

## Terceirização dos Prestadores de serviço Logístico: uma pesquisa bibliográfica

Ricardo Rodrigues Querino<sup>1</sup>  
Maria Valéria Pereira de Araújo

### RESUMO

A evolução e o acirramento das concorrências, faz as diversas áreas de empresas passassem a se preocupar com suas atividades centrais, as suas sobrevivências e a terceiros onde aqueles que não agregam valor aos seus produtos e serviços, dentre as atividades logísticas. O objetivo do artigo é demonstrar a criação e evolução dos diversos prestadores de serviço e como eles contribuem para a obtenção de vantagem no setor da logística, evolução competitiva e valor para as organização. Portanto será apresentada uma pesquisa bibliográfica, de natureza exploratória sobre a temática. A terceirização pode-se concluir que atua como meio de obter vantagem competitivas para agregar valor ao serviço oferecido, pois empresa pode contar com processos mais eficientes e com mais qualidade e com melhor nível de satisfação de serviço ao cliente, além disso, como o contexto organizacional encontra-se em constante evolução, podendo contribuir com tecnologias de informação mais atualizadas, mostrando para as organizações alcançarem mais o mercado onde eles não poderiam ser atingidos, a um custo bem menor, proporcionando maior flexibilidade para atendimento das necessidades das empresas e clientes.

<sup>1</sup> Acadêmico do curso de MBA em Logística Empresarial do Centro Universitário do Rio Grande do Norte– UNI-RN. Graduado em Gestão Financeira pela Universidade potiguar UNP/RN. Email: [rrricardorodrigues@hotmail.com](mailto:rrricardorodrigues@hotmail.com)

<sup>2</sup> Professor(a) Orientador(a) do curso de MBA em Logística Empresarial do Centro Universitário do Rio Grande do Norte– UNI-RN. Email: [valeriaraujofpb@gmail.com](mailto:valeriaraujofpb@gmail.com)

**Palavra-chave:** Logística, Prestador de serviço, Evolução, Vantagem, Agregar Valor

### ABSTRACT

The development and intensification of competitions, makes the various areas of companies started to worry about their core activities, its survival and to third parties where those that do not add value to its products and services, from logistics activities. The paper aims to demonstrate the creation and evolution of the various service providers and how they contribute to obtaining advantage in the logística sector, competitive developments and value for the organization. So let's make use of bibliographic research on the topic. Outsourcing can be concluded that acts as a means of gaining competitive advantage to add value to the service offered, because business can have more efficient processes and mias quality and better level of customer service satisfaction, moreover we are constantly evolving and may contribute to more updated information technologies, showing organizations achieve more market where they could not be achieved at a much lower cost, providing greater flexibility to meet the needs of businesses and customers.

Key- words: Logistics service provider, Evolution, Advantage, Add Value

## 1 Introdução

Com a concorrências em altos níveis, sentiu-se a necessidade de grandes mudanças estruturais e avanço tecnológicas para atender a crescente demanda da oferta e procura dos prestadores de serviços logísticos. É nesse contexto que surge uma papel do prestador de serviço o (PSL), inicialmente focado em apenas uma área específica a da (armazenagem ou transporte), conforme Fleury ET AL (2000).

Segundo Bowerson (2006, p.29) os prestadores de serviços especializados passaram a oferecer ao mercado uma grande variação de serviço logísticos que incluía tudo o que fosse necessário, desde a entrada do pedido até a entrega do produto. Os PSL's passaram a se chamar prestadores de serviços integrados (ISP – sigla em inglês e Integrated service providers), provedores de serviços logísticos terceirizados (3PL) ou simplesmente, operadores logísticos.

Com uns anos, houve a necessidade de integrar outros serviços que os 3PL's não faziam. As empresas procuraram outras formas para utilizar mais de um operador para conseguir atender suas necessidades, por medo de ficar com toda as suas atividades com um só prestador logístico e corre o risco de algo não da certo e não

conseguir a tender a suas demanda. Veio a surgir o integrador logístico ou fourth-party logistics (4PL), o papel desse seria o gerenciamento de todo o fluxo e informação de todos operadores integrantes da cadeia logísticas. De modo a proporcionar maior valor aos serviços prestados, Novais (2007) e Lima (2004).

