

Centralização e Descentralização como Estratégia Logística

Rafael Vieira Mathias (UFSC) rafaelvmathias@gmail.com
Carlos Manoel Taboada Rodriguez (UFSC) carlos.taboada@ufsc.br
Mirian Buss Gonçalves (UFSC) mirianbuss@gmail.com

Resumo:

O objetivo desta pesquisa é evidenciar elementos que definem a centralização e descentralização como elementos estratégicos nas operações logísticas. A centralização e descentralização (terceirização) das atividades logísticas como estratégia empresarial, tem ganhado bastante destaque no mercado competitivo. Decidir sobre o fato de centralizar ou terceirizar as atividades de uma organização consiste em uma tarefa difícil, possuindo entraves empresariais que o mercado proporciona como também culturais das organizações. Para isso é levantado fatores como vantagens, características e parâmetros de análise como ECT e RBV, as aplicações em armazéns e estoques entre outras atividades. No Brasil a terceirização surgiu na década 60, com influência das multinacionais, onde que em primeiro momento se utilizava como uma ferramenta base, somente para transporte, mas com a globalização se tornou assim como a logística em geral, um elemento competitivo e estratégico.

Palavras chave: Centralização, Descentralização e terceirização, Estratégia Logística.

Centralization and decentralization as Logistics Strategy

Abstract

The objective of this research is to highlight elements that define the centralization and decentralization as strategic elements in logistics operations. The centralization and decentralization (outsourcing) of logistical activities such as business strategy, has gained a lot of attention in the competitive market. Decide on the fact centralize or outsource the activities of an organization consisting of a difficult task, having business barriers that the market offers as well as cultural organizations. For it is lifted factors as advantages, feature and parameters analysis as TCE and RBV, applications in warehouses and inventories among other activities. In Brazil outsourcing emerged in the decade 60, with influence of multinationals, where that first time was used as a base tool, only for transportation, but globalization has become as well as the logistics in general, a competitive and strategic element.

Key-words: Centralization, decentralization and outsourcing, Logistics Strategy.

1. Introdução

Os interesses sobre a contextualização da centralização e descentralização das atividades corporativas teve sua origem no período pós-guerra da Segunda Guerra Mundial, anteriormente era considerado uma problemática de pouco interesse para que as pesquisas abordassem suas vantagens e limitações em questão a delegação de autoridade.

Conforme Pereira (1997), estes preceitos surgiram como um dogma que as decisões deveriam ser direcionadas e preservadas a cupula da alta administração das empresas, atribuindo ao um sistema de administração racional onde o conceito de sua perfeita coordenação fosse preservada. Desta forma, as corporações tomaram atitudes em favorecimento a centralização que parecia comprovada sua eficiência e eficácia, sendo que os modelos seguidos pelas organizações eram as ideologias de governo, exército, associações entre outras entidades centralizadoras.

Comparando a ideologia pós-guerra com a atual, o que tem ocorrido é o oposto onde as atitudes favorecem a descentralização da logística nas organizações. Pereira (1997) afirma que descentralizar é uma tendência, sua ênfase está na busca por reorganização da empresa em seus processos. A procura da descentralização das atividades tem sido uma ferramenta competitiva e estratégica que propicia minimizar os custos das organizações.

FERREIRA, (1998, p. 124) que "em linguagem científica, a palavra terciário é preferida a terceiro". Porém, é importante advertir que com terceirização não se confunde o fenômeno da terceirização. Esta consiste na contratação de empresas prestadoras de serviços. Atualmente, emprega-se este vocábulo para designar a prática adotada por muitas empresas, de contratar serviços de terceiros para suas "atividades-meio", como esclarece FLEURY (2003, p. 24).

O grande desafio no contexto empresarial é decidir terceirizar ou não as atividades logísticas, considerada uma decisão extremamente estratégica, por implicar diretamente nos custos e nos níveis de serviços (SOHAIL & SOHAL, 2003). Esta decisão tem se ponderado na oferta de diversas atividades pelo mercado e a importância e complexidade das operações logísticas.

