

## Conclusão

O presente capítulo salienta a análise das variáveis utilizadas para a metodologia, classificando os *Party Logistics*. As considerações finais e sugestões para pesquisas futuras também são apresentadas, permitindo uma utilização da presente dissertação como fonte de apoio a trabalhos posteriores.

A terceirização da logística tem tomando uma amplitude cada vez maior, já que, diante de uma crescente complexidade logística, as empresas têm buscado soluções para um bom desempenho perante o mercado.

É possível associar a complexidade logística aos aspectos apresentados que salientam as relações inerentes entre o TCT e RBV com a terceirização estratégica. As características da terceirização estratégica relacionadas ao TCT (especificidade de recursos, baixa disponibilidade de terceiros especializados e incerteza tecnológica) convergem mais para aspectos do mercado, ou seja, características não específicas do Operador, fora de seu controle. Isso permite abstrair que quanto maior for a incidência das características inerentes ao TCT para a terceirização estratégica, maior será o grau de complexidade das atividades logísticas. Destarte, o custo de transação para a contratação de um Operador Logístico aumenta de acordo com a classificação dos *Party Logistics*, sendo mais elevado para o 4PL e, de acordo com a análise apresentada nesta dissertação, este elevado custo de transação faz com que as empresas evitem a terceirização estratégica. Porém o processo de *make-or-buy*, para o 3PL e o 4PL, não deve ser encarado somente sob o prisma do TCT. Quanto aos aspectos da terceirização estratégica inerentes ao RBV (complementaridade de capacidade, experiência cooperativa, similaridade estratégica, mecanismos de implantação da capacidade) é possível inferir que estes são características relacionadas ao Operador, de modo que são variáveis intrínsecas exclusivamente ao Operador. É mais provável que um Operador 4PL possua essas características do que um 3PL, e de acordo com a análise elaborada nesta dissertação, o Operador possuindo essas características, faz com que se torne provável que a empresa opte pela terceirização estratégica.

Todas as variáveis da metodologia utilizadas para a classificação dos PLs levantadas e analisadas na dissertação buscam um conjunto de características necessário para classificar cada PL. É evidente que esse conjunto de características não é taxativo, ou seja, tais características podem estar presentes freqüentemente, mas não necessariamente sempre ocorrem, uma vez que a diversidade de aplicação dos provedores de serviços logísticos e as múltiplas atividades prestadas por eles não permitem uma definição linear das características. A

Tabela 9 relaciona as variáveis identificadas como relevantes pela análise da literatura e as suas associações com os PLs.

Tabela 9: Variáveis distintivas para a classificação dos *Party Logistics*.

<b>Vars/ PLs</b>	<b>1PL</b>	<b>2PL</b>	<b>3PL</b>	<b>4PL</b>
<b>Complexidade logística</b>	Baixa	Baixa	Média	Alta
<b>Forma de governança</b>	Hierárquica	Mercado	Bilateral	Bilateral ou trilateral
<b>Tipo de contratos</b>	-	Clássico	Neoclássico	Relacional
<b>Tipo de relacionamento</b>	-	Operacional	Tático	Estratégico
<b>Responsável pela execução</b>	Própria empresa	Simple prestador de serviços logísticos	Operador Logístico	Operador Logístico
<b>Característica do investimento</b>	-	Não-específico	Misto	Misto
<b>Vantagem competitiva</b>	-	Não gera	Pode gerar	Gera
<b>Capabilidade</b>	-	“Substituição” de capacidade	Novas capacidades	Novas capacidades
<b>Agregação de valor à cadeia</b>	-	Reduzido	Apenas na atividade logística	Na logística e em outras atividades

O 1PL caracteriza-se por uma baixa complexidade logística, onde a execução das funções logísticas é feita pela própria empresa, caracterizando-se por uma governança hierárquica.

O 2PL apresenta baixa complexidade logística, na qual a forma de governança é a de mercado, onde a empresa buscará um terceiro que mais lhe convém, o qual atuará em nível operacional, cuja relação será regida por um contrato clássico. Essa atuação não irá gerar vantagem competitiva à empresa contratante e será uma mera substituição de capacidade, agregando pouco valor à cadeia da empresa e se limitando apenas à atividade logística. Um simples prestador de serviços logísticos é capaz de executar as tarefas de um 2PL, sendo que os recursos adquiridos pelo prestador serão não-específicos, diante de sua baixa customização.

Já com relação ao 3PL, a complexidade logística é média, na qual será necessária a atuação de um Operador Logístico cuja relação com a empresa contratante, que é em nível tático, será regida por um contrato neoclássico, se mostrando presente também a forma de governança bilateral, que explicitará o grau de parceria existente entre Operador e empresa contratante. Os investimentos feitos pelo Operador serão mistos, uma vez que necessitarão de certo grau de customização, sendo que a gestão conjunto de recursos do Operador e da empresa contratante irá gerar novas capacidades, conseqüentemente agregando valor à cadeia, mas restringindo-se à atividade logística, podendo gerar vantagem competitiva.