O presente estudo tem como objetivo geral: analisar os impactos dos operadores logísticos na melhoria da vantagem competitivapara o setor da logística. Para alcançar e atingir esse objetivo, foram traçados os seguintes objetivos específicos: descrever o que é um operador logístico; descrever a evolução dos prestadores de serviços integradores logísticos; analisar os impactos os prestadores de serviços na competitividade.

A medida e metodologia utilizada foi realizar uma pesquisa exploratória, adotando-se uma bibliografia para a coleta dos dados secundários. O trabalho se justifica pelo crescimento significativo do setor logístico, no entanto sobre as atividades prestadoras de serviço logísticas por meio da utilização de terceirização como fonte de redução de custo e melhorias dos processos logísticos e melhorando o nível de serviço prestado ao cliente. Ainda podemos ir além disso é um assunto ainda pouco explorado, visto que sempre estamos em busca de melhorias e com carências de melhor serviço prestados a população e com pouca publicação bibliográfica neste contexto, constitui em uma oportunidade e ao mesmo momento uma dificuldade para contribuir para área logística que precisa muito ainda desenvolver.

E essa questão não e assunto relativamente novo em outras eras. Armazenagem e transporte como segundo Novais mostra (2007), o livro de gênese já relatava a utilização de locais destinados á estocagem de grão para períodos de seca. E faziam contratos que eram firmados entre governos com intuito de transferi ricos a terceiros.

Para Ballou (1993), o entendimento da logística só virou de fato, disciplina na segunda guerra mundial. A parti dai as empresas passaram a se preocupar com serviços oferecidos. As operações globais passaram a influenciar as relações de compra e venda de produtos. Com isto mostra a evolução da logística no mundo mais ainda e pouco.

O estudo vai ser mostrado em três partes. Primeira é esta a introdução onde qual mostra uma breve explicação sobre a logística, a evolução dos prestadores de serviços a metodologia utilizada, os objetivos e a justificativa para realização da pesquisa. A segunda e composta com a revisão de literatura, discorrendo sobre o que seria as vantagem, evoluções e desenvolvimentos dos prestadores de serviços integradores logístico. No fim são apresentadas as conclusões sobre o assunto abordado.

## 2 Referencial Teórico

Esta parte será realizada a revisão da literatura, sob a ótica dos diversos autores sobre temas tratados. O artigo discorrerá sobre seria vantagem competitiva no papel da logística para agregar valor aos produtos e serviços. Em seguida será discutido o termo prestador de serviço e o processo de terceirização das atividades. Em sequencia será tratado como se deu a evolução dos prestadores logístico.

### 2.1 Vantagem competitiva

No contexto de mudanças as empresas buscam formas de se destacar das outras de modo a conseguir atuar de forma lucrativa e sustentável . com avanço tecnológico as organizações passaram atuar em nível mundial, obtendo resultados e recursos em diversos lugares ao mesmo tempo. Melhorando o nível de serviço prestado, aumentando flexibilidade da empresa e do cliente, reduzindo o custo e ampliando a participação de mercado. isso são exemplos dos desafios que as empresas enfrentam.

Neste contexto, Porter (1989) considerou que as empresas obtém vantagem competitivas quando conseguiu entregar para o cliente um valor maior que os demais concorrentes do mercado. Fazendo com que a empresa seja reconhecida e se destaque perante aos demais.

O autor ainda ressalta o valor como aquilo que os compradores estão dispostos a pagar em virtude de preços mais baixos, para produtores e serviço similares, ou por produtos e serviços especiais que compensaria os preços mais altos. Nesta forma direta, Christopher (2008, p. 6) complementa dizendo que o concorrente que mais

lucra tendea ter os produtos de custos mais baixos ou o fornecedor que entrega o produto com maior rapidez e a diferenciação é percebida.

