

CAPACIDADE DE INTEGRAÇÃO DE PRESTADORES DE SERVIÇOS LOGÍSTICOS EM CADEIAS DE SUPRIMENTOS

RESUMO Este estudo explora o tema integração em Cadeia de Suprimentos, analisando a capacidade de prestadores de serviços logísticos (PSLs) em executar esta atribuição entre os agentes da cadeia de seus clientes. A relevância do tema está no fato de que dois terços dos gastos das empresas brasileiras com logística são direcionados ao pagamento de prestadores de serviços logísticos, e a expectativa é que 40% das indústrias nacionais ampliem o seu nível de terceirização até 2016, destacando a importância desse segmento. Para isso, utilizou-se de uma pesquisa multi-casos com cinco PSL, em que 30 requisitos são avaliados na intenção de responder como os PSL podem contribuir com o processo de integração de uma cadeia de suprimentos. As avaliações permitiram estabelecer um nível mínimo de capacidade necessária para o PSL poder atuar como agente de integração de seu cliente.

Palavras-chaves: Integração logística. Cadeia de suprimentos. Prestador de serviços logísticos.

Recebido em 29 / janeiro / 2014

Aprovado em 14 / novembro / 2014

Sistema de Avaliação: Double Blind Review

Editor Científico: Simone Pereira Silva Bastos

Revista de Administração da UEG – ISSN 2236 1197

Mauro Vivaldini, doutor em Engenharia da Produção pela Universidade Metodista de Piracicaba, professor do Programa de Pós-graduação de Administração na UNIMEP, e-mail: mavivald@unimep.br.

ABSTRACT This study explores the topic of integration in Supply Chain analyzing the ability of logistics service providers (LSPs) to be able to perform this allocation among agents chain of its clients. The relevance of this issue is in the fact that two-thirds of the expenses of Brazilian logistics companies are directed to the payment of LSPs, and the expectation is that 40% of domestic industries expand their level of outsourcing by 2016, highlighting the importance this segment. For this, a multi-case study with five PSL was used where 30 requirements are evaluated in an attempt to answer how PSL can contribute to the process of integration of a supply chain. The evaluations have to establish a minimum level of capacity required for the PSL able to act as an integration of its client agent.

Keywords: Logistics integration. Supply chain. Logistics provider.

1 INTRODUÇÃO

As organizações logísticas estão redesenhando suas estruturas e relacionamentos, criando uma cadeia de conhecimento para facilitar e melhorar a comunicação de dados, informação e conhecimento, enquanto melhora sua coordenação, tomada de decisão e planejamento. Esse novo relacionamento interno e externo está baseado na nova economia tecnológica e está em linha com o paradigma dos novos negócios.

Para tanto, essas organizações devem entender, conforme explica Paiva *et al.* (2004), a área de produção, gerando uma Rede de Valor de Operações (RVO) composta das seguintes atividades: Desenvolvimento de Produto; Suprimentos; Produção; Distribuição; Serviços Agregados.

Nesse sentido, as empresas de logísticas necessitam reavaliar toda a extensão de suas funções, sistemas e processos em toda a cadeia de suprimentos e operações. Elas devem, principalmente, sincronizar atividades entre os parceiros na rede, com o objetivo de ganhar e integrar conhecimento. Para isso é fundamental que entendam os processos de integração da cadeia de suprimentos (CS) e como um Provedor de Serviços Logísticos (PSL) pode atuar na prestação de serviços integrando os processos operacionais entre seus agentes.

Este trabalho procura contribuir para um melhor entendimento de como a indústria de PSLs pode se estruturar e se preparar para uma atuação mais abrangente e atualizada com os conceitos de gestão da cadeia de suprimentos. Busca, também, uma resposta sobre a capacidade de integração que esse agente pode oferecer a seus clientes.

O caminho adotado neste estudo para responder a essa questão é a avaliação de cinco PSLs por meio de um grupo de requisitos básicos, extraídos da literatura como fatores

fundamentais para processos de integração entre agentes da cadeia de suprimentos. A avaliação foi realizada a partir de um questionário estruturado aplicado a essas empresas.

A importância desta pesquisa está no fato de que no Brasil, segundo apresenta o Instituto Ilos (2014), dois terços dos gastos das empresas brasileiras com logística são direcionados ao pagamento de prestadores de serviços logísticos, e a expectativa é de que 40% das indústrias nacionais ampliem o seu nível de terceirização até 2016. Nessa linha, afirmam que para uma terceirização logística seja um sucesso, os profissionais das empresas contratantes devem estar atentos às melhores práticas do mercado para poderem definir a estratégia ideal de contratação, a forma como será feita a negociação, a implementação da operação, a gestão do relacionamento com o novo parceiro e os resultados a serem alcançados. Destacando que, nesse caminho, entender o processo de integração torna-se um diferencial ao PSL. Por outro lado, a relevância e o rigor deste estudo está no fato de abordar a área de serviços e cadeia de suprimentos e ter forte proximidade com o mundo empresarial por avaliar 5 casos práticos, como abordado no estudo de Paiva e Brito (2012) para pesquisas em administração.

