

2

FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

O presente capítulo apresenta conceitos teóricos relacionados ao tema da pesquisa, a fim de fundamentar academicamente o estudo empírico realizado nas diversas empresas contratantes e contratadas apresentadas nesse trabalho.

Christopher (2000) e Lambert et al. (2004) enfatizam a necessidade das empresas obterem uma cadeia de suprimento ágil e capaz de responder as demandas globais de forma competitiva. É importante ter uma cadeia que compartilhe informações entre as áreas, com o desafio de integrar os principais parceiros internos e externos, incluindo os seus clientes e fornecedores.

Vivaldini e Pires (2010) dizem que a condução da gestão da cadeia de suprimentos numa postura colaborativa é o caminho para que as empresas alcancem um potencial de melhoria no desempenho dos seus produtos e serviços. O prestador de serviço logístico (PSL) assume o papel de agente da cadeia com ação direta na melhoria de seus serviços e na importância de uma operação integrada com seu cliente.

As ações colaborativas na cadeia de suprimento entre as áreas que a compõem é um desafio, pois as empresas geralmente estão envolvidas em diversas cadeias de suprimentos. As vantagens competitivas alcançadas em uma cadeia estão alinhadas com as ações e decisões que envolvem os seus interesses e os benefícios junto aos seus clientes (Vivaldini e Pires, 2010).

A partir disso, esse capítulo aborda alguns conceitos acadêmicos relacionados aos PSLs e seus contratantes, tais como: Gestão da Cadeia de Suprimentos, Tipos de Relacionamentos, Integração da Cadeia/Agente Integrador, a Terceirização logística e o Prestador de Serviços logísticos, incluindo as Vantagens e Desvantagens da Terceirização, Dificuldades na relação Contratante/Contratado, os Operadores Logísticos, a Evolução e a Tendência desses prestadores de serviços.

O Apêndice I oferece uma descrição do conceito vantagem competitiva.

2.1 Supply Chain Management (SCM) - Gestão da Cadeia de Suprimentos

A cadeia de suprimentos engloba todas as áreas das empresas foco e as empresas que participam das etapas de formação, concepção, produção e comercialização de um determinado produto ou serviço que será entregue para um cliente final, desde as compras de matéria prima, passando pela transformação desta matéria em produtos intermediários e depois em produtos finais, até a entrega deste último ao cliente final. No início dos anos 90, a cadeia de suprimentos tornou-se mais importante e passou a ter uma gestão específica, com conotação estratégica, contribuindo efetivamente para a conquista de novos mercados e para o aumento da participação das empresas no mercado, atendendo de forma ágil as necessidades dos seus clientes (Christopher e Towill, 2001).

Com a modernização das empresas, com o avanço da tecnologia e a postura estratégica que as empresas estão assumindo frente aos seus clientes, o conceito de gestão da cadeia de suprimentos (*Supply Chain Management – SCM*) tornou-se popular e muito explorado na academia. A gestão da cadeia de suprimentos é uma visão expandida e holística da administração de materiais tradicionais, que abrange a gestão de toda a cadeia produtiva de forma estratégica e integrada (Pires, 1998). A gestão da cadeia de suprimentos é a integração dos principais processos de negócios que envolvem os produtos, serviços e informações através de uma cadeia de suprimentos que geram valor para os clientes e para as demais partes interessadas e integrantes da cadeia, que são os *stakeholders* (Lambert e Cooper, 2004).

A gestão da cadeia de suprimentos pode ser conceituada a partir das quatro áreas corporativas que a compõe: logística, compras, gestão da produção e marketing representada na figura 1 (Vivaldini e Pires, 2010):

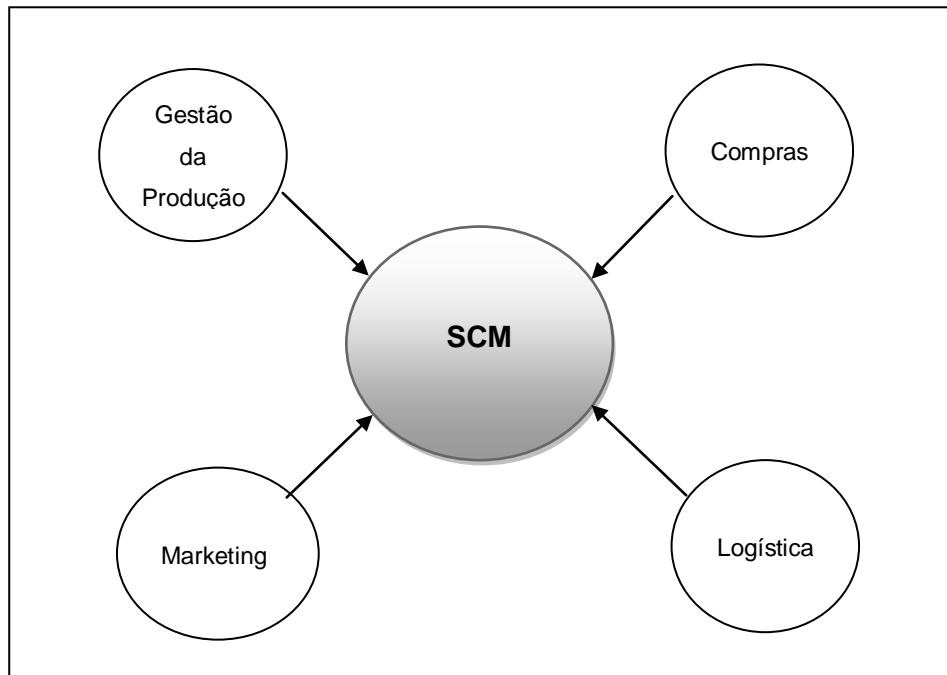


Figura 1: Áreas corporativas SCM.