Christopher (2008) concorda com Porter (1989) quando considera que a fonte para obter vantagem competitiva entre os demais está em conseguir fazer com a empresa se diferencie dos concorrentes aos olhos do cliente, e obtenha maior lucro possível ao operar com custo menor.

A ótica de Porter (1989) considera três tipos de estratégia genéricas para obter vantagem competitiva; liderança, custo e diferenciação. O autor propôs ainda que o conceito de cadeia de valor, formando por todas as atividades necessárias para executar, produzir, distribuir e entregar os produtos; divididas em atividades primárias e de apoio, conforme a figura 1.

As atividades primárias, originadas por Porter (1989) são descritas por Pires (2009) e De Lima (2004) sendo aqueles relacionados à criação do produto e serviço a venda a movimentação a distribuição e a pós-venda, ou seja são áreas de logísticas em produção e marketing. As de apoio estão relacionadas à infraestrutura, aos recursos humanos e a tecnologia que tornam possível a realização das atividades principais.

Figura 1: Cadeia de valor: Atividades primárias e Atividades de apoio



As organizações deverão desempenhar essas atividades com o máximo de eficiência, menos custo e maior diferencial do que os concorrentes. Esta forma como organizar e desempenhar sua cadeia de valor ou seu conjunto de atividades será a base fundamental para gerar e promover vantagem competitiva. A logística, como fonte primária de cadeia de valor, deixou de ser vista como uma atividade operacional passando a ser explorada como uma grande estratégia para a obtenção das vantagens competitivas, com um grande crescimento de complexidade de suas atividades.

Para Novais (2007, p.2019) uma grande forma para conseguir uma vantagem competitiva deve ser uma constante sempre correta de atuar de forma competitiva e buscando melhorias constantes para demais elementos da cadeia de forma que traga uma redução de custos e sempre melhorando a qualidade dos produtos e uma excelente nível de serviço com cada cliente.

A sustentação da vantagem competitiva depende das compreensões que vamos tomar não só da cadeia de valores mais de modo como a empresa vai se comporta de modo geral no sistema. Podendo permitir que uma empresa ajuste sua cadeia de valores a este segmento, dando mais resultados em custo reduzidos em diferentes atendimentos com comparações com outras concorrentes.

Para Lima (2004), as grandes empresas focam as suas competências principais, delegando a terceiros as suas atividades não essenciais. Uma das estratégias de focalização das atividades para obtenção de uma grande vantagem competitiva lavando ao processo de terceirização das atividades.

Este conceito de terceirização passando a ser ampliado as medidas que se observa quanto uma atividade pode influenciar na obtenção do valor nos processos no total. Assim, quando não proporcionar nenhum ganho no processo total, deve ser o momento de entregar esta atividade para os especialistas, a fim que tomem uma decisão para conseguir um maior valor agregado dos produtos e serviços prestados.

## 2.2 Prestadores de serviços Logísticos

Atividades inicialmente da terceirização esteve focada na redução dos custos, porém, segundo de Lima e Dornier (ano), o conhecimento das atividades logísticas é uma grande fonte de obtenção de vantagem competitivas para as organizações, fazendo crescer rapidamente as indústrias com serviço logísticos. Isso eles concordam que é necessário aumentar o nível de serviço ao cliente, com isso mediante a ganhos com flexibilidade e disponibilidade para ampliação do mercado e conseqüentemente com a redução dos custo.

Surgindo os prestadores de serviço logísticos (PSL) conforme Novais (2007, p.282) abarca todo tipo de atividade logístico, por mais simples que seja, portanto, considerado por Lima como aqueles capaz de prestar um único serviço como transporta ou estocar individualmente.

