

## **5 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS COM BASE EM MARASCO (2007)**

O presente capítulo apresenta e analisa os resultados obtidos na revisão sistemática da literatura em língua portuguesa sobre PSLs, agora de acordo com Marasco (2007). As definições para prestadores de serviços logísticos já estão contempladas na seção 4.1 desta dissertação, portanto não estão contidas neste capítulo. A seção 5.1 retrata a classificação dos resultados dos artigos em cada uma das categorias do *framework* de Marasco (2007), sendo elas: Contexto, Estrutura, Processo e Resultados e os compara para cada categoria, com os resultados obtidos na revisão sistemática realizada por Marasco (2007).

A seção 5.2 descreve a revisão das abordagens usadas na literatura de PSL.

### **5.1 APRESENTAÇÃO DE RESULTADOS CHAVES DE PESQUISAS ANTERIORES SOBRE PSL UTILIZANDO O MODELO DE MARASCO (2007)**

Durante o processo de classificação, observou-se que os artigos abordavam aspectos do contexto, estrutura, processo e resultados simultaneamente. Devido a isso, não foi possível aplicar totalmente a metodologia de Marasco (2007), que classifica cada artigo numa das quatro categorias de acordo com o tema predominante e agrupa os artigos que abordam mais de uma categoria num quinto grupo denominado “abrangente”. Neste caso, não será usado estudos abrangentes.

Nas subseções seguintes, uma revisão de investigações e resultados em cada uma das categorias é exposta. A Tabela 24 mostra os detalhes da classificação, fornecendo uma sumarização de todas as referências dos artigos revisados. Pode-se observar que os autores abordam principalmente questões relacionadas ou ao contexto no qual se desenvolvem os relacionamentos Cliente – PSL.

**Tabela 24.** Sumário de referências sob o esquema de classificação do conteúdo da literatura

Categoria	Referências
Contexto	Wanke (2004), Figueiredo e Mora (2009), Novaes, <i>apud</i> Belfiore, Fávero e Angelo (2006), Iañes e Cunha (2006), Lieb e Miller, <i>apud</i> Iañes e Cunha (2006), Langley e Allen, <i>apud</i> Vivaldini, Souza e Pires (2008), Fleury et al., <i>apud</i> Vivaldini, Souza e Pires (2008), Novaes e Fleury, <i>apud</i> Macedo e Canen (2009), Belfiore, Fávero e Angelo (2006), Vivaldini, Souza e Pires (2008), Lieb, <i>apud</i> Wanke et al. (2010), Wanke et al. (2010), Wanke, Arkader e Hjar, <i>apud</i> Wanke (2010), Junior (2010), Novaes, <i>apud</i> Macedo (2006), Fleury e Ribeiro, <i>apud</i> Macedo (2006), Fleury, <i>apud</i> Cardoso, Neto e Vendrametto (2009), Dornier et al., <i>apud</i> Vivaldini, Souza e Pires (2008)
Estrutura	Macedo e Canen (2009), Mazzali e Milan (2006), Zamcopé et al. (2010), Cardoso, Neto e Vendrametto (2009), Fabbe-Costes e Brulhart, <i>apud</i> Zamcopé et al. (2010), Canen e Canen, <i>apud</i> Macedo e Canen (2007), Dornier et al., <i>apud</i> Cardoso, Neto e Vendrametto (2009), Porier e Quinn (2006), <i>apud</i> Vivaldini, Souza, Pires (2008)
Processo	Zamcopé et al. (2010), Mazzali e Milan (2006), Wanke, et al. (2010), Antonioli, <i>apud</i> Macedo (2006), Iañes e Cunha (2006), Macedo (2006),
Resultados	Wanke (2004), Wilding e Juriado, <i>apud</i> Wanke et al. (2010), Figueiredo e Mora (2009), Figueiredo, Fleury e Wanke, <i>apud</i> Wanke (2004), Zamcopé et al. (2010), Novaes, <i>apud</i> Zamcopé et al. (2010),

### 5.1.1 Contexto

Na Tabela 24 pode-se observar que as questões relacionadas ao contexto de PSLs têm atraído o interesse de pesquisadores, resultando em uma grande variedade de contribuições sobre fatores do contexto interno e externo que influenciam a estrutura e o desenvolvimento dos relacionamentos entre cliente e PSLs.

