

A evolução dos prestadores de serviços logísticos: Prestadores de serviço tradicionais, operadores logísticos e integradores logísticos.

Cristiane Duarte de Souza

Graduada em Administração

cridrds@ig.com.br

Juliane da silva moura

Graduada em Administração

juliane.moura@ig.com.br

RESUMO

Nas últimas décadas temos observado uma constante evolução da logística. Confundida a princípio com transporte e distribuição, hoje ela é vista como fator de diferenciação, utilizada para fidelizar clientes e expandir market share. Transformou-se de um simples departamento para um novo setor especializado na realização de serviços logísticos. Buscando a redução de custos, o aumento de flexibilidade, o acesso à tecnologia de ponta e a possibilidade de se concentrar em sua core competence, as organizações passaram a desenvolver parcerias com empresas especializadas em logística. Em decorrência desta demanda, prestadores de serviços logísticos tradicionais têm evoluído tanto em infraestrutura quanto em estratégia, passando a operadores logísticos e em última instância a integradores logísticos.

Palavras Chave: Logística, Terceirização, Prestadores de Serviços Logísticos.

INTRODUÇÃO

A alta competitividade trazida pela globalização faz com que empresas busquem de modo incessante a diferenciação perante seu público-alvo. A velocidade da informação e o fácil acesso a fontes produtoras permitem que diferenciais competitivos sejam facilmente copiados, transformando as *comodities* no grande dogma do terceiro milênio.

De acordo com a ótica de Fleury (2003), prestar um serviço logístico de excelência tem sido o objetivo de inúmeras empresas que diferenciaram seu atendimento, causando uma superação das expectativas de seus clientes, que passou a ser uma nova forma de garantir sua lealdade e conquistar novas contas. É através do serviço que as empresas procuram diferenciar seus produtos, fazendo com que os clientes percebam mais valor naquilo que estão comprando.

O consumidor dos dias atuais tem muito bem definido o que espera dos produtos que adquire: eles devem atender melhor às suas necessidades, estarem disponíveis no momento certo, a um preço adequado e com altos níveis de qualidade. Esse novo perfil de cliente vem provocando uma mudança nos mercados de consumo e conseqüentemente nos mercados industriais e de serviços.

Dentre as várias alternativas, os serviços vêm se mostrando como fator vital para a diferenciação de um produto, sendo colocado como ponto crucial no pacote de valor a ser entregue ao cliente.

Para Bowersox e Closs (2001), do ponto de vista estratégico, os executivos da logística procuram atingir uma qualidade predefinida de serviço ao cliente por meio de uma competência operacional que represente o estado-da-arte. Ainda segundo o autor, o desafio é equilibrar as expectativas de serviços e gastos de modo a alcançar os objetivos do negócio.

Apesar de seus tímidos passos as empresas têm buscado novos referenciais para sua atuação.

Segundo Arbache et all (2006), a logística é vital para as empresas que pretendem valorizar cada vez mais sua marca, reter o máximo de clientes, expandir *market share* e negócios no longo prazo.

Ao utilizar os conceitos logísticos de forma eficiente é possível alcançar a redução dos seus estoques, dos custos de distribuição, além de elevação dos níveis de customização de produtos. Em conseqüência torna-se viável também a redução dos preços, sem perda de lucratividade. A redução de estoques e o canal de distribuição direto ao consumidor permitem uma flexibilidade e uma agilidade quase que inigualável, colocando a empresa em vantagem perante sua concorrência direta.

Cristopher (1999), em seu livro "O marketing da logística" nos coloca que:

"...empresas vitoriosas são aquelas que conseguem aumentar a taxa de inovação, lançar produtos e serviços mais rapidamente, atender à demanda com tempos de espera menores e conquistar maior confiabilidade. Em suma, as que têm maior poder de reação".

O fato de ter o produto certo para o público certo é uma questão de marketing fundamental para a sobrevivência da empresa. Porém, estar no momento certo, na hora certa, pelo preço justo e na conveniência deste público é uma questão de logística, sendo este um diferencial que terá grande impacto sobre a decisão de compra dos clientes, e conseqüentemente nos lucros da empresa.

É fato que a função logística, hoje em dia, é de suma importância dentro do ambiente empresarial. Assim temos observado que a abordagem e o papel atribuído à logística tem evoluído continuamente.

Na era da globalização, com o constante acirramento da competitividade, é necessário buscar parcerias que formem um esquema de integração externa, de modo que a organização torne-se parte de uma ampla cadeia de atividades criadoras de valor, onde a busca pela eficiência da função logística esteja associada às relações entre as partes na cadeia de suprimentos (*supply chain*).

Desse modo, é possível otimizar os fluxos logísticos eliminando distorções de informações, minimizando duplicidade de estoques, de atividades de transporte, etc.

Nesse contexto, podemos observar, não só o um aumento na demanda por serviços logísticos especializados, mas também, o desenvolvimento de um novo setor especializado na realização de serviços logísticos.

1. DEFINIÇÃO DE LOGÍSTICA

A palavra Logística vem do grego “Logistikos” e significa cálculo e raciocínio matemático. Segundo Pozo (2001), “essa definição grega de logística serviu de parâmetro para os militares norte-americanos utilizarem como forma de designar a arte de transporte, distribuição e suprimento das tropas em operações”.

