

Referências Bibliográficas

- ABML 2012 – disponível em: acesso em 03/01/2012.
- BAGCHI, P.K. VIRUM, H. **European logistics alliances: A management model.** The International Journal of Logistics Management v. 7, n. 1, p. 93-107. 1996.
- BALLOU, R.H. **Gerenciamento da Cadeia de Suprimento.** Porto Alegre: Bookman. 2001.
- BRADLEY, P. **Cozy up, but stay tough.** Purchasing, p. 47-51. 17 de março 1994.
- BRASIL, R. **Considerações sobre a terceirização da logística e uma metodologia de classificação para os Party Logistics.** Dissertação de Mestrado. Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro: Rio de Janeiro. 2007.
- BOWERSOX, D.J. **The strategic benefits of logistics alliances.** Harvard Business Review, Julho/Agosto, p. 36-45. 1990.
- BOWERSOX, D.J. CLOSS, D.J. **Logística Empresarial (o processo de integração da cadeia de suprimentos).** São Paulo: Atlas. 2001.
- BOWERSOX, D.J. CLOSS, D.J. STANK, THEODORE, P. **How to master cross-enterprise collaboration.** Supply Chain Management Review, p. 18-28, Julho/Agosto. 2003.
- BOWMAN, R.J. **A high-wire act.** Distribution. p. 36-9. Dezembro. 1995.
- BRADLEY, P. **Contract Logistics: it's all about costs.** Purchasing, p. 56A3-A14, Outubro.1994.
- BYRNE, P.M. **A new road map for contract logistics.** Transportation & Distribution. p. 58-62. Abril. 1993.
- CAVINATO, J. **Learning to read a crystal ball.** Distribution, p. 69-70. Setembro. 1991.
- CHRISTOPHER, M. **Logistics and competitive strategy.** European Management Journal, v.11, n.2, p. 258-61. 1993.
- CHRISTOPHER, M. JUTTNER, U. **Developing strategic partnerships in the supply chain: a practitioner perspective.** European Journal of Purchasing & Supply Management, v.6, p.117-127. 2000.
- CHRISTOPHER, M. TOWILL, D. **An integrated model for the design of agile supply chains.** International Journal of Physical Distribution & Logistics Management, v.31, n. 4, p. 235-246. 2001.

- COX, A. **Business relationship alignment: on the commensurability of value capture and mutuality in buyer and supplier exchange.** Supply Chain Management: An International Journal, v. 9, n. 5, p. 410-420. 2004.
- COOKE, J.A. **Look who's discovered 3PL.** Traffic Management, p.35-7. Novembro.1995.
- COYLE, J.J. BARDI, E.J. LANGLEY, C.J.Jr. **The Management of Business Logistics: A Supply Chain Perspective.** 7ª ed. South-Eestern Publishing. Mason OH. 2003.
- DOBLER, D.W., LEE, L. Jr, BURT, D.N. **Purchasing and Materials Management: Text and Cases,** 4º ed., McGraw-Hill, New York, NY, p. 95-112.1984.
- DONK, D.P.V. VAART, T.V.D. **Business conditions, shared resources and integrative practices in the supply chain.** Journal of Purchasing & Supply Management, n. 10, p. 107-116. 2004.
- ELLRAM, L.M. COOPER, M.C. **Suupply chain management, partnerships and the shipper-third party relationship.** Intnternational Journal of Logistics Management. v. 1, n. 2, p. 1-10. 1990.
- FIGUEREDO, K. F. FLEURY, P. F. WANKE, P. **Logística e gerenciamento da cadeia de suprimentos: planejamento do fluxo de produtos e dos recursos.** São Paulo: Atlas, p. 289-359. 2003.
- FLEURY, P.F. **Vantagens competitivas e estratégias no uso de operadores Logísticos.** Revista Tecnológica. São Paulo: v.5, n.46, p. 28-35, Setembro. 1999.
- FOSTER, T.A. MULLER, E.J. **Third parties: your passport to profits.** Distribution, p. 30-32. Outubro. 1990.
- GOOLEY, T.B. **How to meet the 'Big 8' logistics challenges.** Traffic Management, Novembro, p. 57-61. 1994.
- GRANTT, R.M. **Contemporary Strategy Analyses.** 5ed. Blackwell Publishing. 2005.
- HARRINGTON, L. **Logistics, agent for change: shaping the integrated supply chain.** Transportation & Distribution, p. 30-34.Janeiro. 1995.
- HORNE, R. **Charting a course for integrated logistics.** Transportation & Distribution, p. 45-51.Outubro. 1989.
- KOPCZAK, L.R. **Logistics partnerships and supply chain restructuring: Survey results from the US computer industry.** Production and Operations Management v. 6, n. 3, p. 226-247.1997.