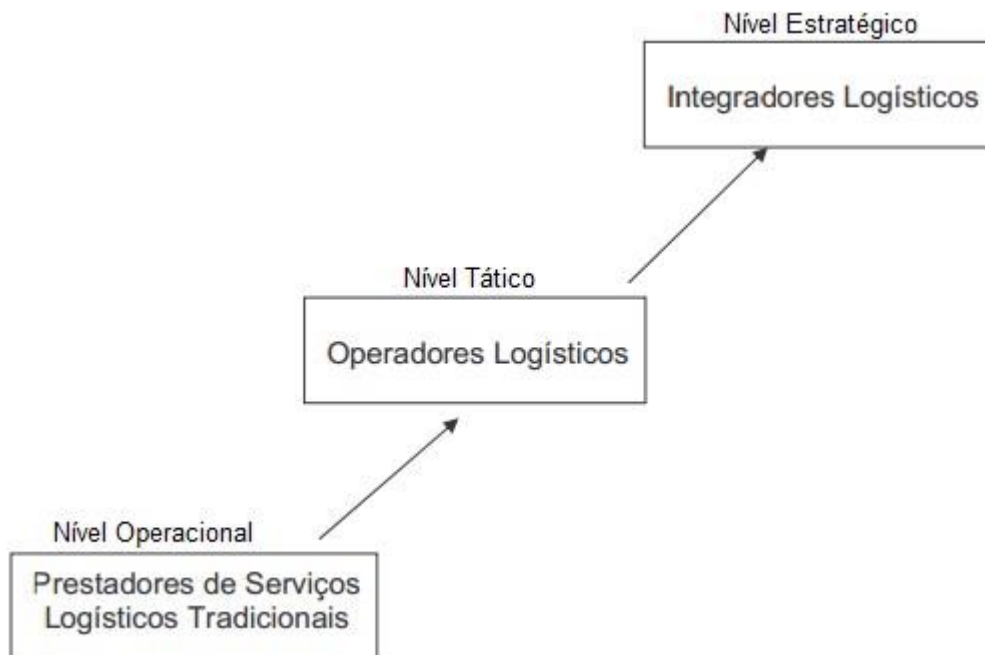
Lima (2004) ao se contratar o (PSL) prestador de serviço logístico a organização adquire conhecimentos, equipamentos e mão de obra especializadas e um grande acesso a tecnologia que não tinha conhecimento ou não conseguiria chegar a tal ponto. Ou seria muito caro e inviável a sua implantação se fosse desenvolvidos internamente.

Já Fleury et AL. (2000) comenta sobre a evolução econômica e empresarial tornou as atividades logísticas mais complexas, fazendo que os prestadores de serviço logísticos (PSL) tivesse uma grande evolução para operadores logísticos como sempre oferecer serviços muito mais abrangentes que agrega valor aos produtos.

O que diferencia os prestadores de serviços (PSL) e dos operadores logísticos (3LP's) e que primeiro executa apenas uma atividade logística ( geralmente transportando ou armazenando), atuando em nível de operacional, enquanto que o segundo consegue oferecer, de forma mais coordenadas um número maior de que serviço logísticos. De Lima (2004) a explicação e que a principal diferencia entre eles e que o último e capaz não só executa as atividades Mais também gerenciálas, sempre atuando em nível operacional quanto tático.

O 3LP já evoluiu para os chamados os integradores logísticos ou Fourth party logistics services (4LP) o que oferece ao cliente uma visão com mais complexidade do fluxo logísticos (Novais, 2007), sendo cada vez mais estratégico para empresa, proporcionar mais qualidade e agregando mais valor nos seus serviços.

Figura 2: A evolução dos prestadores de serviços logísticos



De lima (2004, p 46)

### 2.3 Atividades da Logísticas e os operadores logísticos (3PL)

O serviço prestado na logística consiste em transmitir parte dos seus processos ou suas atividades a terceiro. Nisso, a evolução deste conceito passou a integrar essas diversas atividades com responsabilidade de um único prestador o operando logístico o (3PL). Já para Dornier (2012, p. 316) esse modelo combina serviços físicos, isto é armazenagem, transporte e gerenciamento.

Novais (2007) e Dormier (2012) eles definem que os o operadores que ter competência e reconhecimento no setor que pode desempenhar funções que unam todo o processo ou parte dele de um empresa ou cliente. Dando forma mais integrada e com máximo de eficiências.

