

### **3 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS DAS REVISÕES CONDUZIDAS EM LÍNGUA INGLESA COM BASE EM MALONI E CARTER (2006)**

O presente capítulo apresenta os resultados obtidos com análises das revisões da literatura em língua inglesa sobre prestadores de serviços logísticos com base em Maloni e Carter (2006).

- 1) Definições sobre PSL;
- 2) Motivadores para se terceirizar a logística;
- 3) Inibidores da terceirização logística;
- 4) Processo de terceirização de serviços logísticos;
- 5) Critérios de seleção e/ou avaliação de PSLs;
- 6) Indicadores de desempenho;
- 7) Atividades terceirizadas;
- 8) Pesquisas futuras.

Em seguida são apresentados os resultados da respectiva análise, comparando, para cada variável, os achados das revisões sistemáticas com achados em outros trabalhos sobre PSL, que não correspondem a revisões sistemáticas da literatura. Esta foi uma forma de enriquecer a análise dos resultados em função dos poucos trabalhos obtidos que relatam a revisão sistemática da literatura.

Contudo, inicialmente são apresentados brevemente os três artigos de revisão sistemática sobre o tema: Marasco (2007), Maloni e Carter (2006) e Selviaridis e Spring (2007).

#### **3.1 REVISÕES SISTEMÁTICAS CONDUZIDAS EM LÍNGUA INGLESA**

Marasco (2007) apresenta um *framework* para sumarização do estado da arte sobre PSL, identificando um total de 152 artigos publicados entre 1989 e 2006, utilizando os bancos de dados ProQuest, ScienceDirect e EBSCO. Os artigos foram analisados e classificados no *framework* proposto, empregando o método de análise de conteúdo. Dentre os resultados obtidos neste estudo resalta-

se a importância da utilização da TI como um dos principais determinantes de sucesso para os PSLs. Destaca-se também que a cultura organizacional desempenha um papel relevante na implementação e no desenvolvimento das relações cliente-PSL e que ainda não existem muitas tentativas para perceber as implicações das várias dimensões da cultura no relacionamento. De acordo com Marasco (2007), as relações bem sucedidas são aquelas em que os parceiros procuram benefícios, não só no curto prazo, como também incorporam fatores comportamentais, tais como confiança e comprometimento. Em particular, a constatação de que a literatura sobre PSLs é principalmente empírico-descritiva, evidencia a falta de uma base de orientação conceitual, que incorpore um conjunto de definições sistematizadas e modelos que permitam investigar, descrever e explicar as relações PSL e os fatores que os influenciam.

Maloni e Carter (2006) fornecem uma revisão da literatura sobre PSL, através da análise de 45 artigos publicados entre os anos 1989 e 2004, utilizando as bases de dados ABI/INFORM e ProQuest. O foco do estudo inclui não só os resultados de pesquisas anteriores, mas também tópicos específicos e metodologias empregadas em cada um dos artigos analisados. Neste sentido, os autores apresentam oportunidades para pesquisas futuras e oferecem um ponto de partida para identificação de tópicos importantes na descrição dos PSL como, atividades terceirizadas, seleção de provedores, fatores para um relacionamento de sucesso, razões para terceirização, resultados e contratação.

Selviaridis e Spring (2007) propõem um *framework* para a classificação dos assuntos sobre PSL, utilizando artigos de jornais publicados no período 1990-2005. A análise revela que a investigação existente sobre PSL é de natureza empírico-descritiva e que geralmente não tem uma fundamentação teórica, sugerindo que o foco deve ser dirigido para estudos baseados em métodos normativos, teóricos e qualitativos. A mudança organizacional e tecnológica, associada à globalização e à evolução da TI constituem para o PSL um sector em constante evolução. Por isso, existe uma excelente oportunidade no estudo desse sector para a geração de mais conhecimentos no comportamento dinâmico de relações inter-organizacionais.

### 3.2 DEFINIÇÕES SOBRE PSL

Com relação à primeira variável de análise, na literatura são encontradas várias denominações para o PSL. Definições utilizadas para este tipo de organizações são apresentadas na Tabela 5.

Termos como terceirização logística (*logistics outsourcing*), alianças logísticas, (*logistics alliances*), PSLs terceirizados e logística contratada (*contract logistics*) são usados alternadamente para descrever a contratação externa de algumas ou todas as atividades logísticas que eram executadas internamente na empresa (Aertsen, *apud* Selviaridis e Spring, 2007; Bowersox, *apud* Selviaridis e Spring, 2007; Lieb, *apud* Selviaridis e Spring, 2007; Sink et al., *apud* Selviaridis e Spring, 2007). Um dos maiores desafios na tentativa de avaliar o crescente corpo de literatura sobre o PSL é a falta de uma definição única e coerente do conceito (Marasco, 2007). Van Laarhove et al., *apud* Marasco (2007), ressaltam que em alguns casos o termo PSL é usado para descrever o fornecimento tradicional dos serviços logísticos de transporte e / ou o armazenamento, enquanto em outros casos, o termo é utilizado para referir-se a terceirização de um caráter mais complexo que pode abranger todo o processo logístico.

Para Berglund et al., *apud* Marasco (2007), um PSL deveria ser capaz de oferecer, no mínimo, atividades tais como transporte e armazenagem, podendo aumentar o portfólio de serviços, incluindo, por exemplo, gestão de inventário, rastreamento, atividades de valor agregado, como a montagem secundária e a instalação dos produtos, ou até mesmo, o gerenciamento da cadeia de suprimentos.

O PSL envolve uma relação entre o provedor e o cliente, que em comparação com o fornecimento de serviços básicos de logística possui ofertas mais personalizadas, abrange um número maior de funções e serviços e é caracterizado por um relacionamento de longo prazo (Murphy e Poist, *apud* Marasco, 2007). O PSL diferencia-se do tradicional abastecimento de transporte e / ou armazenagem pela cooperação criada entre as partes envolvidas, a partilha de benefícios e riscos, e a incorporação de funções estratégicas (Skjoett-Larsen, *apud* Marasco, 2007). Além disso, a duração do contrato entre o comprador e o provedor tem uma duração mínima de um ano e contém algumas atividades de gestão e análise (Berglund et al., *apud* Marasco, 2007).