Neste sentido esta pesquisa busca evidenciar elementos estratégicos de centralização e descentralização das operações logísticas, com a finalidade de subsidiar suporte a decisão organizacional.

2. Metodologia

A pesquisa é considerada como exploratória por organizar os conhecimentos acerca da centralização e descentralização na logística. Sobre os meios, trata-se de uma revisão bibliográfica dos estudos científicos.

O método adotado de pesquisa esta representado na Figura 1, organizado em três estágios: seleção das primeiras fontes, seleção e triagem dos documentos, seleção dos novos documentos.

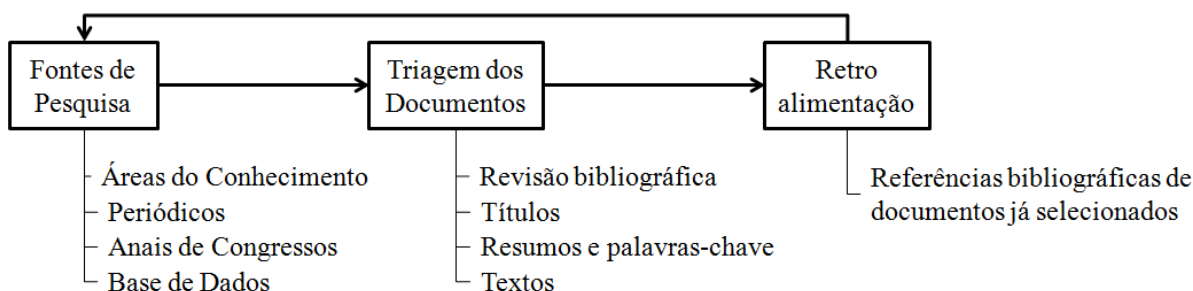


Figura 1 – Método de pesquisa.

Nos estágios foram selecionados livros, artigos de anais de congressos e periódicos, com o levantamento no portal de periódico CAPES (www.periodico.capes.gov.br) com relação às áreas de Ciência Sociais e Aplicadas, Engenharias, Multidisciplinar. Foram utilizadas cinco bases de dados para pesquisa: Scopus, Scielo, Science Direct, Web of Science e Ebsco.

Os documentos foram selecionados por seus títulos, palavras-chave e resumo com os termos: “Centralização Corporativa”, “Centralização Logística”, “Estratégia Logística”, “Descentralização Logística”, “Terceirização Corporativa”, “Terceirização Logística”, “Centralização e Descentralização na Logística”, “Centralization Corporate”, “Centering Logistics”, “Logistics Strategy”, “Decentralization Logistics”, “Corporate Outsourcing”, “Outsourcing Logistics”, “centralization and decentralization in Logistics”. A triagem teve como fator determinante a sua relevância para os objetivos desta pesquisa.

Através dos documentos pré-selecionados, se buscou nas referências bibliográficas outras abordagem com o objetivo de inseri-las na pesquisa no formato de retroalimentação.

3. Conceituando Centralização e Descentralização

Para uma melhor definição de centraliza e descentralização, devem-se considerar três aspectos de diferentes sentidos e independentes: caráter geográfico, funcional e decisório. Por ser tratarem de aspectos independentes, ele podem ser adotados tanto em uma organização centralizada quanto em descentralizada de forma simultânea conforme é mostrado no Quadro 1.

	CENTRALIZAÇÃO	DESCENTRALIZAÇÃO
GEOGRÁFICA	Atividades corporativas, são centralizadas em um só local, sendo único.	Atividades corporativas são distribuídas de forma e características regionais.
FUNCIONAL	Os aspectos funcionais são voltadas para um objetivo, não caracterizado pelos agentes.	Os objetivos são em comum e compartilhados.
DECISÓRIO	Decisões centradas ao nível mais alto das organizações (administração de cúpula)	Decisões distribuídas pelos níveis organizacionais.

Fonte: Adaptado de Pereira (1997).

Quadro 1 – Definições Centralização e Descentralização.