LAMBERT, D. M. COOPER, M. C. PAGH, J.D. **The eight essential supply chain management process.** *Supply Chain Management Review*. v. 8, n. 6, p. 18, Sept. 2004.

LAMBERT, D.M. KNEMEYER, A. M GARDNER, J. T. **Supply chain partnerships: model validation and implementation.** *Journal of Business Logistics*, v. 25, n. 2, p. 21. 2004.

LAMBERT, D.M. EMMELHAINZ, M. A. E GARDNER, J. T. **Developing and Implementing Supply Chain Partnerships.** *The International Journal of Logistics Management*, Cambridge (MA), v. 7, n. 2, p. 1-17, Novembro. 1996.

LEAHY, S.E. MURPHY, P.R. POIST, R.F. **Determinants of successful logistical relationships: a third party provider perspective.** *Transportation Journal*, v. 35, n. 2, p. 5-13. 1995.

LEWIS, I. TALALAYEVSKY, A. **Third-party logistics: Leveraging information technology.** *Journal of Business Logistics*. v. 21, n. 2, p. 173-185. 2000.

LIEB, R.C. **The use of third-party logistics services by large American manufacturers.** *Journal of Business Logistics*, v. 13. n. 2, p. 29-42. 1992

LIEB, R C. **The 3PL industry: where it's been, where it's going.** *Supply Chain Management Review*. v.6, p. 20-27, Setembro. 2005.

LIEB, R.C. RANDALL, H.L. **A comparison of the use of third-party logistics service by large American manufacturers, 1991, 1994, and 1995.** *Journal of Business Logistics*, v. 17, n. 1, p. 305-20. 1996.

LU, H. SU, Y. **An approach towards overall supply chain efficiency, A future oriented solution and analysis in inbound process.** Graduate Business School, Goteborg University, Logistics and transport management. Masters Thesis, n. 2002/29. 2002.

MALONI, M.J. CARTER, C.R. **Opportunities for Research in Third Party Logistics.** *Transportation Journal*, v. 45, n. 2, p. 23-38. 2006.

MALTZ, A.B. **Why you outsource dictates how.** *Transportation & Distribution*, p. 73-80. Março. 1995.

MARASCO, A. **Third-party logistics: A literature review.** *International Journal of Production Economics*. v. 113, p. 127-147. 2007.

MAZZALI, L. MILAN, M. **A integração empresa cliente - operador logístico Uma análise na cadeia automotiva.** *Gestão e Produção*, v. 13, nº 2, p. 353-366. Maio/Agosto. 2006.

MULLER, E.J. **Selling the process, not just the product.** *Distribution*, p. 40-50. Janeiro. 1991.

MURPHY, P.R.POIST, R.F. **Third-party logistics usage: An assessment of propositions based on previous research.** *Transportation Journal* v. 37, n. 4, p. 26-35. 1998.

NOVAES, A.G. **Logística e Gerenciamento da Cadeia de Distribuição**. São Paulo, Campus. 2002.