Em 1836, o Barão Antoine Henri Jomini, escreveu o “Sumário da Guerra”, baseado em suas experiências vividas ao lado de Napoleão. Neste ele divide a arte da guerra em cinco pontos básicos: estratégia, grandes táticas, logística, engenharia e táticas menores. Para ele logística era a “arte de movimentar exércitos”, e desta fazia parte não somente o transporte, mas também o suporte, os preparativos administrativos, o reconhecimento de terreno e o processo de inteligência envolvidos na movimentação e sustentação das forças militares.

As batalhas evoluíram, mas por muito tempo os profissionais responsáveis pela logística militar quase não eram percebidos.

O mesmo ocorreu nas organizações. Indústrias adquiriam matéria-prima, fabricavam seus produtos e transportavam para as lojas. Novaes (2004) coloca que essas operações eram consideradas apenas como atividades de apoio, e vistas como um mero centro de custo, sem maiores implicações estratégicas e sem agregar valor algum ao cliente.

Atualmente, o conceito de logística evoluiu. Além de ser visto como um setor que agrega valor ao consumidor final, também permite a eliminação de itens que geram apenas custo e perda de tempo.

Christopher (1997) define a logística como:

“O processo de gerenciar estrategicamente a aquisição, movimentação e armazenagem de materiais, peças e produtos acabados (e o fluxo de informações correlatas) através da organização e seus canais de distribuição, de modo a poder maximizar as lucratividades presente e futura através do atendimento dos pedidos a baixo custo”.

O conceito citado por Christopher enfatiza a missão de logística definida por Ballou (1998), de “colocar as mercadorias ou serviços certos no lugar e no instante corretos e na condição desejada, ao menor custo possível”.

De acordo com Christopher (1997), a função logística agrega valor ao produto, com esse valor estabelecido pelo ponto de vista do cliente, por reduzir tempos, por diminuir custos financeiros e de capital referentes a estoques e ao manuseio de produtos; valor esse que é percebido pelo cliente pelos benefícios que incorpora ao produto (entrega no prazo, tempo de ciclos menores e resposta flexível).

Pela ótica de Ballou (2006), a logística trata da criação de *valor* – valor para os clientes e fornecedores da empresa, e valor para todos aqueles que têm nela interesses diretos. O valor da logística é manifestado primariamente em termos de tempo e lugar, uma vez que produtos e serviços não têm valor a menos que estejam em poder dos clientes quando (tempo) e onde (lugar) eles pretendem consumi-los.

2. EVOLUÇÃO DA LOGÍSTICA

De acordo com Novaes (2004), a evolução da logística pode ser dividida em quatro fases descritas abaixo.

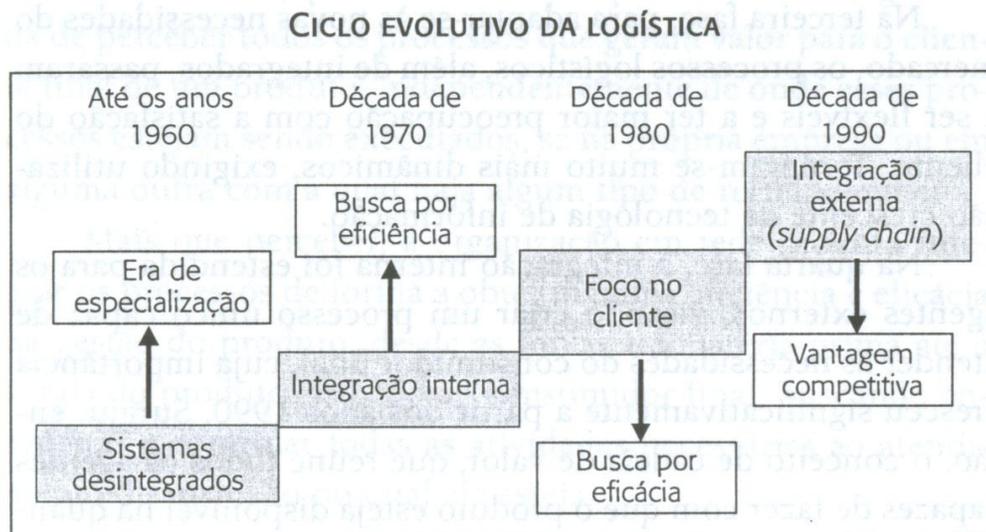


Figura 1: Ciclo Evolutivo da Logística (Gestão de Logística, distribuição e trade marketing, (in Arbache at all, 2006, pg77))

A primeira fase é definida como atuação segmentada. Como já foi mencionado anteriormente, a logística teve sua origem nas operações militares. Após a Segunda Guerra Mundial, a indústria percebeu a existência de uma lacuna de demanda no mercado consumidor. O marketing da época focava-se na família padrão e conseqüentemente na fabricação de produtos padronizados. Os sistemas de comunicação e informática eram precários, exigindo que o nível de estoque fosse revisto periodicamente.

Nesta fase, a logística tinha o estoque como elemento-chave no “balanceamento” da cadeia de suprimentos. Assim, diversos tipos de estoques eram incutidos ao longo da cadeia de suprimento (estoques alocados nos centro de distribuição, varejista, manufatura, além da matéria-prima e do estoque em trânsito) onerando consideravelmente os custos do processo produtivo, em virtude da grande quantidade de “material” imobilizado.