Além desta introdução, este trabalho está organizado em quatro seções, apresentando uma discussão teórica a respeito do papel do PSL como agente integrador em CS, ajudando a entender os requisitos da pesquisa; a metodologia adotada para avaliação dos cinco PSLs; uma descrição das informações e dados obtidos na pesquisa; e conclusões alcançadas.

2 O PRESTADOR DE SERVIÇOS LOGÍSTICOS (PSL)

Desde 1994 o PSL tem ampliado os serviços na intenção de atender o desejo do cliente para serviços dedicados. Recentemente, as indústrias têm enfatizado serviços no final da cadeia de suprimentos, como instalação de equipamentos, serviços de reparo, montagem de kits etc. Essa tendência do mercado tem levado o PSL a focar um segmento específico de empresas ou de negócio. Isso tem sido visto como um fator de diferenciação ao PSL para competição. O propósito básico do PSL é manter seus serviços e continuar trabalhando como um provedor de soluções logísticas. Entretanto, a tendência dos contratos, entre PSL e clientes, tem sido de exigir maior cobertura geográfica e mais atividades. Esse cenário é um desafio para eles. No caso, a longo prazo, a tendência desse mercado é de prover

oportunidades para novas empresas de logística, voltadas a processos mais amplos, focadas na coordenação e na integração das atividades (LIEB, 2005).

Langley e Allen (2005) relatam que o PSL, através da incorporação de novas atividades exigidas pelo mercado, tem mudado ao longo dos anos. Esse movimento demonstra progresso e caracteriza maturidade dos operadores. No entanto, os clientes pensam em obter do PSL mais habilidade para desenvolver serviços, melhorias no relacionamento, dar mais importância às informações e se envolver nas regras e conceitos de integração da cadeia de suprimentos, como também construir *expertise* em serviços e operações dedicadas. Também para esses autores, o mercado tende para soluções advindas de empresas voltadas a coordenação e integração logística. Isso cria as seguintes expectativas para os PSL:

- Evoluir para um provedor de soluções integradas para a cadeia de suprimentos;
- Aumentar os serviços terceirizados através de um maior número de atividades (ampliar serviços nos clientes);
- Melhoria contínua em tecnologia e habilidade para prover serviços necessários;
- Ter foco nas necessidades dos clientes (prover soluções certas, estar envolvido nos planos de integração do cliente, e entender o cliente/indústria);
- Estender o relacionamento com o cliente;
- Continuar adquirindo empresas e expandindo os negócios;
- Atuar para mercados globais;
- Caminhar para soluções de coordenação e integração logística;
- Buscar relacionamentos de longo prazo, baseados em contratos além de 2 anos.

Estabelecida esta visão da importância da integração logística para o PSL, o capítulo a seguir explora melhor o papel desse agente nesse contexto.

2.1. O PSL como agente integrador em CS

O papel do PSL na prestação de serviços para seu cliente não pode ser visto tão somente como uma simples terceirização ou quarteirização de serviços como diversos autores apontam (SAHAY, 2003; NOVAES, 2002; WANKE, 2004), mas sim, uma relação de

negócio comprometido com o negócio do cliente (LAMBERT *et al.*, 2004; BOWERSOX *et al.*, 2003).

Nesse sentido, o PSL deixa de atuar apenas no suporte para fazer parte da estratégia do cliente, até porque a tendência das terceirizações realizadas pelas empresas tem sido a de reduzir o número de sub-contratados, delegando um maior número de atividades a um mesmo operador (SVENSSON, 2003). A diversidade de atividades executada pelo PSL é reconhecida por diversos autores (CHAPMAN *et al.*, 2003; RATTEN, 2004; STEFANSSON, 2005), bem como seu papel como agente integrador na CS (LIEB, 2005; LANGLEY & Allen, 2005).

O sincronismo de diversas atividades coordenado por um único agente, como no caso de um PSL, ajuda no desempenho da cadeia. Chapman *et al.* (2003) relatam que os clientes pensam em ter um PSL com maior habilidade para desenvolver os serviços logísticos, e apontam isso como um caminho para o PSL partir para ações de coordenação e inovação.