Fonte: Adaptado Pires (2004).

- **Gestão da Produção:** A produção é uma importante área que compõe a SCM, pois nela são confeccionados os produtos solicitados pelo cliente final. Além disso, a produção é responsável por vários projetos de melhoria como o aumento da eficácia, da produtividade, a aquisição de novas máquinas, que contribuem para a redução do custo e para a inovação, gerando produtos mais competitivos no mercado.
- **Logística:** Essa área é responsável por planejar a curto, médio e longo prazo os volumes a serem produzidos e movimentados ao longo da cadeia. A Logística também controla as atividades realizadas nas outras áreas que compõem a cadeia, até mesmo a disponibilização do produto final ao cliente, através da equipe de vendas e por isso é considerada uma área estratégica dentro do SCM. Contudo, é responsável também pelos projetos de melhoria internos da área, incluindo a redução de estoque, o desenvolvimento de novos fornecedores, até a terceirização dos serviços logísticos.
- **Compras:** Essa área na gestão da cadeia é responsável pelas alterações nos procedimentos de aquisição de qualquer serviço ou de materiais, pelas parcerias contratuais desenvolvidas entre compradores e

- fornecedores, pelo acompanhamento dos contratos com os indicadores de desempenho, além das negociações de preço apoiando as outras áreas da cadeia, respeitando a agilidade dos processos e a qualidade dos insumos e produtos.
- *Marketing*: Essa área é responsável por desenvolver novos produtos, identificar as necessidades do mercado e acompanhar a movimentação das demandas junto à equipe de vendas, informando as variações de mercado e a necessidade de lançar novos produtos à área produtiva.

Considerando os tipos de relacionamento na cadeia, Cox (2004) conceitua a SCM sob o foco da relação entre os compradores e os seus fornecedores, como ilustra a figura 2.

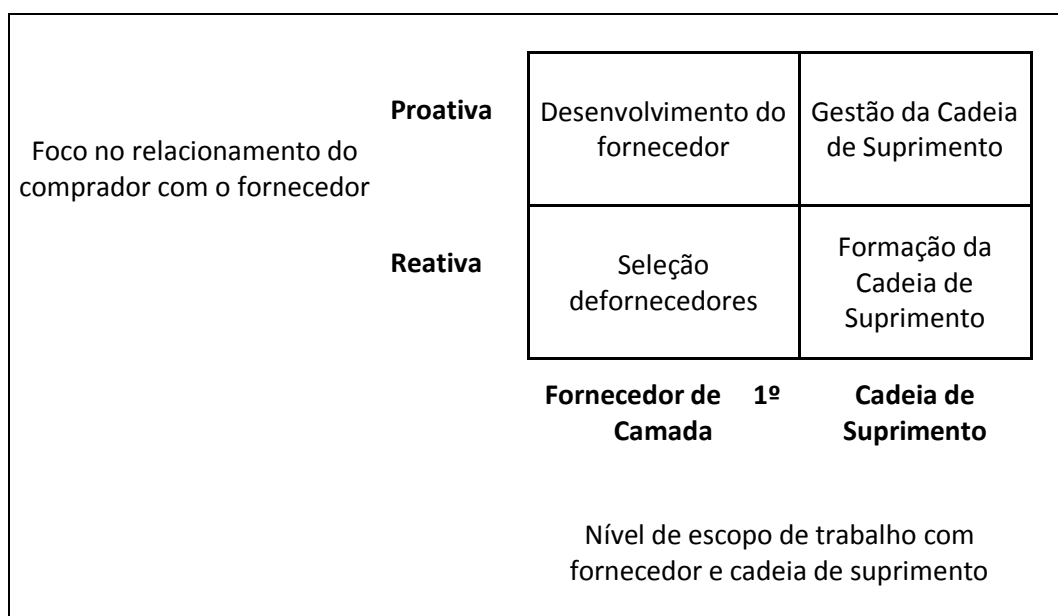


Figura 2: Esquema da relação de compradores e fornecedores na Gestão da Cadeia de Suprimentos.

Fonte: Adaptado Cox (2004).

Cada quadrante da figura 2 é entendido como:

- Seleção de fornecedores – O relacionamento de compradores e fornecedores nem sempre são de longo prazo, pode-se estabelecer também relações de curto, médio e longo prazo.

- Formação da cadeia de suprimento – Analisa e trabalha com os fornecedores ao longo da cadeia.
- Desenvolvimento de fornecedores – É estabelecido um relacionamento de longo prazo, no qual o comprador e o fornecedor atuam juntos com investimentos e estratégias para desenvolver novos produtos.
- Gestão dos fornecedores – É estabelecido um envolvimento do comprador e do fornecedor de forma proativa, com todos os fornecedores da cadeia.