Buscando minimizar esse custo as empresas procuravam formar lotes econômicos para transportar seus produtos, centralizando as possíveis reduções de custo nos modos de transportes mais baratos.

A segunda fase é descrita por Novaes (2004) como a fase da integração rígida. Com o passar do tempo, os consumidores foram despertados para desejos diversos, passando a ambicionar produtos mais variados. Isso se deu apenas devido a uma maior flexibilidade dos processos produtivos, o que permitiu uma maior diversidade de produtos, sem um aumento significativo nos custos.

Com a crise do petróleo em 1970, o custo do transporte subiu repentinamente. Aliado ao aumento de tráfego e também dos custos de mão de obra, as empresas foram obrigadas a buscar na utilização intensiva da multimodalidade dos transportes um meio para reduzir esse problema.

Nessa época, já se observava a introdução da informática, ainda que de forma tímida, nos processos industriais, o que propiciou um melhor planejamento destes, objetivando a racionalização das operações. Surgiram os sistemas MRP e MRPII, utilizados para a programação dos fluxos produtivos, porém estes ainda não permitiam flexibilidade alguma, gerando divergências entre o que havia sido programado e o que realmente havia sido executado.

Novaes (2004), caracteriza essa segunda fase da logística como:

“Uma busca inicial da racionalização integrada da cadeia de suprimentos, mais ainda muito rígida, pois não permitia a correção dinâmica, real time, do planejamento ao longo do tempo”.

A terceira fase é descrita como uma integração dinâmica e flexível entre os diversos elos pertencentes à cadeia de suprimento, tanto dentro da empresa, como com relação aos fornecedores e clientes.

Esse intercâmbio de informações, que antes era realizado de forma manual, passou a ser feito através do EDI (Intercâmbio Eletrônico de Dados), flexibilizando assim, o planejamento a ser realizado.

“O desenvolvimento da informática possibilitou, na terceira fase de evolução da logística, uma integração dinâmica, de conseqüências importantes na agilização da cadeia de suprimentos”.(Novaes, 2004)

Nesta fase, a organização passa a demonstrar maior preocupação com a satisfação do cliente, visualizando como tal, não somente os consumidores externos, mas também todos os seus colaboradores que participam do processo de produção. Outra mudança importante observada neste momento é a busca constante pela redução dos estoques (estoque zero).

Até a terceira fase, a integração existente entre os diversos agentes da cadeia de suprimento são basicamente operacionais, observando-se apenas troca de informações, produtos e dinheiro.

Novaes diferencia a quarta fase das demais dizendo que nesta:

“Ocorre um salto qualitativo da maior importância: as empresas da cadeia de suprimento passam a tratar a questão logística de forma estratégica, ou seja, em lugar de otimizar pontualmente as operações, focalizando os procedimentos logísticos como menor gerador de custo, as empresas participantes da cadeia de suprimento passaram a buscar soluções novas, visando a logística para ganhar competitividade e para induzir novos negócios”.

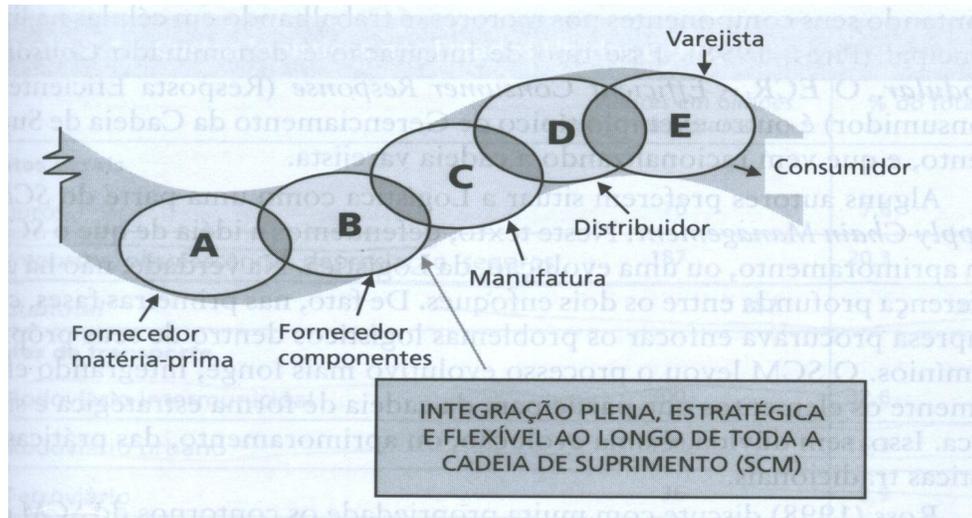


Figura 2 : Quarta Fase da Logística, Logística e Gerenciamento da cadeia de distribuição, (in Novaes, 2004, pg49))

Segundo Arbache et all (2006), nos dias atuais, verifica-se que cada vez mais os países desenvolvidos estão transferindo as atividades de produção para os países em desenvolvimento e incrementando as indústrias de serviços, nas quais os lucros são maiores e o trabalho mais “limpo”.

Essas mudanças ocorreram devido à globalização e o aumento acirrado da competitividade. A idéia agora é formar parcerias entre os agentes participantes dessa cadeia, fazendo com que estes trabalhem cada vez mais próximos uns dos outros.

