

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este trabalho teve por objetivo realizar uma avaliação no setor de prestação de serviços logísticos no estado do Pará, mais precisamente no que se refere ao nível de utilização de conceitos básicos, e de iniciativas e práticas de gerenciamento da cadeia de suprimentos pelos prestadores de serviços logísticos atuantes.

Vale ressaltar que a revisão da literatura, responsável pela definição de iniciativas e práticas avaliadas neste trabalho, levou em consideração pesquisas de SCM (em livros, trabalhos e periódicos) que as abordassem em conjunto, e não isoladamente, com aplicações em diversos setores produtivos, logo não são abordadas todas as existentes, ressaltando a ausência de diversas outras práticas não contempladas na pesquisa.

O valor do Alfa de *Cronbach*, na fase de teste da validade e confiabilidade do questionário, atingiu valor aceitável, o que o classificou como válido e apto a medir as variáveis de estudo e a contribuir, de forma consistente, ao alcance dos objetivos da pesquisa, podendo, assim, ser utilizado em outros estudos que busquem mensurar os constructos referentes a este trabalho.

Destaca-se aqui, ainda, que o questionário foi aplicado em um contexto local, logo a execução destas etapas da pesquisa, se realizadas em outro contexto, podem gerar resultados diferentes, o que impossibilita a generalização dos resultados obtidos, por exemplo, para cadeias produtivas de prestação de serviços logísticos em outros Estados.

A etapa de definição da população e da amostragem deste trabalho apresentou certas dificuldades, por falta de fontes confiáveis de uma base de dados dos PSL atuantes no Estado. Desta forma, buscaram-se outras fontes de informação, como lista telefônica e indicações de outras empresas. Em alguns casos, mesmo com o comprometimento da confidencialidade dos dados expostos no questionário, alguns PSL demonstraram certa insegurança, seja em retornar o questionário seja em indicar outros PSL. A taxa de retorno do questionário apresentou valor considerável (38,9%), o que pode ser justificado por fatores como: falta de abertura de algumas empresas, ausência

de retorno de outras e indisponibilidade de uma base de dados que totalizasse numericamente os PSL atuantes, o que poderia aumentar o tamanho da amostra de estudo, as possibilidades de um maior número de respondentes e, conseqüentemente, a taxa de retorno.

Apesar do potencial de crescimento deste setor na região, foi visto que o predomínio de PSL no Estado ainda corresponde a empresas de pequeno e médio porte (Figura 5), que atuam em apenas um único tipo de mercado (Figura 6) e possuem como atividade principal apenas o transporte (Figura 7). Tais resultados podem ser considerados indícios que os PSL ainda não enxergam as oportunidades de agregação de valor por meio da integração entre os quatro componentes operacionais, para um melhor desempenho e alcance de competitividade.

Vale ressaltar que a possível falta de base conceitual, comentada anteriormente, pode resultar certa imprecisão nos resultados, no que se refere ao percentual relacionado ao agrupamento “Transporte-Instalações-Informação” (item 4.3), visto que a estocagem pode estar envolvida na armazenagem (relacionada, neste caso, a Instalações). Logo, no percentual referente a este agrupamento, podem haver PSL que se enquadrem no agrupamento “Transporte-Estoques-Instalações-Informação”, o que alteraria a distribuição percentual dos agrupamentos aqui considerados.

Um indício de inconsistência nas respostas pode ser observado quanto à classificação dos tipos de PSL da amostra, onde 62,9% destes afirmaram que executam mais de uma das atividades básicas da logística (transporte, estoques e armazenagem), porém foi identificado, na questão referente aos serviços logísticos oferecidos aos clientes, que a maioria da amostra (54,3%) trabalha executando apenas o TRANSPORTE, sendo vistos como 2PL, e não como um 3PL.

Na fase de mensuração do grau de utilização de conceitos básicos de SCM, por meio de uma análise estatística descritiva, foi identificado que não há um grau de utilização muito bem definido, pela variação entre as respostas dadas, visto que a mediana destas variou entre os graus 2 (poucas vezes) e 4 (sempre) e os pontos máximo e mínimo atingiram os valores extremos da escala utilizada. (Tabela 2). Os percentuais das variáveis mais utilizadas indicam que, em decisões internas, custos e desempenho de serviço são aspectos claramente considerados nas operações desenvolvidas. Além disso, o uso de tecnologia da informação foi outro aspecto reconhecido pelos entrevistados, não apenas para monitorar o desempenho de fluxos como também para agilizar as operações logísticas.

Ainda no que se refere ao grau de uso de conceitos básicos, as variáveis com menor percentual de uso abordam questões relacionadas ao estabelecimento de estratégias em conjunto e ao compartilhamento de informações, tanto com fornecedores quanto com clientes, em busca de diferenciais competitivos junto à concorrência. Tais resultados mostram que os PSL avaliados estão em um estágio de integração apenas interno, pois enxergam a importância do uso do compartilhamento de informações apenas neste ambiente, indicando uma possível ausência de preocupação com a integração da cadeia de suprimentos (tanto a montante quanto a jusante).