De acordo com Novaes, *apud* Belfiore, Fávero e Angelo (2006), no Brasil, a chegada de grandes operadores logísticos internacionais (Ryder Logistics, Maclane Logistics, TNT Logistics, Danzas, Pense Logistics) e de grandes indústrias estrangeiras (montadoras de veículos como Renault, Audi, Chrysler) e grandes distribuidoras e varejistas, como o Wal-Mart tem desafiado aos PSLs, principalmente transportadoras rodoviárias a se transformarem em operadores logísticos.

Quanto aos fatores externos, segundo Figueiredo e Mora (2009), a necessidade de atualização tecnológica para acompanhar a evolução das operações logísticas e a percepção das empresas de que tais operações não faziam parte do seu *core competence*, deu origem à contratação de PSLs. A complexidade logística causada por fenômenos como, a globalização (Figueiredo e Mora, 2009; Iañes e Cunha, 2006; Lieb e Miller, *apud* Iañes e Cunha, 2006; Langley e Allen,

*apud* Vivaldini, Souza e Pires, 2008), a maior exigência de serviços (*Just in Time*) (Figueiredo e Mora, 2009; Fleury et al., *apud* Vivaldini, Souza e Pires, 2008) e a proliferação de produtos e canais de venda (Figueiredo e Mora, 2009; Fleury et al., *apud* Vivaldini, Souza e Pires, 2008), contribuem para o aumento da oferta de serviços de PSLs. As grandes transformações no ambiente econômico, a agregação de valor e a diferenciação das atividades logísticas, também são citados por Novaes e Fleury, *apud* Macedo e Canen (2009) como fatores que favorecem o crescimento da terceirização.

Segundo Belfiore, Fávero e Angelo (2006), outro fator que contribui para o crescimento dos prestadores de serviços logísticos é a queda da eficiência da logística urbana. De acordo com Novaes, *apud* Belfiore, Fávero e Angelo (2006), as novas formas de comércio, o aumento da população e da concentração urbana e o aumento dos níveis de motorização agravam os problemas de distribuição nas grandes cidades. Diante disso e em vista de regulamentações cada vez mais rigorosas, as empresas estão encontrando soluções de transporte e novas formas de distribuição na contratação de PSLs que conseguem maiores economias de escala e oferecem serviços compartilhados por vários embarcadores (Belfiore, Fávero e Angelo, 2006).

Quanto aos fatores contextuais externos no nível da Cadeia de Suprimentos, relacionados aos PSLs, a evolução dos sistemas de informação facilita o compartilhamento das informações, viabilizando a realização das operações de uma forma mais eficiente entre os diversos elos da cadeia, e um maior seguimento das atividades terceirizadas (Iañes e Cunha, 2006). De acordo com Vivaldini, Souza e Pires (2008), a incorporação de tecnologias de informação e comunicação na prestação de serviços logísticos, contribui para a integração da Cadeia de Suprimentos.

A formação de relacionamentos PSL também é afetada por fatores contextuais internos como as características dos clientes e provedores de serviços de logística. A tecnologia de informação (TI) tem desempenhado um importante papel na estratégia corporativa dos PSLs nos mercados competitivos como um viabilizador para a integração de processos logísticos. Os PSLs são reconhecidos pelo mercado quando possuem TIs sofisticadas e facilitam o compartilhamento de informações na internet, por exemplo, o status da carga em trânsito (Lieb, *apud* Wanke et al., 2011). Outra característica também importante no mercado de PSLs

é o processo de certificação ISO (*International Organization for Standardizations*) que fornece às empresas contratantes uma maior credibilidade no tocante aos serviços logísticos oferecidos.

Wanke *et al.* (2011), realizaram um estudo de caso com prestadores de serviços logísticos de Brasil, com o objetivo de estabelecer as variáveis que contribuem para a eficiência de escala dos PSLs, utilizando o método de modelagem de DEA (*Data Envelopment Analysis – análise envoltória de dados*). Os resultados do estudo revelam que os mecanismos de coordenação na cadeia de suprimentos, como o uso de TIs e o controle de estoques (Wanke *et al.*, 2011), influem positivamente a alocação dos recursos dos PSLs às necessidades dos clientes visando uma maior produtividade das operações.