Nesse caminho, o apoio tecnológico para transmissão e transação de dados tem se tornado um aliado do PSL. Com tecnologias de informação e comunicação (TIC) atualizadas, novas configurações se desenham para a gestão logística por meio do PSL, como sugerem diversos autores (HOEK, 2006; LANGLEY & ALLEN, 2005; VISSER *et al.*, 2004), ao definirem os 4PLs, Integradores ou Líderes Logísticos numa função mais voltada à coordenação que à operação. No entanto, ao se considerar a gestão colaborativa como um elemento chave na cadeia, o papel do PSL nessas novas configurações de gestão ganha uma dimensão muito mais voltada à prestação de serviço e foco no negócio do cliente. É atribuído a essas tecnologias muitas das soluções surgidas na cadeia de suprimentos, e isto se confunde com a gestão. De fato, elas são ferramentas importantes e fundamentais para o desenvolvimento da gestão. No entanto, estas soluções não ganham consistência sem coordenação e conhecimento.

A posição do Supply Chain Executive Board (2005) apresenta o papel do 4PL (numa evolução do PSL) como um agente colaborativo atuando com uma abrangência ajustada à integração total da cadeia para seu cliente. Ou seja, os processos operacionais estariam a cargo desse prestador de serviços abrangendo o maior número possível de atividades, sejam elas executadas por ele ou por terceiros.

Realizações de atividades logísticas constituem o principal produto do PSL e, por serem inúmeras, elas tornam-se possibilidades de negócio e uma porta para abrir

relacionamentos com potenciais clientes. Compete ao PSL perceberem seu papel no fluxo da cadeia do cliente, e nele atuar buscando incorporar cada vez mais atividades. Lembrando sempre que seu papel não se restringe a cumprir uma tarefa, mas sim, prestar um serviço com foco menos na atividade e mais na cadeia como um todo.

Quando o cliente não atua com um PSL, é provável que em algum momento ele contrate terceiros para realizar algumas atividades. Nesse caso, o PSL deve estar preparado e posicionado de forma que possa enxergar esse cliente como potencial, ao mesmo tempo em que trabalha para propor alternativas de atividades mais frequentes e mais integradas a esse mesmo cliente. É papel do PSL propor soluções a seus clientes como forma de ganhar serviços e ampliar seus negócios.

Outro aspecto é a importância da infra-estrutura do PSL para execução das atividades como fator que contribui para captação de serviços.

Considerando os diversos fatores associados à cadeia de suprimentos, como sua complexidade, necessidade de se ter agilidade, atuar com diversos seguimentos e atividades, pode-se afirmar que a atuação do PSL é importante para sua gestão. Nos diferentes pensamentos que descrevem a evolução da gestão da cadeia de suprimentos (*supply chain management* – SCM), percebe-se espaço para atuação do PSL, principalmente nas tendências que sinalizam a integração entre os agentes da CS, como na gestão da demanda sugerida por Cox (2005), ou mesmo pela tecnologia que essa indústria vem adquirindo e que muito contribui para gestão da cadeia (HARRISON & HOEK, 2003; FAWCETT & MAGMAN, 2002).

A demanda é abordada como um dos fatores de maior dificuldade para a administração da cadeia, e sua gestão depende do envolvimento dos agentes. A informação precisa fluir na cadeia e nem sempre as empresas percebem ou visualizam quem poderia atuar como gestor ou agente facilitador do fluxo dessas informações. Nesse sentido, o PSL aparece como potencial candidato para gerenciar essa atividade, exatamente por atuar entre todos os agentes, e por estar sendo visto no mercado como grande investidor em tecnologia da informação e comunicação (PATTERSON *et al.*, 2004). Com ele, a informação pode receber um tratamento mais dedicado, ter maior rapidez ou mesmo ser disponibilizada em tempo real, permitindo uma melhor visibilidade da demanda.

A adoção do PSL com múltiplas atividades pode reduzir o número de fornecedores, e vai ao encontro ao que foi observado por Christopher (2006) a respeito da escolha certa de parceiros na CS. O autor se refere ao fato de que, para a gestão da cadeia, é melhor ter um número reduzido de fornecedores comprometidos do que muitos fornecedores dispersos e sem comprometimento.

A Figura 1 apresenta uma forma do PSL visualizar a dimensão das possibilidades de serviços que pode prestar ao seu cliente (empresa foco da cadeia), atuando na cadeia como agente integrador entre as empresas a montante e a jusante, como também a de poder coordenar o fluxo de informações.



Figura 1: Visão de fluxo para o PSL

Fonte: autor

Para o PSL, é importante entender a importância dos ativos, sem desprezar os componentes que desenvolvem o relacionamento com o cliente. Ferramentas tecnológicas, aliadas a novos métodos de gestão, como o CPFR (Collaborative Planning, Forecasting, and Replenishment), por exemplo, são instrumentos que devem fazer parte do escopo de atividades e conhecimento do PSL. Essas ferramentas favorecem o processo de integração na cadeia e podem ser suportadas pelo PSL que tenha aporte tecnológico suficiente para manter os processos que envolvem os diversos agentes.

