

FATORES COMPETITIVOS NA INDÚSTRIA DE PRESTADORES DE SERVIÇOS LOGÍSTICOS (PSLS) DO BRASIL.

THE CONCEPT OF POSITION AND MODULE IN QUESTION FOR INDIVIDUALS PROPOSED FOR THE NEW TIMES.

Maciel Manoel Queiroz ¹

Mestre Engenharia Naval e Oceânica pela USP (Universidade de São Paulo)

Universidade de São Paulo - EPUSP – Departamento de Engenharia Naval e Oceânica, Av. Prof. Mello Moraes, 2231, Cidade Universitária, 05508-030, São Paulo, SP.

Universidade Braz Cubas, Av. Francisco Rodrigues Filho, 1233, Mogilar, 08773-380, Mogi das Cruzes, SP.

Renato Telles ^{1,2}

Doutor em Administração pela Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade pela USP (Universidade de São Paulo).

Universidade Paulista - UNIP – Programa de Mestrado em Administração, Rua Dr. Bacelar, 1212 – 4º andar, Vila Clementino, 04026-002, São Paulo, SP.

Silton Marcell Romboli ^{1,2}

Mestre em Administração pela USCS (Universidade Municipal de São Caetano do Sul).

¹ Faculdades Integradas Rio Branco, Av. José Maria de Faria, 111, Lapa, 05038-190, São Paulo, SP.

² Universidade Municipal de São Caetano do Sul – USCS, Rua Santo Antônio, 50, 09521-160, São Caetano do Sul, SP.

RESUMO

O presente artigo aborda os fatores competitivos na indústria de prestadores de serviços logísticos (PSLs) no Brasil, por meio de análise baseada em Resource Based View (RBV), que associa a vantagem competitiva de uma organização aos seus recursos e às suas capacidades. Partindo-se de uma amostra constituída pelos maiores prestadores de serviços logísticos, operando no mercado brasileiro, segundo seu faturamento bruto anual em 2010, procedeu-se a uma investigação que metodologicamente pode ser classificada como content analysis ou análise de conteúdo. O objetivo do trabalho se constitui na identificação e reflexão sobre os principais fatores relacionados à competitividade, aproximada pelo faturamento das organizações, categorizadas, segundo a abordagem de RBV, em recursos, recursos estratégicos e vantagem competitiva. Os resultados apontam como (1) principais recursos: a armazenagem própria e frota própria; (2) recursos estratégicos mais frequentes: processos assistidos por aplicativos computacionais de simulação e otimização de operações; e (3) perspectiva da vantagem competitiva: a diversificação da natureza de negócios atendidos.



Palavras-Chave: Logística. PSL e RBV.

ABSTRACT

This paper addresses the competitive factors in the logistics service providers (LSPs) industry in Brazil, through analysis based substantiated on Resource Based View (RBV), which associates the competitive advantage of an organization to its resources and their capacities. A sample of the largest providers of logistics services, operating in the Brazilian market, according to its annual gross revenues in 2010 was key point to this study that can be classified methodologically as a content analysis. The objective was to identify and to reflect on the key factors related to competitiveness and organizations revenues, categorized according to the RBV approach, in resources, strategic resources and competitive advantage. The results indicated that the main resources were (1) ownership for storage and fleet, the most common strategic resources (2): computer application processes assisted by simulation and operations optimization and the perspective for competitive advantage (3): the diversification of the kind of business offered.

Keywords: Logistics, LSP, RBV.

INTRODUÇÃO

A indústria de prestadores de serviços logísticos ou operadores logísticos conhecida na literatura especializada como *third-party logistics* (TPL), *Logistic Service Provider* (LSP) e também como *Logistics Outsourcing* (Knemeyer et al., 2003) é uma área de interesse tanto do ponto de vista teórico, quanto prático. Na literatura, é um tema que vem sendo focalizado por diferentes pesquisadores, desenvolvendo diferentes abordagens sobre o assunto, como Lai (2004), estudando capacidade e performance dos serviços logísticos dos operadores, Jayaram & Tan (2010) investigando a integração dos operadores logísticos com a cadeia de suprimentos e Jharkharia & Shankar (2007), discutindo fatores que merecem avaliação na escolha de um operador logístico. Sob uma perspectiva operacional, é uma área que carrega custos importantes nas operações das empresas, sendo que aperfeiçoamentos no sistema logístico potencialmente constituem fator diferencial para a competitividade das empresas.