Com o passar do tempo, a utilização da tecnologia da informação nos processos aprimorou o conceito da gestão da cadeia de suprimentos. Segundo Lambert e Cooper (2004), a gestão da cadeia de suprimentos pode ser composta por oito processos de negócios:

- Gestão do relacionamento com o cliente – Estrutura como são desenvolvidos e mantidos os relacionamentos com os clientes. Nesse processo, a administração identifica os principais clientes e grupos de clientes que são estratégicos para a missão de negócios da empresa. O objetivo é segmentar os clientes com base em seu valor ao longo do tempo e aumentar a fidelidade dos mesmos, fornecendo produtos e serviços personalizados apropriados para a proposição de valor particular. Além disso, é fornecida uma base para relatórios de desempenho que medem a rentabilidade de clientes individualmente, bem como o impacto financeiro da empresa no cliente. As equipes SCM irão trabalhar com os clientes-chave para melhorar os processos e eliminar a variabilidade da demanda.
- Gestão de serviço ao cliente – É o principal ponto da administração dos serviços. O atendimento ao cliente oferece informações em tempo real sobre as datas de envio e a disponibilidade do produto através de interfaces com as áreas funcionais, tais como produção e logística. O processo de atendimento ao cliente também pode ajudar aos clientes com o desenvolvimento de produtos.
- Gestão da Demanda – É o processo que promove o equilíbrio entre as necessidades dos clientes e as capacidades da cadeia de suprimentos. Com o processo no lugar certo, a gestão pode equilibrar a oferta e a demanda

de maneira proativa e executar o plano com o mínimo de interrupções. É importante notar que esse processo não se limita à previsão. Ele também inclui a sincronização da oferta e da demanda, aumentando a flexibilidade e a redução da variabilidade, incluindo as condições de venda que incentivam o volume de compra. Um bom sistema de gestão de demanda usa os dados do cliente no ponto de venda-chave para reduzir a incerteza e fornecer fluxos eficientes em toda a cadeia de abastecimento. Ele também coordena os requisitos de marketing e o plano de produção de forma eficaz.

- Atendimento de Pedidos – Este processo da cadeia de suprimentos engloba as atividades necessárias para definir as necessidades do cliente, incluindo o design de uma rede e a minimização do custo total da entrega. Embora grande parte do trabalho real de atendimento de pedidos seja realizado pela logística, o processo deve ser implementado e coordenado com os principais fornecedores e clientes. O objetivo é desenvolver um sistema contínuo por parte do fornecedor para a empresa contratante, e depois para os segmentos de diferentes clientes.
- Gestão do Fluxo de produção – Inclui todas as atividades necessárias para implementar e gerenciar a flexibilidade da produção na cadeia de abastecimento e para movimentar os produtos através das fábricas. A capacidade de fazer uma grande variedade de produtos em tempo hábil ao menor custo possível é um reflexo deste processo. Para atingir o desejado nível de flexibilidade de produção, planejamento e execução é necessário ir além das fábricas, buscando parceiros da cadeia de suprimentos.
- Gestão do relacionamento com os fornecedores – Esse processo fornece a estrutura de como as relações com os fornecedores são desenvolvidas e mantidas. Como o nome sugere, este processo é uma imagem espelho de gestão de relacionamento com cliente. Envolve o desenvolvimento de relações estreitas com um pequeno subconjunto de fornecedores com base no valor que estes fornecedores trazem para a empresa ao longo do tempo. Note que estes são relacionamentos de longo prazo que oferecem resultados para ambas as partes. Para cada fornecedor-chave, a empresa deve negociar um acordo de produtos e serviços que define os termos do relacionamento.

- Desenvolvimento de produto e comercialização – Esta fonte de processo de gestão da cadeia fornece a estrutura para trabalhar com clientes e fornecedores a fim de desenvolver produtos e trazê-los para o mercado. A Implementação efetiva deste processo não apenas permite o gerenciamento para coordenar o fluxo eficiente de novos produtos na cadeia de abastecimento, mas também ajuda a outros membros da cadeia de abastecimento como produção, logística, marketing e as outras áreas de apoio na comercialização do produto.
- Gestão de Retornos – É o processo pelo qual as atividades associadas com a logística reversa são gerenciadas entre os membros-chave da cadeia de abastecimento. São definidas formas de minimizar o número de pedidos de devolução. O processo de gestão das devoluções permite que as empresas não só gerenciem a devolução de produto de maneira eficiente, mas também busca identificar oportunidades de redução de devoluções indesejadas e o controle de ativos reutilizáveis, tais como embalagens. A gestão de devoluções é uma parte importante do SCM e fornece uma oportunidade para alcançar uma vantagem competitiva.

2.2. Tipos de Relacionamentos

Analisando a cadeia de suprimentos verifica-se como é fundamental a integração dos processos e um perfeito relacionamento entre as áreas internas e externas que a compõem. Lambert et al. (1996) utilizam os seguintes tipos de relacionamento entre as áreas/agentes de uma cadeia de suprimentos: Relações Distantes, Parcerias, *Joint Venture*, Integração Vertical, conforme ilustrados na figura 3.



Figura 3: Tipos de Relacionamentos.

Fonte: adaptado Figueiredo et al. (2003).

A definição de cada um deles será apresentada a seguir (Figueiredo et al. 2003).

- **Relações Distantes:** caracteriza-se pela empresa que compra os insumos externamente, com vários fornecedores de curto-prazo, que são escolhidos preferencialmente por concorrência de preço em cada compra.
- **Joint Venture:** é uma entidade legal criada por duas ou mais empresas que fornecem os recursos para essa entidade comum e compartilham dos seus resultados.
- **Integração Vertical:** a empresa produz insumos internamente mantendo controle sobre o fornecimento. Nesse caso, a empresa torna-se responsável por atividades normalmente delegadas a fornecedores ou clientes.
- **Aliança ou Parceria:** é um tipo de relacionamento de negócio baseado na confiança mútua e no compartilhamento das informações, riscos e benefícios, que combinados resultam em um desempenho do negócio superior ao que seria obtido individualmente sem esse relacionamento (Lambert et al., 1996). Esse tipo de relacionamento normalmente requer tempo, dedicação exclusiva das pessoas envolvidas e investimentos das partes.