As definição sobre o operador logístico apresentado pela associação Brasileira de movimento e logística (ABML) Lima (2004, p.4) considerando como fornecedor serviços logísticos especializados em gerenciar todas as atividades logísticas ou partes delas nas várias fases da cadeia de abastecimento de seus clientes,

agregando valor ao produto dos mesmo, e que tenha competência para, no mínimo, prestar simultaneamente serviços nas três atividades consideradas básicas: controle de estoque, armazenagem e gestão de transporte.

Este artigo vai adotar a definição acima e tratará como operador logístico e prestador que ao mesmo tempo desenvolve as atividades de gestão de estoque, distribuição e gestão de transporte.

Como Ching (2001), Ballou em (1993) e Bowerson (2006) considerando que a gestão de estoque pode representar ganhos substanciais na lucratividade da empresa, por serem responsáveis por boa parte dos custo logísticos, exigindo um melhor gerenciamento dessa área por meio das definição dos inventários. O 3PL deve executar as atividades que incluem processos desde a entrada do pedido até na entrega do produto (Bowerson 2006, p. 26).

Devem ser Capazes de prestar informações sobre guarda, controle, localizações e valores em estoques, sempre que há necessidade, emitindo relatórios para controle das atividades prestadas. Evitando furtos ou danos ao longo da cadeia de abastecimento e suas atividades. Para Chuing ( 2001, p.36) a gestão adequada compreende ao planejamento do estoque e seu controle e sua retroalimentação com planejamento adequado.

Relacionado a segunda atividade, a armazenagem, Bowerson (2006) e Ballou (1993) eles concordam que os armazéns constituem um dos modos para aumentar a eficiências da movimentação de mercadorias estrategicamente localizados em que reduzem os níveis de estoque em alguns pontos da cadeia.

Isto atrelado aos benefícios econômicos produzidos pelos processos de manutenção, consolidação, fracionamento e combinação de mercadorias, ao repassar esses processos ao (PSL), a empresa pode decidir a formulação de estratégia e ampliação de sua mercadoria e outros serviços que sejam essenciais a sua existência (Bowerson 2006).

E no fim, como a ultima atividade, a gestão do transporte que corresponde a que mais consomem recursos dentro da logística. Ballou (1993) considera que de dois a três terços dos gastos logísticos total será relacionada ao transporte e mercadorias.

Por isso um dos principais argumentos para terceirização desse serviço esta relacionada ao ganho potencial que ele proporciona.

As origem dos operadores logísticos isto na ótica de Fleury et al ( 2000) vem de duas fontes principais. A primeira relacionada a aquisição ou parceria entre empresas especializadas em transporte, armazém, ou informações tendo como objetivo conseguir ampliar suas atividades e oferecer uma diversidade maior de serviço com mais valor ao cliente. E segunda são as organizações industriais ou comerciais que consigam atingir um alto nível de competência para oferecer ao mercado suas competências. De modo que contribua para obtenção de vantagem competitivas. Novais (2007) concorda com origem prestada por Fleury et al (2000) acrescentando que no Brasil a maior parte é originada do setor de transporte ou são operadores vindo de outros países.

Bowersox (2006) acrescenta que o mercado de serviços logísticos está em franca expansão. Ele apresenta dados que mostram que os serviços de terceirização das atividades no ano de 2000 estavam estimados em U\$54bilhões, com crescimento previsto em 24% em 2001. O Velocelog (2014) divulgou a tabela1 no qual relaciona o aumento nos custos logístico sem todo o mundo coma maior participação dos operadores logísticos no processo.