Pela ótica de Arbache et all (2006), a era dos serviços, que está por vir, será caracterizada por focalizar a entrega de benefícios, em vez de produtos, aos consumidores. A orientação será voltada para o cliente e a garantia será a medida de eficácia.

Para Novaes (2004), a logística passa, então, a ser usada como elemento diferenciador, de cunho estratégico, na busca de maiores fatias do mercado.

Assim, entre as principais diferenças entre a quarta fase e as demais se destacam o uso do *postponement*, o surgimento de empresas virtuais, a crescente preocupação com o meio ambiente e, principalmente, o surgimento do SCM – *Supply Chain Management* (Gerenciamento da Cadeia de Suprimentos). Esta nova abordagem integra todos os participantes de forma estratégica, buscando redução de custos, de desperdícios e agregação de valor para o consumidor final.

“Ao mesmo tempo em que se busca a redução de estoques e maior qualidade do serviço logístico, a competição entre as empresas, num ambiente globalizado, passou também a exigir custos reduzidos e prazos curtos no ciclo do pedido. Para se conseguir essa façanha de melhorar o nível de serviço e ao mesmo tempo reduzir custos, as empresas lançaram mão, em larga escala, da tecnologia da informação. Por outro lado, abrindo suas fronteiras, antes muito protegidas, e buscando se concentrar nas atividades de seu “core competence”, as empresas de classe mundial passaram a terceirizar muitas de suas atividades, e buscaram parcerias com fornecedores e clientes”. (Novaes, 2004)

3. TERCEIRIZAÇÃO

Fonseca (2007), nos explica que muitas empresas utilizam a chamada teoria de valor, segundo a qual a empresa deve concentrar seus esforços, recursos e inversões naquilo que agrega valor ao que faz, ou seja, aquilo que somente ela pode fazer e que constitui uma vantagem competitiva.

Ehrbar (1999) chama a atenção para o fato de que muitas empresas têm implementado o conceito de EVA (Economic Value Added), visando maximizar seus retornos sobre os investimentos.

De acordo com Fonseca (2007), neste contexto, a terceirização está em moda, porém envolve certos riscos se não implementada de um modo controlado. Antes de chegar à terceirização é necessário ter passado pela criação de sistemas próprios que, uma vez funcionando, podem ser externalizados.

De acordo com Lambert (1998), a terceirização de operadores de logística pode ser descrita de maneira simples como alugar mais espaço de armazenagem ou algo mais complicado como, por exemplo, transferir a função da distribuição a terceiros, em sua totalidade. Assim, terceirizar significa transferir a alguém não subordinado à matriz a função de distribuição, no todo ou em parte.

Fleury et al (2003) explica que são vários os motivos que levam uma empresa à decisão de terceirizar parte ou a totalidade de suas operações logísticas. Em princípio, a terceirização pode apresentar uma série de ganhos, como a redução de ativos e do custo de mão-de-obra, o aumento da flexibilidade para modificação de capacidade, o acesso à tecnologia de ponta, além da possibilidade de se concentrar nas atividades-chaves.

No que diz respeito à cadeia logística, atualmente, grande parte da mesma está terceirizada: armazéns, transporte, distribuição do produto, incluindo o fluxo interno e os abastecimentos aos postos de trabalho.

Porém, é preciso estar atento também as possíveis desvantagens citadas por Fleury et al (2003), como a possibilidade da empresa perder o controle da operação, não acompanhar os avanços tecnológicos, correr o risco de piorar sua performance operacional ou mesmo abrir mão de habilidades essenciais para seu sucesso.

Segundo Ballou (2006):

“Uma aliança logística é baseada na confiança, em um compartilhamento de informação que facilite o desempenho logístico, em objetivos específicos para atingir um nível de desempenho logístico melhor do que aquele viável de ser alcançado independentemente, em regras operacionais para cada um dos sócios e em provisões de saída relativas a um eventual encerramento da aliança”.

O gerenciamento do relacionamento entre organizações é um ponto que tem preocupado cada vez mais embarcadores e provedores logísticos devido ao crescimento da quantidade e da complexidade das terceirizações.

Fleury et al, (2003) explica que para o relacionamento ser bem sucedido, é preciso uma série de cuidados, tanto por parte do embarcador quanto do próprio PSL. Esses cuidados devem começar antes mesmo da contratação e se tornam ainda mais críticos no dia-a-dia da operação.

Ainda segundo o autor, é importante uma avaliação do potencial do relacionamento e da forma como ele está ou estará sendo conduzido, analisando questões como o nível de interação do relacionamento e os mecanismos de coordenação necessários a um relacionamento bem-sucedido.

Mas quando uma empresa deve terceirizar sua função logística? Ballou (2006) explica que decidir entre realizar essa função internamente ou buscar outras modalidades depende de um equilíbrio entre dois fatores: qual é a importância da logística para o sucesso da firma e quão competente é essa empresa no gerenciamento da função logística.

Ainda de acordo com o autor acima, no caso da empresa ser caracterizada por altos padrões de serviço ao cliente, custos logísticos representando uma porção significativa dos custos totais e uma operação logística eficiente, administrada por pessoal competente, não terá benefício algum se vier a delegar ou terceirizar suas atividades logísticas. Por outro lado, para uma empresa em que a logística não chega a fazer parte central da estratégia e que não dá suporte à consecução de um alto grau de eficiência logística em seus próprios domínios, a terceirização das atividades logísticas pode conduzir a significativas reduções de custo e melhorias no serviço ao cliente.