Para que seja estabelecida uma parceria de sucesso é necessário que no momento da contratação a empresa contratante defina os seus motivadores, Figueiredo et al. (2003), tais como:

- Obter *Know-how* de gestão dos serviços;
- Melhorar a qualidade do serviço;
- Obter a capacidade de inovação;
- Melhorar a flexibilidade nos negócios;

O modelo propõe que, após a identificação dos motivadores da empresa, seja atribuído para cada motivador pesos de maior e menor importância, numa escala de zero a cinco, a fim de atribuir uma nota e avaliar que tipo de PSL está mais alinhado para cada contratante. Após a definição dos motivadores para a contratação, é definido o tipo de parceria que deverá ser estabelecida. Considerando os tipos de parceria descritos anteriormente, é possível estabelecer algumas características específicas como ilustra a figura 4.

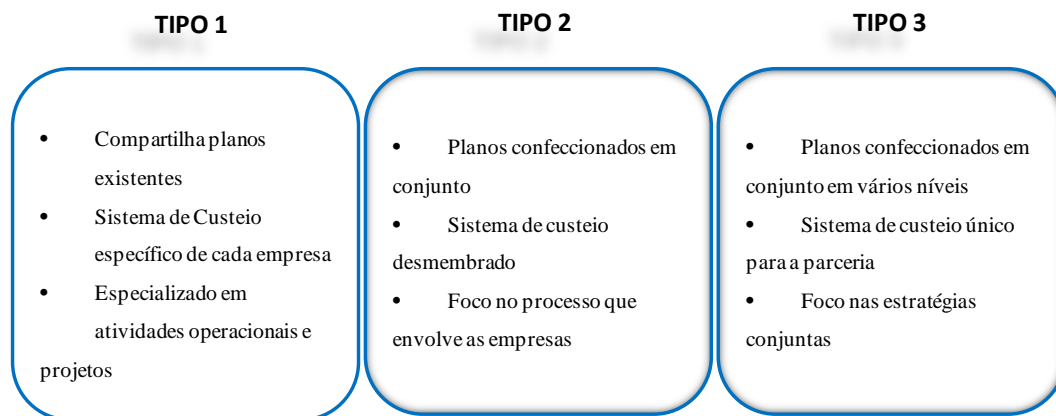


Figura 4: Características das Parcerias

Fonte: adaptado Figueiredo et al. (2003)

Segundo Gooley (1994), as parcerias de sucesso existentes, geralmente seguem os cinco princípios descritos:

1. Concentrar-se em poucos parceiros de negócios, a fim de que o comprador possa realizar uma melhor coordenação e negociação de preço;

2. Realizar esforços para a melhoria conjunta e contínua com os parceiros;
3. Implementar um sistema formal para avaliar o desempenho dos parceiros e o cumprimento do contrato firmado;
4. Estabelecer um sistema de *feedback* nos dois sentidos. Parcerias de sucesso acontecem com ampla comunicação entre as partes, o que permite que seja decidido em conjunto um plano de ação;
5. O desempenho da parceria é que determina as escolhas das novas atividades delegadas.

Considerando um mercado cada vez mais competitivo e com produtos cada vez mais customizados e de alta complexidade, as empresas estão reduzindo o número de fornecedores e concentrando cada vez mais atividades em um mesmo subcontratado (Svensson, 2003). Essa atitude em geral aumenta a dependência da cadeia, e as chances de ter um PSL com um grupo maior de atividades, sendo executadas para uma mesma empresa em uma cadeia de suprimento. É importante que a terceirização considere a capacidade do contratado em integrar as atividades e subatividades contratadas.

A terceirização das funções logísticas pode trazer consequências positivas para a relação da empresa contratante e contratada. Os benefícios da terceirização são observados nas parcerias desenvolvidas a longo prazo (Heinritz et al. 1991). Segundo Matz e Ellram (1997), a transição do regime de contratação de serviços logísticos com contratos de curto para longo prazo mostra-se ideal e é uma realidade do mercado.

A parceria entre as empresas exige alto nível de entendimento Richardson (1993) das suas próprias empresas e das empresas contratantes.

2.3 Integração da Cadeia / Agente Integrador

A gestão da cadeia de suprimentos busca alcançar uma maior integração das suas áreas. Para Christopher e Jüttner (2000), essa integração é alcançada através da troca e do alinhamento das informações. Rosenzweig et al. (2003)

demonstram que existe um efeito positivo na integração da cadeia e das suas áreas para o desempenho da empresa. Esse processo de integração envolve o fluxo das informações e o fluxo físico das áreas que compõem a cadeia de suprimentos (Donk e Vaart, 2004).

Para Pagell (2004), a integração da cadeia de suprimentos é estudada em duas análises diferentes, uma que considera o que acontece entre as empresas e outra que considera o que acontece internamente em cada empresa, em seus vários departamentos. A importância da interação entre os parceiros, bem como a interdependência das empresas, é um importante fator para uma integração e uma relação bem sucedida.