Tabela1: Evolução dos custos logísticos e participação dos 3PL

US\$ BILHÕES - 2009	PIB	Custo Logístico	Custo Logístico / PIB	Receita dos 3PL
Europa	16.180	1.592	9,80%	162
Ás ia	14.273	1.779	12,50%	137
América do Norte	16.782	1.641	9,80%	128
América do Sul	2.798	394	14,10%	26
América Central	137	21	15,30%	2
Austrália	931	98	10,50%	10
Demais Países	6.970	1.100	15,80%	43
<b>TOTAIS</b>	<b>58.071</b>	<b>6.625</b>	<b>11,40%</b>	<b>508</b>
USA (2010)	14.450	1.120	7,70%	127
Bras il (2010)	1.605	170	10,60%	19

Fontes: Global Logistics Costs & Third-Party Logistics Estimates 2009; Armstrong & Associates, 2011; ILOS – Custos Logísticos 2001 *apud* Velocelog (2014).

Fleury et al, (2000) apresenta o quadro 1 onde cita as principais características e diferenças entre os prestadores de serviços tradicionais e o operador logístico.

Quadro 1: PSL tradicionais *versus* Operadores Logísticos

	<b>Prestadores de Serviços Tradicionais</b>	<b>Operadores Logísticos</b>
Serviços	Genéricos – <i>Commodities</i>	Sob Medida – Personalizados
Quantia de atividades ofertadas	Tende a se concentrar numa única atividade logística: transporte, ou estoque, ou armazenagem.	Oferece múltiplas atividades logísticas de forma integrada: transporte, estoque, armazenagem.
Objetivo da empresa contratante	Minimização do custo específico da atividade contratada.	Redução dos custos totais da logística, melhorar os serviços, e aumentar a flexibilidade.
Duração do contrato de serviço	Curto a médio prazos (6 meses a 1 ano)	Longo prazo (5 a 10 anos)
<i>Know-how</i>	Limitado e especializado (transporte, armazenagem, etc.)	Possui ampla capacitação de análise e planejamento logístico, assim como de operação.
Duração das negociações dos contratos	Tendem a ser rápidas (semanas) e num nível operacional.	Tendem a ser longas (meses) e num alto nível gerencial.

Fonte: Fleury et al (2000), adaptado por de Lima (2004, p.48).

Sob o ponto de vista de operacional Fleury et al (2000) caracteriza dois tipos de operadores: baseado em ativos, possuidores de investimentos próprios como “*equipamentos de transporte e instalações de armazéns*” (Bowersox, 2006, p.29); e os baseados em gestão e informação, não possui doresde ativos, mas que vendem *know-how* em gerenciamento de sistemas de informação e capacidade analítica. De Lima (2004, p. 50) complementa que existe ainda um terceiro tipo que mescla as características descrita se, por este motivo, são chamados de híbridos. Os operadores híbridos na ótica da autora “possuem ativos próprios mas também se utilizam da subcontratação de ativos de terceiros, oferecendo serviços físicos e administrativos ao mesmo tempo.”

Cada vez mais as organizações buscam diferentes 3PL's para conseguir atender os objetivos que, com a globalização, passou a ser de nível global. Nesse contexto, quando há utilização de vários operadores, torna mais complexa

Integração entre eles (Novais, 2007). Surge, então, o papel do integrador logístico ou *fourth-party logistics* (4PL).

#### 2.4 Integradores Logísticos ou *fourth-party logistics* (4PL)

O conceito 4PL é uma nova forma de terceirização. Novaes (2007) considera seu desenvolvimento devido ao uso cada vez maior do número de operadores logísticos especializados em atividades distintas, para suprir as carências dos clientes; ao surgimento de uma maior necessidade de integração da cadeia de suprimentos que oferece um maior valor à cadeia; e, principalmente, a uma maior demanda por serviços onde o cliente estabelece um único contrato, de longo prazo, com um prestador de serviço responsável por gerenciar toda sua operação, conhecido como *one-stop*.

De Lima (2004) considera que a complexidade das atividades logísticas, atrelado à explosão da tecnologia de informação e a necessidade de maior integração da cadeia de abastecimento, propiciou o crescimento dessa nova forma de serviço.

Os integradores logísticos 4PL's são responsáveis por gerenciar os diversos operadores que possam existir no cliente. Eles atuam em nível estratégico de modo a "*coordenam os diversos 3PL's e oferecem ao cliente uma visão completa do fluxo logístico*" (Novaes, 2007, p.238).