4. PRESTADORES DE SERVIÇOS LOGÍSTICOS

Devido às diversas transformações econômicas e sociais que temos passado nas últimas décadas, as empresas se vêem forçadas a buscar melhores competências como fator de diferenciação no mercado nacional e internacional.

De acordo com a ótica de Lima (2004),

“Nas últimas décadas, o papel do gerenciamento logístico passou a ser amplamente reconhecido como um aspecto extremamente importante em todas as estratégias de negócio. Ao mesmo tempo, um número de fatores tem aumentado a complexidade do seu gerenciamento, levando muitas empresas a terceirizar suas atividades logísticas, o que acarretou no aparecimento da indústria de prestação de serviços para atender a essas necessidades”.

A princípio, a terceirização das atividades logísticas estava associada à redução de custos. Porém, com a atual competição esta tende a ser estruturada através da cadeia de suprimento, dando-se maior enfoque a relação entre as partes, e convergindo, cada vez mais, para ampliação de mercado, melhoria no nível de serviço e flexibilidade, visando melhor atender as preferências do consumidor.

Desse modo, observa-se na terceirização dos serviços de logística uma tendência em crescimento não só em todo o mundo, mas também no Brasil. Isso ocorre devido ao crescente nível de sofisticação exigido para implementação dos programas de logística e do gerenciamento da cadeia de abastecimento.

Com a globalização, o crescimento do *e-commerce* e dos requisitos tecnológicos, cada vez mais, as organizações concentram-se em sua atividade principal. De acordo com Dornier *et al.*, (2000), com o reconhecimento de que a logística é uma fonte de vantagem competitiva, houve um rápido crescimento e diversificação na indústria de prestação de serviços logísticos.

De acordo com Lima (2004), ao contratar os serviços desses PSLs, as empresas passam a adquirir habilidades como conhecimento, capacidade em tecnologia de informação e mão-de-obra especializada, que não possuíam internamente. No começo, existiam apenas os

prestadores de serviços logísticos tradicionais, que executavam uma única atividade logística - ou o transporte ou a armazenagem, com a contínua evolução do mercado logístico têm surgido diferentes tipos de provedores logísticos, tais como operadores logísticos (*Third-Party Logistics*) e, recentemente, os integradores logísticos (*Fourth-Party Logistics*).

Ainda de acordo com o autor acima, o operador logístico três partes estão envolvidas – o embarcador, o prestador de serviço e seus transportadores – enquanto que no integrador logístico a cooperação pode ser estendida a parceiros adicionais.

5. *THIRD-PARTY LOGISTICS* – 3PL

Segundo Gardner (*apud* Fleury 2001), no começo dos anos 80, o termo *Third-Party Logistics* (3PL) era utilizado como sinônimo de “subcontratação de elementos do processo logístico”. Naquela época, tornou-se mais freqüente a execução de duas ou mais atividades logísticas serem executadas de forma coordenada, levando alguns autores a associar a expressão 3PL a organizações com capacidade de fornecer mais de um tipo de serviço logístico de forma integrada.

A ABML (Associação Brasileira de Movimentação e Logística), com o intuito de evitar o uso indevido do termo no país, publicou em fevereiro de 1999, um documento que define operador logístico como sendo:

“O fornecedor de serviços logísticos, especializado em gerenciar e executar todas ou parte das atividades logísticas nas várias fases da cadeia de abastecimento dos seus clientes, agregando valor ao produto dos mesmos, e que tenha competência para, no mínimo, prestar simultaneamente serviços nas três atividades básicas de controle de estoques, armazenagem e gestão de transportes. Os demais serviços, que por ventura sejam oferecidos, funcionam como diferenciais de cada operador”.

Em conseqüência da ampliação de serviços e diversificação de atividades, os operadores podem ter origem em diversos setores, como: transporte, armazenagem, departamento interno de logística, empresa de entrega expressa, entre outros.

“O operador logístico se diferencia do simples prestador de serviços logísticos, pelo fato que ele oferece uma gama maior de atividades logísticas que são conduzidas de forma coordenada, visto que o termo prestador de serviço logístico envolve a execução de qualquer função logística, mesmo as mais convencionais, como só o transporte ou só a armazenagem propriamente dita. Logo fica implícito no uso do termo “operador logístico”, um grau de sofisticação e avanço compatível com o observado nas modernas cadeias de suprimento.” (Novaes, 2001).

Assim, podemos dizer que os prestadores de serviços logísticos tradicionais (PSLs) se diferenciam dos operadores logísticos no gerenciamento de suas atividades, pois os PSLs só executam, e os 3PLs além de executar, as gerenciam.

Africk e Calkins (1994) divide os PSLs de acordo com as características dos ativos, que podem ser baseados em ativos, quando possuem ou operam ativos próprios de transporte ou armazenagem, ou baseados em informação e gestão, quando não possuem ativos operacionais próprios. Aqueles que possuem ativos próprios, mas também utilizam a

subcontratação de ativos de terceiros, oferecendo serviços físicos e administrativos ao mesmo tempo, são chamados de operadores híbridos.