Conforme pode ser observado no Quadro 1, uma organização pode ser geograficamente descentralizada, porém suas decisões podem ser altamente centralizadas. De modo geral determinar se uma organização é centralizada ou descentralizada é um problema de grau, onde toda organização centralizada, até certo ponto pode ser descentralizada e assim o inverso (PEREIRA, 1997).

As vantagens da centralização e da descentralização devem ser analisadas sem a existência de meio termo podendo ser adotada somente um aspecto por meio de suas vantagens, como apresenta o Quadro 2.

VANTAGENS DA CENTRALIZAÇÃO	VANTAGENS DA DESCENTRALIZAÇÃO
•Qualidade das decisões tomadas; •Baixa necessidade de treinamento; •Uniformidade de diretrizes e normas; •Facilidade na coordenação; •Melhor aproveitamento do trabalho de especialistas; •Menos decisiva na identificação dos colaboradores de nível médio com a organização; •Realização de compras a larga escala.	•Concentra a atenção nos resultados; •Estimula a iniciativa de colaboradores de nível médio; •Facilita a identificação com os objetivos da empresa; •Instrumento de treinadores; •Instrumento de testes; •Alivia a carga de trabalho da cúpula; •Facilita a concorrência interna.

Fonte: Adaptado de Pereira (1997)

Quadro 2 - Vantagens Centralização e Descentralização

As desvantagens não são apresentadas no Quadro 2, pelo fato de que para ambos são recíprocas, ou seja, os aspectos vantajosos para a centralização é naturalmente desvantajoso para a descentralização.

4. Aspectos Estratégicos da Centralização na Logística

Nas organizações um dos objetivos da centralização das atividades logísticas é a redução de custos na realização de seus processos. Ballou (2001) afirma que um dos aspectos que gera conflito é o posicionamento dessas atividades, se é agrupada próxima à alta gerencia ou distribuídas em grandes empresas.

Já Christopher (1997, p.120) ressalta que “da mesma maneira que o advento da globalização estimulou as companhias a concentrar a produção em poucas localidades, também houve uma tendencia para centralização dos estoques”.

Uma das principais razões que motivam as organizações a adotarem um modelo centralizado é o controle que se tem sobre as atividades logísticas, onde a escala dessas atividades possuem potenciais na concentração de todas as atividades de forma eficiente e eficaz em uma unica corporação e um unico diretor.

Entre as estratégias bastante evidentes é o fechamento dos armazéns centrais e concentrando os estoques em centros regionais de distribuição servindo de uma área geográfica mais ampla (CHRISTOPHER, 1997). Esta estratégia se materializa nos Centros de Distribuição (CD), onde as atividades de armazéns são concentradas com o intuito de reduzir substancialmente as necessidades totais dos estoques e seus processos de recebimento e expedição de materiais, controle de estoques, *cross docking*, dentre outras.

Christopher (1997) corrobora que enquanto a lógica da centralização for viável, podem se obter ganhos maiores, não somente pela centralização física, mas sua localização estratégica, que aproxima o consumidor ao ponde de fabricação, com gerenciamento e controles centralizados.

4.1. Centro de Distribuição

Os Centros de Distribuição são grandes depósitos automatizados, projetados e planejados para receber produtos de várias fábricas e fornecedores de uma determinada região proporcionando maior agilidade e rapidez. Em seu projeto os CDs possibilitam a alocação de produtos em movimento e não apenas para armazenamentos físicos (HILL, 2003).

Implementar um CD pode racionalizar os níveis de estoques contribuindo para redução do custo logístico total, onde a centralização desses estoques permite um melhor acompanhamento de seus níveis e controle das necessidades de abastecimento.

Para Moura et al. (2004), a principal finalidade dos CDs é melhorar os níveis de serviços aos clientes, reduzindo o Lead Time aproximando os produtos do ponto de venda, otimizando sua localização geográfica considerando o mercado consumidor e ofertando soluções ágeis para o atendimento de pedidos.

Conforme Hill (2003), os fatores que influenciam na adoção dos CDs, são:

- Redução do Lead Time;
- Desempenho nas entregas;
- Localização geográfica;
- Melhoria no nível de serviço;
- Redução dos custos logísticos;
- Aumento do Market Share.