PAGELL, M. **Understanding the factors that enable and inhibit the integration of operations, purchasing and logistics**. Journal of Operation Management, v. 22, p. 459-487. 2004.

PIRES, S.R.I. **Gestão da Cadeia de Suprimentos - Conceitos, Estratégias, Práticas e Casos**. Editora São Paulo:Atlas. 2004.

PORTER, M.E. **Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance**. New York: Free Press. 1985.

QUINN, J.B. **Leveraging intellect**. Executive Excellence, p. 7-8. Outubro. 1993.

RAZZAQUE, M.A. SHENG, C.C. **Outsourcing of logistics functions: a literature survey**. International Journal of Physical Distribution & Logistics. 1998.

RIBEIRO, P.C.C. FERREIRA, K.A. **Logística e Transporte: uma discussão sobre os modais de transporte e o panorama brasileiro**. XXII ENEGEP. Curitiba, Brasil. 2002.

RICHARDSON, H.L. **Explore outsourcing**. Transportation & Distribution, p. 17-20. Julho. 1990.

ROSENZWEIG, E.D. ROTH, A V. DEAN, JR. JAMES, W. **The influence of an integration strategy on competitive capabilities and business performance**. Journal of Operations Management, v. 21, p. 437-456. 2003.

RUNGTUSANATHAN, M. SALVADOR, F. FORZA, C. CHOI, T. Y. **Supply chain linkages and operational performance**. International Journal of Operations & Production Management, v. 23, n. 9, p. 1084-1099. 2003.

SELVIARIDIS, K.; SPRING, M. **Third party logistics: a literature review and research agenda**. The International Journal of Logistics Management, v. 18, n.1, p. 125-150. 2007.

SHEEHAN, W.G. **Contract warehousing: the evolution of an industry**. Journal of Business Logistics, v. 10, n. 1, p. 31-49. 1989.

SKJOETT-LARSEN, T. **Third party logistics—From an interorganizational point of view**. International Journal of Physical Distribution & Logistics Management, v. 30, n. 2, p.112–127. 2000.

SVENSSON, G. **Sub-contractor and customer sourcing and the occurrence of disturbances in firms inbound and outbound logistics flows**. Supply Chain Management: an international Journal, v. 8, n. 1, p. 41-56. 2003.

VAN LAARHOVEN, P., BERGLUND, M., PETERS, M. **Third-party logistics en Europe-five years later**. International Journal of Physical Distribution & Logistics Management v. 30, n. 5, p. 425-442. 2000.

VIVALDINI, M. PIRES, S. **Operadores logísticos: integrando operações em cadeias de suprimento.** 1ª ed. São Paulo: Editora Atlas. 2010.

WANKE, P. **Impactos da sofisticação logística de empresas industriais nas motivações para terceirização.** Gestão e Produção, v. 11, n. 3, p. 455-467, 2004.

WANKE, P.F. AFFONSO, C.R. **Determinantes da eficiência de escala no setor brasileiro de operadores logísticos.** Jornal Produção. 2010.

WATSON, R. PITT, L. **Remarrying marketing and logistics with information systems technology.** Industrial Management & Data Systems, n. 1, p. 4-12. 1989.

WIN, A. **The value a 4PL provider can contribute to an organization.** International Journal of Physical Distribution & Logistics Management, v. 38, n. 9, p. 674-684. 2008.

APÊNDICE I

Vantagem Competitiva

Para Christopher e Towill (2001), à medida que são oferecidos no mercado uma maior gama de produtos semelhantes, os serviços relacionados à gestão e comercialização desses produtos tornam-se um diferencial, onde a competência logística assume um papel extremamente importante na gestão do produto na cadeia, tanto no sentido montante (no sentido de seus fornecedores), quanto no sentido jusante (no sentido do cliente final).

A vantagem competitiva é alcançada pelo acesso a determinados recursos estratégicos. As vantagens competitivas não estão relacionadas apenas a fatores como preços dos materiais, salário etc., mas também estão focadas na capacidade que a empresa tem de inovar nas suas atividades fins, na contratação de novos colaboradores, na contratação de serviços ou na aquisição de novas tecnologias de ponta.