Lima (2004), explica que poucos operadores possuem habilidade para administrar todas as funções ou atividades que os clientes terceirizam, assim os embarcadores muitas vezes usam mais de um 3PL para satisfazer às suas necessidades de terceirização logística. Assim, os clientes estão designando um de seus operadores ou uma empresa de consultoria para atuar como integrador logístico para gerenciar e coordenar os diferentes prestadores de serviços logísticos utilizados por eles.

Ainda segundo o autor acima,

“Os negócios dos operadores logísticos estão passando por profundas transformações, e para continuar no mercado eles terão que adicionar novos serviços baseados em tecnologia de informação e tornar seus serviços internos mais eficientes para satisfazer à necessidade de integração da cadeia de abastecimento. Os clientes buscam por 3PLs que assumam as funções de integradores logísticos (4PLs)”.

6. *FOURTH-PARTY LOGISTICS – 4PL*

Com o aumento da complexidade das atividades logísticas, o aprimoramento da tecnologia de informação e a maior necessidade de integração da cadeia de suprimentos, surge uma nova demanda de mercado, que tem sido ocupada pelos integradores logísticos também denominados na literatura internacional como *fourth-party logistics* (4PL).

Os PSLs não operam em toda a cadeia de suprimentos, restringindo-se a alguns processos desta, com isso observa-se uma lacuna no mercado de prestadores capaz de integrar todos esses processos. O integrador logístico surgiu devido a essa demanda do cliente por soluções completas de gerenciamento da cadeia de abastecimento que agregassem maior valor à cadeia.

Novaes (2004) define operador logístico como:

“um prestador de serviços logísticos que tem competência reconhecida em atividades logísticas, desempenhando funções que podem englobar todo o processo logístico de uma empresa-cliente, ou somente parte dele”.

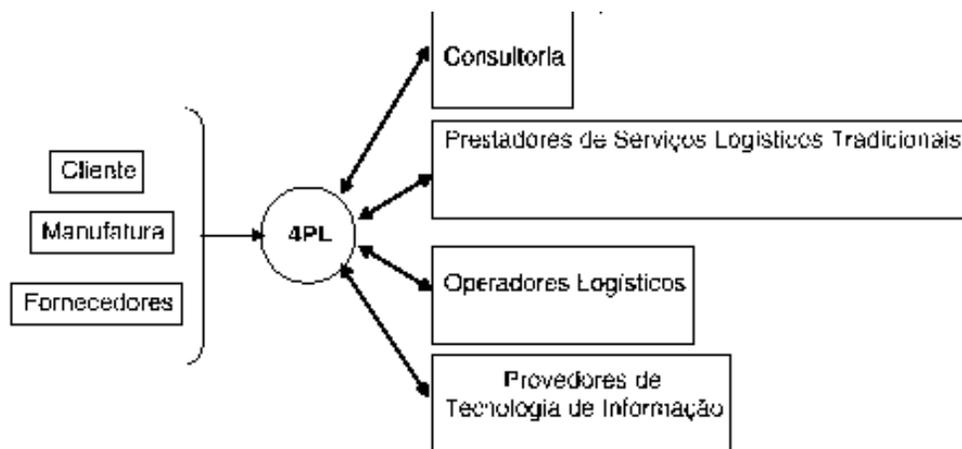


Figura 3: Modelo 4PL, (A Evolução dos Prestadores de Serviços Logísticos, (in Lima, 2004, pg 52))

Os integradores logísticos gerenciam de modo centralizado toda a *supply chain* para uma organização, lançando mão do que há de melhor em termos de operadores logísticos, prestadores de serviços de tecnologia, especialistas da cadeia de abastecimento ou consultores, buscando assim oferecer uma solução única e integrada, o que não pode ser alcançado apenas por um 3PL. Dessa forma, ele torna-se uma entidade localizada entre um fabricante e o operador logístico, administrando o 3PL em benefício do fabricante e conseqüentemente reduzindo a importância do 3PL para a cadeia de suprimentos.

Para Lima (2004), o 4PL atua como uma interface entre o embarcador e várias empresas prestadoras de serviços logísticos, realizando um novo tipo de parceria entre embarcadores e provedores de serviços, de modo a atingir a crescente necessidade dos embarcadores de terceirizar atividades táticas e estratégicas, assim como o lado operacional da cadeia de suprimento.

A diferença entre um 4PL e um 3PL está no grau de utilização da tecnologia de informação e no grau de subcontratação. O 4PL é baseado em informação, coordenando vários prestadores de serviços baseados em ativos em prol de seus clientes. Conseqüentemente, um 4PL tem grande foco na utilização de informação e tecnologia de informação e na comunicação para ajudar na competitividade da cadeia de suprimento.

Devido essa necessidade vários operadores logísticos têm buscado aumentar sua capacidade para atender as novas demandas do mercado. Para alcançar este objetivo pode-se formar parcerias ou investir em novas tecnologias.

Lima (2004) conclui que, para atuar como 4PL, observa-se a formação de parcerias, alianças estratégicas ou *joint-ventures* entre operadores logísticos e consultorias, operadores logísticos e empresas de tecnologia de informação ou ainda entre operador logístico e empresas-clientes.