**Tabela 5.** Definições para PSL obtidas em revisões sistemáticas

Definições e referências	
PSLs terceirizados ( <i>Third-party logistics</i> )	<ul style="list-style-type: none"> <li>– O termo PSL envolve o uso de companhias externas para realizar funções logísticas que têm sido tradicionalmente realizadas dentro da empresa. As funções exercidas por terceiros podem abranger o processo logístico completo ou atividades selecionadas dentro desse processo (Lieb, <i>apud</i> Marasco, 2007).</li> <li>– Em alguns casos o termo PSL é usado para descrever o tradicional fornecimento de transporte e / ou o armazenamento, enquanto em outros casos, o termo é usado para definir uma terceirização de um caráter mais complexo que pode abranger todo o processo logístico (Van Laarhoven et al., <i>apud</i> Marasco, 2007).</li> <li>– O PSL envolve atividades de gerenciamento e execução de transporte, de armazenamento e de <i>supply chain management</i>. Além disso, a duração do contrato tem que ser de pelo menos um ano para distinguir a logística de terceiros do tradicional abastecimento de transporte e / ou armazenagem (Berglund et al., <i>apud</i> Marasco, 2007).</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>– O PSL, em comparação com o a prestação de serviços básicos, tem ofertas mais personalizadas, abrange um número maior de funções e serviços e é caracterizado por um relacionamento de longo prazo e mutuamente benéfico (Murphy e Poist, <i>apud</i> Marasco, 2007).</li> <li>– O PSL estabelece um relacionamento de curto ou de longo prazo com as diversas interfaces nas cadeias de abastecimento, oferecendo serviços de logística desde o nível básico até o nível personalizado com o objetivo de atingir a eficácia e a eficiência (Bask, <i>apud</i> Marasco, 2007).</li> <li>– São características do PLS: O fornecimento de uma ampla gama de serviços, o relacionamento de longo prazo, a cooperação entre as partes, a customização das soluções logísticas, a partilha de benefícios e riscos, e incorporação de funções estratégicas (Skjoett-Larsen, <i>apud</i> Marasco, 2007).</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Termos usados alternadamente para descrever a contratação externa de algumas ou todas as atividades logísticas que eram executadas internamente (Aertsen, <i>apud</i> Selviaridis e Spring, 2007; Bowersox, <i>apud</i> Selviaridis e Spring, 2007; Lieb, <i>apud</i> Selviaridis e Spring, 2007; Sink et al., <i>apud</i> Selviaridis e Spring, 2007).</li> </ul>
	Terceirização logística ( <i>logistics outsourcing</i> ), alianças logísticas, ( <i>logistics alliances</i> ), PSLs terceirizados e logística contratada ( <i>contract logistics</i> )
1PL	Não disponível
2PL	Não disponível
3PL	– 3PL é associado geralmente com o fornecimento de múltiplos serviços ao invés de somente funções isoladas de transporte e armazenagem (Leahy et al., <i>apud</i> Selviaridis e Spring, 2007).
4PL	– O 4PL é definido como o provedor de serviços da cadeia de suprimentos que pode participar tanto na coordenação da cadeia como na execução de serviços operacionais. Ele é altamente baseado em informação e coordena vários provedores baseados em ativos em nome de seus clientes (Van Hoek e Chong, <i>apud</i> Selviaridis e Spring, 2007).
5PL	Não disponível

A definição do 3PL é associada geralmente com o fornecimento de múltiplos serviços ao invés de simplesmente funções isoladas de transporte e armazenagem (Leahy et al., *apud* Selviaridis e Spring, 2007). Recentemente o termo 4PL (*fourth party logistics*) surgiu para descrever arranjos contratuais mais avançados (Selviaridis e Spring, 2007) e é definido como o provedor de serviços da cadeia de suprimentos que pode participar tanto na coordenação da cadeia como na execução de serviços operacionais. O 4PL é altamente baseado em informação e gerencia vários provedores baseados em ativos em nome de seus clientes (Van Hoek e Chong, *apud* Selviaridis e Spring, 2007).

O PSL descreve as relações entre as diferentes interfaces da cadeia de suprimentos e os provedores de logística, onde são oferecidos serviços logísticos, desde o nível básico até o nível personalizado, em um acordo de curto ou de longo prazo, com o objetivo de atingir a eficácia e a eficiência (Bask, *apud* Marasco, 2007). Esta última definição será utilizada para delimitar o conceito do PSL no presente estudo.

A tabela 6 ilustra as definições identificadas em trabalhos que não correspondem a revisões sistemáticas.

De acordo com Bradley, *apud* Razzaque e Sheng (1998), Terceirização (*outsourcing*), prestadores de serviços logísticos terceirizados (*third-party logistics*) e logística contratada (*contract logistics*) são denominações usadas para descrever os provedores de serviços logísticos que oferecem, pelo menos, dois tipos de serviços com responsabilidade única, usando sistemas de informação. Ao comparar esta definição com as descrições usadas nas revisões sistemáticas, pode-se observar a incorporação de uma característica adicional: o uso da TI na integração do processo logístico.

Existe uma tendência atual para o envolvimento de provedores 4PL na gestão de 3PLs (*third-party logistics*) (Coyle et al., *apud* Win, 2008). O 4PL possui habilidades na formação e manutenção de relações de *Supply Chain* bem sucedidas, baseadas em competências relacionadas à disponibilidade do conhecimento e tecnologia de informação (Coyle et al., *apud* Win, 2008). Da mesma forma que nas revisões sistemáticas o 4PL é apresentado em outros trabalhos como um provedor especializado, com capacidade de gerenciar toda a cadeia de suprimentos e coordenar prestadores de serviços logísticos que executam atividades operacionais.

**Tabela 6.** Definições para PSL obtidas em outros trabalhos

Definições	Referências
Terceirização ( <i>outsourcing</i> ), prestadores de serviços logísticos terceirizados e logística contratada	– São denominações usadas para descrever os provedores de serviços logísticos que oferecem, pelo menos, dois tipos de serviços com responsabilidade única, usando sistemas de informação (Bradley, <i>apud</i> Razzaque e Sheng, 1998).
1PL	Não disponível
2PL	Não disponível
3PL	– Envolve o uso de companhias externas para realizar funções logísticas que têm sido tradicionalmente realizadas dentro da empresa (Lieb, <i>apud</i> Ashenbaum, Maltz e Ravinovich, 2005). – O 3PL é definido como sendo um provedor de múltiplos serviços para seus clientes (Langley, <i>apud</i> Ashenbaum, Maltz e Ravinovich, 2005; Allen e Tyndall, <i>apud</i> Ashenbaum, Maltz e Ravinovich, 2005).
4PL	– O 4PL prove competências relacionadas à disponibilidade do conhecimento, tecnologia de informação e habilidades na formação e manutenção de relações de supply chain bem sucedidas (Coyle et al., <i>apud</i> Win, 2008). – Existe uma tendência atual para o envolvimento de provedores 4PL na gestão de 3PLs (third-party logistics) (Coyle et al., <i>apud</i> Win, 2008).
5PL	Não disponível

### 3.3 MOTIVADORES PARA SE TERCEIRIZAR A LOGÍSTICA

A segunda variável utilizada para caracterizar os PSLs, aborda as vantagens e as razões para a terceirização das operações logísticas, aspectos que foram agrupados no presente estudo como motivadores para se terceirizar a logística e que são apresentados nas tabelas 7 e 8.

