

6

Party Logistics (PLs)

Com relação aos provedores logísticos e a natureza dos seus serviços, as subseções expostas a seguir colaboram para uma melhor compreensão das definições relacionadas aos conceito de *Party Logistics*. Tal seção é subdividida em 1PL e 2PL, 3PL, 4PL, 5PL, de modo a caracterizar a natureza de cada Party Logistics. No que tange ao 1PL e 2PL alguns trabalhos como Krakovics (2004) e Marinkovic (2005) apenas os citam. Apesar de poucos trabalhos formalizarem os conceitos de 1PL e 2PL, é possível uma identificação clara dos conceitos de 1PL e 2PL, tema da primeira seção deste capítulo. Já em relação ao 3PL, a questão é a amplitude de seu conceito, o que gera controvérsias e dificuldade para definir claramente o seu escopo, suas limitações e suas diferenças em relação ao 4PL.

6.1

1PL e 2PL

Empresas responsáveis por toda a sua logística são classificadas como 1PL. De acordo com Lu e Su (2002), uma situação ilustrativa de 1PL é quando há compra e venda na mesma localidade por empresas verticalizadas, sem envolvimento de terceiros. Neste escopo, as empresas se mostram capazes de gerir suas próprias atividades logísticas, uma vez que tais atividades são de baixa complexidade. Estas empresas administram, por exemplo, seus próprios veículos e armazéns (Froschmayer, 2002).

Por não englobar terceiros em suas atividades logísticas, as empresas classificadas como 1PL podem enfrentar dificuldades com sua expansão comercial ou com o aumento da complexidade de sua logística. A partir daí, surge o conceito de 2PL, onde há a expansão geográfica dos negócios e o crescimento das fronteiras logísticas, no qual o 2PL poderá atuar como uma empresa de caminhões ou um operador de armazéns, executando a tarefa (Lu e Su, 2002). O conceito de 2PL envolve terceirização das atividades logísticas, as quais eram executadas tradicionalmente dentro da empresa.

6.2

3PL

Os conceitos para 3PL foram, em grande parte, desenvolvidos por pesquisadores ou consultores em colaboração com a demanda do mercado ou oferecendo serviços terceirizados (Skjoett-Larsen, 2000). Murphy e Poist (2000) definem 3PL como uma relação entre um contratante e um terceiro, na qual o terceiro oferece um produto mais customizado, quando comparado com serviços básicos, possui um maior número de funções e a transação é caracterizada por um longo contrato, com vários benefícios mútuos.

Bask (2001) define provedores de serviços 3PL como membros de apoio da cadeia de suprimentos, significando que estes provedores de serviços podem auxiliar estrategicamente a cadeia de suprimentos. Para Lambert *et al.* (1998), membros de apoio são empresas que dispõem recursos, conhecimento, utilidades ou vantagens para os membros primários da cadeia de suprimentos, membros esses envolvidos diretamente na concepção, produção e venda do produto na cadeia.

O termo 3PL tem sua origem na sua forma tríplice de relacionamento, englobando o provedor de serviços 3PL, o vendedor (que muitas vezes é o contratante) e o comprador. Este tríplice relacionamento consiste no relacionamento entre o vendedor e o provedor de serviços 3PL; o comprador e o provedor de serviços 3PL; o vendedor e o comprador, na cadeia de suprimentos (Bask, 2001). Apesar disso, nem sempre essa forma de tríplice relacionamento existe, como o caso de um Operador Logístico que presta serviços internos a uma única empresa sem ter contato com clientes (e.g. armazenagem e gestão de informações e estoque de produtos em processo e os transportes internos). No 2PL o tríplice relacionamento também pode ocorrer, porém bem mais fraco, onde a relação entre o provedor de serviços e os demais membros da cadeia é bem superficial em um nível operacional, não existindo a parceria. Já no 3PL a parceria é considerada fundamental para melhorar o desempenho da empresa contratante (Sinkovics e Roath, 2004).

A idéia de delegar para terceiros uma parte da atividade logística da empresa passou a ser difundida por esta atividade ser encarada, por muitas empresas, como uma atividade de apoio. Para Boyson *et al.* (1999), a terceirização da função

logística por meio de companhias conhecidas como prestadores de serviços 3PL tem se tornado cada vez mais uma poderosa alternativa para integração vertical da companhia. Um crescente número de relações de terceirização, baseada na sua principal competência, tem contribuído para o desenvolvimento de organizações mais flexíveis.