Ao definir sua estratégia de abordagem e atendimento aos clientes, o PSL deve ter em mente como a cadeia de suprimentos se constitui através de processos colaborativos. Ter uma cultura interna bem estabelecida, bem como com uma gestão aberta a compartilhar e dividir riscos e benefícios, é pré-requisito para se relacionar com seus clientes. Cabe também ao PSL estabelecer ações balizadas por indicadores de desempenho que monitore seu negócio sob dois aspectos: o interno, relativo à própria organização, e o externo, relativo aos indicadores contratados com o cliente e sua cadeia de suprimentos.

3 METODOLOGIA

A elaboração deste estudo teve início por meio de um plano de coleta de dados descrito por Yin (2010), que menciona que a proposição ajuda na coleta de dados da pesquisa empírica, pois reflete num conjunto de questões a serem aplicadas e por meio delas pode-se gerar hipóteses ou novas proposições. Portanto, o estudo parte da proposição de que o PSL é um agente capaz de prestar serviços integrados na cadeia de suprimentos de seu cliente. Assim, na primeira fase desta pesquisa foi realizada a revisão teórica a respeito de serviços logísticos terceirizados e integração logística, utilizando como fonte os principais ‘journals’, revistas e livros da área de logística e operações. Com base na revisão teórica, foram elaboradas as questões da pesquisa baseadas na figura 2.

Na segunda fase, foi desenvolvida a pesquisa de campo, de caráter exploratório e descritivo (Gil *et. al*, 2005), cuja intenção foi ter a visão prática dos profissionais de 5 (cinco) PSL, procurando abstrair dos dados teóricos e empíricos pontos de convergências sobre a capacidade de integração de serviços dos PSL em cadeia de suprimentos. A seleção das empresas pesquisadas foi por conveniência, sendo previamente analisadas se estas possuíam os dados críticos para o objetivo desta pesquisa (Collis e Hussey, 2010; Freitas e Moscarola, 2002),

Na Figura 2 apresentam-se os quesitos necessários para avaliação do PSL como agente integrador dos processos operacionais na CS. Os quesitos suportam o formulário de avaliação que foi aplicado em cinco empresas de prestação de serviços logísticos analisadas neste estudo. Para conduzir a avaliação, foi utilizada uma escala tipo Likert de cinco pontos, na qual (1) significa “não atende”, (2) “atende parcialmente”, (3) “atende”, (4) “atende totalmente” e (5) “atende excepcionalmente”. A avaliação dos resultados é obtida pela soma dos valores atribuídos a cada uma das 58 questões do formulário que se relacionam com os 30 quesitos apresentado na Figura 2.

O formulário, numa primeira etapa, é respondido diretamente pelo PSL, podendo com isso se auto-avaliar. Numa outra etapa, o avaliador analisa as respostas do PSL procurando entendê-las e discuti-las com o grupo representante do PSL, atribuindo, segundo seu entendimento, a pontuação correspondente.

Neste estudo, o formulário foi aplicado a executivos (presidente, diretores e gerentes) de cinco PSLs diretamente pelos autores, que orientaram o grupo nas respostas da primeira etapa. Nessa fase, os autores adaptaram alguns conceitos do método Delphi de pesquisa

(WRIGHT & GIOVINAZZI, 2000), trabalhando as respostas com o grupo de executivos de cada empresa até obter consenso. Esse método consiste na consulta a um grupo a partir de um questionário, que é repassado continuadas vezes até que seja obtida uma convergência das respostas, um consenso, que representa uma consolidação do julgamento intuitivo do grupo. Pressupõe-se que o julgamento coletivo, ao ser bem organizado, é melhor do que a opinião de um só indivíduo. O formulário de avaliação foi submetido previamente a dois executivos desse seguimento, bem como a acadêmicos da área para sugestões e correções antes de serem aplicados.