A Centralização dos estoques exige uma análise prévia das necessidades da área de armazenagem, os custos de manutenção, assim como o capital investido como pode ser observado no Quadro 3, que compreende em uma pesquisa realizada pela Revista Log & Man, baseado em uma rede de Supermercados do Sul do País.

Localidade	Custo do estoque	Transporte	Operações dos Cds	Financeiro	Total
Blumenau	364.000	262.000	542.000	244.000	1.412.000
Criciúma	139.000	134.000	569.000	288.000	1.130.000
Florianópolis	633.000	359.000	543.000	296.000	1.831.000
Somatório	1.136.000	755.000	1.654.000	828.000	4.373.000
CD Central	550.000	1.400.000	1.100.000	480.000	3.530.000
Diferença	586.000	-645.000	554.000	348.000	843.000
Redução (%)	-51,6%	85,4%	-33,5%	-42,0%	-19,3%

Fonte: Revista Log & Man (2001, p. 82-83)

Quadro 3 – Custos dos CDs

Observa-se que mesmo com o aumento dos custos de transporte a adoção de um único CD ainda é a melhor opção. Se analisar o total de custos de estoque, operação de CDs e investimento, os valores irão inviabilizar a adoção por parte da empresa.

5. Terceirização como Estratégia na Logística

O conceito mais tradicional que se pode ter de terceirização no contexto organizacional, é as atividades que geram valor realizado internamente, sendo substituído por ações que envolvem o desenvolvimento das operações externamente (GEORGANTZAS, 2001; GONZALES et al. 2005).

A literatura traz consigo diversas definições de terceirização na logística como pode ser observado no Quadro 4.

CONCEITOS DE TERCEIRIZAÇÃO	REFERÊNCIAS
A terceirização refere-se à utilização de um fornecedor externo de bens e serviços em vez de recorrer a recursos interno.	Foogooa (2008)
A terceirização pode ser definida como aquisição de serviços ou produtos de um fornecedor externo ou fabricante, a fim de cortar custos.	Tafti (2005)
Em uma relação de outsourcing, as partes cooperantes se envolvem em uma relação através de um contrato, pelo qual uma organização envolve outra organização para executar algum serviços em seu nome, o que envolve delegar alguma autoridade de tomada de decisão para o agente.	Gottschalk e Solii-Saether (2006)
O uso de agentes externos para realizar uma ou mais atividades de uma empresa.	Beulen et al. (2011)

Quadro 4 – Definições de Terceirização

Looff (apud PRADO, 2005) observa que essas definições são ambiguas na descrição das atividades terceirizadas. Ainda, destaca três elementos evidenciados em suas pesquisas: no noção do envolvimento de duas ou mais partes; a noção de que umas das partes é uma organização externa e a outra o cliente; a noção de que a organização externa concorda em executar determinadas atividades.

No que se refere as atividades corporativas a terceirização abrange uma parte ou todas atividades da organização. De forma geral a terceirização se caracteriza basicamente na utilização de um fornecedor externo de bens e serviços, ao invém da utilização de recursos internos (FOOGOOA, 2008). Beulen et al. (2011), define que a terceirização é a utilização de agentes que não fazem parte do quadro organizacional efetivo da empresa para realização de uma ou mais atividades.

Em uma definição para Tafti (2005) a terceirização como um processo de aquisição de serviços ou produtos de um fornecedor externo ou fabricante, com o proposito de se cortar custos. Sobre a terceirização sobre as partes cooperantes, tem seu envolvimento especulada e normatizada através de contratos afirmados.

5.1. Contexto Estratégico na Logística

A prática da terceirização nas atividades logística tem se transformado em uma ferramenta bastante expressiva, ocupando maior espaço no mercado competitivo, sendo denominado como um fator estratégico nas organizações.