Wanke, Arkader e Hajar, *apud* Wanke *et al.* (2011), em *survey* conduzido no Brasil com empresas contratantes dos serviços de PSLs, investigam como o tipo de processo produtivo dessas empresas está relacionado com os serviços e a capacidade tecnológica oferecidos pelos PSLs, encontrando que aqueles provedores de serviços logísticos que utilizam alta tecnologia de informação na integração e gestão de serviços de armazenagem, estoque e transporte, são contratados principalmente por empresas do setor automotivo, eletroeletrônico e aeroespacial, enquanto que PSLs que não possuem tecnologia tão avançada são geralmente contratados por empresas dos setores de bebidas, de alimentos, e de combustíveis.

Junior (2010) analisa como a adoção do mix de marketing definido por Lovelock e Wright (2004), pode auxiliar a indústria dos operadores logísticos em seus objetivos comerciais, identificando oportunidades de mercado e diante das dificuldades impostas pelas características do serviço: intangibilidade, inseparabilidade, variabilidade e perecibilidade.

Vivaldini, Souza e Pires (2008) identificam os seguintes fatores como diferenciais operacionais dos PSLs no atendimento a clientes: Ter indicadores de desempenho, prestar diversas atividades, dispor de tecnologia de informação e comunicação, participar da cadeia de suprimentos do cliente estrategicamente, cobertura geográfica e capacidade para atuar na gestão da demanda de seu cliente.

São frequentemente citados na literatura temas que tentam descrever a segmentação dos PSLs. Em uma pesquisa do tipo *survey* com PSLs do mercado brasileiro, por exemplo, Figueiredo e Mora (2009) identificaram quatro diferentes

tipos de PSLs em função de suas capacitações para oferecer serviços de transporte, serviços de controle de estoque e armazenagem, serviços de valor agregado e serviços relacionados com assuntos de legislação. O primeiro é denominado pelos autores como Operador Logístico básico, por possuir baixa capacitação para oferecer serviços de valor agregado e aspectos de legislação, mais é altamente capacitado para oferecer serviços de armazenagem, controle de estoque e transporte. O segundo é o Operador Logístico de Valor Agregado, que se caracteriza por ter baixa capacitação para oferecer serviços relacionados com assuntos de legislação e alta capacitação para oferecer serviços de valor agregado. O terceiro é denominado Operador Logístico Avançado, e se diferencia do anterior por possuir capacidade média para oferecer serviços relacionados com aspectos de legislação. O último é nomeado Operador Logístico *One-Stop*, que poderia oferecer todos os tipos de serviços mencionados anteriormente com um alto nível de capacitação. Segundo Figueiredo e Mora (2009), os quatro grupos de PSLs representam os estágios pelos quais um PSL passa para que se transforme em um único contato logístico para seus clientes, desenvolvendo todas as capacitações. O estudo permite que diferentes PSLs possam visualizar em que estágio se encontram e de que forma possam avançar a um estágio superior.

Novaes, *apud* Macedo (2006), propôs uma classificação dos PSLs em quatro grupos, em função dos níveis de complexidade e customização em serviços físicos e de administração: PSLs que oferecem serviços físicos, com ativos especializados, mas com baixa complexidade administrativa; PSLs que prestam serviços básicos e pouco customizados, como transportadoras e armazéns tradicionais; PSLs Integrados ou Híbridos, operadores logísticos que administram o processo logístico e oferecem serviços físicos com alto grau de customização; e PSLs que fornecem serviços de administração com baixo nível de comprometimento de ativos.

Fleury e Ribeiro, *apud* Macedo (2006) e Fleury, *apud* Cardoso, Neto e Vendrametto (2009) identificam tendências na segmentação dos PSLs de acordo com, o escopo dos serviços oferecidos: os especialistas operacionais e os integradores; o escopo geográfico, empresas com enfoque local e com enfoque global; e por tipos de clientes ou tipo de indústria objetivando uma maior customização dos serviços.