Christopher e Towil (2001) descrevem os PSLs como agentes integradores da cadeia de suprimentos, uma vez que contribuem de forma ágil na realização das atividades, com a possibilidade de realizarem atividades estratégicas de coordenação e gestão. Bowersox et al. (2003) classificam como competências necessárias das empresas contratadas:

- Processo de liderança: desenvolve e mantém com as empresas contratantes uma estrutura baseada em princípios de dependência e colaboração;
- Planejamento e controle de processos;
- Tecnologia e planejamento – mantém um sistema de informação capaz de suportar ampla variedade de configurações operacionais necessárias para servir diversos segmentos;
- Medidas – desenvolve e mantém sistemas de medidas que facilitem as estratégias e processos;
- Processo de operação integrada:
 - Integração com o cliente – constrói diferenciação com cliente escolhido;
 - Integração interna – integra o trabalho realizado internamente dentro de um processo que suporte as necessidades do cliente;
 - Integração com fornecedores de material e serviço – integra externamente o trabalho realizado com o trabalho interno;

A integração entre os contratantes e contratados deve promover oportunidades de melhoria nas operações internas de ambos, com foco no negócio do cliente final (Rungtusanathan et al. 2003).

2.4 A Terceirização dos Serviços Logísticos

A terceirização dos serviços logísticos é uma relação planejada onde as partes têm a necessidade de cumprir os objetivos estabelecidos, compartilhando valores e estratégias corporativas com benefícios mútuos (Bowersox, 1990; Sheehan, 1989).

Além dos benefícios, a comunicação, a compatibilidade cultural e gerencial, o elevado nível de interdependência também foram enfatizados como parte importante dessa integração ou aliança estratégica (Bowersox, 1990; Ellram, 1990).

A gestão das funções logísticas das organizações envolve a decisão de delegar parte dos serviços ou todos os serviços logísticos, maximizando o valor agregado da cadeia e minimizando o custo (Watson e Brad Pitt, 1989). A vantagem competitiva surge através do processo de disponibilização e entrega do produto (Muller, 1991). A tabela 1 ilustra algumas razões para terceirizar os serviços logísticos.

Tabela 1: Razões para a terceirização dos serviços logísticos

Razões	Autores
Algumas empresas optam por contratar empresas responsáveis por atividades logísticas ao invés de investir em ter uma capacidade e uma estrutura organizacional logística própria, garantindo melhor desempenho da cadeia.	Ballou (2001)

Razões	Autores
A terceirização pode contribuir na obtenção de vantagem competitiva, agregando valores aos produtos, melhorando o serviço ao cliente, auxiliando no desenvolvimento das empresas e na conquista de novos mercados.	Foster e Muller, 1990
Considerando o nível estratégico e de gestão, as empresas contratantes pouco desenvolvidas tecnologicamente procuram empresas que forneçam serviços de gerenciamento de dados, técnicas de previsão de vendas e planejamento de demandas ou de fluxo de informações.	Richardson, 1990
Maior flexibilidade financeira das operações logísticas contratadas.	Novaes (2002)
Aumento da concorrência global; Desregulamentação do setor de transporte; Desenvolver o setor logístico; Foco no <i>Core Business</i> ; Experiência do PSL; Avanços da Tecnologia da Informação (TI); Sazonalidade; Crescente demanda dos clientes;	Lewis e Talalayevsky (2000)

Através de um conjunto de competências dos PSLs, os mesmos podem atingir a eficiência e estabilidade (Quinn, 1993), reduzindo custos e concentrando os seus esforços no seu *core business*. Os serviços logísticos terceirizados estão crescendo e expandindo as atividades associadas ao atendimento ao cliente (Cooke, 1995). Em função da complexidade dos serviços, a decisão de terceirizar deve ser precedida da análise das necessidades e dos objetivos que se pretende alcançar com a contratação do PSL (Ribeiro e Ferreira, 2002).

Após a decisão de terceirizar é necessário que a empresa contratante estruture a forma que será feita a comunicação com os PSLs. A comunicação interna também é importante na organização e envolvimento dos departamentos (Bowman, 1995).

2.5 O Prestador de Serviço Logístico (PSL)

Os prestadores de serviços logísticos (PSLs) são empresas externas às organizações que realizam funções logísticas que são tradicionalmente realizadas dentro das organizações. Para Bradley (1994), os PSLs são empresas que fornecem pelo menos dois tipos de serviços logísticos, transporte e armazenagem, que são combinados, utilizando sistemas de informação distintos, integrando o processo logístico.

Uma das principais responsabilidades do departamento de compras é selecionar um grupo de empresas capazes de atender as necessidades da contratante (Razzaque e Sheng (1998), apud Razzaque e Dobler et al. (1984)). Para Maltz (1995), um processo de seleção adequado é importante por duas razões:

1. Maximiza as chances de escolher um PSLs adequado às necessidades da contratante.
2. Assegura que todas as partes interessadas podem contribuir para a seleção, obtendo um melhor resultado.

Para atingir o sucesso no processo de contratação dos serviços logísticos, é necessário que a empresa contratante considere como primeiro passo as características e a capacidade dos PSLs. O processo de seleção eficaz é composto de equipes multifuncionais que avaliam os prestadores de serviços (Foster, 1994).

Figueiredo et al (2003) descrevem que, para iniciar o processo de contratação de serviços logísticos, é necessário que a empresa contratante seja orientada por algumas etapas, a fim de estabelecer uma parceria de sucesso, minimizando riscos e alcançando os resultados desejados, tais como:

- Formar uma equipe de planejamento – Essa equipe deve ser composta pelas áreas de decisão da empresa contratante, logística, vendas, compras, marketing, finanças e qualidade, e tem como objetivo estruturar o processo de terceirização, avaliando as oportunidades e riscos, considerando os objetivos pré-estabelecidos.