Diversos fatores tem contribuído para o crescimento dos serviços terceirizados, podendo ser destacado o crescimento de empresas que prestam estes serviços, o seu nível de sofisticação e a quantidade de tipo de negócios que é ofertado (MOURA et al., 2004). A terceirização pode partir desde uma simples locação de empilhadeiras até operações mais complexas como relaciona Moura et al. (2004):

- Transporte rodoviário, roteirização, rastreamento;
- Locação de mão de obra, equipamentos, armazéns inflaveis estruturais, embalagens retornaveis;
- Armazéns gerais (sem ou com filial) e alfandegado;
- Comercio exterior;
- Utilização de cargas, estufamento e desova de containeres;
- Compras;
- Tecnologia da Informação (ERP, WMS, e código de barras);

- Coleta programada (milk run), transbordo sem estocagem (cross-docking), recebimento, inspeção, estocagem, abastecimento de linha (line feeding), sequenciamento;
- Processamento e separação de pedidos (picking), embalagem, acumulação, expedição, entre outros.

No processo de implantação da terceirização podem-se apontar algumas barreiras como a dificuldade de estabelecer parcerias, possibilidade de ingressar um novo concorrente, assim como resistências internas e a dependência de fornecedores (MACOHIN, 2001). As dificuldades apontadas por Macohin (2001) devem ser analisadas minuciosamente em conjunto com aspectos que motivam a terceirização, assim como a escolha da empresa terceira, após esta análise é que a empresa poderá obter resultados positivos.

Segundo a pesquisa realizada pela *Outsourcin Institute* (apud Dornier et al, 2000), foram relacionadas cinco razões estratégicas e cinco táticas que levam as empresas a terceirizar suas atividades logísticas. Entre as razões estão: visar melhorar seu foco de negócio; obter acesso à capacidade de nível mundial; acelerar os benefícios de reengenharia; compartilhar os riscos; e liberar recursos para outras finalidades. Já as táticas: reduzir ou controlar os custos de operações; torna disponíveis os fundos de capital; gerar disponíveis os fundos de capital; gerar a introdução de capital; compensar a falta de recursos internos; e melhorar a gestão de função difíceis ou fora de controle.

Já o Centro de Estudos em Logística (apud Fleury, p.317) concluiu em sua pesquisa que a principal razão que motiva a terceirização nas empresas é a redução de custos, sendo um dos primeiros fatores considerado quando a organização decide terceirizar suas atividades logísticas. Porém quando as mesmas consideram fatores não mensurados a terceirização passa a ser considerada como uma ferramenta de gestão, permitindo que as empresas se liberem de certas atividades para se concentrar em seu foco de atividade central.

5.2. Fatores influenciadores na decisão da Terceirização

Diversos autores tem como costume considerar o ato decisório de terceirização como uma variável clássica de produzir ou comprar. Esta decisão pode ser realizada através de análises de custo de transação ou da análise estratégica da organização (DISERIO E SAMPAIO, 2001).

Para isso pode-se abordar bases teóricas que tem por sua finalidade a análise dos fatores que mestifica o ato decisório, trazendo claresa e minimizando incertezas, podemos citar como bases:

- Economia dos Custos de Transação (ECT)
- Visão Baseada em Recursos (RBV).

A Economia dos Custos de Transação (ECT) tem como abordagem o limite das firmas e define os custos de transação como razão pela qual as organizações substituem a organização interna pelo mercado (BARNEY & HANSEN, 1994). As decisões sobre as questões de governança, tem como visão a redução para um menor custo, os problemas transacionais criados pela racionalidade limitada. Por durante 25 anos a ECT era a teoria predominante como base para decisão da terceirização, porém, Eric (2000) determina que precisaria uma complementaridade da ECT com a Visão Baseada em Recursos (origem do inglês, Resource Based View – RBV), isso se da pelo fato de que a utilização apenas de critérios economicos que acaba limitando a qualidade da tomada de decisão.

A Visão Baseada em Recursos (RBV) considera que a vantagem competitiva deriva capacidades e recursos, com foco em esforços e investimento em competencias essenciais (RODRIGUES & ROBAINA, 2006). É importante ressaltar que autores como Barney e

Arikan (2001), criticam a perspectiva que a RBV propõe, pelo fato de que a simples posse de recursos valiosos, raros inimitáveis e de difícil substituição não garantem vantagem competitiva e a criação de valor. Ainda Simon et al. (2007) enfatiza que a importância da integração da RBV com as teorias de um ambiente competitivo como elucidada as Teorias Institucional e a Teoria Contingência.