As atividades executadas pelo 3PL podem englobar todo o processo logístico ou abranger apenas algumas atividades do processo, o que ocorre com maior frequência (Lieb e Randall, 1996; Sohal *et al.*, 2002).

O papel do provedor de serviços 3PL é de um agente no canal logístico, o qual participa por meio de uma relação temporária ou longa com outras entidades no canal logístico (Shapiro e Heskett, 1985). Esta relação temporária é definida por meio de um contrato. Este contrato diferencia o serviço do 3PL do serviço prestado por um simples terceirizado (Laarhoven *et al.*, 2000). O contrato com o 3PL deve incorporar a gestão e a operação entre o contratante e o provedor de serviços (Laarhoven *et al.*, 2000). Contrato logístico é o processo no qual o contratante e o terceiro ou terceiros entram em acordo para a execução de serviços específicos, a um custo específico, diante de um horizonte de tempo determinado (La Londe e Cooper, 1989).

A decisão quanto à contratação de um provedor de serviços 3PL geralmente parte do nível corporativo. Porém, de certo modo, o nível gerencial vem se tornando importante no processo de decisão (Lieb e Randall, 1996).

As razões que impulsionam a procura de um 3PL incluem manter o foco na competência do contratante, o desejo de conservar o capital da empresa, a busca da obtenção de vantagens competitivas e a utilização de boas práticas para redução de custos e melhorias dos serviços (Sohal *et al.*, 2002). Enquanto que no início da terceirização usualmente, os objetivos eram reduzir gastos e liberar capital para objetivos alternativos, os focos da terceirização no contexto do 3PL são mais estratégicos, incorporando uma maior expansão de mercado, uma melhoria do nível de serviço ou aumento da flexibilidade em direção ao consumidor, e o aperfeiçoamento do controle de custos, de investimentos e de serviços (Skjoett-Larsen, 2000; Bask, 2001).

O conhecimento de um 3PL e a sua proximidade ao consumidor podem ajudar a obtenção de informação e a visualização de diferentes perspectivas das

necessidades do mercado consumidor e das atuações dos seus competidores (Sinkovics e Roath, 2004). Além disso, os provedores de serviços 3PL também têm expandido a quantidade de seus serviços oferecidos atendendo a diferentes estratégias adotadas pelos contratantes na cadeia de suprimentos (Bask, 2001).

No *survey* de Lieb e Randall (1996), os principais fatores identificados para a seleção do Operador Logístico em um ambiente competitivo foram foco no serviço e redução nos custos. Outros fatores determinantes para a escolha do provedor citados no *survey* foram: o conhecimento e a reputação do provedor de serviço 3PL, a capacidade dos sistemas de informação, estabilidade financeira e a cobertura geográfica oferecida. Esse *survey* identificou os principais benefícios gerados com a implantação de um prestador de serviços 3PL. A Tabela 8 resume os resultados obtidos.

Tabela 8: Os benefícios mais citados na utilização de um prestador de serviços 3PL.

Benefícios	Percentual indicativo do benefício
Redução de Custos	38%
Melhoria do know-how /conhecimento do mercado e acesso aos dados	24%
Melhoria da eficiência operacional	11%
Melhoria do serviço ao consumidor	9%
Habilitação para focar no core business	7%
Maior flexibilidade	5%

Fonte: adaptado Lieb e Randall (1996).

Por outro lado, no *survey* de Lieb e Randall (1996), cujo intuito era analisar a utilização de Provedores de Serviços 3PL, foram identificados três fatores mais desmotivantes para a terceirização logística, os quais foram: potencial perda do controle direto das atividades logísticas, incerteza do nível de serviço que será oferecido pelo provedor e questões relacionadas ao custo real da utilização de um provedor 3PL. Outros fatores citados são a segurança no trabalho, segurança dos dados, o questionamento quanto a especialização dos provedores 3PL e as dificuldades inerentes à formação de um novo relacionamento de trabalho.

Com o uso de provedores de serviços 3PL, há um significativo impacto no quadro de funcionários da área logística da empresa contratante, gerando uma

redução na força de trabalho. Isso gera uma possibilidade real de efeitos negativos entre os trabalhadores e a empresa (Lieb e Randall, 1996).

6.2.1

Relacionamento e estratégias do 3PL

A partir do 3PL, inicia-se a discussão da profundidade na cadeia na qual o provedor de serviços irá abranger. Isso define o grau de cooperação que acontecerá entre o provedor de serviços e o contratante.