Hertz & Alfredsson (2003) destacam que a importância dos operadores logísticos é resultado do aumento da demanda por serviços logísticos de alto nível, ou seja, fatores como

globalização, lead times cada vez mais curtos, orientação para o cliente e terceirização, são exemplos que os autores atrelam ao crescente interesse pela logística. Uma definição uniforme do termo Operador Logístico, ou Provedor de Serviço Logístico (PSL), não é consenso na bibliografia especializada, mas, para o presente trabalho, foram admitidas as proposições de Lieb (1992) e Coyle et al. (2003). Lieb (1992) entende que PSLs são empresas externas que realizam funções logísticas que tradicionalmente eram feitas pela própria empresa internamente. Coyle et al. (2003) complementam a perspectiva do conceito de Lieb (1992), considerando que um PSL é responsável por toda ou partes das funções logísticas de uma empresa.

Dentre as principais funções de um PSL, é possível se inventariar, segundo Colin & Fabbe-Costes (1995): (a) armazenagem, (b) transporte, (c) manuseio, (d) gestão da informação de serviços logísticos, (e) operações em geral e (f) consultoria especializada em assuntos de logística. Africk & Calkins (1994) enfatizam algumas diferenças dos PSLs, baseadas em algumas características de operação como: ativos, como, por exemplo, armazéns para efetuar seus serviços logísticos; administração e informação, como, por exemplo, quando normalmente não detêm ativos e suas competências estão concentradas nos serviços de informação e gestão no gerenciamento das funções logísticas.

Existem também PSLs que reúnem as duas características discutidas anteriormente e que podem ser entendidos como os grandes PSLs da atualidade. No presente artigo, essa configuração será a considerada para efeito de investigação.

A dinâmica competitiva na indústria de PSL vem se intensificando progressivamente nas últimas duas décadas, sendo que a compreensão estruturada de estratégias e ações desenvolvidas pelos líderes no setor torna-se cada vez mais necessária. Porter (2004) propõe um modelo genérico para análise dos componentes da concorrência, passível de adaptação para a indústria de PSL (Figura 1).



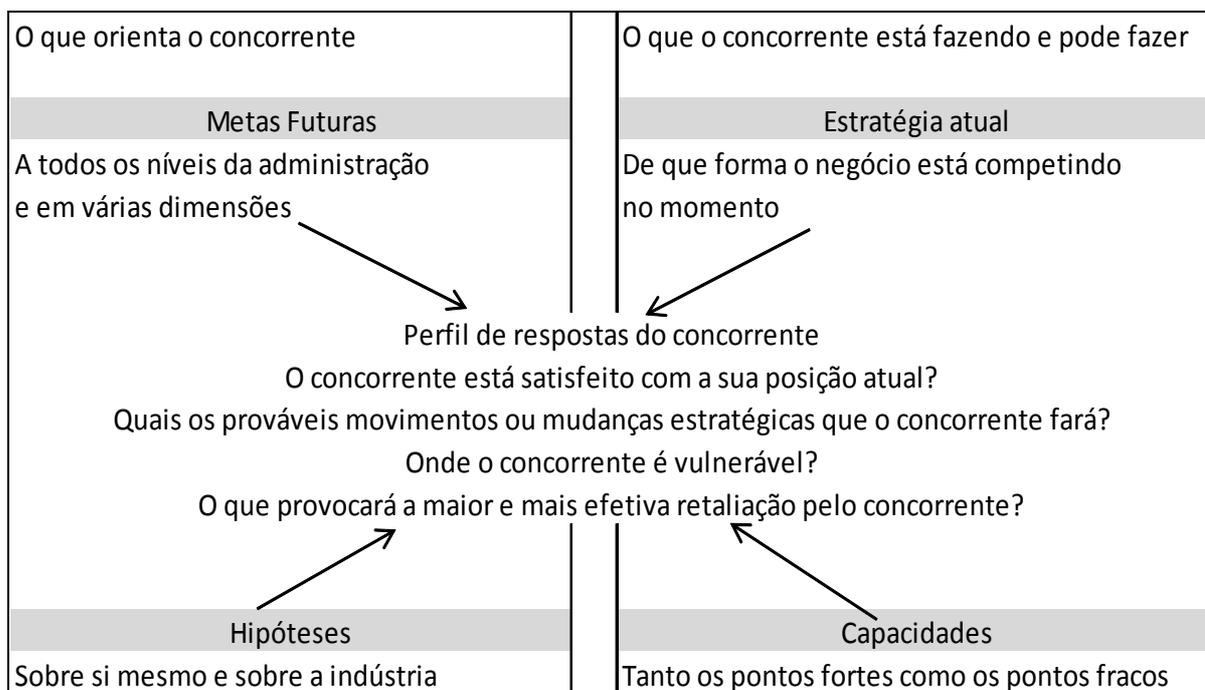


Figura 1 - Componentes da análise da concorrência para PSLs.