Na Tabela 1 é apresentado fatores para decisão da terceirização das atividades logísticas. Desta forma são agrupados os fatores decisivos, sua base teórica e literatura recomendada.

FATORES	ELEMENTOS	BASE TEÓRICA	LITERATURA DE APOIO
Estratégia	Competência central	RBV	Kremic et al. (2006), Mantel et al. (2006), Wilcocks e Currie (1997)
	Acesso a recursos	RBV	Boyson (1999), Kremic et al. (2006), Persson e Virrum (2001), Wilcocks e Currie (1997)
	Risco Estratégico	RBV	Kremic et al. (2006), Sink e Langley (1997), Wilcocks et Currie (1997)
Custo	Custos logísticos	ECT	Kremic et al. (2006), Wilcocks e Currie (1997), McIvor (2000)
	Investimento em ativos	ECT	Boyson (1999), Kremic et al. (2006), Sink e Langley (1997)
Características do Processo Logístico	Complexidade	RBV	Cain (2009), Kremic et al. (2006), Sohail e Sohal (2003)
	Especificidade	ECT	Holcomb e Hitt (2006), Rodriguez e Robaiana (2006)
	Geração de valor	RBV	Rodriguez e Robaiana (2006)
	Dificuldade de imitação/substituição	RBV	Rodriguez e Robaiana (2006)
	Desempenho	RBV	Kremic et al. (2006), Persson e Virrum (2001), Wilcocks e Currie (1997)
	Qualidade	RBV	Kremic et al. (2006), Ying e Dayong (2005)
	Flexibilidade	RBV	Kremic et al. (2006), Persson e Virrum (2001), Wilcocks e Currie (1997)
	Risco Operacional	RBV	Persson e Virrum (2001), Sink e Langley (1997)
Ambiente	Ambiente político interno	Teoria da Contingência	Jharkharia e Shankar (2007), Kremic et al. (2006), Iañes e Cunha (2006)
	Isomorfismo	Teoria Institucional	Jharkharia e Shankar (2007)
	Incerteza do ambiente interno e externo	ECT	Kremic et al. (2006), Ivanaj e Franzil (2006)
Operador Logístico	Serviços oferecidos	RBV	Holcomb e Hitt (2006), Kremic et al. (2006), McGinnis et al. (1997)
	Recursos oferecidos	RBV	Holcomb e Hitt (2006), Kremic et al. (2006), McGinnis et al. (1997)
	Cobertura geográfica	RBV	Holcomb e Hitt (2006), Kremic et al. (2006), McGinnis et al. (1997)
	Experiência dos operadores no mercado	RBV	Holcomb e Hitt (2006), Kremic et al. (2006), McGinnis et al. (1997)
	Imagem	RBV	Holcomb e Hitt (2006), Kremic et al. (2006), McGinnis et al. (1997)

Fonte: Bandeira (2009).

Tabela 1 - Fatores de decisão de terceirização logística, base teórica e autores.

5.3. Terceirização da Logística no Brasil

A terceirização no Brasil teve seu marco na década de 60 com as chegadas das empresas multinacionais. No entanto as organizações não analisavam a terceirização como uma ferramenta que potencializasse a estratégia competitiva, somente como um minimizador de custos através das atividades insignificantes. Em contrapartida as empresas terceiras não possuíam especialização, apenas forneciam funcionários para organizações contratantes sem algum tipo de profissionalismo agregado.

Conforme Pires (2004), até 1980 o Brasil terceirizava apenas áreas de apoio ou periféricas, como o transporte. Com a abertura da economia em 1990, onde o ambiente era mais competitivo, as empresas passaram a se preocupar com as estratégias do que com os custos, concentrando em suas competências essenciais.