Assim, observa-se uma tendência para que o embarcador venha a terceirizar todos os seus processos da *supply chain* desenvolvendo parceria com uma única organização – o integrador logístico – que irá auxiliar a empresa na busca pela solução mais eficiente para sua cadeia de suprimento.

Para Lima (2004), o 4PL proporciona aumento de receitas, redução de custos operacionais, redução de custos de oportunidade e de capital fixo, enquanto os prestadores de serviços logísticos tradicionais tendem a focar somente na redução de custo operacional e transferência de bens.

7. PRESTADORES DE SERVIÇOS LOGÍSTICOS NO BRASIL

Fleury et al (2003) explica que a indústria de provedores de serviços logísticos no Brasil é bastante recente, tendo começado a ganhar vulto apenas em 1994, com base na estabilização econômica propiciada pelo Plano Real.

A evolução da indústria nacional de prestadores de serviços logísticos no Brasil se deu devido a crescente tendência de terceirização das atividades logísticas nas empresas brasileiras e a entrada de grandes empresas internacionais de prestação de serviços logísticos no país, trazendo como conseqüência, o surgimento de novos formatos de atuação destes prestadores.

Novaes (2004), destaca que com a abertura da economia e a globalização, as empresas brasileiras passaram a buscar novos referenciais para sua atuação. Ainda segundo o autor, essa ampliação de negócios é mais recente no Brasil do que na Europa e EUA, tendo sido resultado de um cenário mais estável entre os anos 1990 e 1993, quando empresas de transporte começaram a se modernizar, para melhor atender às exigências de um mercado globalizado.

De uma forma geral, os operadores logísticos têm sua origem vinculada a empresas anteriormente dedicadas a serviços de transporte ou de armazenagem, as quais vêm incorporando novas atividades no seu *portfolio* de serviços. Muitas vezes essa incorporação se dá pelo estabelecimento de acordos comerciais ou pela aquisição ou fusão com empresas multinacionais do setor.

Em uma pesquisa realizada por Fleury et al (2003) sobre as características do mercado de prestadores de serviços logísticos foi identificado que o aumento da competência em tecnologia de informação é percebido como a maior oportunidade para melhorar os serviços em certas situações, reduzir custos e melhorar os serviços, assim como o *e-commerce* e a oferta de serviços integrados, são vistos como as maiores oportunidades para os operadores logísticos no futuro.

Dentre as principais barreiras identificadas ao desenvolvimento do setor no país estão a complexidade e o custo dos impostos e as deficiências de infra-estrutura de transporte e armazenagem, embora também tenham sido apontadas como barreiras à deficiência de capacitação da mão-de-obra, a falta de entendimento por parte dos clientes das diferenças entre transportadores e operadores, o pouco conhecimento de logística por parte dos clientes e a sazonalidade da demanda.

Ainda de acordo com a mesma pesquisa, o mercado brasileiro de operadores logístico apresentou um faturamento médio em 1999 de R\$ 50 milhões e que o tempo médio de operação no país é de 5 anos e meio.

Em relação aos serviços ofertados, destacou-se a variedade da oferta proporcionada pelas empresas. Todas, sem exceção, oferecem um mínimo de 7 diferentes tipos de serviços, ou seja, transporte rodoviário, transporte aéreo, armazenagem, logística integrada, gestão de informações logísticas, controle e pagamento de fretes e documentação.

Já o serviço de consultoria foi identificado como uma oportunidade pouco explorada no Brasil e para a qual não é dada a devida atenção às necessidades de diferenciação dos serviços por região e por indústria. O mercado é dominado por 3PLs híbridos que atendem todo o território nacional, mas que se concentram na região Sudeste do país. Identificou-se ainda que um dos principais desafios a serem vencidos pelos 3PLs é a necessidade de redução de custos e melhoria do nível de serviço simultaneamente.

8. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Atualmente, os consumidores passaram a ter maior acesso a informação, aumentando assim, seu nível de exigência. Para o cliente dos dias atuais, apenas receber o produto adquirido não o satisfaz plenamente, é preciso que este seja recebido no local e hora que o consumidor julgar necessário.

A partir desta nova postura por parte dos consumidores, as organizações perceberam a real importância de todo o processo logístico, deixando de vê-lo como um simples serviço de

apoio e passando a enxergá-lo como um processo fundamental dentro da organização, capaz de agregar valor ao produto para o consumidor final.

Buscando não só a redução de custos, mas principalmente o aprimoramento de seu *core competence* as empresas passaram a terceirizar diversas atividades, como transporte e armazenagem.

A terceirização ou *outsourcing* virou moda, criando uma necessidade ainda não suprida pelo mercado. Porém fica uma dúvida, quando é realmente necessário e lucrativo passar às mãos de outros, atividades internas da empresa?

É preciso analisar qual a importância da logística para a eficiência do negócio e se a empresa em questão desenvolve esta atividade com eficácia, se este for o caso é bem provável que a empresa não venha a obter lucro algum terceirizando suas atividades. Mas se esta não possui mão-de-obra e infra-estrutura adequados a realização destas atividades, terceirizar pode trazer grandes benefícios para a organização.

Assim, com o constante aumento da complexidade dos processos logísticos, aliado ao fato destes terem sido reconhecidos pelas organizações como fonte de vantagem competitiva, surgiu no mercado um novo segmento, o de prestadores de serviços logísticos.