O grau de confiança entre provedores logísticos e contratantes é cada vez maior. Isso é evidenciado pela contratação de provedores para fins internacionais e pelos contratos cada vez mais longos entre eles (Sohal *et al.*, 2002).

O nível de colaboração entre o 3PL e o contratante é bastante abordado por Bask (2001). Colaboração na cadeia de suprimentos ocorre quando duas ou mais empresas dividem a responsabilidade pela troca comum de planejamento, gerenciamento, execução e informações de desempenho (Anthony, 2000). O objetivo da colaboração geralmente foca a eficiência da cadeia de suprimentos (Min *et al.*, 2005).

O desempenho da empresa contratante não depende diretamente apenas do quanto é eficiente a sua relação com seus parceiros, mas também de como os seus parceiros cooperam com os parceiros deles (Skjoett-Larsen, 2000).

Bask (2001) classifica as estratégias do 3PL da seguinte forma:

- Serviços de rotina, os quais incluem funções básicas de transporte e armazenagem. Neste tipo de serviço há uma colaboração muito fraca entre o 3PL e o contratante, onde o grande fator motivador para este tipo de serviço é a economia de escala.
- Serviços básicos, onde algumas operações simples são customizadas. Esses serviços são caracterizados por possuírem alguma especificação. É o caso do transporte de algum produto que necessita ser refrigerado ou aquecido. Com isso, cooperação e coordenação são requisitos básicos entre o 3PL e o contratante para que as tarefas sejam efetuadas adequadamente. Os fatores que

impulsionam a utilização deste tipo de serviço são: economia de escala e economia de escopo.

- Serviços customizados, onde há o maior nível de integração entre o 3PL e o contratante. O fator motivador para a utilização deste serviço é a economia de escopo. Este tipo de serviço frequentemente demanda alto investimento em TI, fluxo de informações, coordenação de trabalho, planejamento ou outros recursos. Tal tipo de serviço é caracterizado por atuar de maneira estratégica, pelos longos contratos com o contratante e pela a necessidade de conhecimentos específicos.

Os serviços de rotina e os básicos definidos em Bask (2001) são classificados como serviços de 2PL de acordo com as definições de outros autores como Lu e Su (2002) e Froschmayer (2002), o que enfatiza a divergência existente na literatura relacionada aos conceitos de *Party Logistics*.

Laarhoven *et al.* (2000) verificaram a relação entre o nível de cooperação do provedor e contratante e a necessidade de redução de custos do contratante. Houve a constatação de que há maior cooperação entre provedor e contratante quando o foco da terceirização não é a redução de custo.

A perspectiva de redes de serviços acrescenta consideravelmente o entendimento da dinâmica dos relacionamentos do 3PL. O pensamento individual dentro do provedor de serviços, o entendimento comum e o conhecimento da visão e atitude de cada um, combinados com experiências já vivenciadas, são os fatores que direcionam o desenvolvimento da cooperação do 3PL (Skjoett-Larssen, 2000).

É importante enfatizar também que recursos humanos, velocidade e acesso às informações e o compromisso com o gerenciamento são cruciais para o sucesso do 3PL (Skjoett-Larssen, 2000).

6.2.2

Síntese para o conceito de 3PL

Em suma, com base na literatura, pode-se afirmar que o 3PL é um agente na cadeia de suprimentos (Shapiro e Heskett, 1985) que oferece uma solução customizada (Murphy e Poist, 2000) dispondo recursos para membros primários da cadeia de suprimentos (Bask, 2001; Lambert *et al.*, 1998), podendo englobar todo o processo logístico ou abranger apenas algumas atividades dentro processo, o que ocorre com maior frequência (Lieb e Randall, 1996; Sohal *et al.*, 2002), gerando uma colaboração entre o 3PL e empresa contratante (Bask, 2001), cujo contrato deve incorporar a operação e a gestão das atividades (Laarhoven *et al.*, 2000).

6.3

4PL

Quando se inicia a discussão do nível de colaboração profunda, o conceito de 4PL passa a ser amplamente citado na literatura. O termo 4PL foi homologado pela empresa de consultoria Accenture. Tal termo é comumente utilizado na indústria e também na academia para descrever novas abordagens no gerenciamento da cadeia de suprimentos e a terceirização das tarefas da cadeia de suprimentos e as funções para integração dos serviços (Franke, 2006).