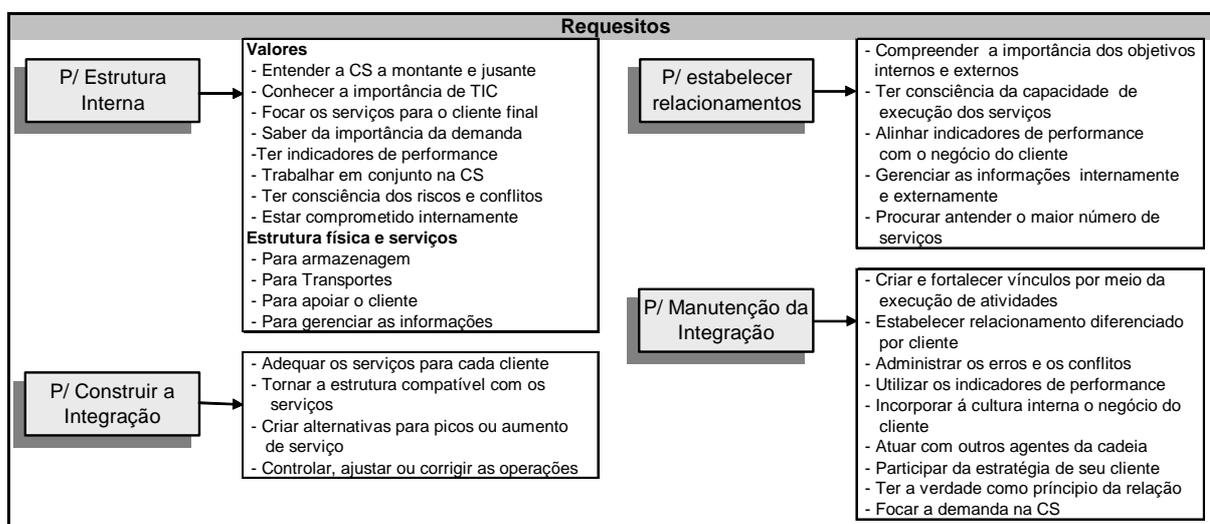


Figura 2: Quesitos para avaliação do PSL como agente integrador dos processos operacionais em CS

Fonte: Adaptado pelo autor.

4 PESQUISA

Os tópicos a seguir caracterizam as empresas pesquisadas e discutem os resultados obtidos a partir da aplicação dos questionários.

4.1 Empresas estudadas

As cinco empresas analisadas são PSLs que atuam no mercado há mais de 10 anos. Quatro delas passaram pelos processos de incremento de atividades ao longo dos anos, comprovando o que a teoria aponta como evolução desse seguimento.

As cinco empresas foram escolhidas por serem diferentes na origem, no tamanho, faturamento e nas características operacionais. Isto oferece ao estudo a oportunidade de aplicar o formulário de avaliação de forma mais abrangente, na intenção de entender sua aplicabilidade segundo os diferentes tipos de PSLs.

As empresas podem ser caracterizadas segundo a descrição a seguir:

Empresa A: Empresa nacional situada no estado de São Paulo, com cerca de 35 funcionários, e há 11 anos no mercado logístico. Apesar de ter seu negócio voltado para despacho aéreo, nestes últimos 4 anos tem ampliado seus serviços e operações, aproveitando a estrutura existente e o relacionamento com os clientes. Para apoiar suas operações possui frota própria, dedicada a transporte de produtos secos e frios, um galpão de armazenagem em São Paulo e operadores contratados em todas as capitais dos estados no Brasil.

Empresa B: Multinacional Norte Americana especializada em operações dedicadas, com filiais nos EUA, Canadá e alguns países da América Latina. No Brasil, opera há 25 anos, com cinco centros de distribuição, 430 funcionários, frota própria especializada no transporte frio e uma operação voltada ao seguimento de *food-service*.

Empresa C: Empresa nacional com administração familiar, há 34 anos no mercado, 450 funcionários, com 12 filiais espalhadas pelo Brasil, atuando com grandes clientes de diferentes seguimentos como Kraft-Foods, Sara-Lee, BSG-Continental, Parmalat e outros. Opera com transporte, armazenagem, serviços de montagem e *packing*, manutenção e terceirização de mão-de-obra.

Empresa D: Grande cooperativa nacional no seguimento de transporte, que ao longo dos seus 17 anos foi se profissionalizando e incorporando operações e grandes clientes. Possui 40 pontos de apoio em todo Brasil, 300 funcionários fixos, filiais com armazenagem em SP, RJ e PR e um terminal de container em SC. Apesar de seu foco principal de negócio ser o transporte, tem também armazenagem e operações dedicadas, atuando, dentre outros, com clientes como Sadia, Perdigão, Danone, Brasken, Nestlé, Suzano Petroquímica, Firestone.

Empresa E: Empresa voltada a operações aduaneiras, atuando no apoio a grandes clientes como Arcor, Cabot e Flint-ink. Sua operação consiste não só na gestão dos processos de importação e exportação, mas em soluções de estocagem e transporte para os produtos de seus clientes. Possui 16 anos de vida, uma sede administrativa em SP e 90 funcionários espalhados

pelos clientes. Sem estrutura própria, opera num estilo 4PL, com foco em exportação e importação, administrando os terceiros envolvidos diretamente neste tipo de operação.

4.2 Análise dos Resultados

O Quadro 1 sintetiza a pontuação média relativa aos quesitos aplicados a cada empresa. A média final de todos os quesitos ajuda a entender se o PSL se encontra num estágio capaz de atuar como integrador ou não. Por outro lado, a média obtida em cada um dos fatores permite situar quais os pontos que melhor podem ser trabalhados ou investidos pelos PSLs.

O quadro apresenta as médias obtidas tanto pelo próprio PSL na sua auto-avaliação, quanto à média considerada pelo avaliador. Ao comparar uma com a outra, é possível perceber a distância entre o que é entendido pelo PSL e pelo avaliador, que é quem tem um melhor domínio dos conceitos. Esta análise, se feita especificamente em cada quesito trabalhado no formulário de avaliação, contribui para o entendimento das razões que habilita o PSL como integrador dos processos operacionais em CS.