O 4PL possui complexidade logística alta, sendo o responsável pela execução um Operador Logístico que atuará em nível estratégico. O contrato que rege esta relação será relacional diante da magnitude da operação logística e também por isso a forma de governança será bilateral ou até mesmo trilateral, já que poderá haver a necessidade de um árbitro para a solução de possíveis litígios. Os investimentos feitos pelo Operador serão mistos devido ao certo grau de customização necessário. A atuação do Operador no papel de um 4PL fará com que surja novas capacidades, que irá gerar vantagem competitiva à empresa contratante e irá agregar valor na cadeia à logística, extrapolando para outras atividades presentes na cadeia de valor de Porter.

Os PLs estão sempre associados a dois aspectos importantes, sendo eles:

- soluções oferecidas pelo provedor de serviços logísticos;
- necessidades da empresa contratante.

As características envolvendo esses dois aspectos definem o tipo de *Party Logistics* que a empresa contratada se enquadra, conforme apresentado na Figura 12. Dessa maneira, a classificação de cada PL permite orientar a contratação de um terceiro, sendo uma ferramenta para a identificação da empresa que oferece as soluções mais adequadas diante da necessidade da empresa contratante. O conjunto das necessidades da empresa contratante, combinado com a disponibilidade de capacidades mais adequada oferecidas pelo prestador de serviços logísticos ou Operador Logístico, auxiliará a indicar a melhor opção para delegação da execução da tarefa.

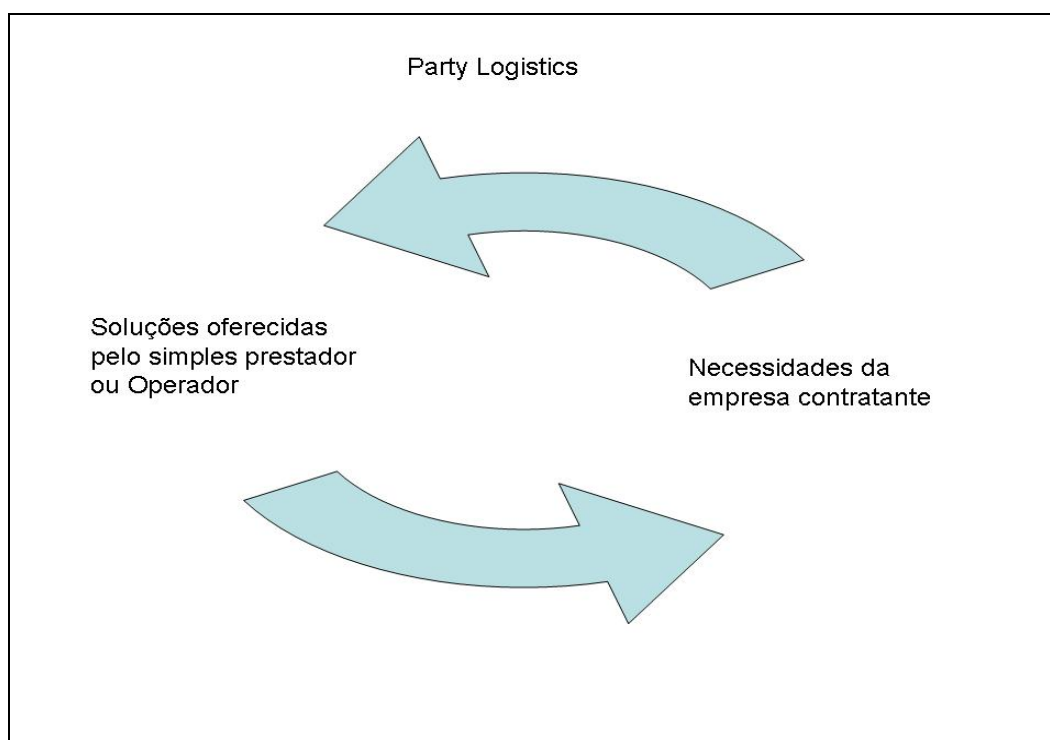


Figura 12: Definição de *Party Logistics*.

## 8.1

### Considerações finais

As variáveis levantadas nesta dissertação têm diferentes influências na classificação dos *Party Logistics*. Algumas delas podem ser consideradas complementares, sendo que outras são fundamentais para diferenciar cada PL. Neste contexto podemos considerar como variáveis fundamentais a agregação de valor à cadeia, a complexidade logística e os tipos de relacionamento. Dessa

maneira, quanto maior for a agregação de valor, quando da atuação do Operador; quanto maior for a complexidade logística e a medida que o relacionamento se aproxima de uma parceria, mais ampla é a tendência de se caminhar para um *Party Logistics* de nível elevado, já que é evidente a formação de elos na cadeia.