Em termos de conceitos básicos, estes resultados indicam uma clara convergência para o uso, pelas empresas, do conceito básico Informação, visto que as mesmas enxergam o uso da tecnologia da informação em suas operações de maneira a buscar um aumento de seu desempenho e nível de serviço. Porém, foram verificados indícios de que os PSL atribuem menor importância no que diz respeito ao conceito básico Parceria e integração, pois os mesmos mostraram, através de suas respostas, que praticam a integração de forma apenas intraorganizacional, demonstrando uma postura mais restrita no que se refere a compartilhar informações e atuar em seus processos de negócios conjuntamente com os demais agentes externos pertencentes à cadeia em que atuam, ratificando o que foi dito anteriormente.

Na etapa de avaliação do nível de uso de iniciativas e práticas de SCM, prosseguiu-se, novamente, com uma análise estatística descritiva, observando-se mais uma vez, quanto a este constructo, os respondentes não possuem um grau de utilização definido, dada a variabilidade das respostas vista nos valores das medianas (Tabela 3). Visualizando os percentuais, as iniciativas e práticas mais utilizadas correspondem ao CPFR, ECR e *postponement*, onde se observa que as empresas pesquisadas, de certa forma, buscam a redução de custos, a melhor gestão de estoques e o melhor nível de serviço ao cliente através de ações, do uso de tecnologias e do acesso a informações que os viabilizem responder, de maneira rápida, às necessidades de seus clientes.

Entre as iniciativas e práticas com menor percentual de uso, tem-se o VMI, *In Plant Representatives* e *Outsourcing*. A primeira também trata de aspectos de gestão de estoques, fator identificado entre as práticas de maior grau de utilização citadas anteriormente, porém neste caso, se a prática tivesse sido observada com um considerável grau de uso, a empresa delegaria a algum fornecedor a responsabilidade por gerenciar seu próprio estoque, ou a mesma deteria tal responsabilidade de gerenciar o estoque de algum cliente. Isto caracteriza que a empresa não está integrada, seja como

fornecedora ou como cliente na cadeia, a ponto de executar operações conjuntamente em busca de um melhor desempenho. Isso indica novamente a falta de cultura de integração interorganizacional, um dos aspectos fundamentais ao alcance dos objetivos com a utilização de iniciativas e práticas de SCM.

O segundo refere-se a aproximar (integrar) fisicamente o fornecedor, em busca da antecipação da demanda e da solução ágil para possíveis problemas que possam vir a afetar o atendimento de seus clientes, além de tornar esse relacionamento (cliente-fornecedor) mais próximo e dinâmico. Logo, a pouca utilização desta prática demonstra, mais uma vez, a falta de visão de oportunidades de melhorias de desempenho, a partir da integração interorganizacional, ratificando os comentários já citados em relação à prática anterior (VMI).

O *outsourcing* foi também identificado como uma das iniciativas e práticas menos utilizadas no contexto estudado. Neste aspecto, pode ser observada outra indicação de contradição, pois os respondentes, ao serem questionados sobre a presença de serviços logísticos executados por terceiros, em sua maioria responderam que terceirizam atividades. Isso pode caracterizar uma possível falta de base conceitual referente a esta iniciativa ou falta de reconhecimento desta como prática de SCM.

Visto que, para a composição das questões responsáveis pela avaliação desse constructo (iniciativas e práticas de SCM), cada uma delas representa uma iniciativa ou prática de SCM através de seu conceito geral, e não por sua nomenclatura, é possível que os PSL considerados, apesar de executarem ações que as caracterizem, não tenham a real consciência de sua utilização em sua cultura de negócios, pela falta de conhecimento teórico a respeito das mesmas.

Dado que esta pesquisa se limitou a realizar uma análise estatística univariada, podem ser apontados como propostas de estudos futuros, realizar estudos envolvendo análises estatísticas mais aprofundadas, como a relação entre o porte das empresas e a utilização de conceitos básicos e de iniciativas e práticas de SCM. Como o foco deste trabalho não é voltado para a análise do grau de utilização dos conceitos básicos definidos de forma individual, a condução de um estudo deste tipo também seria interessante, no sentido de obter resultados ainda mais consistentes relacionados a estes constructos.

Os resultados avaliados conduzem a um contexto no qual, apesar de alguns PSL já terem certo conhecimento e utilizarem conceitos básicos e iniciativas e práticas de SCM, seria interessante ainda promover capacitação com relação a esses aspectos, como

estratégia para integração (sobretudo interorganizacional), melhoria de desempenho logístico e, conseqüente, obtenção de diferencial competitivo pelos PSL, a partir destas operações.