		Empresas				
		A	B	C	D	E
Auto Avaliação	Estrutura Interna	2,86	3,86	3,86	3,09	3,00
	Relacionamento	3,10	4,10	4,30	2,10	3,50
	Construir integração	2,88	4,25	4,38	2,88	3,88
	Manter Integração	3,00	3,50	4,00	2,89	4,00
	Média Final	2,95	3,84	4,05	2,83	3,52
Avaliador	Estrutura Interna	2,23	3,68	2,77	2,64	2,27
	Relacionamento	2,50	3,10	2,80	2,50	2,40
	Construir integração	2,38	4,38	3,00	3,13	2,63
	Manter Integração	2,50	3,56	2,61	2,50	2,33
	Média Final	2,38	3,64	2,76	2,64	2,36

Quadro 1: Classificação média dos PSLs segundo os quesitos propostos pela pesquisa

Fonte: Dados da pesquisa

Considerando os dados obtidos da pesquisa e resumidos no quadro 1, pode-se inferir as seguintes análises a cada PSL pesquisado:

Empresa A: Apresenta média final de 2,95, segundo sua auto-avaliação, e 2,38 na do avaliador, ou seja, ela não atende aos quesitos que a qualificaria para integrador. Possui características interessantes, como o relacionamento com os clientes e a disposição em investir em ativos para servir aos clientes. Apresenta deficiência nos quesitos relacionados à formação e gerenciamento das informações e atuação com visão na demanda existente na cadeia.

Por ser uma empresa em formação, a avaliação demonstra que ela caminha para atuações direcionadas para integração. Isto acontece por atuar com um relacionamento baseado no trabalho conjunto, profissional e verdadeiro com seus parceiros, e por iniciativas em investir para operações dedicadas.

Empresa B: Tanto a média da auto-avaliação, quanto a média do avaliador caracteriza-o como um integrador completo. A razão disso pode estar no fato de que os profissionais da empresa demonstram entender com facilidade os quesitos trabalhados no estudo que caracteriza o integrador. Outra consideração a respeito é o fato dos quesitos retratarem melhor a realidade, quando aplicado a um PSL que já atua como um integrador.

Os pontos negativos na avaliação são a falta de investimentos para aumentar as possibilidades de execução de mais atividades e por não terem adequadamente estabelecido isso como foco nas ações comerciais. Ainda, outro aspecto negativo é que pela estrutura que possui, sua atuação com outros agentes da cadeia não é relevante.

Característica marcante desse PSL é sua gestão de informações na cadeia, não só pelo fato de estar voltada para seus clientes, mas por estar bem alinhada internamente com seus objetivos. Isto caracteriza uma força marcante do processo de integração, que é a gestão da TIC.

Empresa C: A maior diferença entre a auto-avaliação e o avaliador está nesse PSL. O contraste está no fato de ser um grande PSL com diversas atividades executadas para diferentes clientes e possuir boa estrutura operacional. Isto dá o entendimento de que ele acredita já ser um integrador por estas características. O que difere e não contribui para ele ser um integrador é a deficiência existente na gestão das informações, de não ter satisfatoriamente estabelecido indicadores de desempenho, tanto internamente quanto externamente, não ter

cultura para compartilhar os resultados, não visualizar a importância da demanda nas suas operações e, principalmente, por não ficar claro que seu comportamento operacional e comercial é balizado pela “verdade”.

Apesar da sua estrutura física operacional e da sua versatilidade serem pontos que contribuem para o processo de integração, suas deficiências comprometem os quesitos que a qualificaria para atuar como um agente integrador.

Empresa D: Grande empresa com estrutura e corpo gerencial com visão bem estabelecida do processo de integração, porém, os quesitos tanto da auto-avaliação quanto do avaliador não o qualificaram como integrador. Nesse caso, dois fatores foram marcantes no processo de avaliação: um por ser uma cooperativa e ter que atuar na gestão dos cooperados, tanto quanto na dos clientes, e outro por ter forte característica de um grande transportador. O fato de possuir grandes clientes poderia ajudá-lo, no entanto, a distância de ações voltadas à gestão das informações, à demanda e à iniciativa comercial de buscar novas atividades prejudica sua evolução para um integrador. Também, por ter muitos e grandes clientes, seus funcionários não absorvem os valores e cultura destes.

Curiosamente, sua gestão, provavelmente, por tratar-se de diretores e gerentes profissionalizados, tem a capacidade de perceber as deficiências, o que é justificado pela menor diferença média entre a auto-avaliação e o avaliador.