Fonte: autores (adaptado de Porter, 2004).

O construto proposto por Porter (2004) pode ser vinculado a uma perspectiva baseada em capacidades da organização (Resource Based View ou RBV), ou seja, à compreensão de que vantagens competitivas estão associadas a recursos e competências de uma empresa (Wernerfelt, 1984). Outra premissa de partida para a pesquisa, funda-se no trabalho de Lai (2004), que, estudando 221 PSLs, identificou diferenciação relevante decorrente do nível de serviço oferecido, assim como de níveis de desempenho distintos de PSLs.

Nesse sentido, o objetivo deste artigo se constitui na identificação e reflexão sobre os principais fatores relacionados à competitividade e, potencialmente, à lucratividade da indústria de PSL no Brasil, segundo uma abordagem baseada em Resource Based View (RBV).

A análise suportada por Resource Based View (RBV), descrita originalmente por Wernerfelt (1984), relaciona a vantagem competitiva de uma empresa aos recursos e às capacidades da empresa. Por recursos, entendem-se os ativos que a organização possui ou controla; capacidades ou competências consideram habilidade e conhecimento de utilização dos recursos para atingir os objetivos. Ao longo dos anos, a perspectiva da RBV vem ganhando espaço e demonstrando utilidade efetiva na análise da indústria PSL (Bolumole, 2001; Lai, 2004; Liu & Lyons, 2011).

De acordo com Wong & Karia (2010), tanto a teoria RBV, quanto alguns trabalhos da literatura sobre logística como Hertz & Alfredsson (2003), Jayaram & Tan (2010), Jharkharia & Shankar (2007), Liu & Lyons (2011), indicam os recursos como um fator de vantagem competitiva para os PSLs. Segundo Wong & Karia (2010), trabalhos anteriores da área de logística têm identificado alguns recursos logísticos como essencialmente de natureza estratégica, tais como: recursos físicos; recursos de informação; recursos humanos; recursos de conhecimento; e recursos de relacionamento.

A capacidade de serviços (service capabilities) de um PSL, de acordo com Van der Veeken & Rutten (1998), pode ser relacionado ao processo de entregar produtos de uma forma que gere valor adicionado aos clientes. Por valor adicionado aos clientes pode-se entender aumento de benefício e/ou redução de custos/esforços. Em relação a fatores que possam dar origem a métricas de performance operacional, Liu & Lyons (2011) destacam alguns dos que impactam de forma significativa na atividade de um PSL. Esses autores identificaram esses fatores sob a perspectiva do PSL e dos clientes, classificando-os por áreas estratégicas da logística. Dessa forma, o inventário apresentado na Tabela 1 exibe fatores de desempenho operacional, agrupados por dimensões logísticas de análise e reconhecidos de importância crucial por PSLs e clientes.

Tabela 1 – Itens de performance operacional na visão dos PSLs e clientes.

Item
<p>Entrega</p> <ul style="list-style-type: none"> Entregar carregamentos expedidos Fornecer tempo de entrega (lead-time) relativamente curto Oferecer proporção adequada entre entrega no tempo e acuracidade na entrega
<p>Qualidade</p> <ul style="list-style-type: none"> Assegurar elevada taxa de satisfação do cliente Melhorar a performance dos clientes (análise de valor, redução de custos etc.) Reduzir taxa de reclamação dos clientes Disponibilizar produtos sem danos
<p>Flexibilidade</p> <ul style="list-style-type: none"> Acomodar requisições não rotineiras

Lidar adequadamente com eventos inesperados

Fornecer resposta rápida aos clientes

Custos

Operar com custo operacional global reduzido

Melhorar taxa de utilização de recursos (instalações, equipamentos e mão-de-obra)

Inovação

Apresentar agressividade para aumentar o valor adicionado dos serviços

Ser consistente na redução de tempo de ciclo do pedido

Fornecer serviços novos e melhores

Fonte: autores (adaptação de Liu & Lyons, 2011).

Uma variável que afeta alguns dos indicadores da tabela 1, como entrega, qualidade e flexibilidade são os atrasos (delays). Sobre essa questão especificamente, Sanchez-Rodrigues et al. (2010) assinalam que demoras no processo de entrega são provocados pela ruptura no gerenciamento da cadeia de suprimentos, produção, armazenagem, expedição, transporte e descarregamento, sendo os atrasos considerados a principal barreira ao alcance de altos níveis de serviço nas entregas de PSLs. Algumas das variáveis da tabela 1 figuram, não raro, em outros modelos dedicados à análise de PSLs. Jharkharia & Shankar (2007) propõem um construto, onde se verifica a presença de variáveis relacionadas à utilização de recursos e capacidades do PSL (Figura 2), associadas, por exemplo, a: (a) a questão de custos, (b) qualidade, (c) flexibilidade, (d) desempenho na entrega, e (e) utilização da mão-de-obra logística, entre outras. A existência de aspectos relevantes de similaridade propicia uma potencial descrição do modelo a partir da teoria RBV.