De acordo com Grantt (2005), para que se estabeleça uma vantagem competitiva é necessário que esse recurso seja escasso e que seja de alta relevância. Se um determinado recurso está disponível em uma empresa, pode ser que esse recurso seja suficiente para competir, mas não seja suficiente para se alcançar uma vantagem competitiva.

O conceito de relevância considera que, além do recurso estar escasso, é necessário que o recurso esteja relacionado a fatores chaves de um setor econômico. De acordo com Porter (1985), as atividades de valor são extremamente fundamentais para a construção da vantagem competitiva. A forma com que é desempenhada cada atividade de valor determinará a contribuição da empresa para o cliente, bem como o custo em relação à concorrência. A vantagem competitiva é determinada pelas diferenças expostas na análise da cadeia de valor dos concorrentes no mercado.

APÊNDICE II

QUESTIONÁRIO CONTRATANTE (CLIENTE)

Empresa:		
Setor:		
Produtos Comercializados:		
End:		
Bairro:	CEP:	Tel:
Operadores ou Prest.Serviços:		
		Data:

PERGUNTAS

1. **Quanto ao planejamento (gestão) e execução da logística:**
 - Vocês são totalmente responsáveis pelos serviços logísticos (1PL)
 - Vocês são parcialmente responsáveis pelos serviços logísticos (2PL ou 3PL)
 - Vocês delegam integralmente para empresas terceiras esta atividade (4PL)

2. **No caso de participação de terceiros na logística de sua empresa, há quanto tempo isso acontece com mais intensidade?**
 - Sempre ocorreu desde o início das operações da empresa no Brasil
 - Antes de 1990
 - Na década de 1990
 - Na década de 2000

3. **Que fatores e/ou estratégia que motivam a terceirização dos serviços Logísticos?**

Motivações	
Aumento da Concorrência Global	
Regulamentação do Transporte	
Aumento da Expectativa do Cliente	
Foco no Core Business	
Utilização da TI	
Variedade dos Produtos	
Sazonalidade da Procura	
Centralizar a Logística	
Vantagem Competitiva Internacional	
Reduzir Ativos da Empresa	
Agilidade no Inventário	
Flexibilidade da Produção	
Reestruturar a Empresa	
Desenvolver parcerias SCM	
Crescimento das Demandas dos Clientes	
Proporcionar conhecimento ao seu cliente	
Redução de Custos	
Foco na Eficiência	
Frequência na utilização dos serviços	

4. **Como é feita a seleção dos PSL's? Existe algum processo formal? Se sim, qual metodologia é usada?**
5. **A empresa têm condições de saber se os objetivos com a terceirização foram alcançados? Se sim, como?**
6. **No acordo contratual é estabelecido algum KPI? Quais são eles? Existe alguma penalidade atribuída a não realização dos mesmos?**

KPI	
Pontualidade de entrega e precisão	
Taxa de Atendimento	
Giro de Estoque	
Investimento no inventario	
Realização de pesquisas de satisfação do cliente	
Inventário de obsoletos	
Nível de serviço de classificação de inventário	
Reclamações do cliente	
Custo de operação da cadeia de abastecimento	
Quantidade e custo de expedição	
Eficácia da gestão de previsão de demanda	
Vendas Perdidas	
Ruptura de Produto	
Problemas de Não Atendimento na Cadeia de Suprimentos	
Outros	

7. A empresa tem mais de um PSL por atividade? Por quê? Marque na tabela que se segue as atividades terceirizadas indicando com a sigla “UF” se um único fornecedor realiza esta atividade, com a sigla “GRF” se existe um grupo reduzido de fornecedores cadastrados e previamente selecionados para realizar a atividade e a sigla “MF” quando existem vários fornecedores realizando a atividade.

