

## 6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A presente dissertação apresenta uma revisão da literatura em língua portuguesa sobre prestadores de serviços logísticos. A sistematização do estado da arte sobre o tema permite tanto acadêmicos como profissionais a identificação de assuntos essenciais na área de PSLs e de oportunidades de pesquisas futuras. O estudo com escopo da literatura em português aumenta o escopo geográfico da pesquisa em PSL realizado em língua inglesa, ampliando a visão sobre o tema, adicionando uma perspectiva mais aderente com a realidade brasileira e comparando os resultados com estudos feitos em regiões desenvolvidas como Estados Unidos e Europa.

O uso dos modelos de Marasco (2007) e de Maloni e Carter (2006) permitiu organizar e agrupar de maneira eficiente, mas não exaustiva, as informações de interesse bibliográfico sobre PSL. Outros modelos, como o de Selviaridis e Spring (2007) poder-se-ia ter sido usados e ficam como sugestão para pesquisas futuras. Através do modelo de Marasco (2007) verificou-se que os assuntos relacionados ao contexto são os mais citados, provavelmente por sua importância na implementação dos relacionamentos cliente – PSL. Diferentemente do modelo de Maloni e Carter (2006), o modelo de Marasco possui uma categoria relevante para a análise da prestação de serviços logísticos, a estrutura dos relacionamentos Cliente – PSL. Os assuntos identificados nas variáveis motivadores e inibidores de Maloni e Carter (2006) poderiam também ser classificados nas categorias contexto e estrutura de Marasco (2007), porém resulta muito mais prático utilizar as variáveis no momento de analisar esses assuntos e durante a apresentação dos resultados.

Pode-se concluir em relação aos métodos de pesquisa empregados, que a maior parte da literatura é de tipo empírica e descritiva, utilizando principalmente estudos de caso, portanto, identifica-se a necessidade de desenvolver estudos teóricos que apresentem modelos e definições estruturadas e que propiciem a investigação, análise e descrição dos PSLs.

Sobre as definições do PSL, é generalizado o termo operador logístico no Brasil, independentemente para referir-se aos prestadores de serviços logísticos básicos ou a PSLs que oferecem serviços mais personalizados. Percebe-se a necessidade de uma maior uniformidade e clareza na utilização desses conceitos, tanto na literatura em português, quanto na literatura em língua inglesa, na qual as definições utilizadas para o termo *third party logistics* também não coincidem na maioria das vezes.

São escassas as definições para o termo 4PL nos artigos em língua portuguesa, provavelmente por não existir uma segmentação clara dos PSLs na prática ou por serem poucas as empresas com capacitações para gerenciar toda a cadeia de suprimentos e coordenar PSLs, serviços que são fornecidos de acordo com a literatura em inglês por um provedor logístico 4PL. Por conseguinte, estudos futuros devem ser focados na identificação de relacionamentos Cliente – 4PL no Brasil, com a finalidade de estabelecer conceitos que permitam estruturar melhor a definição sobre os 4PLs.

Verifica-se que os motivadores para se terceirizar a logística levantados pelas empresas no Brasil, que não foram mencionados especificamente na literatura em inglês são, o aumento do controle das atividades logísticas, a complexidade dos sistemas logísticos e a agregação de valor aos produtos e serviços. Nota-se, quanto à descrição dos motivadores, que a língua inglesa está mais completa, mencionando assuntos como a gestão da variedade de produtos, a sazonalidade da procura, e o aumento da consciência ambiental.

Os inibidores para se terceirizar a logística apontados na literatura em português, mas não na literatura em inglês são as diferenças culturais, a incapacidade de cumprir as metas combinadas com o contratante, o risco de perder o acesso a informações chave do mercado, a capacitação da mão de obra e à pressão exercida pelos clientes para a redução de preços e pela manutenção de um alto desempenho operacional. Os inibidores assinalados na literatura em língua inglesa que não foram mencionados na revisão dos artigos em português são: a falta de resposta às necessidades dos clientes, a incapacidade para lidar com necessidades especiais do produto e circunstâncias de emergência, a perda da capacidade *in-house* e a perda de contato direto com o cliente. A identificação de estratégias que permitam que as empresas brasileiras (cliente e PSL) possam

superar ou prevenir de forma oportuna esses inibidores poderia constituir um assunto de pesquisas futuras.

Constata-se na literatura em português o gerenciamento do risco como um critério de seleção dos PSLs que não é citado na literatura em inglês. Entretanto a literatura em língua inglesa menciona aspectos que não foram mencionados durante a revisão da literatura em língua portuguesa como o desenvolvimento de negócios por parte dos PSLs.

Foi observada uma menor quantidade de indicadores de desempenho na literatura em língua portuguesa do que na literatura inglesa e sugere-se, portanto, que pesquisas sejam conduzidas na criação de indicadores que permitam monitorar a qualidade dos serviços logísticos externalizados, de acordo com as necessidades das empresas brasileiras e que garantam que os objetivos traçados inicialmente sejam atingidos.