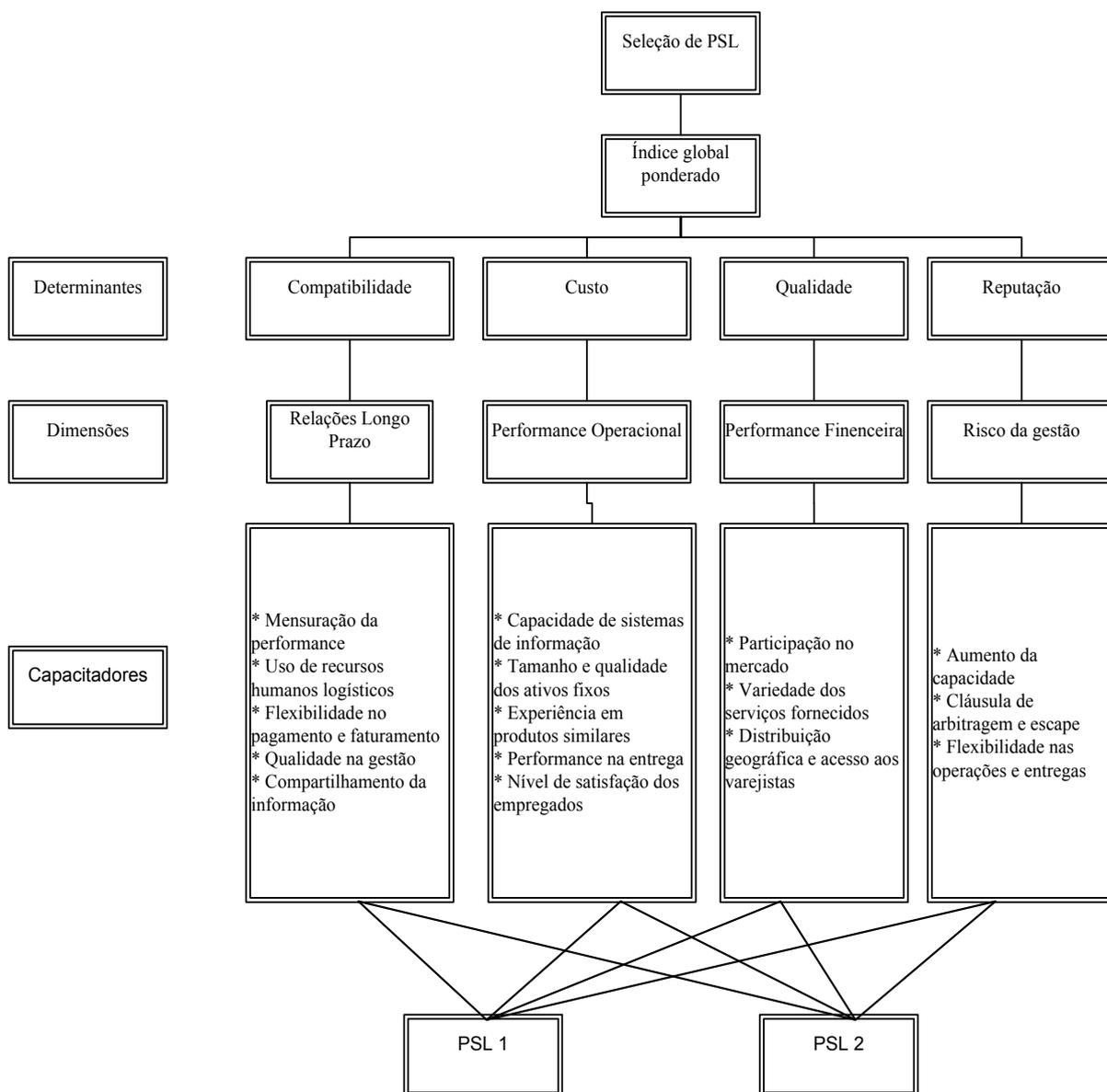


Figura 2 – Modelo de seleção de PSL.

Fonte: autores (adaptação de Jharkharia & Shankar, 2007).

MATERIAIS E MÉTODOS

Uma das formas de identificar características de uma indústria é por meio da análise de conteúdo (content analysis). Gubi et al. (2003) utilizaram com sucesso a análise de conteúdo em pesquisas logísticas, o que sugere sua adequação e propriedade a esse tipo de abordagem. A análise de conteúdo é um método de pesquisa que trabalha de forma objetiva e sistemática, fornecendo descrições significativas e relevantes, segundo Spens & Kovacs (2006).