Segundo Dornier et al., *apud* Vivaldini, Souza e Pires (2008), existem quatro tipos de serviços logísticos: serviços básicos, com baixo grau de coordenação; serviços logísticos contratuais físicos, com terceirização de alguns dos serviços físicos, mas não da gestão; serviços logísticos contratuais de gestão; e logística contratual integrada, que inclui serviços físicos e funções gerenciais.

Vivaldini, Souza e Pires (2008) mencionam os seguintes aspectos, como expectativas para os PSLs: Evoluir para um provedor de soluções para a Cadeia de Suprimentos, ampliar serviços aos clientes, melhoria contínua em tecnologia, continuar adquirindo empresas e expandir os negócios e caminhar para soluções de coordenação logística como 4PL.

De acordo com Belfiore, Fávero e Angelo (2006), os desafios dos operadores logísticos no Brasil estão relacionados com o comércio eletrônico. Ainda segundo os autores, essa forma de comércio permite as empresas aumentar sua participação no mercado, mas exige que os sistemas logísticos sejam redesenhados, fazendo com que os embarcadores passem a subcontratar todas as atividades relacionadas à distribuição física, aumentando o campo de atuação dos PSLs.

Pode-se observar que a maioria dos estudos da revisão sistemática em português, classificados nesta categoria, descreve o contexto interno do relacionamento Cliente-PSL, e tenta identificar os diferentes tipos de PSLs existentes na indústria. Em geral nota-se que a tecnologia de informação é considerada como um mecanismo de coordenação da cadeia de suprimentos que possibilita aumentar a eficiência dos PSLs, e é considerada como um fator que contribui para o crescimento desse setor. Nessa perspectiva, os resultados da revisão sistemática de Marasco (2007) também mostram o potencial das tecnologias de informação e as aplicações do comércio eletrônico na prestação dos serviços logísticos como viabilizadores para aumentar a produtividade, reduzir custos e melhorar o serviço ao cliente.

Marasco (2007) identifica em sua revisão sistemática, a desregulamentação do setor de transporte como um dos elementos dominantes no crescimento do *Outsourcing*. Entre tanto, se observa na literatura em português que as empresas no Brasil não têm associado esse fator ao aumento da terceirização. A maioria dos trabalhos que Marasco (2007) classifica na categoria de contexto, investiga as

características dos clientes e provedores de serviços de logística e a influência dessas características na formação de arranjos PSL.

### 5.1.2 Estrutura

Os trabalhos analisados na revisão da literatura em português e classificados neste grupo enfocam os aspectos necessários para garantir um relacionamento bem sucedido entre o cliente e o PSL. Mazzali e Milan (2006) afirmam que quando uma empresa utiliza os serviços de outra organização para que coordene suas atividades logísticas, ela se compromete em uma relação de parceria logística. Partindo dessa definição, os autores analisam três estudos de caso na cadeia automotiva, baseados no modelo proposto por Lambert et al. (1996), com o intuito de identificar mecanismos para a organização, a operação e o controle da parceria, considerando que o tipo e a natureza da relação são fatores que determinam o sucesso da parceria. Como resultado desses estudos os autores observaram que existe um alto grau de integração entre os PSLs e as empresas pertencentes ao setor de autopeças.

Elementos como, compartilhamento de riscos e de benefícios, natureza dos investimentos, escopo e estilo do contrato são considerados essências dentro da criação e desenvolvimento da parceria (Mazzali e Milan, 2006). A troca de informações é também um elemento fundamental nas relações interorganizacionais (Mazzali e Milan, 2006) e constitui um fator importante para o sucesso dos contratos logísticos (Zamcopé et al., 2010). Conforme, Cardoso, Neto e Vendrametto (2009) o contrato pode ser melhorado se a empresa tomadora conseguir estabelecer suas expectativas com clareza e o nível de serviço desejado, incluindo cláusulas preventivas diante de possíveis riscos que podem ocorrer durante a o relacionamento.

A integração dos processos logísticos é favorecida pela confiança e comprometimento entre as partes na relação e é fortalecida quando existem funcionários do cliente trabalhando nas instalações do PSL (Mazzali e Milan, 2006). No entanto, de acordo com Zamcopé et al. (2010), o excesso de confiança pode se tornar uma barreira para as partes envolvidas e, diante disso, Fabbe-

Costes e Brulhart, *apud* Zamcopé et al. (2010) advertem que a confiança implica vigilância entre os membros, para atingir os objetivos fixados no início da relação.