- Definir cronogramas – Deve-se definir o tempo necessário para realizar as atividades mapeadas para cada área, na etapa anterior.
- Especificar os objetivos – Essa especificação deve ser feita de forma clara, e sucinta, como redução de estoque, agilidade nas entregas, redução de ativos, redução de custos.
- Definir ações – Definir atividades básicas para alcançar os objetivos, como realocação de recursos e redução do nº de fornecedores.
- Formar uma equipe de transição – Deve ser composta de pessoas com experiência que sejam capazes de garantir o funcionamento do projeto e que tenham autonomia e agilidade na tomada de decisão.
- Ter um manual de procedimento – Estruturar cada processo, de forma escrita, para ter uma ferramenta de auxílio, evitando retrabalhos.
- Estabelecer um canal de comunicação – Deve-se estabelecer o meio de comunicação formal, assim como a frequência, e os níveis hierárquicos da empresa contratante e da empresa contratada que estarão envolvidos.

Do ponto de vista da contratação e gestão, Bagchi e Virum (1996) descrevem que a contratação desses prestadores de serviços deve ser realizada de forma bem estruturada e criteriosa a partir de um processo formal e que a gestão desses prestadores de serviços envolve três fases: identificação da necessidade de terceirizar a atividade e o nível de urgência, planejamento, gestão, medição e controle das operações. Para Marasco (2007), as fases do processo de contratação são estabelecidas da seguinte forma:

(a) A fase inicial de seleção dos fornecedores potenciais, que negociarão e desenvolverão um contrato formal ou informal, com a especificação para o fornecimento da logística de serviços.

(b) A fase de execução que utilizará os compromissos e regras acordadas na fase anterior. As ações são organizadas, executadas, coordenadas e monitoradas.

(c) A fase potencial de longo prazo, que está relacionada ao compartilhamento de informações, desenvolvimento de confiança e conhecimento pessoal.

De acordo com Brasil (2007), o processo de seleção formal dos prestadores de serviços logísticos segue algumas etapas, tais como:

1. São identificados os PSLs ativos no mercado, com bom desempenho, que estão aptos a realizar as atividades e especificações definidas pela contratante. Considera-se apto o PSL que apresenta sistemas de informação compatíveis com a empresa contratada, capacidade para atender a demanda do cliente com pessoal e *softwares* adequados a fim de garantir a agilidade na resposta e flexibilidade. Além disso, é necessário ter referências de outros clientes, e ser respeitado no mercado, ter estabilidade financeira, ter investimentos ativos, experiência comprovada com bons resultados nas atividades requeridas pela contratante, facilidade de comunicação e de gerar a informação.
2. Aplicação do RFI (*Request for Information*), documento que pode ser um questionário ou um *template* com as informações necessárias ao contratante à respeito da empresa, tais como: infraestrutura, experiência, faturamento anual, investimentos, gestão de risco, processo de qualidade. Todos os PSLs que desejam manter-se no processo precisam preencher a RFI e reenviar para o contratante.
3. A empresa contratante realiza visitas aos PSLs, a fim de analisar e avaliar os itens descritos na etapa 2.
4. Aplicação da RFP (*Request for Proposal*), que é um documento detalhado com todas as informações da contratante sobre serviços que serão realizados, inclusive os indicadores de desempenho que serão acompanhados ao longo do serviço.
5. A empresa contratante analisa a RFP e os preços enviados anteriormente, a fim de escolher a melhor opção.

No processo de seleção é necessário analisar e avaliar os prestadores de serviços envolvidos como base em alguns critérios, ilustrados na tabela 2 (Foster, 1994).

Tabela 2: Critérios para analisar e avaliar os PSLs no processo de contratação.

Critérios de Análise PSL	Autores
Capacidade de fornecer dados detalhados.	Bradley (1994), Maltz (1995).
Desenvolvimento de negócios	Bradley (1994).
Experiência de negócios, experiência de gestão, a força da gestão operacional, o qualidade da força de trabalho.	Bradley (1994), Harrington (1994).
Capacidade em atender à necessidade da empresa, fornecer variedade de serviços, ampla cobertura geográfica e utilizar equipamentos especializados.	Bradley (1994), Harrington (1994), Maltz (1995).
Compatibilidade tecnológica com a empresa contratante.	Harrington (1994).
Estabilidade Financeira.	Bradley (1994), Cavinato (1991), Maltz, 1995).
Possuir um processo formal de qualidade e normas de melhoria.	Bradley (1994), Maltz (1995).
Localização.	Bradley (1994).
Estrutura de Gestão.	Cavinato (1991).
Oportunidades para desenvolver relacionamentos à longo prazo.	Maltz (1995).
Preço.	Bradley (1994), Maltz (1995).
Confiabilidade.	Bradley (1994).
Reputação no mercado.	Maltz (1995).
Agilidade.	Bradley (1994), Corrêa (1994).
Disponibilidade de equipamento e recursos humanos, informação e sistemas de comunicações.	Bradley (1994).
Flexibilidade de Sistemas e capacidade.	Maltz (1995).

As empresas contratantes devem analisar com cautela cada um desses critérios, a fim de contratar PSLs aptos as suas necessidades e ao seu perfil organizacional, aproveitando todos os benefícios oferecidos por essa relação

(Razzaque e Sheng, 1998). Os contratos estabelecidos nessa relação entre empresas contratantes e PSLs tem a duração de pelo menos um ano (Murphy e Poist, 1998) e quanto ao prazo podem ser classificados:

- Curta duração – compreende contratos com duração de até um ano. Envolve prestadores de serviços que realizam serviços basicamente operacionais ou tradicionais.
- Longa duração – compreende contratos com duração de cinco anos ou acima de cinco anos. Está relacionado à prestadores de serviços que realizam atividades estratégicas.