Considerando uma investigação passível de classificação, segundo origem dos dados, como fundamentalmente documental, a seleção e a escolha de material de documentação a ser pesquisado, triado e estruturado enquanto base de avaliação, tornam-se cruciais para a credibilidade e o valor do estudo. Fontes e informações devem ser confiáveis e relevantes, assim como, apontado por Cullinane & Toy (2000), dois outros fatores devem ser levados em conta como a disponibilidade e acessibilidade.

O presente trabalho foi desenvolvido, utilizando como plataforma, a base de dados publicada pela Revista Tecnológica sobre o mercado brasileiro de operadores logísticos referentes ao ano de 2010. Nesse sentido, optou-se por selecionar uma amostra com 7 PSLs, selecionados segundo o critério de maior receita anual bruta no Brasil. A Revista Tecnológica é uma das pioneiras e mais especializadas revistas do Brasil sobre logística, com enfoque para a indústria, dispondo de credibilidade reconhecida no setor.

O método da análise de conteúdo é constituído por um conjunto de procedimentos de exploração de documentos que procura identificar os principais conceitos ou os principais temas abordados em um determinado texto (Bauer & Gaskell, 2002). A definição de Bardin (2006), um dos principais teóricos do método, é: conjunto de técnicas de análise das comunicações (quantitativos ou não) que aposta no rigor do método como forma de não se perder na heterogeneidade de seu objeto, visa obter, por procedimentos, sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo das mensagens, indicadores e conhecimentos relativos às condições de variáveis inferidas na mensagem (Bardin, 2006).

Embora o procedimento adotado possa ser corretamente qualificado como possuindo um nítido viés positivista, à medida que apreende informações de uma realidade previamente determinada e reconhecida segundo os paradigmas vigentes, fica evidente que a análise de conteúdo, como afirma Mozzato & Grzybovski (2011), a potencialidade da abordagem é evidente, desde que os pesquisadores trabalhem com o método de forma coerente, ética, reflexiva, flexível e crítica, além de considerarem o contexto no qual a pesquisa está inserida. Em relação à fonte de dados escolhida (Revista Tecnológica), devem ser reconhecidas ressalvas em relação às restrições de disponibilidade de dados concernente à publicação.

A estrutura necessária para a análise de conteúdo, conhecida como coding scheme, fornece lastro importante e necessário em termos de objetividade e confiança para o método, sendo que aspectos quantitativos e qualitativos são considerados, segundo Guthrie et al. (2004). As informações devem preferencialmente ser organizadas em categorias, facilitando e favorecendo uma abordagem mais compreensiva e robusta para a análise proposta. A tabela 2



apresenta a visão estrutural adotada para o coding scheme deste trabalho, baseado em Wong & Karia (2010).

Tabela 2 – Estrutura proposta do Coding Scheme.

INDICADOR	CATEGORIAS
RECURSOS	Físicos Armazéns Veículos Sistemas de informação
RECURSOS ESTRATÉGICOS	Integração dos recursos Gerenciamento de ativos
VANTAGEM COMPETITIVA	Tipo de indústria atendida

Fonte: autores (adaptação de Wong & Karia, 2010).

RESULTADOS E DISCUSSÃO

Para a compilação dos resultados, foi utilizada uma amostra com os sete maiores operadores logísticos do Brasil em termos de receita anual bruta fornecida pela Revista Tecnológica em 2010. A Tabela 3 mostra as empresas selecionadas para a análise, com destaque para a Júlio Simões, com faturamento bruto próximo de 3 bilhões de reais.

Tabela 3 – Amostra do estudo baseada em faturamento bruto anual por PSL

Empresa	Faturamento (R\$)
JSL (Julio Simões)	2,9 bilhões
Aliança	2,2 bilhões
Treelog	1 bilhão
ALL América Latina Logística	834 milhões
Vix Logística	698,8 milhões
AGV Logística	657 milhões
Atlas Transportes e Logística	480 milhões

Fonte: Revista Tecnológica (Jun/2010).