**Tabela 7.** Motivadores para se terceirizar a logística, obtidos em revisões sistemáticas.

Motivadores	Referências
Acesso a novas competências	Halldorsson e Skjoett-Larsen, <i>apud</i> Selviaridis e Spring (2007), Gentry e Vellenga, <i>apud</i> Selviaridis e Spring, (2007), Sinkovics e Roath, <i>apud</i> Selviaridis e Spring (2007)-
Acesso a novos mercados	Bowersox, <i>apud</i> Marasco (2007), Daugherty et al., <i>apud</i> Marasco (2007), Ellram e Cooper, <i>apud</i> Marasco (2007), Larson e Gammelgaard, <i>apud</i> Marasco (2007), Bask, <i>apud</i> Selviaridis e Spring (2007)
Acesso à TI	Bowersox, <i>apud</i> Marasco (2007), Daugherty et al., <i>apud</i> Marasco (2007), Ellram e Cooper, <i>apud</i> Marasco (2007), Rao e Young, <i>apud</i> Selviaridis e Spring (2007)
Adquirir vantagem competitiva	Tate, <i>apud</i> Marasco (2007), Gentry e Vellenga, <i>apud</i> Selviaridis e Spring (2007-), Sinkovics e Roath, <i>apud</i> Selviaridis e Spring (2007-)
Aprender com o PSL	Sink e Langley, <i>apud</i> Selviaridis e Spring (2007), Halldorsson e Skjoett-Larsen, <i>apud</i> Selviaridis e Spring (2007)
Aumento da Concorrência Global	Marasco (2007)
Centralizar a Logística	Rao e Young, <i>apud</i> Selviaridis e Spring (2007)
Crescente popularidade do <i>just-in-time</i> (JIT)	Marasco (2007)
Desregulamentação na indústria do transporte	Marasco (2007)
Foco na Eficiência	Greaver, <i>apud</i> Maloni e Carter (2006), Lynch, <i>apud</i> Maloni e Carter (2006)
Foco no <i>Core Business</i>	Marasco (2007), Sink e Langley, <i>apud</i> Selviaridis e Spring (2007), Razzaque e Sheng, <i>apud</i> Maloni e Carter (2006), Boyson et al., <i>apud</i> Maloni e Carter (2006)
Gerir uma grande variedade de Produtos	Rao e Young, <i>apud</i> Selviaridis e Spring (2007), Van Damme e Ploos van Amstel, <i>apud</i> Selviaridis e Spring (2007)
Melhoria dos níveis de serviço e satisfação do cliente final	Bowersox, <i>apud</i> Marasco (2007), Daugherty et al., <i>apud</i> Marasco (2007), Ellram e Cooper, <i>apud</i> Marasco (2007), Larson e Gammelgaard, <i>apud</i> Marasco (2007), Bhatnagar e Viswanathan, <i>apud</i> Selviaridis e Spring (2007), Daugherty et al., <i>apud</i> Selviaridis e Spring (2007), Wong et al., <i>apud</i> Selviaridis e Spring (2007), Bask, <i>apud</i> Selviaridis e Spring (2007)
Melhoria no desempenho	Panayides e So, <i>apud</i> Marasco (2007), Bhatnagar e Viswanathan, <i>apud</i> Selviaridis e Spring (2007), Wong et al., <i>apud</i> Selviaridis e Spring (2007)
Obter maior flexibilidade	Marasco, 2007
Redução de Custos	Rao e Young, <i>apud</i> Selviaridis e Spring (2007), Zineldin e Bredenlow, <i>apud</i> Maloni e Carter (2006), Wilding e Juriado, <i>apud</i> Maloni e Carter (2006), Bowersox, <i>apud</i> Marasco (2007), Daugherty et al., <i>apud</i> Marasco (2007), Ellram e Cooper, <i>apud</i> Marasco (2007), Larson e Gammelgaard, <i>apud</i> Marasco (2007), Bardi e Tracey, <i>apud</i> Selviaridis e Spring (2007)
Redução de investimentos em ativos	Bowersox, <i>apud</i> Marasco (2007), Daugherty et al., <i>apud</i> Marasco (2007), Ellram e Cooper, <i>apud</i> Marasco (2007), Larson e Gammelgaard, <i>apud</i> Marasco (2007), Bardi e Tracey, <i>apud</i> Selviaridis e Spring (2007)
Redução de tempo de operações	Bhatnagar e Viswanathan, <i>apud</i> Selviaridis e Spring (2007), Daugherty et al., <i>apud</i> Selviaridis e Spring (2007), Wong et al., <i>apud</i> Selviaridis e Spring (2007)
Redução dos níveis de inventário	Bhatnagar e Viswanathan, <i>apud</i> Selviaridis e Spring (2007), Daugherty et al., <i>apud</i> Selviaridis e Spring (2007), Wong et al., <i>apud</i> Selviaridis e Spring (2007)
Reestruturar a Empresa	Kopczak, <i>apud</i> Marasco (2007)
Sazonalidade da Procura	Van Damme e Ploos van Amstel, <i>apud</i> Selviaridis e Spring (2007)

O crescimento do *Outsourcing* (terceirização) de serviços logísticos se deve principalmente ao aumento da concorrência global, à desregulamentação na

indústria do transporte, à popularidade do just-in-time (JIT), e à concentração dos esforços das empresas em suas atividades estratégicas (*core competence*) (Marasco, 2007; Sink e Langley, *apud* Selviaridis e Spring, 2007; Razzaque e Sheng, *apud* Maloni e Carter, 2006; Boyson et al., *apud* Maloni e Carter, 2006), delegando para terceiros funções que embora importantes não constituem a essência e razão de ser da empresa.

Através do *Outsourcing* é possível acessar a novas competências (Halldorsson e Skjoett-Larsen, *apud* Selviaridis e Spring, 2007; Gentry e Vellenga, *apud* Selviaridis e Spring, 2007; Sinkovics e Roath, *apud* Selviaridis e Spring, 2007) e à inovação, melhorando as práticas e procedimentos já existentes, desde que os parceiros troquem informações abertamente e compartilhem seus conhecimentos e habilidades (Halldorsson e Skjoett-Larsen, *apud* Selviaridis e Spring, 2007). Deste modo, também é possível aprender com a experiência do prestador de serviços logísticos (Sink e Langley, *apud* Selviaridis e Spring, 2007; Halldorsson e Skjoett-Larsen, *apud* Selviaridis e Spring, 2007), já que ao estabelecer alianças com diversos tipos de clientes, o PSL consegue se especializar em uma grande variedade de funções logísticas, proporcionando um serviço melhor do que as atividades executadas internamente.

As principais razões que levam às empresas a terceirizar suas atividades logísticas, além da necessidade de concentrar seus esforços nas atividades centrais do negócio são: a redução de custos logísticos (Rao e Young, *apud* Selviaridis e Spring, 2007; Zineldin e Bredenlow, *apud* Maloni e Carter, 2006; Wilding e Juriado, *apud* Maloni e Carter, 2006; Bowersox, *apud* Marasco, 2007; Daugherty et al., *apud* Marasco, 2007; Ellram e Cooper, *apud* Marasco, 2007; Larson e Gammelgaard, *apud* Marasco, 2007; Bardi e Tracey, *apud* Selviaridis e Spring, 2007), a preocupação cada vez maior das empresas em oferecer um melhor nível de serviço e aumentar a satisfação dos clientes (Bowersox, *apud* Marasco, 2007; Daugherty et al., *apud* Marasco, 2007; Ellram e Cooper, *apud* Marasco, 2007; Larson e Gammelgaard, *apud* Marasco, 2007; Bhatnagar e Viswanathan, *apud* Selviaridis e Spring, 2007; Daugherty et al., *apud* Selviaridis e Spring, 2007; Wong et al., *apud* Selviaridis e Spring, 2007; Bask, *apud* Selviaridis e Spring, 2007) e a redução do capital empregado em ativos e manutenção de equipamentos (Bowersox, *apud* Marasco, 2007; Daugherty et al., *apud* Marasco, 2007; Ellram e



Cooper, *apud* Marasco, 2007; Larson e Gammelgaard, *apud* Marasco, 2007; Bardi e Tracey, *apud* Selviaridis e Spring, 2007).

Ao delegar as funções logísticas ao PSL, as organizações conseguem reestruturar seus processos de negócio (Kopczak, *apud* Marasco, 2007), de forma eficiente, (Greaver, *apud* Maloni e Carter, 2006; Lynch, *apud* Maloni e Carter, 2006) melhorando o desempenho (Panayides e So, *apud* Marasco, 2007; Bhatnagar e Viswanathan, *apud* Selviaridis e Spring, 2007; Daugherty et al., *apud* Selviaridis e Spring, 2007; Wong et al., *apud* Selviaridis e Spring, 2007) e reduzindo o tempo das operações (Bhatnagar e Viswanathan, *apud* Selviaridis e Spring, 2007; Daugherty et al., *apud* Selviaridis e Spring, 2007; Wong et al., *apud* Selviaridis e Spring, 2007). Como resultado, as empresas contratantes conseguem obter uma maior flexibilidade (Marasco, 2007) para se adaptar às mudanças do mercado e responder mais rapidamente a exigências dos clientes. A contratação do PSL, também pode ser considerada como uma estratégia adotada para a gestão da sazonalidade da procura (Van Damme e Ploos van Amstel, *apud* Selviaridis e Spring, 2007), já que quando a demanda experimenta um aumento inesperado, os prestadores de serviços logísticos auxiliam as empresas, disponibilizando seus recursos, transformando assim, os custos fixos em variáveis.