Empresa E: Esse PSL é um operador bem focado em operações aduaneiras, possui bom conhecimento teórico do processo de integração, mas, possui pouca ação prática na cadeia de seus clientes. Atua à medida que é requisitado, executando operações com começo e fim, e raramente são permanentes. O fato de não possuir estrutura física operacional e não ter conhecimento prático das operações, prejudica sua avaliação. Por outro lado, destaca-se pelo relacionamento, por estar bem focada nos clientes e por ter a “verdade” bem fundamentada nas relações.

Foi a que mais se distanciou da média para integrador. Entretanto, apenas como observação de pesquisa, foi percebido que o conhecimento dos processos de integração e o forte envolvimento com os clientes justificam o fato desse PSL atuar no modelo sugerido por Harrison e Hoek (2003) como um 4PL, mesmo que em operações temporárias.

Numa análise mais genérica sobre o processo de avaliação das cinco empresas, algumas observações podem ser feitas:

- Todas as empresas têm a noção de que podem executar mais tarefas, ampliando o portfólio de atividades como forma de melhoria dos negócios. Entretanto, não é percebida uma relação direta disso com a possibilidade de integração dos processos na CS de seus clientes. Mesmo as maiores empresas, com uma gestão mais profissionalizada e preparada, não estabelecem estratégias de ampliação das atividades com seus clientes;
- É consenso atribuírem aos clientes a falta de iniciativa na expansão de atividades. Dizem que o cliente busca preço e execução, não gestão e resultados. Isto torna o conceito de integração e trabalho dedicado, por meio do PSL, apenas teoria;
- A atuação do PSL com os agentes de segunda camada da cadeia é muito pouco executada;
- A realização da auto-avaliação depende do conhecimento dos conceitos apresentados no questionário. Portanto, apesar dos esclarecimentos aos participantes, divergências com o avaliador podem ser vistas como normal. O processo de avaliação realizado pelos PSLs pode ser entendido como uma auto-crítica.

5 CONCLUSÃO

Quando se compara o processo de interpretação da literatura, em que se organizam os conceitos que fundamentam os requisitos, com a aplicação prática junto aos cinco PSLs pesquisados, o estudo ganha uma nova dimensão, qual seja a de fornecer aos autores a oportunidade de comparar se os fatores construídos a partir da literatura encontram relação com a prática. Nesse aspecto, pode-se dizer que este estudo demonstrou coerência entre o que se obteve da teoria e o que se encontrou na prática. As avaliações permitiram estabelecer um nível mínimo de capacidade necessária para o PSL poder atuar como agente de integração de seu cliente.

Um fator percebido na relação entre o estudo e a prática pesquisada é que a CS devidamente coordenada pela empresa foco, com fornecedores bem definidos e integrados ao negócio, ajuda e facilita o processo para o PSL. Portanto, acredita-se que antes da empresa foco e seus agentes desejarem uma integração, as etapas que consolidam o relacionamento e permitem aos participantes da cadeia entender seu papel devam ser superadas.

A evolução da indústria de PSL aparece na literatura com diferentes visões a respeito de seu papel na cadeia, tanto que a dificuldade na elaboração do trabalho está no fato de haver estudos densos focando a CS. Porém, ainda há pouco material considerando o papel do PSL como integrador nas CS. Logo, um esforço maior teve que ser empreendido na busca literária e na interpretação dos conceitos trabalhados pelos diversos autores.

Pode-se dizer, portanto, que a iniciativa de um PSL na busca de solução para seus clientes é fundamental para construção de relacionamentos colaborativos na cadeia de suprimentos. O PSL que se dispõe a somente agir segundo iniciativa, cobranças e exigências de seus clientes, limita-se a apenas prestar um serviço para o qual julgue ter sido contratado. Ele não tem a abrangência, foco e a visão necessária que as cadeias de suprimentos tenderão a exigir nos relacionamentos entre seus agentes.

Desta forma, é possível dizer que a contribuição deste estudo está no fato de esclarecer e evidenciar que os PSLs compreendem as possibilidades de integração de serviços na cadeia de suprimentos de seus clientes. Porém, a pesquisa constata que eles necessitam evoluir e se aperfeiçoarem não só nos conceitos de integração quanto na abrangência e oferta de diferentes serviços. Por outro lado, as limitações deste trabalho ficam por conta de um estudo limitado a 5 empresas apenas, por não avaliar o outro lado, que seriam os clientes destes PSLs, ficando, portanto, esses pontos como sugestão para novas pesquisas.

REFERÊNCIAS

BOWERSOX, D.J.; CLOSS, D.J.; & STANK, T.P. *How to master cross-enterprise collaboration*. Supply Chain Management Review. Jul/Aug., p.18-28, 2003.

CHAPMAN, R.L.; SOOSAY, C. & KANDAMPULLY, J. *Innovation in Logistics Services and the New Business Model: a Conceptual Framework*. International Journal of Physical Distribution & Logistics Management. Vol. 33 n. 7, p. 630-650, 2003.