Os aspectos culturais também são importantes dentro do relacionamento entre a empresa cliente e o PSL. Macedo e Canen (2009) declaram que a diversidade cultural afeta a confiabilidade dos serviços logísticos terceirizados. Os autores enfatizam na importância de desenvolver estratégias que considerem as particularidades culturais internas e externas dos clientes, a fim de atender suas necessidades de uma forma mais efetiva. De acordo com Mazzali e Milan (2006), a especificação formal das atividades a serem realizadas no contrato varia significativamente em função da cultura das empresas envolvidas. Segundo Canen e Canen, *apud* Macedo e Canen (2007), o entendimento do multiculturalismo é fundamental para o planejamento estratégico, tendo como objetivo o desenvolvimento da sensibilidade cultural dos PSLs com relação aos mercados onde atuam, buscando a maximização dos lucros e a retenção e atração de clientes.

Dornier et al., *apud* Cardoso, Neto e Vendrametto (2009) identificam os seguintes riscos que podem surgir no relacionamento Cliente - PSL: risco estratégico (oferecimento do mesmo serviço para o concorrente), risco comercial (a imagem do fabricante irá ser ligada a uma empresa de serviços), e riscos gerenciais (os custos e o nível de serviço fornecido devem ser visíveis para o produtor e para o PSL).

Outro aspecto identificado na revisão da literatura em português é a colaboração entre os agentes de uma Cadeia de Suprimentos que é analisado em uma pesquisa recente de Porier e Quinn, *apud* Vivaldini, Souza, Pires (2008). Os autores mencionam que apesar de ser um assunto presente em muitas empresas, a verdadeira colaboração ainda é um conceito difícil de ser acolhido, principalmente quanto à divisão de informações internas com os parceiros externos. Os autores obtiveram como resultado de sua pesquisa que, com o intuito de melhorar o relacionamento com seus provedores e clientes, as empresas realizam investimentos em ferramentas tecnológicas que viabilizam a colaboração, como o CPFR (*Collaborative Planning, Forecasting, and Replenishment*).

Os resultados da análise dos assuntos relativos à estrutura cliente – PSL mostram que o principal interesse está relacionado aos fatores comportamentais, à troca de informações, à partilha de riscos e benefícios e à integração entre cliente

e PSL como membros de uma relação de parceria. Os aspectos culturais, também são mencionados como assuntos que têm que ser analisados durante a estruturação do relacionamento.

Com relação à categoria estrutura do trabalho de Marasco (2007), as pesquisas empíricas concentram-se no estudo do tipo de atividades subcontratadas e na análise de atributos comportamentais que surgem nas alianças logísticas ou nas relações transacionais, como confiança, compromisso, dependência, conflito, equidade e oportunismo. A maioria dos trabalhos utiliza uma perspectiva de marketing de relacionamento para examinar esses atributos.

### 5.1.3 Processo

Este grupo compreende tópicos relacionados ao processo de desenvolvimento das relações Cliente-PSL, na fase inicial, de execução e de longo prazo. Durante a fase inicial, Zamcopé et al. (2010) destacam critérios a serem avaliados na seleção dos PSLs como, estabilidade financeira, reputação da empresa, compatibilidade de sistemas de informação, tempo que atua no mercado, referências de outros clientes, facilidade de comunicação entre as empresas, preço dos serviços oferecidos e escopo geográfico.

Zamcopé et al. (2010) ressaltam também a importância do contrato logístico dentro do processo de implementação da parceria, já que permite definir com clareza os mecanismos de acompanhamento, controle e avaliação do desempenho dos serviços, assim como os sistemas de incentivos e sanções a serem outorgados de acordo com os resultados obtidos na avaliação. Mazzali e Milan (2006) anotam o modelo proposto por Lambert et al. (1996), como sendo um método sistemático de formação, implementação e administração de parcerias.