Atividades	Status	Operadores
Gestão de transporte		
Gestão de estoque		
Gestão de armazenagem		
Rastreamento e localização		
Montagem e instalação de produtos		
Gestão da cadeia de suprimentos		
Sistemas de informação		
Consultoria		
Serviços financeiros		
Roteirização		
Estrutura de preços de varejo		
Modalidades de contratos de negociação		
Gestão de processos de previsão		
Negociar e gerenciar os relacionamentos 3PL		
Transporte		
Gestão Alfandegária		
Serviço ao Cliente		
Marketing		
Embalagem		
Consolidação da expedição		
Devoluções de produtos		
Atendimento de pedidos		
Distribuição		
Importação e Exportação		
Controle de Qualidade		

8. Existem expectativas com relação a terceirizar no futuro novas atividades operacionais, de gestão ou coordenação? Se sim, como está sendo planejado esse novo projeto? Quais são os profissionais envolvidos nesse plano?

9. Na terceirização foi identificado algum ponto negativo?

Pontos Negativos	
Perda de controle sobre as funções logísticas	
Perda de contato direto com o cliente	
Perda da capacidade in-house	
Falta de resposta às necessidades dos clientes	
Problemas com relação ao desempenho do serviço	
Perícia inadequada do fornecedor	
Qualidade inadequada do empregado	
Perda de feedback dos clientes	
Falta de seleção ou controle adequado dos fornecedores	
Falta de compreensão dos objetivos do contratante	
Dificuldade de mudar de fornecedor	
Dificuldade de obtenção de suporte organizacional	

- 10. Existe alguma possibilidade da empresa voltar a realizar as atividades, hoje terceirizadas (*backsourcing*)? Quais seriam os principais motivos?**
- 11. Existe algum caso de parceria de sucesso (contrato de vários anos) com algum fornecedor de serviços logísticos? Quais foram os obstáculos vistos ao longo da implementação e condução da parceria?**

Obstáculos	
Perda de controle sobre as funções logísticas	
Perda de contato direto com o cliente	
Perda da capacidade in-house	
Falta de resposta às necessidades dos clientes	
Problemas com relação ao desempenho do serviço	
Perícia inadequada do fornecedor	
Qualidade inadequada do empregado	
Perda de feedback dos clientes	
Incapacidade para lidar com necessidades especiais do produto e circunstâncias de emergência	
Falta de seleção ou controle adequados dos fornecedores	
Falta de compreensão dos objetivos do contratante	
Dificuldade de mudar de fornecedor	
Dificuldade de obtenção de suporte organizacional	

- 12. Existe algum caso de fracasso em uma parceria (contrato de vários anos) com algum fornecedor de serviços logísticos? Quais foram os obstáculos vistos ao longo da implementação e condução da parceria?**

Obstáculos	
Perda de controle sobre as funções logísticas	
Perda de contato direto com o cliente	
Perda da capacidade in-house	
Falta de resposta às necessidades dos clientes	
Problemas com relação ao desempenho do serviço	
Perícia inadequada do fornecedor	
Qualidade inadequada do empregado	
Perda de feedback dos clientes	
Incapacidade para lidar com necessidades especiais do produto e circunstâncias de emergência	
Falta de seleção ou controle adequado dos fornecedores	
Falta de compreensão dos objetivos do contratante	
Dificuldade de mudar de fornecedor	
Dificuldade de obtenção de suporte organizacional	

- 13. O que se espera hoje de um prestador de serviços logísticos? Quais são seus maiores problemas?**
- 14. O que se espera de um prestador de serviços logísticos no futuro? O que eles deverão oferecer de serviços? Quais problemas deverão ser superados para que este futuro se torne realidade?**

APÊNDICE III

QUESTIONÁRIO CONTRATADO (PSL)

Empresa:		
Clientes (Setores):		
End:		
Bairro:	CEP:	Tel:
Parceiros:		
		Data:

PERGUNTAS

1. **O histórico evolutivo da empresa?**
 - a) **Em que ano as atividades iniciaram?**
 - b) **A empresa no ano passado foi um braço logístico de uma indústria e depois se separou, ou já independente prestando serviços logísticos?**
 - c) **A empresa nasceu de capital nacional ou era parte de uma multinacional (subsidiária)? E hoje, possui capital nacional ou externo?**
 - d) **Quais atividades foram realizadas inicialmente?**
2. **Quais são os seus principais ativos?(caminhão, armazéns, software)**
3. **Quais são os serviços oferecidos atualmente e destas atividades quais são as oferecidas para dois dos seus principais clientes?**

Serviços	Oferecidos ? (Sim ou Não)	Cliente 1 (_____)	Cliente 2 (_____)
Gestão de transporte			
Gestão de estoque			
Gestão de armazenagem			
Rastreamento e localização			
Montagem e instalação de produtos			
Gestão da cadeia de suprimentos			
Sistemas de informação			
Consultoria			
Serviços financeiros			
Roteirização			
Estrutura de preços de varejo			
Modalidades de contratos de negociação			
Gestão de processos de previsão			
Negociar e gerenciar os relacionamentos 3PL			
Transporte			
Gestão Alfandegária			
Serviço ao Cliente			
Marketing			
Embalagem			
Consolidação da expedição			
Devoluções de produtos			
Atendimento de pedidos			
Distribuição			
Importação e Exportação			
Controle de Qualidade			
Seleção de fornecedores			
Seleção de Transportadora			
Taxa de Negociação			
Gestão de Frotas, operações			
Reposição do Cliente			
Compras			
Outras			

4. Os serviços contratados por um cliente são integralmente realizados por vocês, ou parte deles é repassada para outro PSL sob a coordenação e integração de vocês? Quais atividades são realizadas por vocês e quais atividades são delegadas?
5. Quais são os indicadores utilizados nos contratos ativos? Existe algum contrato em que são explicitados percentuais de ganhos de acordo com os objetivos alcançados?

KPI	
Pontualidade de entrega e precisão	
Taxa de Atendimento	
Giro de Estoque	
Investimento no inventario	
Realização de pesquisas de satisfação do cliente	
Inventário de obsoletos	
Nível de serviço de classificação de inventário	
Reclamações do cliente	
Custo de operação da cadeia de abastecimento	
Quantidade e custo de expedição	
Eficiência da gestão de previsão de demanda	
Vendas Perdidas	
Ruptura de Produto	
Problemas de Não Atendimento na Cadeia de Suprimentos	
Outros	

6. Existe algum caso de parceria de sucesso (contrato de vários anos) com algum cliente?
- a. O que motivou a parceria por parte do cliente e por parte de vocês?

Motivações	
Aumento da Concorrência Global	
Regulamentação do Transporte	
Aumento da Expectativa do Cliente	
Foco no Core Business	
Utilização da TI	
Variedade dos Produtos	
Sazonalidade da Procura	
Centralizar a Logística	
Vantagem Competitiva Internacional	
Reduzir Ativos da Empresa	
Agilidade no Inventário	
Flexibilidade da Produção	
Reestruturar a Empresa	
Desenvolver parcerias SCM	
Crescimento das Demandas dos Clientes	
Proporcionar conhecimento ao seu cliente	
Redução de Custos	
Foco na Eficiência	
Frequência na utilização dos serviços	
Outros	

b. Como vocês foram selecionados?

c. Quais foram os resultados esperados e os alcançados?

	Esperado	Alcançado
Redução de Custos Logísticos		
Melhoria dos níveis de serviço e satisfação do cliente final		
Melhoria do acesso e aplicação da tecnologia		
Redução de investimentos em ativos		
Satisfação dos funcionários		
Acesso a novas mercados		
Facilidade na reestruturação da Cadeia de Suprimentos		
Redução de tempo de operações		
Foco do Cliente no seu Core business		
Aprender com o operador		
Promover ao cliente acesso à redes internacionais		
Vantagem competitiva		
Outros		

d. Quais foram os obstáculos vistos ao longo da implementação e condução da parceria?