O foco muda da redução de custo para a satisfação do cliente e o relacionamento entre embarcadores e prestadores logísticos passa a ser visto com mais cuidado. A empresa-cliente vai a busca de alianças, visando se apropriar de habilidades que não possui internamente, como tecnologia da informação, mão de obra especializada, *Know How* e infra-estrutura.

O mercado de prestadores de serviços logísticos evolui a cada dia. Visando preencher esta lacuna existente, surgiram os operadores logísticos (3PL) e mais recentemente os integradores logísticos (4PL). Estes se diferenciam pela capacidade de prover soluções aos clientes.

Os prestadores de serviços logísticos tradicionais estão mais ligados a prestação de serviços básicos como transporte e/ou armazenagem, os operadores logísticos além de proverem estes serviços respondem também pelo gerenciamento destes.

Já os integradores logísticos oferecem soluções completas de gerenciamento da cadeia de suprimentos, destacando-se dos 3PLs pelo grau de utilização da tecnologia de informação e pelo grau de subcontratação, baseando-se em informações e não em ativos.

Analisando este processo evolutivo no Brasil, percebemos que este ainda é bastante recente, mas tem sido estimulado pela tendência à terceirização e pela entrada de empresas prestadoras de serviços logísticos internacionais no país, a partir da abertura e estabilidade da economia, na década de 90.

No Brasil, observa-se que, em sua maioria, os operadores logísticos têm sua origem em empresas prestadoras de serviços de transporte e armazenagem que passaram a incorporar novas atividades visando atender as necessidades do mercado.

Este novo segmento oferece diversas oportunidades as organizações brasileiras, como o *e-commerce* e a oferta de serviços integrados, mas este caminho mostra-se árdua devido às diversas barreiras existentes no país como a deficiência de mão-de-obra e infra-estrutura e o elevado custo dos impostos.

Porém, não resta dúvidas de que este novo segmento tende a se expandir, visto que com a globalização e o acirramento da competitividade, cada vez mais, as organizações buscam formar alianças estratégicas, deixando de lado os processos competitivos e partindo para os processos colaborativos.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ARBOCHE, Fernando Saba, et all – **Gestão de logística, distribuição e trade marketing**- 2ªed, FGV, 2006.
- BALLOU, Ronald H – **Logística Empresarial: transportes, administração de materiais e distribuição física**, SP: Ed. Atlas, 1995.
- _____ - **Gerenciamento da cadeia de Suprimentos / Logística Empresarial**, 5ª ed. RS: Ed. Bookman, 2006.
- BOWERSOX, Donald J., CLOSS, David J. – **Logística empresarial – O processo de integração da cadeia de suprimento**- 1ª ed – SP – Ed Atlas, 2001.
- CHRISTOPHER, Martin – **Logística e Gerenciamento da Cadeia de Suprimentos**. SP: ED Pioneira, 1997.
- DORNIER, P. P. et al. **Logística e Operações Globais: Texto e Casos**. São Paulo: Atlas, 2000.
- _____ - **O Marketing da Logística**. SP: Ed. Futura, 1999.
- EHRBAR, Al. **EVA: Valor econômico agregado: a verdadeira chave para a criação de riqueza**. RJ: Ed. Qualitymark, 1999.
- FLEURY, Paulo Fernando; et all - **Logística empresarial - a perspectiva brasileira**. SP: Atlas, 2000. (Coleção Coppead de administração).
- _____ – **Logística e Gerenciamento da cadeia de suprimentos** – 1ª ed, SP – Ed Atlas, 2003 (Coleção COPPEAD de Administração).
- FONSECA, Luiz Roberto Palma da. **As Novas Estratégia Logísticas**. Artigo do Consultor da IMAM Consultoria Ltda. Disponível em: <<http://www.guialog.com.br/ARTIGO63.htm>>. Acesso em: Jun.2007.
- KOTLER, Philip. **Administração de marketing: análise, planejamento, implementação e controle**. 2ªed. SP: Ed. Atlas, 1992.
- LAMBERT, Douglas M. **Administração Estratégica da logística**. SP: EdVantine Consultoria, 1998.
- LIMA, Lisandra Rosa Rodrigues. **A evolução dos prestação de serviços logísticos no Brasil: o surgimento dos 4PL's**. 2004. Tese (Mestrado em Engenharia de Produção) – Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, UFSC, Florianópolis.
- NOVAES, Antonio Galvão – **Logística e Gerenciamento da cadeia de distribuição** – 1ª ed- RJ, Ed Campus, 2001.
- _____ – **Logística e Gerenciamento da cadeia de distribuição** – 2ª ed- SP, Ed Campinas, 2004.
- PORTER, Michael E. - **Vantagem Competitiva – Criando e sustentando um desempenho superior**, RJ, Ed Campus, 1989.
- _____ - **Estratégia Competitiva: Técnica para análise de indústria e a da concorrência**, RJ: Ed Campus, 1991.
- POZO, Hamilton – **Administração de Recursos de Materiais e Patrimoniais: Uma abordagem logística**, SP: Ed Atlas, 2001.

SEGeT – Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia

UNRUH, James A, INOJOSA, Ricardo - **Bons Clientes - Ótimos Negócios**, RJ: Ed Campus, 1998.

A História da Logística, Disponível na Url <http://www.tigerlog.com.br/logistica/historia.asp>, Acesso em Jun.2007.