As atividades logísticas terceirizadas, descritas na literatura em português coincidem em grande parte com as citadas em artigos em língua inglesa. Contudo, foram apontadas outras atividades na literatura em língua portuguesa, demonstrando o interesse dos PSLs em estabelecer o seu portfólio de serviços, em linha com as expectativas do mercado brasileiro. Os serviços logísticos terceirizados, detectados na literatura em língua portuguesa que não foram referidos na literatura em inglês são: assessoria fiscal, desembaraço aduaneiro, logística reversa e sistema de fretes internacionais. Serviços como, estabelecer a estrutura de preços de varejo, negociar acordos de contratos, negociar e gerenciar os relacionamentos 3PL, serviço ao cliente, importação e exportação e seleção de fornecedores foram sinalados na literatura em língua inglesa, mas não na literatura em português, podendo significar que são limitados os PSLs com competências para executar esse tipo de serviços ou as empresas contratantes preferem não terceirizar este tipo atividades por precisarem de mais cuidado e controle para garantir o desempenho eficiente dos processos logísticos. Nesse sentido, recomenda-se realizar estudos que contemplem a descrição da oferta dos serviços dos PSLs no cenário brasileiro atual.

Quanto ao contexto no qual se desenvolvem as relações Cliente – PSL observa-se que a chegada de grandes operadores logísticos e de importantes indústrias estrangeiras, impulsionou os PSLs brasileiros a evoluir e se converterem em operadores logísticos. Identifica-se na literatura em português

que o aumento da oferta de serviços por parte dos prestadores de serviços logísticos deve-se a fatores como a proliferação de produtos e canais de venda, as regulamentações cada vez mais rigorosas e a queda da eficiência da logística urbana.

Verifica-se que os estudos, dentro da categoria Contexto, estão mais focados em resolver assuntos contextuais internos. Nota-se o interesse dos autores em descrever quais são as variáveis que contribuem para a eficiência dos PSLs, quais características poderiam ser consideradas como diferenciais operacionais no atendimento ao cliente, em investigar como o tipo de processo produtivo das empresas contratantes está relacionado com a capacidade e os serviços oferecidos pelos contratantes e em estabelecer como estão segmentados os PSLs no mercado.

Um aspecto identificado em Marasco (2007) na categoria Contexto, que não foi mencionado na revisão da literatura em português é a desregulamentação do setor de transporte como um dos elementos dominantes no crescimento do *Outsourcing* da logística.

Os resultados da revisão da literatura em língua portuguesa, quanto à estrutura, focam-se nos fatores comportamentais, como confiança e comprometimento, à troca de informações, à partilha de riscos e benefícios e à integração entre cliente e PSL como membros de uma relação de parceria. Destaca-se que a integração dos processos logísticos é favorecida quando existem funcionários do cliente trabalhando nas instalações do PSL. De acordo com os autores, no Brasil, as atividades a serem terceirizadas variam em função da cultura das empresas envolvidas. Sendo assim, os PSLs poderiam melhorar o relacionamento com as empresas clientes, gerando estratégias que levem em consideração as diferenças culturais.

Verifica-se que, a diferença da literatura em inglês, poucos estudos estão relacionados ao processo de terceirização logística na literatura em português, o que representa uma oportunidade de pesquisa futura, que contemple a identificação dos diferentes estágios pelos quais uma empresa cliente passa quando decide terceirizar as atividades logísticas.

Quanto à categoria dos resultados, a formação de relacionamentos Cliente - PSL pode resultar em múltiplos benefícios para as organizações, sendo um dos mais significativos para as empresas contratantes no Brasil a redução de custos. Pode-se observar que na literatura em português não existem muitos artigos sobre

os impactos da terceirização logística no nível de cadeia de suprimentos, enquanto que na revisão da literatura em inglês realizada por Marasco (2007), são identificados vários autores mencionando esses assuntos.

Por fim, ao comparar os resultados obtidos nesta dissertação com revisões sistemáticas da literatura sobre PSL em língua inglesa, observa-se que existem diversos aspectos em comum, mas também assuntos que diferem e que são característicos dos PSLs do Brasil. Isso confirma o fato de que a análise da prestação de serviços logísticos pode variar de acordo com a região, e por tanto, se requer de estudos futuros que continuem ampliando o escopo geográfico da pesquisa sobre PSLs.

Sugestões para pesquisas futuras também podem se relacionar com o entendimento dos mecanismos de implementação da relação e dos fatores comportamentais que surgem através da interação entre cliente e PSL. Igualmente, pode-se contemplar, o impacto das características tanto do cliente, quanto do PSL, no tipo de relacionamento, a prestação de serviços logísticos segundo os diversos setores industriais, os tipos de contratos utilizados na terceirização logística, e o papel do PSL em processos de integração da Cadeia de Suprimentos.

O estudo apresenta limitações no sentido de que só foram incluídos periódicos acadêmicos e aspectos importantes puderam ser mencionados em livros, conferências, periódicos profissionais e revistas de industriais. Igualmente, poderiam existir outros estudos designados com denominações diferentes, como também outros periódicos acadêmicos que apresentem artigos sobre PSLs e não estejam nas bases de dados consultadas. Bem que esta revisão não seja exaustiva, ela oferece uma importante recompilação de assuntos científicos relevantes dentro do estado da arte sobre PLS e acredita-se que o conhecimento desses assuntos possibilite uma gestão mais eficaz dos PSL no Brasil.