Obstáculos	
Perda de controle sobre as funções logísticas	
Perda de contato direto com o cliente	
Perda da capacidade in-house	
Falta de resposta às necessidades dos clientes	
Problemas com relação ao desempenho do serviço	
Perícia inadequada do fornecedor	
Qualidade inadequada do empregado	
Perda de feedback dos clientes	
Incapacidade para lidar com necessidades especiais do produto e circunstâncias de emergência	
Falta de seleção ou controle adequado dos fornecedores	
Falta de compreensão dos objetivos do contratante	
Dificuldade de mudar de fornecedor	
Dificuldade de obtenção de suporte organizacional	
Outros	

7. Existe algum caso de parceria de fracasso (contrato de vários anos) com algum cliente?

a. O que motivou a parceria por parte do cliente e por parte de vocês?

Motivações	
Aumento da Concorrência Global	
Regulamentação do Transporte	
Aumento da Expectativa do Cliente	
Foco no Core Business	
Utilização da TI	
Variedade dos Produtos	
Sazonalidade da Procura	
Centralizar a Logística	
Vantagem Competitiva Internacional	
Reduzir Ativos da Empresa	
Agilidade no Inventário	
Flexibilidade da Produção	
Reestruturar a Empresa	
Desenvolver parcerias SCM	
Crescimento das Demandas dos Clientes	
Proporcionar conhecimento ao seu cliente	
Redução de Custos	
Foco na Eficiência	
Frequência na utilização dos serviços	
Outros	

b. Como vocês foram selecionados?

c. Quais foram os resultados esperados e os alcançados?

	Esperado	Alcançado
Redução de Custos Logísticos		
Melhoria dos níveis de serviço e satisfação do cliente final		
Melhoria do acesso e aplicação da tecnologia		
Redução de investimentos em ativos		
Satisfação dos funcionários		
Acesso a novas mercados		
Melhoria no desempenho		
Facilidade na reestruturação da Cadeia de Suprimentos		
Redução de tempo de operações		
Foco do Cliente no seu Core business		
Aprender com o operador		
Promover ao cliente acesso à redes internacionais		
Vantagem competitiva		
Outros		

d. Quais foram os obstáculos vistos ao longo da implementação e condução da parceria?

Obstáculos	
Perda de controle sobre as funções logísticas	
Perda de contato direto com o cliente	
Perda da capacidade in-house	
Falta de resposta às necessidades dos clientes	
Problemas com relação ao desempenho do serviço	
Perícia inadequada do fornecedor	
Qualidade inadequada do empregado	
Perda de feedback dos clientes	
Incapacidade para lidar com necessidades especiais do produto e circunstâncias de emergência	
Falta de seleção ou controle adequado dos fornecedores	
Falta de compreensão dos objetivos do contratante	
Dificuldade de mudar de fornecedor	
Dificuldade de obtenção de suporte organizacional	
Outros	

8. Os novos projetos (novas atividades) normalmente são lançados por sua empresa ou impulsionados pelos clientes com contratos ativos? Como são planejados e implementados?
9. Quais são as expectativas de vocês para os próximos anos:
- Expandir a cobertura geográfica. Para Onde?
 - Evoluir para um PSL de soluções da cadeia de suprimento (especializar em 3PL);
 - Evoluir para um PSL de coordenação logística (4PL);
 - Focar nas necessidades dos clientes;
 - Continuar prospectando novos clientes;
 - Melhorar tecnologicamente, tornando-se mais ágil em atender as necessidades dos clientes;
 - Outros, comentar;
10. Na opinião dos senhores quais são as futuras atribuições de um PSL?
11. Quais são as maiores dificuldades hoje e os principais desafios para futuro?