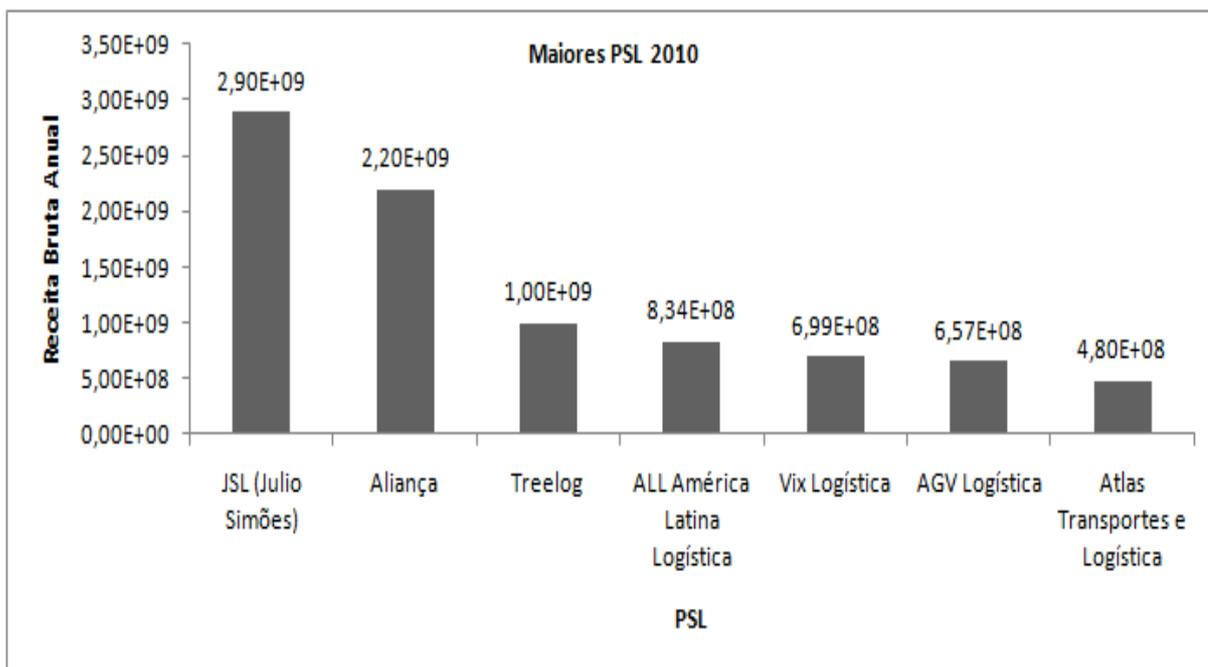


Figura 3 - Receita Bruta anual dos maiores PSL em 2010.

Fonte: Revista Tecnológica (Jun/2010).

A forma mais comum de armazenamento utilizada pelas empresas selecionadas é a armazenagem própria. A armazenagem nos clientes (in house) não é uma prática comum da amostra de operadores logísticos, visto que apenas duas empresas utilizam este recurso. A empresa que possui a maior área de armazenamento próprio é a AGV Logística, que administra cerca de 40 armazéns próprios e 24 de clientes. Em seguida, a Júlio Simões Logística que opera uma área de 242.000 m² de armazenagem própria e 140.000 m² de clientes distribuídos em 13 armazéns próprios e 9 de clientes.

Mas, ao se considerar apenas o total de armazéns, verifica-se a presença importante da empresa Atlas com 201.000 m² em área de armazenamento próprio e 27.500 m² de clientes distribuídos em 54 armazéns próprios e 21 de clientes seria a primeira. Alguns casos que, particularmente, merecem análise mais detalhada estão associados às empresas que declararam uma área de armazenamento relativamente reduzida. Por exemplo, a Aliança com apenas 1 armazém e não utilizando a armazenagem in house, figura com o segundo maior faturamento da amostra selecionada. Outros dois casos especialmente interessantes e que demandariam maior aprofundamento são ALL e Vix: ambas declararam não possuir armazenagem própria nem in house.

Tabela 4 – Tecnologias utilizadas pelos PSLs

Empresa	Frota Própria	Roteirizadores frota		Tecnologias empregadas			
		Próprio	Simulação e otimização	WMS	TMS	ERP	Consulta pela internet
JSL (Julio Simões Logística)	S	S	S	S	S	S	S
Aliança	S	N	S	N	S	N	S
Treelog	S	N	S	S	N	S	S
ALL América Latina Logística	S	S	S	S	S	S	S
Vix Logística	S	S	S	S	S	S	N
AGV Logística	S	S	S	S	S	S	S
Atlas Transportes e Logística	S	S	S	S	S	S	S

Legenda: S=Sim; N=Não

Fonte: Revista Tecnológica (Jun/2010).