Outras vantagens da terceirização das atividades logísticas citadas na literatura são o acesso à tecnologia da informação (Lewis e Talalayevsky, *apud* Marasco, 2007; Bowersox, *apud* Marasco, 2007; Daugherty et al., *apud* Marasco, 2007; Ellram e Cooper, *apud* Marasco, 2007; Larson e Gammelgaard, *apud* Marasco, 2007; Rao e Youngm, *apud* Selviaridis e Spring, 2007), a diminuição dos níveis de inventário (Bhatnagar e Viswanathan, *apud* Selviaridis e Spring, 2007; Daugherty et al., *apud* Selviaridis e Spring, 2007; Wong et al., *apud* Selviaridis e Spring, 2007), e a centralização da logística (Rao e Young, *apud* Selviaridis e Spring, 2007).

A terceirização de serviços de logística também pode apoiar decisões de planejamento estratégico das organizações, permitindo-lhes entrar e competir em novos mercados (Bowersox, *apud* Marasco, 2007; Daugherty et al., *apud* Marasco, 2007; Ellram e Cooper, *apud* Marasco, 2007; Larson e Gammelgaard, *apud* Marasco, 2007; Bask, *apud* Selviaridis e Spring, 2007). Nesse caso, o PSL pode se tornar um grande aliado, fornecendo conhecimento e experiência

adquiridos em áreas nunca antes exploradas pelas empresas contratantes, facilitando assim o acesso às redes de distribuição internacional.

Diante da constante introdução de novos produtos e da diminuição do ciclo de vida dos mesmos, as empresas clientes encontram nos PSLs soluções tecnológicas, por exemplo, os sistemas de gestão de armazéns que otimizam as atividades operacionais e administrativas, permitindo gerir uma grande variedade de produtos (Rao e Young, *apud* Selviaridis e Spring, 2007; Van Damme e Ploos van Amstel, *apud* Selviaridis e SPRING, 2007) em vários setores da indústria.

Os PSLs também contribuem para a aquisição de vantagem competitiva (Tate, *apud* Marasco, 2007; Gentry e Vellenga, *apud* Selviaridis e Spring, 2007; Sinkovics e Roath, *apud* Selviaridis e Spring, 2007), já que a empresa contratante consegue estabelecer estratégias focadas no aperfeiçoamento de suas atividades centrais, o que proporciona um nível de diferenciação superior diante da concorrência.

A Tabela 8 apresenta os motivadores para se terceirizar as atividades logísticas mencionados em outros trabalhos.

**Tabela 8.** Motivadores para se terceirizar a logística, obtidos em outros trabalhos.

Motivadores	Referências
Acesso a novas competências	Halldorsson e Skjoett-Larsen, <i>apud</i> Razzaque e Sheng (1998)
Acesso a novos mercados	Foster e Muller, <i>apud</i> Razzaque e Sheng (1998), Maltz, <i>apud</i> Razzaque e Sheng (1998)
Acesso à TI	Bradley, <i>apud</i> Razzaque e Sheng (1998)
Adquirir vantagem competitiva	Foster e Muller, <i>apud</i> Razzaque e Sheng (1998)
Aprender com o PSL	Byrne, <i>apud</i> Razzaque e Sheng (1998), Dillon, <i>apud</i> Razzaque e Sheng (1998), Goldberg, <i>apud</i> Razzaque e Sheng (1998), Richardson, <i>apud</i> Razzaque e Sheng (1998), Sheehan, <i>apud</i> Razzaque e Sheng (1998), Trunick, <i>apud</i> Razzaque e Sheng (1998), Bradley, <i>apud</i> Razzaque e Sheng (1998), Hill, <i>apud</i> Razzaque e Sheng (1998), Lieb, <i>apud</i> Razzaque e Sheng (1998), Sheffi, <i>apud</i> Razzaque e Sheng (1998)
Aumento da Concorrência Global	Byrne, <i>apud</i> Razzaque e Sheng (1998), Foster e Muller, <i>apud</i> Razzaque e Sheng (1998), Rao et al., <i>apud</i> Razzaque e Sheng (1998), Sheffi, <i>apud</i> Razzaque e Sheng (1998), Trunick, <i>apud</i> Razzaque e Sheng (1998), Bovet, <i>apud</i> Razzaque e Sheng (1998), Cooper, <i>apud</i> Razzaque e Sheng (1998), Fawcett et al., <i>apud</i> Razzaque e Sheng (1998), McCabe, <i>apud</i> Razzaque e Sheng (1998), Whybark, <i>apud</i> Razzaque e Sheng (1998)
Aumento da consciência ambiental	Muller, <i>apud</i> Razzaque e Sheng (1998)
Centralizar a Logística	Bence, <i>apud</i> Razzaque e Sheng (1998)
Crescente popularidade do <i>just-in-time</i> (JIT)	Goldberg, <i>apud</i> Razzaque e Sheng (1998), Sheffi, <i>apud</i> Razzaque e Sheng (1998), Trunick, <i>apud</i> Razzaque e Sheng (1998)
Foco no <i>Core Business</i>	Muller, <i>apud</i> Razzaque e Sheng (1998)
Melhoria dos níveis de serviço e satisfação do cliente final	Foster e Muller, <i>apud</i> Razzaque e Sheng (1998), Hill, <i>apud</i> Razzaque e Sheng (1998), Lieb, <i>apud</i> Razzaque e Sheng (1998), Sheffi, <i>apud</i> Razzaque e Sheng (1998), Bradley, <i>apud</i> Razzaque e Sheng (1998).
Melhoria no desempenho	Foster e Muller, <i>apud</i> Razzaque e Sheng (1998), Hill, <i>apud</i> Razzaque e Sheng (1998), Lieb, <i>apud</i> Razzaque e Sheng (1998), Sheffi, <i>apud</i> Razzaque e Sheng (1998)
Obter maior flexibilidade	Razzaque e Sheng (1998)
Redução de Custos	Foster e Muller, <i>apud</i> Razzaque e Sheng (1998), Hill, <i>apud</i> Razzaque e Sheng (1998), Lieb, <i>apud</i> Razzaque e Sheng (1998), Sheffi, <i>apud</i> Razzaque e Sheng (1998), Bradley, <i>apud</i> Razzaque e Sheng (1998).
Redução de investimentos em ativos	Foster e Muller, <i>apud</i> Razzaque e Sheng (1998), Bradley, <i>apud</i> Razzaque e Sheng (1998), Richardson, <i>apud</i> Razzaque e Sheng (1998), Fantasia, <i>apud</i> Razzaque e Sheng (1998)
Redução de tempo de operações	Razzaque e Sheng (1998)
Redução dos níveis de inventário	Bhatnagar e Viswanathan, <i>apud</i> Selviaridis e Spring (2007), Daugherty et al., <i>apud</i> Selviaridis e Spring (2007), Wong et al., <i>apud</i> Selviaridis e Spring (2007), Richardson, <i>apud</i> Razzaque e Sheng (1998)
Reestruturar a Empresa	Razzaque e Sheng (1998)
Simplificar o processo logístico	Bradley, <i>apud</i> Razzaque e Sheng, 1998)

Da mesma forma que a literatura das revisões sistemáticas, uma das mais importantes razões para contratar o PSL é ter acesso à experiência e às competências para prover serviços logísticos que seriam difíceis de adquirir internamente, o que representaria custos elevados para as empresas (Byrne, *apud* Razzaque e Sheng, 1998; Dillon, *apud* Razzaque e Sheng, 1998; Goldberg, *apud* Razzaque e Sheng, 1998; Richardson, *apud* Razzaque e Sheng, 1998; Sheehan, *apud* Razzaque e Sheng, 1998; Trunick, *apud* Razzaque e Sheng, 1998; Bradley,

*apud* Razzaque e Sheng, 1998; Hill, *apud* Razzaque e Sheng, 1998; Lieb, *apud* Razzaque e Sheng, 1998; Sheffi, *apud* Razzaque e Sheng, 1998).

