A. C. **Marketing em um ambiente globalizado**. São Paulo: Cobra, 2003. 287p.
- GOUVEIA, F. S. *et al.* Marketing e sua importância para o Varejo. **Revista Científica do ITPAC**, 4 (1), p. 28-39.
- HARRINGTON, L. Logistics, agent for change: shaping the integrated supply chain. **Transportation & Distribution**, jan./1995. p. 30-34.
- HITOS, M. R. **Introdução de novas empresas no Brasil: riscos e vantagens da terceirização de operações**. (Dissertação de Mestrado em Administração de Empresas Opção Profissional da FGV/EAESP, Área de Concentração: Administração da Produção e de Operações Industriais). São Paulo: EAESP/FGV, 2002. 88 p.
- JIANG, B; QURESHI, A. Research on outsourcing results: current literature and future opportunities. **Management Decision**, v. 44, n. 1, 2006. p. 44-55.
- KAKABADSE, N.; KAKABADSE, A. Critical Review – Outsourcing: a paradigm shift. **Journal of Management Development**, v. 19, n. 8, 2000. p. 670-728.
- KOTLER, P. **Administração de Marketing**. 10. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2000.
- LIEB, R. C.; RANDALL, H. L. A comparison of the use of third-party logistics services by large American manufacturers, 1991, 1994 and 1995. **Journal of Business Logistics**, v. 17, n. 1, 1996. p. 305-320.
- LIEB, R.C.; MILLEN, R. A.; VAN WASSENHOVE, L.N. Third party logistics services: a comparison of experienced American and European manufacturers. **International Journal of Physical Distribution & Logistics Management**, v. 23, n. 6, 1993. p. 35-44.

LIU, C. *et al.* Effect of information sharing and process coordination on logistics outsourcing. **Industrial Management & Data Systems**, v. 115, n. 1, 2015. p. 41-63.

MULLER, E. J. Selling the process, not just the product. **Distribution**, jan./1991. p. 40-50.

NAJBERG, S.; PEREIRA, R. O. Novas estimativas do modelo de geração de empregos do BNDES. **Sinopse Econômica**. n. 133, mar./2004. p. 1-8.

NOVAES, A. G. N.; ALVARENGA, A. C.. Gestão de operações. In: **Gestão da Logística**. São Paulo: Editora Blucher/Fundação Vanzolini, 1998. p. 445-448.

PARENTE, J. **Varejo no Brasil: gestão e estratégia**. São Paulo: Atlas, 2000.

PER, H.; OLLI-PEKKA, H.. Role of logistics outsourcing on supply chain strategy and management: Survey findings from Northern Europe. **Strategic Outsourcing: An International Journal**, [S. l.], v. 3, n. 1, p. 46-61, 2010. DOI: 10.1108/17538291011023070. Disponível em: <https://doi.org/10.1108/17538291011023070>.

RAZZAQUE, M. A.; SHENG, C. C. Outsourcing of logistics functions: a literature survey. **Journal of Physical Distribution & Logistics Management**, 1998. p. 89-107.

REIS, M. Logística – diferenciação competitiva. **GV Executivo**, São Paulo, v. 6, n. 4, 2007. p. 75-78.

RESPINO, R. M. **Motivações para a verticalização logística na indústria de bens de consumo: um estudo de caso sobre a Coca-Cola Andina Brasil**. 2014. 117 f. Dissertação (Mestrado em Administração) – Escola Brasileira de Administração Pública e de Empresas da Fundação Getúlio Vargas, Rio de Janeiro, 2014. p. 31-45.

REVISTA SUPERHIPER. **Abras Essencial**, n. 526, ano 46, maio 2020.

SADER, A. T. **Terceirização logística – visões do contratante e contratado**. 2007. 143 f. Dissertação (Mestrado Profissional em Administração de Empresas) – Escola de Administração de Empresas da Fundação Getúlio Vargas, São Paulo, 2007.

SCHIKMANN, Rosane. **Características de uma organização de aprendizagem: pesquisa em uma empresa brasileira**. São Paulo: EAESP/FGV, 2003. 13 p. (Dissertação de Mestrado apresentada ao Curso de Pós-Graduação da EAESP/FGV).

SERQUEIRA, Bernardete. Novos Caminhos, Ciência e Tecnologia: **Aprendizagem Organizacional e a Gestão do Conhecimento: uma abordagem multidisciplinar**, VI congresso português de sociologia, 2008. p. 6.

SLACK, N.; CHABERS, S. JOHNSTON, R. **Administração da produção**. São Paulo: Atlas, 2002. p. 22-23; 170-172.

SPENDER, J. C. (2001), “Gerenciando Sistemas de Conhecimento”, em Fleury, Maria e Oliveira Jr., Moacir (eds.), **Gestão Estratégica do Conhecimento: integrando aprendizagem, conhecimento e competências**, São Paulo, publicações Atlas, 27-49.

TEIXEIRA, T. R. B. A. **Arquitetura logística baseada em modelos. Uma contribuição à gestão estratégica da logística terceirizada**. 2003. 391 p. Tese (Doutorado em Administração da Produção) – Escola de Administração de Empresas da Fundação Getúlio Vargas, São Paulo, 2003.

VERGARA, S. C. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. São Paulo: Atlas, 2016. p. 41-44.

VIVALDINI, M.; PIRES, S. **Operadores logísticos**. São Paulo: Atlas, 2010. p. 13- 15; 107-108.

VIVALDINI, M. **Terceirização, quarterização e primarização logística**. GEPROS. Gestão da Produção, Operações e Sistemas, Bauru, ano 10, n. 4, out-dez./2015. p. 21-38.

VOSS, C.; TSIKRIKTSIS, N.; FROHLICH, M. Case research in operations management. **International Journal of Operations and Production Management**, v. 22, n. 2, 2002. p. 195-219.

WATSON, R.; PITT, L. “Remarrying marketing and logistics with information systems technology”, **Industrial Management & Data Systems**, n. 1, 1989. p. 4-12.

YIN, R. K. **Estudo de caso: planejamento e métodos / Robert K. Yin**. Trad. Daniel Grassi. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001. p. 19-25; 29-62; 103-130.