Em relação à composição da frota utilizada pelos Prestadores de Serviços Logísticos, a totalidade das organizações pesquisadas possui frota própria. Esse fato remete a uma relação provavelmente importante entre a competitividade apresentada (aproximada pelos níveis de faturamento) e a eficiência na utilização desse recurso como base de potencialização de suas receitas. Em relação ao processo de roteirização da frota, à medida que se apresenta como uma variável crítica, nesse tipo de indústria, duas empresas declararam não utilizar roteirizador próprio (Aliança e Treelog), entretanto exibem o segundo e o terceiro posto na classificação por faturamento bruto, respectivamente. Na tabela 4, são apresentadas as principais informações sobre tecnologias disponíveis e utilizadas pelos PSLs considerados.

Um aspecto de contexto de operação de caráter eminentemente estratégico reside na disponibilidade e utilização de softwares de simulação e otimização, considerados de fundamental importância para empresas de serviços logísticos. Sua relevância crucial pode ser relacionada à capacidade de simulação de diferentes cenários de operações e, portanto, de otimização da utilização de recursos. A totalidade das empresas da amostra fazem uso de simulação e otimização. Em relação à utilização de WMS (Warehouse Management System), que poderia ser entendido como Gestão do Sistema de Armazenagem, a única empresa que não utiliza é a Aliança, possuindo uma operação de 1200 m² de área de armazenamento. A utilização de software TMS (Transportation Management System) é a opção da maioria da amostra, sendo que apenas a Treelog não aponta sua utilização. Em termos de utilização de sistemas de gestão integrada empresarial, os chamados softwares ERP (Enterprise Resource Planning), acusa-se somente a Aliança como não usuária, e consulta pela internet a Vix é a única que não oferece este serviço (ex: acompanhar a posição de um embarque por meio da internet). Todos os aplicativos discutidos proporcionam a integração dos recursos, assegurando as condições para um gerenciamento eficiente dos ativos.



A vantagem competitiva, como dimensão de análise, oferece dificuldades de avaliação importantes sem aproximações sobre suas origens ou bases. Arbitrou-se uma proxy para os fundamentos de vantagens competitivas potenciais. Os PSLs compreendidos na investigação apresentam como elementos associados a sua competitividade, depreendidos da fonte de dados pesquisada, basicamente: (a) mercados de atuação, (b) área de armazenagem e (c) número de armazéns. A área de armazenagem e o número de armazéns, discutidos na avaliação crítica de recursos e recursos estratégicos, são apresentados de forma conjugada na Tabela 5 com o registro dos 3 principais clientes, indicando mercados de operação.

Tabela 5 – Principais clientes, área de armazenamento e total de armazéns de PSLs

Empresa	Três principais clientes	Área de armazenamento em m ²		Total de armazéns	
		Própria	Clientes (in house)	Próprio	Clientes (in house)
JSL (Julio Simões Logística)	Fibria, Suzano e Volkswagen	242700	140800	13	9
Aliança	Gerdau, LG e Unilever	1200	0	1	0
Treelog	Abril, Edições Globo e Natura	50300	0	25	0
ALL América Latina Logística	Bunge, Grupo Cerradinho e Rumo	0	0	NF	NF
Vix Logística	Honda, Petrobras e Vale	0	0	0	0
AGV Logística	Banco Itaú, Baxter e Intervet/Shering	300000	NF	37	24
Atlas Transportes e Logística	Aché Laboratórios, Adidas e Fujifilm	201000	27500	54	21

Legenda: NF=Não Fornecido

Fonte: Revista Tecnológica (Jun/2010).

Verifica-se em relação aos mercados de atuação, a operação com carteiras diversificadas de clientes associadas a diferentes indústrias, sugerindo que a presença em redes de naturezas distintas tende a conferir maior expertise para PSLs, reduzindo simultaneamente dependência de empresas ou setores particulares de negócios.

O presente artigo explorou fatores competitivos na indústria de prestadores de serviços logísticos no Brasil, a partir de uma análise baseada na perspectiva de RBV (Resource Based View), que tem obtido espaço crescente na análise da indústria PSL, como em Bolumole (2001), Lai (2004), Liu & Lyons (2011). Como procedimento metodológico, foi utilizada a técnica content analysis.

A análise de conteúdo baseou-se em dados coletados da Revista Tecnológica, sendo selecionados para investigação, 7 prestadores de serviços logísticos, escolhidos com base na maiores receitas brutas anuais no Brasil em 2010. A abordagem do trabalho procurou verificar o uso dos recursos em relação à competitividade, aproximada pelo faturamento das organizações.

Dentre os recursos físicos, apresentaram-se como os mais frequentes entre as empresas líderes do setor PSL, a armazenagem própria e frota própria. Essa constatação remete a uma provável correlação entre a eficiência da utilização desses ativos à atração de novos clientes e/ou manutenção dos existentes. Entre os recursos estratégicos, destaca-se pela frequência de utilização nos sete maiores PSLs, operando no Brasil, a utilização de processos assistidos por aplicativos computacionais de simulação e otimização de suas operações. Sob a perspectiva da vantagem competitiva, a diversificação da natureza de negócios atendidos insinua uma possível relação com o faturamento apresentado pela amostra, constituída pelos maiores operadores logísticos.