Um dos motivadores citado em outros trabalhos e que não aparece nas revisões sistemáticas é o aumento da consciência ambiental (Muller, *apud* Razzaque e Sheng, 1998), que tem levado as empresas a adotar a prática da logística reversa para recolher os produtos usados e descartá-los adequadamente ou reciclá-los, encontrando nos prestadores de serviços logísticos soluções eficientes com menor custo. Outro motivador que também não é citado nas revisões sistemáticas é a simplificação dos processos logísticos (Bradley, *apud* Razzaque e Sheng, 1998).

### 3.4 INIBIDORES PARA SE TERCEIRIZAR A LOGÍSTICA

A terceira variável utilizada na análise dos PSLs inclui as desvantagens e as dificuldades para se terceirizar a logística, agrupados em inibidores e apresentados nas tabelas 9 e 10.

**Tabela 9.** Inibidores para se terceirizar a logística, obtidos em revisões sistemáticas.

Inibidores	Referências
Falhas nas informações	Elram e Cooper, <i>apud</i> Selviaridis e Spring (2007)
Falhas no gerenciamento de fornecedores	Elram e Cooper, <i>apud</i> Selviaridis e Spring (2007), Gibson e Cook, <i>apud</i> Selviaridis e Spring (2007), Sink e Langley, <i>apud</i> Selviaridis e Spring (2007), Svensson, <i>apud</i> Selviaridis e Spring (2007), van Laarhoven et al., <i>apud</i> Selviaridis e Spring (2007)
Falta de resposta às necessidades dos clientes	Van Damme e Ploos van Amstel, <i>apud</i> Selviaridis e Spring (2007)
Incapacidade do Operador Logístico de responder a novas Exigências	Elram e Cooper, <i>apud</i> Selviaridis e Spring (2007), Gibson e Cook, <i>apud</i> Selviaridis e Spring (2007), Sink e Langley, <i>apud</i> Selviaridis e Spring (2007), Svensson, <i>apud</i> Selviaridis e Spring (2007), van Laarhoven et al., <i>apud</i> Selviaridis e Spring (2007)
Incapacidade para lidar com necessidades especiais do produto e circunstâncias de emergência	Selviaridis e Spring (2007)
Perda da capacidade <i>in-house</i>	Elram e Cooper, <i>apud</i> Selviaridis e Spring (2007)
Perda de contato direto com o cliente	Elram e Cooper, <i>apud</i> Selviaridis e Spring (2007)
Perda de Controle sobre as funções logísticas	Elram e Cooper, <i>apud</i> Selviaridis e Spring (2007)
Perícia e qualidade inadequadas do fornecedor	Selviaridis e Spring (2007)
Problemas com relação ao desempenho do serviço	Selviaridis e Spring (2007)
PSL que não tem o conhecimento necessário em TI	Lai et al., <i>apud</i> Marasco (2007), Evangelista e Sweeney, <i>apud</i> Marasco (2007)

A terceirização de serviços logísticos pode representar para as empresas, oportunidades em alguns casos e dificuldades em outros. As desvantagens citadas com maior frequência na literatura estão relacionadas com a perda, de controle sobre as funções logísticas, da capacidade *in-house* e do contato direto com o cliente (Ellram e Cooper, *apud* Selviaridis e Spring, 2007). As falhas nas informações (Ellram e Cooper, *apud* Selviaridis e Spring, 2007) estratégicas do negocio também pode ser considerada como uma desvantagem do *Outsourcing*, já que uma parte importante da interface entre a empresa contratante e os clientes passaria a ser realizada pelo prestador de serviços logísticos, resultando na falta de resposta (Van Damme e Ploos van Amstel, *apud* Selviaridis e Spring, 2007) às necessidades dos clientes e dificultando a identificação de oportunidades e ameaças no mercado.

Outra desvantagem potencial da terceirização envolve a possibilidade de não selecionar e gerenciar adequadamente os fornecedores (Ellram e Cooper, *apud* Selviaridis e Spring, 2007; Gibson e Cook, *apud* Selviaridis e Spring, 2007; Sink e Langley, *apud* Selviaridis e Spring, 2007; Svensson, *apud* Selviaridis e Spring, 2007; van Laarhoven et al., *apud* Selviaridis e Spring, 2007). A contratação de provedores que não tem a capacidade e a competência necessárias para cumprir com as metas propostas e responder a novas exigências, coloca em risco a qualidade dos serviços e origina problemas com relação ao desempenho (Selviaridis e Spring, 2007).

A incapacidade para lidar com necessidades especiais do produto em circunstâncias de emergência (Selviaridis e Spring, 2007), e PSLs que não têm o conhecimento necessário em TI (Lai et al., *apud* Marasco, 2007; Evangelista e Sweeney, *apud* Marasco, 2007) também são citadas como desvantagens potenciais para as empresas contratantes.

**Tabela 10.** Inibidores para se terceirizar a logística, obtidos em outros trabalhos.

Inibidores	Referências
Dificuldade de mudar de fornecedor	Bradley, <i>apud</i> Razzaque e Sheng (1998)
Dificuldade de obtenção de suporte organizacional	Bowman, <i>apud</i> Razzaque e Sheng (1998)
Falha nas informações	Bradley, <i>apud</i> Razzaque e Sheng (1998)
Falhas no gerenciamento de fornecedores	Bradley, <i>apud</i> Razzaque e Sheng (1998)
Falta de compreensão dos objetivos do contratante	Bradley, <i>apud</i> Razzaque e Sheng (1998), Cooke, <i>apud</i> Razzaque e Sheng (1998), Maltz, <i>apud</i> Razzaque e Sheng (1998)
Incapacidade de o PSL de responder a novas Exigências	Bradley, <i>apud</i> Razzaque e Sheng (1998)
Incapacidade para lidar com necessidades especiais do produto e circunstâncias de emergência	Bradley, <i>apud</i> Razzaque e Sheng (1998)
Perda de contato direto com o cliente	Bradley, <i>apud</i> Razzaque e Sheng (1998)
Perda de Controle sobre as funções logísticas	Bradley, <i>apud</i> Razzaque e Sheng (1998)

Três novas dificuldades do processo de terceirização foram mencionadas durante a revisão dos trabalhos que não correspondem a revisões sistemáticas. A primeira dificuldade é a falta de compreensão dos objetivos do contratante por parte do PSL (Bradley, *apud* Razzaque e Sheng, 1998; Cooke, *apud* Razzaque e Sheng, 1998. Maltz, *apud* Razzaque e Sheng, 1998). A segunda dificuldade reside na troca de um fornecedor para outro (Bradley, *apud* RAZZAQUE e SHENG, 1998), gerando altos custos de mudança e terceira e última dificuldade mencionada é a falta de obtenção de suporte organizacional (Bowman, *apud* Razzaque e Sheng, 1998).