Entre os anos de 2000 e 2007, o crescimento anual da receita das empresas prestadoras de serviços foi de 30%. No Brasil os gastos anuais são de aproximadamente R\$ 192 bilhões, 11,7% do PIB com atividades de logística. Ainda, aproximadamente 63% tem como finalidade o pagamento de empresas terceiras, ou seja, para os prestadores de serviços logísticos (BARROS, 2009). Soares e Abrahão (2007) destacam que o índice de terceirização da logística de 1998 a 2003, teve um crescimento de 41% para 60%, e um crescimento relativo de 47% em um período de 5 anos.

Seguindo este contexto as atividades básicas teve uma representação de 92% de terceirização, as intermediárias 45% e as mais complexas 31%. Desta forma pode-se concluir que a terceirização logística no Brasil esta baseada principalmente nas atividades de transporte e desembarço aduaneiro. Sendo que o transporte ainda é a atividade com maior frequência de terceirização, delegando totalmente ou parcialmente às empresas terceiras 97% das embarcações no país.

6. Considerações Finais

Os estudos sobre centralização e descentralização corporativa, apresentaram abordagens separas e tratadas com visões divergentes observam-se que no inicio a temática não era abordada com o devido interesse até cenários resultantes da Segunda Guerra Mundial. Contudo as vantagens desencadearam ferramentas estratégicas para as organizações contemporâneas em um cenário competitivo global.

A centralização como estratégia na logística é uma fronteira na busca de vantagem competitiva real. Contudo a centralização dos estoques como estratégia, através dos Centros de Distribuição permite a exploração de novos mercados e consequentemente conquistar uma posição única e sustentável, garantindo a participação em um mercado cada vez mais concorrido e exigente.

Já sua terceirização nas atividades logísticas teve como principal fator motivacional a diminuição dos custos e o alto nível de serviços ofertados pelas empresas terceiras, proporcionando diversas e complexas para o mercado. Sendo que para sua adoção é apontado dificuldades como estabelecer parcerias, resistências internas e culturais das organizações e necessitando a análise de fatores que influenciam na tomada de decisão sobre terceirizar ou não alguma atividade logística.

A utilização de conceitos como o da terceirização instrumentaliza esta posição e abre ao Brasil oportunidades de avançar através de suas empresas, pelo mesmo caminho que estão sendo viabilizados no primeiro mundo.