Van Hoek e Chong (2001) definem um provedor 4PL como um membro da cadeia de suprimentos altamente baseado em informação e coordenação de modo a obter vantagens para os envolvidos na cadeia, em nome de seus clientes.

Marino (2005) corrobora Van Hoek e Chong (2001) no tocante à gestão de recursos e informações, ao definir que 4PL é um novo conceito de terceirização que utiliza um agente integrador da cadeia de suprimentos que reúne e gerencia recursos, capacidades e tecnologias, sejam próprias ou de terceiros, para oferecer uma solução ampla na cadeia, combinando as capacidades de consultoria e gestão da tecnologia de informação.

Krakovics (2004), em seu trabalho acerca da avaliação de desempenho da logística quarterizada, afirma que há muitas definições para o conceito de 4PL e sintetiza 4PL como sendo um provedor de serviço que, em nome da eficiência de

seu cliente, pode desenvolver e operar uma rede de Prestadores de Serviços Logísticos (3PL) e outras empresas, de forma a operar e gerenciar toda a *supply chain*.

Van Hoek e Chong (2001) citam que o 4PL coordena operações em nome de seu cliente, mas como unidade de negócio não se envolve no cotidiano das operações físicas, porém no processo de gerenciamento global das atividades logísticas executadas pelo 3PL. Lu e Su (2002) acrescentam que este gerenciamento também pode se estender a provedores de serviços 2PL.

Marino (2005) descreve a relação sob o conceito de 4PL entre a Ipiranga Petroquímica (IPQ) e a Companhia Vale do Rio Doce (CVRD), sendo essa parceria uma das primeiras sob o formato de 4PL no Brasil. A CVRD, atuando como Operador Logístico, é responsável pelo desenho do modelo de operação logística, sendo este sempre validado pela IPQ. Os indicadores e os índices de níveis de serviços entre a CVRD e a IPQ foram definidos em contrato. Além disso, a CVRD é responsável pela escolha dos provedores de serviços que também serão validados pela IPQ.

Tal parceria teve motivação diante da complexidade, custo, gargalos e dependência de tecnologia que as operações logísticas da IPQ enfrentavam, fazendo com que a área logística passasse a ser quase que uma segunda atividade da empresa.

Diante da amplitude da função logística da IPQ, o início da implantação das operações não foi simples, pois envolvia a coordenação de outros prestadores de serviços que, acostumados a negociar diretamente com a IPQ, ficaram relutantes em se envolver com a CVRD, sendo necessário reuniões com os prestadores de modo a explicitar que a CVRD seria o interlocutor oficial da IPQ e que esta ainda estaria por trás das operações, para que os prestadores não pensassem que a IPQ houvesse abandonado sua função logísticas.

Com o contrato, houve necessidades de mudanças, como a classificação de clientes de acordo com a rentabilidade gerada para a IPQ, de maneira a dar-lhes prioridade no atendimento. Outra alteração foi a opção pela centralização ao invés da pulverização do estoque. A CVRD percebeu que havia potencial ganho com a redução no transporte de transferência, na movimentação e na otimização dos ativos.

Os horizontes são otimistas em relação à parceria sendo que na fase inicial do projeto, na qual ele ainda estava em ajustes, já era esperada uma redução de 4% dos custos logísticos da IPQ.

6.3.1

Síntese para o conceito de 4PL

Diante dos conceitos citados, tem-se que o 4PL é um agente integrador (Franke, 2006; Marino, 2005) e gestor (Krakovics 2004) da cadeia de suprimentos que reúne e gerencia recursos, capacidades e tecnologias (Marino, 2005), em nome da eficiência de seu cliente (Krakovics 2004; Van Hoek e Chong, 2001) podendo desenvolver e operar uma rede de Prestadores de Serviços Logísticos, sendo eles de 3PLs (Van Hoek e Chong, 2001) e/ou de 2PLs (Lu e Su, 2002).

6.4

5PL

A conceituação do 5PL na literatura é escassa, existindo uma abordagem teórica muito superficial e uma suposta inexistência prática, o que impossibilita a consolidação do conceito.

A empresa de consultoria Accenture define o termo 5PL como um integrador da cadeia de suprimentos que agrega e gerencia os recursos, capacidades e tecnologia das organizações, provendo serviços complementares para soluções na cadeia de suprimentos (Bade e Mueller 1999). Para Lu e Su (2002) o 5PL se foca em prover soluções logísticas para toda cadeia de suprimentos.

Nenhuma das definições citadas deixa claro o escopo do 5PL e a sua diferença com 4PL.