Prestadores de serviços logísticos que não têm o conhecimento necessário em TI, a perda da capacidade *in-house*, a falta de resposta às necessidades dos clientes, problemas relacionados ao desempenho do serviço, e pericia e qualidade, inadequadas do fornecedor, são aspetos tratados como inibidores para se terceirizar a logística nas revisões sistemáticas da literatura, mas não em outros trabalhos.

### 3.5 PROCESSO DE TERCEIRIZAÇÃO DE SERVIÇOS LOGÍSTICOS

A quarta variável de análise dos PSLs é o processo de terceirização de serviços logísticos. A Tabela 11 descreve os principais assuntos abordados na literatura sobre o tema.

**Tabela 11.** Processos de terceirização de serviços logísticos obtidos em revisões sistemáticas

Processos	Referências
Oferecem um modelo de formação, gestão e controle de alianças logísticas que segue três etapas: identificação da necessidade da aliança, planejamento e gestão, e medição e controle das operações.	Bagchi e Virum, <i>apud</i> Marasco (2007)
Apresentam um modelo do processo de compra de serviços logísticos que possui cinco fases: identificação da necessidade de terceirizar a logística, estabelecimento de alternativas viáveis, avaliação e seleção de fornecedores, implementação e avaliação dos serviços.	Sink e Langley, <i>apud</i> Marasco (2007)
Menciona o processo de desenvolvimento das relações interorganizacionais, que consta de três etapas: seleção de fornecedores potenciais, coordenação, execução, e supervisão das operações, e formalização de procedimentos.	Marasco (2007)
Cita um modelo sistemático de formação, implementação e administração de parcerias baseado em três grandes componentes: direcionadores, facilitadores e mecanismos de coordenação.	Lambert et al., <i>apud</i> Marasco (2007)

O processo de terceirização envolve o relacionamento entre a empresa contratante e o contratado ou fornecedor dos serviços logísticos. Acredita-se que o relacionamento se desenvolve gradualmente na medida em que o número de atividades terceirizadas aumenta com o tempo (Selviaridis e Spring, 2007). Além disso, inicialmente os contratantes procuram soluções específicas com o intuito de avaliar a capacidade dos provedores (van Damme e Ploos van Amstel, *apud* Selviaridis e Spring, 2007) e, posteriormente, adotam soluções mais customizadas e de maior valor agregado (Sink et al., *apud* Selviaridis e Spring, 2007).

Na revisão da literatura vários modelos de parceria logística são mencionados. Bagchi e Virum, *apud* Marasco (2007), oferecem um modelo de formação, gestão e controle de alianças logísticas que segue três etapas: identificação da necessidade da aliança; planejamento e gestão; e medição e controle das operações. Sink e Langley, *apud* Marasco (2007), contemplam um modelo de compra de serviços logísticos que possui cinco fases: identificação da necessidade de terceirizar a logística, estabelecimento de alternativas viáveis, avaliação e seleção de fornecedores, implementação e avaliação dos serviços. Lambert et al., *apud* Marasco (2007), apresentam um modelo sistemático de formação, implementação e administração de parcerias baseado em tem três

grandes componentes: direcionadores, facilitadores e mecanismos de coordenação. Marasco (2007) menciona o processo de desenvolvimento das relações inter-organizacionais, que consta de três etapas: seleção de fornecedores potenciais, coordenação, execução, e supervisão das operações, e formalização dos procedimentos.

Observou-se que os trabalhos que não correspondem a revisões sistemáticas da literatura descrevem fatores relevantes para o sucesso de um processo de terceirização de serviços logísticos. Nesses trabalhos é mencionado que o contratante deveria determinar os benefícios do *Outsourcing* de acordo com critérios como o retorno sobre ativos (Trunick, *apud* Razzaque e Sheng, 1998) e incluir os fatores de risco associados à terceirização logística (Bradley, *apud* Razzaque e Sheng, 1998). Para obter maiores benefícios, as empresas precisam compreender os diferentes tipos de funções que podem ser terceirizadas (Razzaque e Sheng, 1998), realizar uma análise criteriosa dessas funções (Dobler et al., *apud* Razzaque e Sheng, 1998) e selecionar os possíveis fornecedores, considerando suas necessidades e as competências dos PSLs. Também são citados alguns ingredientes-chave de um contrato de logística como tarifas competitivas, necessidades de equipamentos, padrões de serviço, itens extraordinários, por exemplo, tratamento especial para produtos, cláusulas de rescisão do contrato, fornecimento de avaliações de desempenho, disposição de relatórios, opções para aumentar o comprimento da vigência do contrato ou para o aumento de preços e requisitos de seguro (Richardson, *apud* Razzaque e Sheng, 1998).

### **3.6 CRITÉRIOS DE SELEÇÃO E/OU AVALIAÇÃO DE PRESTADORES DE SERVIÇO LOGÍSTICO**

A literatura apresenta vários critérios de seleção e/ou avaliação de prestadores de serviços logísticos, os quais correspondem a quinta variável de análise e são resumidos nas tabelas 12 e 13.



**Tabela 12.** Critérios de seleção e/ou avaliação de prestadores de serviço logístico obtidos em revisões sistemáticas

<b>Critérios</b>	<b>Referências</b>
Capacidade de resposta	Selviaridis e Spring (2007)
Confiabilidade de serviço	Selviaridis e Spring (2007)
Estabilidade Financeira	Selviaridis e Spring (2007)
Experiência empresarial	Aghazadeh, <i>apud</i> Selviaridis e Spring (2007), Sink et al., <i>apud</i> Selviaridis e Spring (2007), Van Damme and Ploos van Amstel, Selviaridis e Spring (2007).
Flexibilidade e capacidade operacional	Selviaridis e Spring (2007)
Preço	Van Laarhoven e Sharman, <i>apud</i> Selviaridis e Spring (2007)
Qualidade de Serviço	Selviaridis e Spring (2007)
Referências de clientes	Sink e Langley, <i>apud</i> Selviaridis e Spring (2007)
Reputação do fornecedor	Sink e Langley, <i>apud</i> Selviaridis e Spring (2007)

Principalmente são incluídos, nos critérios, o custo, a qualidade e confiabilidade do serviço, a flexibilidade, a capacidade de resposta e a estabilidade financeira (Selviaridis e Spring, 2007). Alguns critérios são estabelecidos de acordo com as necessidades específicas dos clientes, enquanto outros são aplicáveis a todos os serviços (Bagchi e Virum, *apud* Marasco, 2007).

A reputação do fornecedor e as referências dos clientes (Sink e Langley, *apud* Selviaridis e Spring, 2007) são considerados importantes na etapa inicial de seleção. Também são mencionados na literatura critérios como, a capacidade, a flexibilidade operacional (Selviaridis e Spring, 2007) e a experiência empresarial (Aghazadeh, *apud* Selviaridis e Spring, 2007; Sink et al., *apud* Selviaridis e Spring, 2007; Van Damme e Ploos van Amstel, *apud* Selviaridis e Spring, 2007).