Referências

- ABRAHÃO, F.; SOARES, N..** Estratégia de terceirização de serviços de transporte-Parte 1, 2007. Disponível em: <http://www2.coppead.ufrj.br>. Acesso em: 20 abr. 2015.
- ARNOLD, U.** New dimensions of outsourcing: a combination of transaction cost economics and the core competencies concept. *European Journal of Purchasing and Supply Management*, v.6, p. 23-29,2000.
- BALLOU, R. H.** Gerenciamento da cadeia de suprimentos: planejamento, organização e logística empresarial. 4.ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.
- BANDEIRA, R. A. M.** Fatores de decisão de terceirização logística: análise baseada na percepção dos executivos. Tese (Doutorado), Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Programa de Pós- Graduação em Administração, Porto Alegre, 2009.
- BARNEY, J. & ARIKAN, A.** The resource-based view: Origins and implications. In: M. A. Hitt, R. E. Freeman, & J. S. Harrison (Eds.), *Handbook of strategic management* (124–188). Oxford: Blackwell. 2001.
- BARNEY, J. & HANSEN, M.** Trustworthiness as a source of competitive advantage. *Strategic Management Journal*, n. 15, p. 175-190. 1994.
- BARROS, M.** Terceirização Logística no Brasil. Rio de Janeiro, 2009. Disponível em: <<http://www.ilos.com.br>>. Acesso em: 25 abr. 2015.
- BEULEN, E.; TIWARI, V.; HECH, E. V.** Understanding transition performance during offshore IT outsourcing. *Strategic Outsourcing: An International Journal*, vol. 4, n. 3, p. 204-227, 2011.
- CEL/COOPEAD.** Indicadores sobre Prestadores de Serviços Logísticos. 2003. Disponível em: http://www.ilos.com.br/site/index.php?option=com_deppockets. Acesso em: 27 abr. 2015.
- CHRISTOPHER, M.** Logística e gerenciamento da cadeia de suprimentos. São Paulo: Pioneira, 1997.
- COPPEAD,** Relatório de Pesquisa e Panorama Logístico (CEL/COPPEAD), Terceirização Logística no Brasil, Março-Julho, 2003.
- COSTA, J. C.** Terceirização e Inovação: Análise de casos múltiplos de terceiros de Tecnologia da Informação. Tese (Doutorado), Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Programa de Pós-Graduação em Administração, Porto Alegre, BR-RS, 2012.
- DISERIO, L., & SAMPAIO, M..** Projeto da Cadeia de Suprimento: uma visão dinâmica da decisão fazer versus comprar. *Revista de Administração de Empresas*, n. 41, v.1, p. 54-66, 2001.
- DORNIER, P. et al.** Logística e Operações Globais. São Paulo: Atlas, 2000.
- ERIC, W.** Transaction cost and resource-based explanations of joint ventures: a comparison and synthesis. *Organization Studies*, n. 21, p. 215-242, 2000.
- FERREIRA, F.R.N.** Supply Chain Management – in Revista Evoluções e Tendências. Vitória: Faculdade de Ciências Humanas de Vitória, 1998.
- FLEURY, A. C. & FLEURY, M.T.L.** Estratégias Competitivas e Competências Essenciais: perspectiva para a internacionalização d Revista Gestão & Produção, v. 10, n. 2, p.129-144, 2003.
- FOOGOOA, R.** IS outsourcing – a strategic perspective. *Business Process management Jounal*. v. 14, n. 6, p. 858-864, 2008.
- GEORGANTZAS, N.C.** Virtual enterprise networks: the fifth element of corporate governance. *Human System Management*, v. 20, n. 3, p. 171-188, 2001.
- GONZALEZ, R.; GASCO, J.; LLOPIS, J.** Information systems outsourcing success factors: a review and some results. *Information Management & Computer Security*, v. 13 n. 5, p. 399-418, 2005.
- HILL, A.** Centros de Distribuição: estratégia para redução de custos e garantia de entrega rápida e eficaz - 4ª Conferência sobre logística colaborativa, 2003.
- MACOHIN, G. A.** De Transportador Rodoviário de Cargas a Operador Logístico - A lacuna a ser preenchida: Um estudo de caso. 2001. 156f. Dissertação (Mestrado). Departamento de Engenharia de Produção e Sistemas, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2001.
- MOURA, R. A. et al.** Atualidade na Logística. São Paulo: IMAM, 2004.

NOVAES, A. G. Logística e gerenciamento da cadeia de distribuição: estratégia, operação e avaliação. Rio de Janeiro: Campus, 2001.

PIRES, S.R.I. Gestão da Cadeia e Suprimentos: conceitos, estratégias, práticas e casos. São Paulo: Atlas, 2004.

PRADO, E. P. V. Terceirização da Tecnologia da Informação: uma avaliação da terceirização de serviços em organizações do setor privado. (Tese) Universidade de São Paulo. Programa de Pós-Graduação em Administração. São Paulo, 2005.

Revista Log&Mam - Estratégias logísticas com Cds.Maio/2002.

Revista Log&Mam - Troca de Armazéns por um CD com Lucro. Setembro/2001.

RODRIGUEZ, T. & ROBAINA, V. A resource-based view of outsourcing and its implications for organizational performance in the hotel sector. Tourism Management, n. 26, p. 707-721, 2006.

SIMON, D., Hitt, M. & IRELAND, R. Managing firm resources in dynamic environments to create value: looking inside the black box. Academy of Management Review, v.32, n. 1, 273-292, 2007.

SOHAIL, M. & SOHAL, A. The use of third party logistics services: a Malaysian perspective. Technovation, n. 25, 401-408, 2003.

TABOADA, C. Logística: o diferencial da empresa competitiva. Revista FAE Business, n.2, jun. 2002.

TAFTI, M. H. A. Risks factors associated with offshore IT outsourcing. Industrial Management & Data Systems, v. 105, n.5, p. 549-560, 2005.

VIEIRA, O. R. A união faz a força. São Paulo: Revista Supermix. Dezembro, 2008.