Os PSLs brasileiros estão aumentando a oferta de serviços e procurando diminuir custos a fim de se manter competitivos no mercado e diante disso, optaram por utilizar com maior frequência formas de avaliar seu *performance* nessa expansão (Wanke, et al., 2010). Zamcopé et al. (2010) apresentam um modelo de avaliação do desempenho de PSLs aplicado às empresas que atuam como prestadoras de serviços logísticos de uma empresa de médio porte do ramo têxtil. Para tanto, os autores utilizaram a metodologia Multicritério de Apoio à

Decisão – Construtivista (MCDA-C), a fim de identificar fatores críticos para o aprimoramento da gestão dos PSLs e da cadeia logística, visando o atendimento das expectativas do cliente. A MCDA-C possibilita identificar as oportunidades de melhoria de desempenho tanto durante a seleção do PSL, quanto na prestação dos serviços logísticos (Zamcopé et al., 2010).

De acordo com Antonioli, *apud* Macedo (2006), no contexto atual de alta competitividade, as empresas buscam parceiros logísticos de maneira muito criteriosa, já que um elo de baixo desempenho em sua cadeia de suprimentos pode colocar em risco a eficiência desta e a satisfação do cliente final. Na tentativa de auxiliar as empresas na busca por parceiros que agreguem valor aos processos, Iañes e Cunha (2006) indicam uma metodologia baseada no Método de Análise Hierárquica (MAH), que apresenta quatro etapas: (i) compreender as oportunidades e os riscos com a terceirização das atividades logísticas; (ii) identificar as necessidades da cadeia de suprimentos da empresa; (iii) desenvolver alternativas de provedores de serviços logísticos; (iv) avaliar as alternativas de provedores de serviços logísticos e a alternativa interna para a tomada de decisão. Nessa mesma perspectiva, Macedo (2006) sugere uma metodologia multicriterial baseada em Análise Envoltória de Dados (DEA) que discute a problemática da seleção de fornecedores/parceiros, discriminando os PSLs em eficientes e ineficientes.

Os resultados identificados tanto na revisão da literatura em português quanto na revisão da literatura em inglês de Marasco (2007) mostram que a principal preocupação está relacionada a temas sobre a seleção, contratação e avaliação de PSLs, citando características que as empresas clientes deveriam estudar com cautela no momento de contratar um prestador de serviços logísticos, a fim de viabilizar o processo de formação da relação e garantir que seus objetivos sejam atingidos.

#### **5.1.4 Resultados**

A participação em relacionamentos PSL-Cliente pode trazer benefícios para as organizações tanto no nível interno quanto no nível da cadeia de suprimentos. Exemplos dos benefícios internos são a redução de custos (Wanke, 2004; Wilding

e Juriado, *apud* Wanke et al., 2011 ), a melhoria nos níveis de serviço (Wilding e Juriado, *apud* Wanke et al., 2011 ), o aumento da flexibilidade operacional (Wanke, 2004; Wilding e Juriado, *apud* Wanke et al., 2011), a redução do investimento em ativos e o aperfeiçoamento das TIs utilizadas (Wanke, 2004). De acordo com estudo realizado pelo Centro de Estudos em Logística do Instituto COPPEAD de Administração [CEL/COPPEAD] com empresas contratantes brasileiras, a redução de custos é o principal motivo pelo qual as organizações decidem terceirizar a logística (Figueiredo e Mora, 2009).

Wanke, *apud* Wanke (2004), Figueiredo, Fleury e Wanke, *apud* Wanke (2004), mencionam os seguintes aspectos como resultados da contratação de PSLs: focalização no *core business*, aumento do controle das operações logísticas, maior eficiência nas atividades operacionais e maior *know-how* para a obtenção de novas soluções.

Quanto aos resultados no nível externo, as atividades logísticas, ganharam conotação especial dentro dos conceitos do gerenciamento da cadeia de suprimentos trazendo benefícios para todos os membros da cadeia, por exemplo, alcançar novos mercados (Zamcopé et al., 2010; Wanke, 2004), melhorar a competitividade e aumentar a participação de mercado (Novaes, *apud* Zamcopé et al., 2010). Diante disso, a terceirização das operações logísticas, utilizando agentes especializados como os PSLs pode se tornar uma decisão essencial no processo de posicionamento estratégico das empresas clientes.