**Tabela 13.** Critérios de seleção e/ou avaliação de prestadores de serviço logístico obtidos em outros trabalhos

<b>Critérios</b>	<b>Referências</b>
Ampla cobertura geográfica	Bradley, <i>apud</i> Razzaque e Sheng (1998), Harrington, <i>apud</i> Razzaque e Sheng (1998), Maltz, <i>apud</i> Razzaque e Sheng (1998)
Capacidade de fornecer dados altamente detalhados	Bradley, <i>apud</i> Razzaque e Sheng (1998), Cuthbertson, <i>apud</i> Razzaque e Sheng (1998), Maltz, <i>apud</i> Razzaque e Sheng (1998)
Capacidade de resposta	Bradley, <i>apud</i> Razzaque e Sheng (1998), Cooke, <i>apud</i> Razzaque e Sheng (1998), Bradley, <i>apud</i> Razzaque e Sheng (1998), Harrington, <i>apud</i> Razzaque e Sheng (1998), Maltz, <i>apud</i> Razzaque e Sheng (1998)
Certificação de fornecedor	Gibson et al., <i>apud</i> Razzaque e Sheng (1998)
Compatibilidade de tecnologia	Harrington, <i>apud</i> Razzaque e Sheng (1998)
Confiabilidade de serviço	Bradley, <i>apud</i> Razzaque e Sheng (1998)
Desenvolvimento de Negócios	Bradley, <i>apud</i> Razzaque e Sheng (1998)
Equipamentos especializados	Bradley, <i>apud</i> Razzaque e Sheng (1998), Harrington, <i>apud</i> Razzaque e Sheng (1998), Maltz, <i>apud</i> Razzaque e Sheng (1998)
Estabilidade Financeira	Bradley, <i>apud</i> Razzaque e Sheng (1998), Cavinato, <i>apud</i> Razzaque e Sheng (1998), Maltz, <i>apud</i> Razzaque e Sheng (1998), Minahan, <i>apud</i> Razzaque e Sheng (1998)
Experiência empresarial	Bradley, <i>apud</i> Razzaque e Sheng (1998), Harrington, <i>apud</i> Razzaque e Sheng (1998)
Flexibilidade e capacidade operacional	Selviaridis e Spring (2007), Maltz, <i>apud</i> Razzaque e Sheng (1998)
Oportunidades para desenvolver relacionamentos de longo prazo	Maltz, <i>apud</i> Razzaque e Sheng (1998)
Preço	Bradley, <i>apud</i> Razzaque e Sheng (1998), Maltz, <i>apud</i> Razzaque e Sheng (1998)
Qualidade de Serviço	Bradley, <i>apud</i> Razzaque e Sheng (1998), Maltz, <i>apud</i> Razzaque e Sheng (1998)
Reputação do fornecedor	Maltz, <i>apud</i> Razzaque e Sheng (1998)
Variedade de serviços	Bradley, <i>apud</i> Razzaque e Sheng (1998), Harrington, <i>apud</i> Razzaque e Sheng (1998), Maltz, <i>apud</i> Razzaque e Sheng (1998)

Apesar de os artigos de revisão sistemática abarcarem assuntos relacionados à seleção de PSLs, pode-se apreciar que os outros trabalhos apresentam um maior número de critérios, por exemplo, a capacidade de fornecer dados detalhados, a variedade de serviços, a cobertura geográfica, os equipamentos especializados, a compatibilidade de tecnologia, as oportunidades para desenvolver negócios e relacionamentos de longo prazo, e a certificação do fornecedor.

De acordo com Maltz, *apud* Razzaque e Sheng (1998) utilizar procedimentos adequados de seleção do fornecedor é fundamental por que maximiza as possibilidades de escolher o PSL mais apropriado às necessidades da empresa e permite que todos os que participam do processo decisório possam contribuir com a decisão final.

### 3.7 INDICADORES DE AVALIAÇÃO DOS PRESTADORES DE SERVIÇO LOGÍSTICO

A medição do desempenho exerce um papel importante dentro do processo de terceirização logística, já que permite avaliar o nível de sucesso atingido pelo PSL e identificar ações corretivas no caso de falhas no serviço (van Hoek, *apud* Selviaridis e Spring, 2007; Wilding e Juriado, *apud* Selviaridis e Spring, 2007). Os indicadores de desempenho são um meio para analisar e monitorar a qualidade das atividades logísticas que são realizadas externamente, motivo pelo qual constituem a sexta variável de análise dos PSLs neste estudo. Exemplos desses indicadores são apresentados nas tabelas 14 e 15.

**Tabela 14.** Indicadores de avaliação dos prestadores de serviço logístico obtidos em revisões sistemáticas

<b>Indicadores</b>	<b>Referências</b>
Atendimento de pedido	Wilding e Juriado, <i>apud</i> Selviaridis e Spring (2007)
Giro de inventario	Wilding e Juriado, <i>apud</i> Selviaridis e Spring (2007)
Pontualidade e precisão na entrega	Wilding e Juriado, <i>apud</i> Selviaridis e Spring (2007)
Realização de pesquisas de satisfação do cliente	Boyson et al. <i>apud</i> Selviaridis e Spring (2007), Wilding e Juriado, <i>apud</i> Selviaridis e Spring (2007)

**Tabela 15.** Indicadores de avaliação dos prestadores de serviço logístico obtidos em outros trabalhos

<b>Indicadores</b>	<b>Referências</b>
Custo de operação da cadeia de abastecimento	Win (2008)
Dias sem estoque	Win (2008)
Eficácia da gestão de previsão de demanda	Win (2008)
Inventário vencido	Win (2008)
Investimento no inventario	Win (2008)
Nível de serviço	Win (2008)
Quantidade e custo de expedição	Win (2008)
Realização de pesquisas de satisfação do cliente	Win (2008)
Reclamações do cliente	Win (2008)
Vendas perdidas	Win (2008)

A diferença da revisão sistemática realizada por Selviaridis e Spring (2007) com o trabalho de Win (2008) é que o segundo menciona uma maior quantidade de indicadores para a avaliação de desempenho dos PSLs. Isso se deve ao interesse cada vez maior das empresas desenvolverem mecanismos de controle de serviços terceirizados, dada a importância das funções logísticas para geração de valor para o cliente.

### 3.8 ATIVIDADES EXECUTADAS POR PRESTADORES DE SERVIÇO LOGÍSTICO

As atividades logísticas que podem ser terceirizadas compõem a sétima variável de análise dos PSLs e são exibidas nas tabelas 16 e 17.

**Tabela 16.** Atividades executadas por prestadores de serviço logístico obtidas em revisões sistemáticas

Atividades	Referências
Gestão da cadeia de suprimentos	Berglund et al., <i>apud</i> Marasco (2007)
Gestão de armazenagem	Berglund et al., <i>apud</i> Marasco (2007), Lieb e Bentz, <i>apud</i> Selviaridis e Spring (2007), Lieb e Kendrick, <i>apud</i> Selviaridis e Spring (2007), Lieb e Reall, <i>apud</i> Selviaridis e Spring (2007)
Gestão de estoque	Berglund et al., <i>apud</i> Marasco (2007)
Gestão de transporte	Berglund et al., <i>apud</i> Marasco (2007), Lieb e Bentz, <i>apud</i> Selviaridis e Spring (2007), Lieb e Kendrick, <i>apud</i> Selviaridis e Spring (2007), Lieb e Reall, <i>apud</i> Selviaridis e Spring (2007)
Montagem de produtos	Berglund et al., <i>apud</i> Marasco (2007)
Rastreamento e localização	Berglund et al., <i>apud</i> Marasco (2007)
Serviços financeiros	Lieb e Bentz, <i>apud</i> Selviaridis e Spring (2007), Lieb e Kendrick, <i>apud</i> Selviaridis e Spring (2007), Lieb e Reall, <i>apud</i> Selviaridis e Spring (2007)
Sistemas de informação	Lieb e Bentz, <i>apud</i> Selviaridis e Spring (2007), Lieb e Kendrick, <i>apud</i> Selviaridis e Spring (2007), Lieb e Reall, <i>apud</i> Selviaridis e Spring (2007)

A revisão da literatura revela um desalinhamento entre a oferta e a demanda por serviços de logística (Murphy e Poist, *apud* Selviaridis e Spring, 2007). Pesquisas recentes indicam que, embora os PSLs estejam expandindo suas ofertas

para incluir serviços mais especializados como, os sistemas de informação, a contratação da fabricação e até mesmo o processo de compras e de finanças, há uma baixa demanda destes serviços e as empresas em geral, continuam terceirizando funções relacionadas ao transporte e à armazenagem (Lieb e Bentz, *apud* Selviaridis e Spring, 2007; Lieb e Kendrick, *apud* Selviaridis e Spring, 2007; Lieb e Reall, *apud* Selviaridis e Spring, 2007).