De acordo com a literatura, os indicadores de desempenho utilizados normalmente nesses contratos são:

- Pontualidade de entrega e precisão e giro de estoque (Selviaridis e Spring 2007);
- Realização de pesquisa de satisfação do cliente (Selviaridis e Spring 2007);
- Nível de serviço (Mazzali e Milan, 2006);
- Estoque Obsoleto (Mazzali e Milan, 2006);
- Índice de notas fiscais canceladas (Mazzali e Milan, 2006);
- Acuracidade do inventário (Mazzali e Milan, 2006);

O indicador de desempenho da contratação de um PSL 4PL é medido em função da criação de valor dentro da organização do contratante (Win, 2008).

2.5.1. Os Partys Logistics

Este sistema de classificação inclui os PSLs baseados em seus ativos, os PSLs não baseados em seus ativos e os PSLs compostos pelas duas classes. Os PSLs que compõem os dois tipos de serviço são normalmente subsidiárias de empresas especializadas em projetos.

Além disso, os PSLs podem realizar todas as atividades logísticas de um cliente ou apenas parte das atividades do seu processo logístico. Considerando

esses diversos aspectos descritos anteriormente que envolvem os PSLs, podemos classificá-los em cinco *Party Logistics*, 1PL, 2PL, 3PL, 4PL e 5PL, ilustrados na tabela 3.

Tabela 3: Partys Logistics

<i>Partys Logistics</i>	Atividades	Forma de contratação	Prazo do Contrato	Bibliografia
1PL	Todas as atividades realizadas pela contratante.	-	-	Brasil , (2007) apud Lu e Su (2002).
2PL	Caminhões, armazéns e atividades operacionais.	Informal	Curta duração	Van Laarhoven et al. (2000).
3PL	Armazenagem, gestão e execução de transporte.	Formal	Média e longa duração	Leahy et al. (1995), Murphy e Poist (1998) e Marasco (2007).
4PL	Implementa e gerencia uma solução de negócios com o envolvimento dos clientes, como: Gerenciamento de Entregas, Gestão de Transporte, Ferramentas tecnológicas (TI), Rastreamento de Veículos. O PSL 4 PL, não tem ativos fixos, mas tem capacidade de planejamento, soluções de TI e atua como uma interface entre o cliente e vários PSLs.	Formal	Longa duração	Murphy e Poist (1998), Skjoett-Larsen (2000), Van Hoek e Chong (2001), Coyle et al. (2003).
5PL	Propõe soluções logísticas customizadas.	Formal		Skjoett-Larsen (2000).

Considerando as diversas definições existentes para os PSLs, entende-se que os PSLs podem realizar atividades simples com contratos de curta duração, em que não existe nenhum vínculo específico de complexidade e que pode ser trocado a qualquer momento, como pode assumir atividades de média ou de total

complexidade, em que exigem contratos de longa duração e uma relação de parceria, a fim de desenvolver processos conjuntos promovendo ganhos para ambas as partes. Na tabela 4 estão apresentados alguns serviços oferecidos pelos PSLs.

Tabela 4: Atividades oferecidas pelos PSLs

Atividades	Autores
Gestão de Transporte	Mazzali e Milan (2006), Lieb e Randall (1996), Wanke (2004).
Gestão de Estoque	Mazzali e Milan (2006), Wanke et al. (2010), Wanke, P. F. et al. (2010), Wanke (2004).
Gestão de Armazenagem	Lieb e Randall (1996), Wanke (2004).
Rastreamento e Localização	Wanke et al. (2010).
Montagem e Instalação de Produtos	Wanke et al.(2010).
Gestão da Cadeia de Suprimentos	Wanke et al. (2010).
Síntese de Informação	Wanke et al. (2010).
Consultoria	Wanke, P. F. et al. (2010).
Roteirização	Wanke, P. F. et al. (2010), Wanke (2004).
Gestão de Processos de Previsão	Wanke (2004).
Marketing	Wanke et al. (2010).
Embalagem	Lieb e Randall (1996).
Atendimento de Pedidos	Wanke et al. (2010).
Distribuição	Wanke et al. (2010).
Controle de Qualidade	Wanke et al. (2010).
Administração do Faturamento	Wanke (2004).
Logística Reversa	Wanke et al. (2010).
Desembaraço Aduaneiro	Wanke et al. (2010).
Desenvolvimento de Projetos	Wanke et al. (2010).

2.5.2. Vantagens e Desvantagens da Contratação dos PSLs

A terceirização dos serviços logísticos oferecem vantagens para as partes, porém reduz o investimento de capital em instalações e equipamentos, tecnologia da informação e recursos humanos Foster e Muller (1990).

Quando a demanda do mercado cresce, normalmente as empresas contratam serviços logísticos para atender os seus clientes finais, e isso, caracteriza uma vantagem para a empresa contratante, pois converte um custo fixo em um custo variável (Bradley, 1994). Ao coordenar os cronogramas de produção e transporte, a terceirização reduz inventário e melhora a taxa de giro de estoque, reduzindo o tempo de trânsito (Richardson, 1990). Além disso, permite às empresas responder rapidamente à comercialização, fabricação e alterações de distribuição, assim como na melhoria da pontualidade da entrega (Richardson, 1995). Vivaldini e Pires (2010) relatam também, como vantagens, o aumento da margem de ganho por produto (em função da redução do preço), e a abrangência geográfica e Kopczak (1997) também considera como vantagem a facilidade da contratante em reestruturar a sua cadeia de suprimentos quando utiliza o suporte de PSL, uma vez que realiza mudanças de forma ágil e sem a aquisição de novos ativos, como *softwares*.