CHRISTOPHER, M. *Creating Resilient Supply Chains*. Disponível em www.granfield.ac.uk. Acesso em 28/03/06.

COLLIS, J., & HUSSEY, R. *Pesquisa em Administração* (2 ed.). Porto Alegre: Bookman, 2010.

COX, A. *The art of possible: Relationship management in power regimes and supply chains*. Supply Chain Management: An International Journal. Vol.9, n.5, p.346-356, 2004.

FAWCETT, S.E. ; *et al.* *Organizational commitment and governance for supply chain success*. International Journal of Physical Distribution & Logistics Management. Vol. 36; n.1, p.22-35, 2006.

FREITAS, H.; MOSCAROLA, J. *Da observação a decisão: métodos de pesquisa e análise quantitativa e qualitativa de dados*. Era-eletronica, v. 1, n.1, 2002.

- GIL, A.C.; GOTZLIGHT, R. H.; OLIVA, E.C. A utilização do estudo de caso na pesquisa em administração. *Revista Base*, n.2, v. 1, 2005.
- HARRISON, A. & HOEK, R. *Estratégia e Gerenciamento de Logística, Futura*, São Paulo, 2003.
- HOEK, R.I.V. *UPS Logistics and to Move Towards 4 PL - Or Not?* Disponível em www.csm.org. Acesso em 30/03/06.
- LAMBERT, D.M.; KNEMEYER, A.M. & GARDNER, J.T. *Supply Chain Partnerships: Model Validation and Implementation*. *Journal of Business Logistics*. Vol.25, m.2, p.21, 2004.
- LANGLEY JR, C. J. & ALLEN, G.R. *Third-Party Logistics Study 2004. Results and Findings of the 2004, Ninth Annual Study*. Disponível em www.tligatech.edu. Acesso em 16/08/2005.
- LIEB, R.C. *The 3 PL Industry: Where It's Been, Where It's Going*. *Supply Chain Management Review*. Set, vol.6, p.20-27, 2005.
- NOVAES, A. G. *Logística e Gerenciamento da Cadeia de Distribuição*. São Paulo: Campus, 2002.
- PAIVA, E. L.; BRITO, L. A. L. Produção científica brasileira em gestão de operações no período de 2000-2010. *ERA*, v. 53, v. 1, 2013.
- PAIVA, E. L.; CARVALHO JUNIOR, J. M.; FENSTERSEIFER, J. E. *Estratégia de Produção e de Operações: Conceitos, Melhores Práticas e Visão de Futuro*. Porto Alegre: Bookman, 2004.
- INSTITUTO ILOS. *Panorama Ilos (Terceirização Logística no Brasil 2014)*. Disponível em http://www.ilos.com.br/ilos_2014/wp-content/uploads/PANORAMAS/PANORAMA_brochura_OPlogisticos.pdf, acessado em 20/08/2014.
- PATTERSON, K. A., GRIMM, C.M. & CORSI, T.M. *Diffusion of Supply Chain Technologies*. *Transportation Journal*. Vol. 42, n. 3, p.5, 2004.
- RATTEN, V. *The Role of Learning and Information Dissemination in Logistics Alliances*. *Asia Pacific Journal of Marketing and Logistics*. Vol. 16, n.4, p.65, 2004.
- SAHAY, B.S. *Supply chain collaboration: The key to value creation*. *Work Study*. Vol.52, n.1, p.76-83, 2003.
- STEFANSSON, G. *Collaborative Logistics Management and the Role of Third-Party Service Providers*. *International Journal Of Physical Distribution & Logistics Management*. Vol. 36, n.2, p. 76-92, 2005.
- SUPPLY CHAIN EXECUTIVE BOARD. *Structuring and Managing 4PL Relationships*. Disponível em www.sceb.executiveboard.com. Acesso em 30/03/05.
- 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*. Vol. 8, n.1, p. 41-56, 2003.
- WANKE, P. *Desenvolvendo e Implementando Parcerias com Prestadores de Serviço Logístico*. Artigos CEL-Copead – UFRJ de 2004, disponível em www.cel.copead.ufrj.br. Acesso em 09/11/05.
- VISSER, E.; KONRAD, K. & SALDEN, R. *Developing 4th Party Services: Empirical Evidence on the Relevance of Dynamic Transaction-cost Theory for Analyzing a Logistic System Innovation*. 44th European Regional Science Association - ERSA 2004 Congress, 2004.
- WRIGHT, J.T.C & GIOVANAZZO, R.A. *Delphi – Uma Ferramenta de apoio ao Planejamento Prospectivo*. *Caderno de Pesquisas em Administração*, São Paulo, V.1, n. 12, 2000.
- YIN, R. K., *Estudo de caso – Planejamento e métodos*. São Paulo. Bookman, 4ª Edição, 2010.