Como sugestão para futuros trabalhos, duas alternativas apresentam-se como iniciativas de interesse teórico e prático: (1) avaliação mais abrangente dos aspectos estudados, considerando expansão da dimensão da amostra de PSLs e (2) apreciação crítica da relação entre utilização dos recursos e nível de serviços oferecido aos clientes.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Africk, J.M. & Calkins, C.S. 1994. Does asset ownership mean better service? **Transportation & Distribution** 35:49-61.
- Bardin, L. 2006. **Análise de Conteúdo**. Edições 70, Lisboa. (Texto original publicado em 1977).
- Bauer, M.W. & Gaskell, G. 2002. **Pesquisa qualitativa com texto, imagem e som: um manual prático**. Vozes, Petrópolis.
- Bolumole, Y.A. 2001. The supply chain role of third-party logistics providers. **International Journal of Logistics Management** 12(2):87-102.
- Colin, J. & Fabbe-Costes, N. 1995. Les stratégies développées par les prestataires logistiques. **7th World conference on transport research**. Sidney, Austrália,
- Coyle, J.J.; Bardi, E.J. & Langley, C.J. 2003. **The Management of Business Logistics. A Supply Chain Perspective**. South-Western Publishing, Mason.
- Cullinane, K. & Toy, N. 2000. Identifying influential attributes in freight route/mode choice decisions: a content analysis. **Transportation Research Part E** 36:41-53.
- Gubi, E.; Arlbjørn, S.A. & Johansen, J. 2003. Doctoral dissertations in logistics and supply chain management: a review of Scandinavian contributions from 1990 to 2001. **International Journal of Physical Distribution & Logistics Management** 33(10):854-885.



- Guthrie, J.; Petty, R.; Yongvanich, K. & Ricceri, F. 2004. Using content analysis as a research method to inquire into intellectual capital reporting. **Journal of Intellectual Capital** **5(2)**:282–293.
- Hertz, S. & Alfredsson, M. 2003. Strategic development of third party logistics providers. **Industrial Marketing Management** **32**:139-149.
- Jayaram, J. & Tan, K-C. 2010. Supply chain integration with third-party logistics providers. **International Journal of Production Economics** **125**:262-271.
- Jharkharia, S. & Shankar, R. 2007. Selection of logistics service provider: an analytic network process (ANP) approach. **Omega The International Journal of Management Science** **35**:274–289.
- Knemeyer, A.M.; Corsi, T.M. & Murphy, P.R. 2003. Logistics outsourcing relationships: Customer perspectives. **Journal of Business Logistics** **24 (1)**:77–109.
- Lai, K.-H. 2004. Service capability and performance of logistics service providers. **Transportation Research Part E** **40**:385-399.
- Lieb, R.C. 1992. The use of third-party logistics services by large American manufacturers. **Journal of Business Logistics** **13 (2)**:29–42.
- Liu, C-L. & Lyons, A.C. 2011. An analysis of third-party logistics performance and service provision. **Transportation Research Part E** **47**:547-570.
- Mozzato, A.R. & Grzybovski, D. 2011. Análise de Conteúdo como técnica de análise de dados qualitativos no campo da administração: potencial e desafios. **Revista de Administração Contemporânea RAC** **15(4)**:731-747.
- Porter, M.E. 2004. **Estratégia competitiva: técnicas para análise de indústrias e da concorrência**. Elsevier, Rio de Janeiro.
- Revista Tecnológica**. Especial Operadores Logísticos 2010. Edição 175. São Paulo, Jun/2010.
- Sanchez-Rodrigues, V.; Potter, A. & Naim, M.M. 2010. Evaluating the causes of uncertainty in logistics operations. **The International Journal of Logistics Management** **21**:45-64.
- Spens, K.M. & Kovacs, G. 2006. A content analysis of research approaches in logistics research. **International Journal of Physical Distribution and Logistics Management** **36(5)**:374–390.
- Van Der Veeken, D.J.M. & Rutten, W.G.M.M. 1998. Logistics service management: opportunities for differentiation. **The International Journal of Logistics Management** **9**:91–98.



Wernerfelt, B. 1984. A resource-based view of the firm. **Strategic Management Journal** **5**:171-180.

Wong, C.Y. & Karia, N. 2010. Explaining the competitive advantage of logistics service providers: a resource-based view approach. **International Journal of Production Economics** **128**:51-67.