**Tabela 17.** Atividades executadas por prestadores de serviços logísticos obtidas em outros trabalhos

<b>Atividades</b>	<b>Referências</b>
Atendimento do pedido	Lieb e Reall, <i>apud</i> Razzaque e Sheng (1998)
Consolidação de carga	Lieb e Reall, <i>apud</i> Razzaque e Sheng (1998)
Controle de qualidade	Fawcett et al., <i>apud</i> Razzaque e Sheng (1998)
Distribuição Física	Win (2008), Richardson, <i>apud</i> Razzaque e Sheng (1998)
Embalagem	Richardson, <i>apud</i> Razzaque e Sheng (1998)
Estrutura de preços de varejo	Win (2008)
Gestão de armazenagem	Win (2008), Goldsmith, <i>apud</i> Razzaque e Sheng (1998), Lieb e Reall, <i>apud</i> Razzaque e Sheng (1998)
Gestão de estoque	Win (2008)
Gestão de processos de previsão	Win (2008)
Gestão de transporte	Win (2008), Richardson, <i>apud</i> Razzaque e Sheng (1998), Lieb e Reall, <i>apud</i> Razzaque e Sheng (1998)
Importação e Exportação	Richardson, <i>apud</i> Razzaque e Sheng (1998)
Negociar acordos de contratos	Win (2008)
Negociar e gerenciar os relacionamentos 3PL	Win (2008)
Seleção de fornecedores	Lieb e Reall, <i>apud</i> Razzaque e Sheng (1998)
Serviço ao cliente	Win (2008)
Sistema de fretes internacionais	Win (2008)
Sistemas de informação	Lieb e Reall, <i>apud</i> Razzaque e Sheng (1998)

Na revisão de outros trabalhos, destaca-se que a armazenagem foi uma das primeiras formas de terceirização em logística (Goldsmith, *apud* Razzaque e Sheng, 1998). Depois, as empresas passaram a terceirizar serviços como embalagem, transporte, distribuição, importação e exportação (Richardson, *apud* Razzaque e Sheng, 1998). Isto é justificável, já que os PSLs influem na determinação do local de armazenamento das mercadorias, no tipo de embalagem dos produtos destinados para embarque, e na escolha do melhor modo para transportá-los para o cliente (Hill, *apud* Razzaque e Sheng, 1998).

Enquanto que Selviaridis e Spring (2007) contemplam em sua revisão sistemática que as empresas preferem terceirizar principalmente atividades básicas de transporte e armazenagem, já Fawcett et al., *apud* Razzaque e Sheng (1998) ressaltam que os PSLs têm sido utilizados com frequência para realizar atividades de valor agregado, influenciando no aumento da oferta de serviços logísticos. De acordo com Lieb e Randall, *apud* Razzaque e Sheng (1998), são muitos os PSLs que oferecem diversos serviços especializados como sistemas de informação logísticos, consolidação da carga, gestão de armazenagem e seleção de fornecedores e gestão da frota. Win (2008), por exemplo, apresenta um estudo de caso, analisando duas empresas do setor de bebidas que utilizam os serviços de um 4PL. Em ambas as empresas o 4PL tinha autonomia para realizar as seguintes funções: estruturar os preços de varejo, negociar acordos de contratos, gerenciamento de processos de previsão, gerenciar os relacionamentos 3PL, expedição de fretes (*Freight forwarding*) e serviço ao cliente. Pode-se observar que as atividades mencionadas em outros trabalhos superam em número as citadas nas revisões sistemáticas.

### 3.9 PESQUISAS FUTURAS

Novas pesquisas no campo de PSLs são necessárias para desenvolver um entendimento mais profundo das complexidades comportamentais que surgem através da interação entre o cliente e o provedor de serviços de logística. Cada vez mais, acredita-se que as relações bem sucedidas e duradouras são aquelas em que os parceiros procuram benefícios, não só no curto prazo, como também incorporam fatores comportamentais, tais como confiança e comprometimento (Dwyer et al., *apud* Marasco, 2007; Gundlach et al., *apud* Marasco, 2007; Morgan e Hunt, *apud* Marasco, 2007).

Marasco (2007) declara que com a constatação de que a literatura sobre PSLs é basicamente empírico-descritivo se evidencia a falta de uma base de orientação conceitual incorporando um conjunto sistematizado de definições e modelos a serem utilizados a fim de investigar, descrever e explicar as relações PSL.

Selviaridis e Spring (2007) destacam a importância de realizar estudos empíricos que permitam entender o funcionamento das relações inter-

organizacionais, sugerindo para isso a análise dos relacionamentos 4PL. Os autores mencionam a necessidade de identificar os facilitadores e inibidores relativos à implementação e gestão dos 4PL, o conjunto de serviços oferecidos e o compartilhamento de riscos e benefícios em um relacionamento 4PL.

É necessária uma estrutura normativa que analise o impacto das características operacionais do comprador, relacionados ao tipo de produtos oferecidos, aos processos e a cadeia de suprimentos, sobre o tipo de relacionamento 3PL a ser estabelecido (Selviaridis e Spring, 2007).

Também são requeridas pesquisas empíricas relacionadas ao *design* e implementação de relações 3PL, em função de que a literatura sobre o estabelecimento dos contratos 3PL é principalmente de natureza conceitual. Neste sentido, são necessárias evidências de estudos empíricos sobre os tipos de contratos existentes, as taxas a serem aplicadas, o nível de detalhe em relação à especificação do serviço e a inclusão de cláusulas de penalidade ou incentivos (Collins, *apud* Selviaridis e Spring, 2007).

Outras oportunidades para pesquisas futuras são: Desenvolver KPIs para serviços avançados de logística (van Hoek, *apud* Selviaridis e Spring, 2007), realizar investigações sobre PSLs tanto desde a perspectiva do comprador como desde a perspectiva do fornecedor, já que a investigação focada no fornecedor supera em quantidade e abrangência a pesquisa realizada sob a ótica do comprador (Maloni, Carter, 2006) e expandir o âmbito geográfico da pesquisa em 3PL, particularmente para apoiar os profissionais à medida que aumentam as operações de importação e exportação em outros países (Maloni, Carter, 2006).

Metade das pesquisas existentes sobre 3PL baseadas em entrevistas não especificam claramente o nível organizacional ao qual pertence o entrevistado e não se focam em um nível específico (por exemplo, gerente, presidente, diretor, etc.) (Maloni, Carter, 2006). O controle de fatores relacionados aos PSLs por indústria pode permitir que a investigação sobre PSLs proporcione resultados mais específicos e impactantes no futuro (Maloni, Carter, 2006).

Em trabalhos que não correspondem a revisões sistemáticas da literatura foi identificada a necessidade de realizar pesquisas para conhecer o nível de entendimento dos clientes potenciais sobre o valor que um 4PL pode prover a suas organizações (Win, 2008).