Segundo a ótica de De Lima (2004, p.53) o 4PL oferece aos clientes a vantagem que

*Eles conduzem e gerenciam centralizadamente toda a cadeia de abastecimento para uma empresa ou para uma indústria específica, utilizando o que há de melhor em termos de operadores logísticos, prestadores de serviços de tecnologia, especialistas da cadeia de abastecimento ou consultores para providenciar uma solução única para a cadeia, o que não pode ser conseguido por um 3PL sozinho.*

Para De Lima (2004,p.54)“a diferença entre um 4PL e um 3PL está no grau de utilização da tecnologia de informação e no grau de subcontratação”.O primeiro é altamente baseado em informações e coordena os diversos PSL´s e 3PL´s para proporcionar maior valor ao cliente. São os não possuidores de ativos, fornecendo gerenciamento e soluções integradas do fluxo de informação ao longo da cadeia de abastecimento. Por este motivo, devem possuir tecnologia de ponta em nível de comunicação e informação.

Por exigir elevado grau de tecnologia, Novaes(2007) e De Lima (2004) concordam que esse novo conceito em serviço é oriundo de parceria entre empresas que enxergaram oportunidade de crescimento devido à limitação dos 3PL´s em operar em toda a cadeia de forma integrada, pois esses concentravam suas habilidades em alguma atividade específica.

Porter (1989,p.33) “considera que a expansão da integração nas atividades desempenha uma função-chave na vantagem competitiva” O autor considera ainda que as coalizões ajudam a coordenar e compartilhar valores que sozinhas não conseguiriam. Dessa forma, para ser e posicionar no mercado das organizações formaram parcerias, alianças ou estruturas de operadores logísticos, empresas de consultoria, tecnologia de informação ou ainda, entre empresas e seus clientes.(De Lima,2004).

Ainda segundo o auto, o 4PL proporciona aumento de receitas, redução de custos operacionais, redução de custos de oportunidade e de capita l fixo, enquanto os prestadores de serviços logísticos tradicionais tendem a focar somente na redução de custo operacional e transferência de bens. De Lima (2004,p.56).

Assim, a evolução dos operadores logísticos para os 4PL´s se deu com o bjetivo de proporcionar aos clientes um maior valor agregado aos serviços oferecidos, contribuindo para redução dos custos, ampliação do mercado, bem como aumento na flexibilidade de resposta ao cliente final, contribuindo para a criação de vantagem competitiva em relação aos concorrentes do mercado.

### 3 Considerações Finais:

Com o crescimento do mercado mundial, as fronteiras entre as nações diminuíram e produtos de diversas partes do mundo puderam se encontrar em qualquer lugar do mundo. Dessa forma, para não serem engolidas pela concorrência as empresas buscaram formas de se tornar mais competitivas e ampliar sua atuação no mercado. A busca por melhoria no nível de serviço, redução nos custos e flexibilidade para atender alterações nos padrões de consumo, levaram a criação de especialistas logísticos para atender àquilo que a empresa, sozinha, não conseguia fazer. Surge então o papel dos prestadores de serviços logísticos.

O processo de terceirizar as atividades não-essenciais provocado pelo acirramento da concorrência em níveis mundiais fez com que esses prestadores de serviços logísticos, se tornaram cada vez mais importantes nas estratégias das empresas e passassem a atuar como verdadeiras fontes para obtenção de vantagem competitiva.

Graças à crescente evolução do setor de serviços, as atividades anteriormente restritas a uma área apenas (estocagem ou armazenagem, por exemplo), passaram a ser geridas de forma integrada e coordenada, oferecendo maior valor ao serviço e transformando o papel do simples prestador de serviço individual (PSL) em operador logístico (3PL) que consegue atuar nas três principais atividades logísticas (gestão de estoque, armazenagem e gestão do transporte).