Os resultados da terceirização logística citados em Marasco (2007), no nível interno, coincidem com os benefícios levantados na revisão da literatura em português. Quanto aos resultados no nível externo (cadeia de suprimentos), Kopczak, *apud* Marasco (2007) observa que a terceirização logística, a través de uma parceria, facilita a reestruturação da cadeia de suprimentos, permitindo que as mudanças sejam feitas mais rápido e com menos investimento. Gentry, Panayides e So, *apud* Marasco (2007), encontram que relações mais estreitas entre provedores e compradores de serviços logísticos podem aumentar a eficiência da cadeia de suprimentos, promovendo um clima positivo de aprendizagem e inovação. Enfatizando a necessidade de identificar as vantagens das alianças logísticas no contexto global da cadeia de suprimentos, Bhatnagar e Viswanathan, *apud*, Marasco (2007) ilustraram os benefícios de uma aliança estratégica entre

um fabricante e um prestador de serviços de logísticos globais dentro do contexto de eficiência econômica e resposta ao cliente.

Pode-se observar que na literatura em português não existem muitos estudos sobre os impactos da terceirização logística no nível de cadeia de suprimentos, enquanto que na revisão de Marasco (2007) são identificados vários autores interessados em analisar esses assuntos.

## **5.2 REVISÃO DAS ABORDAGENS DE PESQUISA USADAS NA LITERATURA DE PSL**

Com o intuito de estabelecer os métodos de pesquisa utilizados na literatura sobre PSLs, os artigos são classificados com base no sistema desenvolvido por Olsen e Ellram, *apud* Marasco (2007) em duas dimensões, a primeira, quanto à caracterização do estudo (teórico e/ou empírico) e a segunda, quanto à contribuição do estudo (prescritivo e/ou descritivo).

Quanto à primeira dimensão, a literatura empírica inclui artigos baseados em *Surveys*, estudos de caso, entrevistas ou informações anedóticas. Os estudos teóricos focam-se no desenvolvimento de modelos e conceitos ou ideias. Entre esses dois opostos, existe uma terceira categoria que inclui artigos que são teóricos e empíricos, já que desenvolvem hipóteses e as testam empiricamente (Marasco, 2007). Quanto à segunda dimensão, os estudos são classificados em prescritivos e descritivos. Os artigos na categoria prescritiva são aqueles que propõem práticas que as organizações e os indivíduos devem adotar, enquanto os artigos na categoria descritiva explicam e descrevem os processos, atividades e práticas atuais (Marasco, 2007). A dimensão prescritivo-descritiva compreende muitos artigos que são basicamente descritivos, mas também podem emitir algumas sugestões gerenciais de melhoria (Olsen e Ellram, *apud*, Marasco, 2007), porém, a fim de simplificar a classificação e criar grupos comparáveis de artigos, as contribuições foram apenas categorizadas como prescritivas ou descritivas, de acordo com seu foco principal.

A distribuição dos artigos segundo a abordagem da pesquisa é apresentado na Tabela 25. Pode-se observar que a maioria dos artigos analisados (60%) pertence à categoria empírica. A Tabela 25 indica ainda que a literatura sobre

PSLs é principalmente de natureza descritiva, com 73% do total de artigos que se inserem nesta categoria.

**Tabela 25.** Distribuição de artigo por tipo de estudo

Tipo de metodologia	Prescritivo		Descritivo		Total			
	No.	%	Referências	No.	%	Referências	No.	%
Teórico	1	7%	Macedo (2006)	1	7%	Pegoraro (2009)	2	13%
Teórico / Empírico	2	13%	Zamcopé et al. (2010), Iañes e Cunha (2006)	2	13%	Wanke, P. F. et al. (2010), Figueiredo e Mora (2009)	4	27%
Empírico	1	7%	Junior (2010)	8	53%	Mazzali e Milan (2006), Macedo e Canen (2009), Wanke (2004), Vivaldini, Souza e Pires (2008), Cardoso, Neto e Vendrametto (2009), Vivaldini, Souza, Pires (2008), Belfiore, Fávero e Angelo (2006), Macedo e Canen (2007)	9	60%
Total	4	27%		11	73%		15	100%