A verificação do relacionamento como variável diferencial se deve à necessidade de analisar o quanto o Operador é influente na cadeia das empresas, no tocante à estratégia definida por elas.

A análise pelo valor agregado se baseia na intensidade com que a atuação do Operador nas diferentes cadeias se faz presente no resultado das empresas beneficiadas.

O aumento da complexidade pode ser considerado, para se estender o 4PL, quando ocorre a busca da otimização de diversas cadeias de diferentes empresas de uma mesmo ramo industrial, ou mesmo de diferentes segmentos industriais, o que poderia ser extrapolado como algo que poderia se chamar de 6PL, visto que o 4PL e o 5PL podem ser classificados como *party logistics* que incorporam toda uma cadeia de suprimentos. Em um nível mais elevado de PL buscar-se-ia um maior nível de otimização, deixando-se de ter apenas um escopo fundamentalmente logístico. Resta agora uma empresa de consultoria trabalhar o nome 6PL e lançá-lo para criar uma confusão ainda maior nesses conceitos.

A análise acerca dessas variáveis permite inferir que a classificação dos PLs não é algo taxativo, ou seja, provavelmente ultrapassará o 5PL (*Party Logistics* de nível mais alto abordado na dissertação), sendo determinante para a classificação desses potenciais *Party Logistics*, as três variáveis acima citadas. As outras variáveis abordadas na dissertação auxiliarão na classificação, porém de maneira complementar, uma vez que elas serão derivadas das variáveis principais. A Figura 13 ilustra o que foi descrito acima.

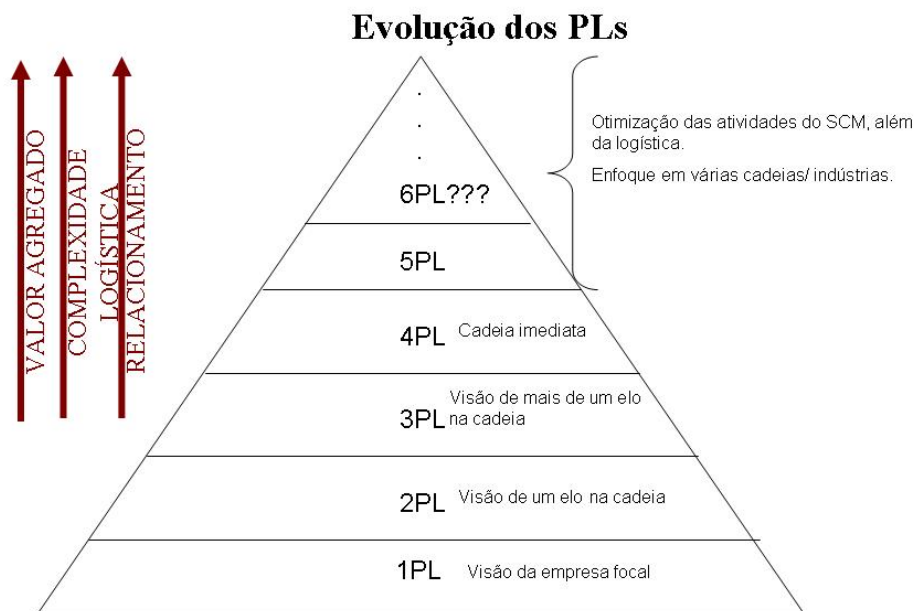


Figura 13: Evolução dos PLs.

Sob o prisma da figura acima apresentada, o 1PL seria a visão da empresa focal, já que ela será responsável por sua própria logística. No 2PL haveria o surgimento de um elo na cadeia. Com relação ao 3PL haveria o aparecimento de diversos elos na cadeia. Quando ocorre a integração desses elos presentes na cadeia, estaria caracterizada a presença da de um 4PL, que seria o conceito de cadeia imediata. A partir do 4PL, os potenciais *Party Logistics* seguintes seguem a lógica da integração, sendo que o 5PL se basearia na cadeia focal e 6PL na indústria focal.

## 8.2

### Sugestões para pesquisas futuras

Aplicar a metodologia desenvolvida nesta dissertação em diferentes tipos de prestadores de serviços logísticos (desde simples prestadores até operadores logísticos) explorando diversos casos de terceirização da logística existentes no Brasil. Tal aplicação prática deve consistir na análise das necessidades da empresa contratada, quando no processo de *make-or-buy*, nos serviços disponibilizados

pelos terceiros e na presença das variáveis abordadas na metodologia após a terceirização, de maneira a validar as variáveis e identificar novos aspectos pertinentes à definição de *Party Logistics*.