Algumas empresas contratantes relatam que terceirizar os serviços custa menos que realizar os mesmos, pois as empresas reduzem os seus ativos e podem contratar PSLs responsáveis por múltiplos serviços inclusive de gestão, reduzindo os custos de coordenação (Bradley, 1994; Richardson, 1990).

Quanto às desvantagens, Marasco (2007) destaca a perda de controle das atividades, perda de controle do inventário e a perda do contato direto com os clientes.

A partir dos estudos realizados em alguns países da Europa, como a Itália, foram observadas dificuldades na terceirização em função de problemas com a área de TI do PSL. Alguns PSLs não tinham o conhecimento necessário para o desempenho das atividades, além da falta de investimento (Vivaldini e Pires 2010). Ellram e Cooper (1990) identificaram algumas dificuldades, tais como:

- Perda de controle sobre a função logística;
- Perda de capacidade interna;
- Problemas com o desempenho das atividades operacionais, como fluxo de entrada;
- Perda de *Feedback* dos clientes
- Incapacidade dos PSL 3PL para lidar com produtos de necessidades especiais e circunstâncias de emergência.

2.5.3. Prestador de Serviços Logístico (PSL) X Operador Logístico

Normalmente, no mercado, os PSLs também são conhecidos como Operadores Logísticos. A Associação Brasileira de movimentação e Logística (ABML) descreve que uma das principais diferenças entre PSL e os operadores logísticos (OP) são atividades desempenhadas, tipo e duração de contrato, capacidade de análise e gestão e o tempo de negociação para a contratação dos mesmos.

Novaes (2002) difere PSL de Operadores Logísticos (OL) da seguinte forma: o termo PSL abrange todo o tipo de atividade de logística, por mais simples que seja não refletindo necessariamente os avanços tecnológicos e operacionais que dão sustentação à cadeia de suprimento. Já o OL, de acordo com a definição mais específica, é o prestador de serviços logísticos que tem competência reconhecida em atividades logísticas, desempenhando funções que podem englobar todo o processo de uma empresa-cliente, ou somente parte dele. Operadores Logísticos são empresas geralmente associadas à oferta de múltiplos serviços em pacote, transporte, gestão e armazenagem, ao invés de desenvolver os serviços separadamente (Leahy et al., 1995).

O OL tem competência reconhecida em diversas atividades logísticas, desempenhando funções que podem englobar todo o processo logístico de um cliente, ou somente parte dele (Vivaldini e Pires, 2010).

De acordo com Fleury (1999), os operadores logísticos são caracterizados por dois aspectos:

1. A diversificação das atividades – ocorre com empresas que desenvolveram alta competência no gerenciamento interno das operações logísticas e então criam uma empresa prestadora de serviços, de modo a oferecer serviços logísticos integrados para terceiros.
2. A ampliação dos serviços – ocorre com empresas que já são especializadas em serviços logísticos terceirizados como transporte, armazenagem ou informação, e então diversificam sua atuação, por meio de parcerias ou aquisições para oferecer um

serviço logístico ampliado e integrado para os seus clientes (Fleury, 1999).

Os PSLs passaram por várias renovações ao longo do tempo e isso refletiu de forma positiva na forma de atender seus clientes e também na forma em que passou a estruturar e gerenciar os seus negócios internamente, inclusive os seus investimentos e a parceria com outros PSL. Para Vivaldini e Pires (2010), a evolução desses PSLs ocorreu em quatro estágios, tais como:

- 1º estágio: Na década de 80, oferecendo apenas serviços básicos de transporte e armazenagem;
- 2º estágio: A partir do início da década de 90, com a criação de PSL focados e experientes em atividades de distribuição e expedição. Esse período também foi marcado pela formalização dos contratos e pela contratação de serviços antes realizados pelas empresas contratantes, como armazenagem, administração do estoque, processo de expedição e distribuição direta para os clientes;
- 3º estágio: No final da década de 90, com o aparecimento de mais PSLs realizando atividades básicas e outros com mais experiência realizando investimentos na área da tecnologia da informação, serviço ao cliente e finanças, subcontratando serviços de outros PSL, focados na gestão logística;
- 4º estágio: No início do ano 2000 ocorreu a consolidação das atividades contratadas e o crescimento de PSL focados na gestão oferecendo mais serviços de coordenação a seus clientes. Nesse período já é visualizado o conceito de integração da cadeia, e da vantagem competitiva que é adquirida com a implementação das soluções dos PSL. O PSL agora é um agente integrador da cadeia com visão estratégica, e não apenas um prestador de serviço tradicional preocupado em executar tarefas básicas e repetitivas de forma ágil.

A tendência dos prestadores de serviços logísticos é de oferecer mais soluções logísticas a fim de ampliar os seus negócios e realizar resultados cada

vez mais positivos para os seus clientes. Para Lieb (2005), *apud* Vivaldini e Pires (2010), a tendência desse mercado é criar a longo prazo oportunidades para novas empresas de logística focadas em processos de coordenação e integração das atividades, como um 4PL.

A expectativa das empresas contratantes é de ter um PSL com experiência na coordenação dos serviços, tanto internamente quanto subcontratando outros PSLs (Vivaldini Pires, 2010). Os contratantes necessitam de PSL que possam:

- Evoluir para um PSL de soluções logísticas, 4PL;
- Ampliar as opções de serviços;
- Ter mais foco nas necessidades dos clientes, com serviços e soluções customizadas, e relacionamentos de longo prazo;
- Realizar mais investimentos e expandir os seus negócios;
- Atuar em novos mercados e segmentos, para adquirir novas experiências.