O desenvolvimento acelerado da tecnologia de informação, a constante busca por melhoria na qualidade, redução de custos e na resposta as mudanças do mercado; atrelado são desejo em ampliar a participação das empresas no mercado, fez com que as organizações necessitas sem cada vez mais de serviços integrados. Os especialistas evoluíram, mais uma veze tornaram integradores logísticos (4PL), com foco em gerir de forma mais eficiente e rápida os vários operadores ao longo da cadeia de abastecimento. Eles oferecem o que há de melhor em termos de tecnologia e agilidade de informações, contribuindo com uma visão mais ampla de todo o fluxo logístico.

Sendo assim, os PSL atuam em nível operacional, enquanto que os operadores logísticos conseguem atuar tanto em nível operacional quanto tático. Por sua vez, os integradores conseguem unir todos os serviços logísticos sob a responsabilidade de apenas uma empresa atuando nos três níveis, estratégico, tático e operacional. A principal diferença entre o 3PL e 4PL está no grau de utilização de tecnologia e na possibilidade de poder subcontratar serviços de diversos especialistas.

Dessa forma, pode-se concluir que o processo de terceirização das atividades logísticas auxilia as organizações a obter vantagem competitiva, ao tornar os processos mais eficientes, provocando um aumento do nível de serviço ofertado aos clientes, redução dos custos, flexibilidade de atendimento, qualidade e ampliação do mercado. Além da utilização de tecnologia de ponta oferecida pelos 4PL agregando um valor ao serviço oferecido aos clientes.

## **BIBLIOGRAFIA**

AUMENTO dos Gastos Logísticos e da Terceirização em Todo o Mundo. 2014. Disponível em: <<http://www.velocelog.com.br/2012/06/01/o-crescimento-dos-gastos-logisticos-no-brasil-e-no-mundo/>>. Acesso em: 26mar.2014.

BALLOU, Ronald H. **Logística Empresarial**. São Paulo: Atlas, 1993.

BOWER SOX, Donald J. et al. **Gestão Logística de Cadeia de Suprimentos**. Porto Alegre: Bookman, 2006.

CHING, Hong Yuh. **Gestão de Estoques na Cadeia de Logística Integrada**. São Paulo: Atlas, 2001.

CHRISTOPHER, Martin. **Logística e Gerenciamento da cadeia de suprimentos: Criando redes que agregam valor**. São Paulo: Cengage Learning, 2008.

DE LIMA, Lisandra Rosa Rodrigues. **A evolução dos prestadores de serviços logísticos no Brasil: o surgimento dos 4PL's**. 2004. 139f. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção)–Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, Universidade Federal Santa Catarina, Florianópolis, 2004. Disponível em: <<https://repositorio.ufsc.br/xmlui/bitstream/handle/123456789/86629/223234.pdf?sequence=1>>. Acesso em: 26mar.2014.

DORNIER, Philippe-Pierra et al. **Logística e Operações Globais: Textos e Casos**, São Paulo: atlas, 2012.

FLEURY, Paulo Fernando et al - **Logística empresarial: A perspectiva Brasileira**. São Paulo: Atlas, 2000. (Coleção Coppead de administração)

LIMA, Ricardo Riviera De Sousa. **Estágio atual e tendências de evolução da atuação dos operadores logísticos como integradores logísticos**. 2004. 181f. Dissertação (Mestrado em Administração) – Universidade Federal do Rio de Janeiro, Instituto COPPEAD de Administração, Rio de Janeiro, 2004. Disponível em: <[http://www.coppead.ufrj.br/upload/publicacoes/Ricardo\\_Rivera.pdf](http://www.coppead.ufrj.br/upload/publicacoes/Ricardo_Rivera.pdf)>. Acesso em: 26 mar. 2014

NOVAES, Antônio Galvão. **Logística e Gerenciamento da cadeia de distribuição**. Rio de Janeiro: Campus, 2007.

PIRES, Sílvio R.I. **Gestão da Cadeia de suprimentos (SupplyChainManagement)**: Conceitos, Estratégias, Práticas e Casos. São Paulo: Atlas, 2009.

PORTER, Michael E. **Vantagem Competitiva: Criando e sustentando um desempenho superior**. Rio de Janeiro: Ed Campus, 1989

