

**UNIVERSIDADE DE CAXIAS DO SUL
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO – PPGA
CURSO DE MESTRADO**

**A TRANSFORMAÇÃO DE UMA TRANSPORTADORA EM UM
OPERADOR LOGÍSTICO COMO FORMA DE AGREGAR VALOR AOS
SERVIÇOS PRESTADOS E AMPLIAR A SUA COMPETITIVIDADE**

TÂNIA CRACO

Caxias do Sul, março de 2012

TÂNIA CRACO

**A TRANSFORMAÇÃO DE UMA TRANSPORTADORA EM UM
OPERADOR LOGÍSTICO COMO FORMA DE AGREGAR VALOR AOS
SERVIÇOS PRESTADOS E AMPLIAR A SUA COMPETITIVIDADE**

Dissertação de Mestrado submetida à Banca Examinadora designada pelo Colegiado do Mestrado em Administração da Universidade de Caxias do Sul, como parte dos requisitos necessários à obtenção do Título de Mestre em Administração. Linha de Pesquisa: Estratégia e Gestão da Produção.

Orientador: Prof. Dr. Gabriel Sperandio Milan

Caxias do Sul, março de 2012

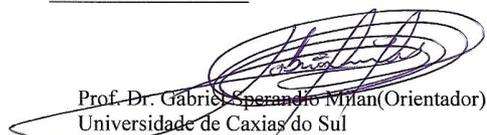
**“A transformação de uma transportadora em um operador
logístico como forma de agregar valor aos serviços prestados
e ampliar a sua competitividade”**

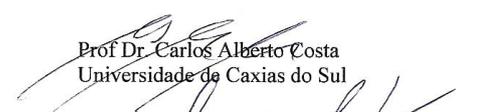
Tânia Craco

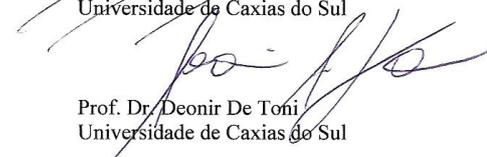
Dissertação de Mestrado submetida à Banca Examinadora designada pelo Colegiado do Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade de Caxias do Sul, como parte dos requisitos necessários para a obtenção do título de Mestre em Administração, Área de Concentração: Administração da Produção.

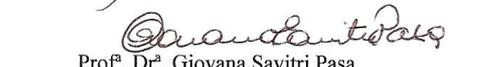
Caxias do Sul, 16 de março de 2012.

Banca Examinadora:


Prof. Dr. Gabriel Sperandio Milan (Orientador)
Universidade de Caxias do Sul


Prof. Dr. Carlos Alberto Costa
Universidade de Caxias do Sul


Prof. Dr. Deonir De Toffi
Universidade de Caxias do Sul


Prof. Dr. Giovana Savitri Pasa
Universidade Federal do Rio Grande do Sul

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)
Universidade de Caxias do Sul
UCS - BICE - Processamento Técnico

C883t Craco, Tânia, 1971-
A transformação de uma transportadora em um operador
logístico como forma de agregar valor aos serviços prestados e
ampliar a competitividade / Tânia Craco. - 2012.
104 f. : il. ; 30 cm.

Apresenta bibliografia e apêndice.
Dissertação (Mestrado) – Universidade de Caxias do Sul,
Programa de Pós-Graduação em Administração, 2012.
“Orientação: Prof. Dr. Gabriel Sperandio Milan.”

1. Logística empresarial. 2. Serviços ao cliente. 3. Concorrência.
I. Título.

CDU 2.ed.: 658.788

Índice para o catálogo sistemático:

| | |
|--------------------------|---------|
| 1. Logística empresarial | 658.788 |
| 2. Serviços ao cliente | 658.64 |
| 3. Concorrência | 005.343 |

Catalogação na fonte elaborada pelo bibliotecário
Marcelo Votto Teixeira – CRB 10/1974

DEDICATÓRIA

Dedico este trabalho a minha filha, que sempre esteve ao meu lado, em todos os momentos, sabendo com suas palavras me motivar.

AGRADECIMENTOS

Especialmente a minha filha, pelo apoio, compreensão e carinho, e aos meus amigos, que participaram deste período da minha vida e ajudaram a superar as dificuldades.

Ao Diretor Presidente da empresa Irapuru Transporte Ltda., Sr. Celson Pellenz, pela oportunidade dada em permitir o desenvolvimento deste trabalho junto à empresa, bem como a todos os membros desta organização, que me auxiliaram na busca de informações.

EPÍGRAFE

A mente que se abre a uma nova ideia jamais voltará
ao seu tamanho original.

Albert Einstein

RESUMO

A logística tem se revelado um elemento estratégico, possibilitando a diferenciação no atendimento às necessidades dos clientes. Assim sendo, a terceirização das atividades logísticas se tornou uma realidade, e isto tem levado as organizações a se focarem mais em suas competências essenciais. Em função disso, surgem os operadores logísticos, que contribuem para a competitividade das empresas parceiras mediante a prestação de serviços especializados. Por conseguinte, o estudo analisou a estruturação, o desenvolvimento e a evolução da transformação de uma transportadora tradicional em um operador logístico. A metodologia de pesquisa utilizada pode ser considerada como sendo qualitativo-exploratória, implementada por meio de um estudo de caso único. Para a coleta de dados, foram realizadas entrevistas individuais em profundidade, com uma abordagem semiestruturada, a partir da aplicação de roteiros básicos de questões. Além disso, foram utilizados dados provenientes da pesquisa documental. As técnicas utilizadas para análise dos resultados são compreendidas pela análise de conteúdo. Percebeu-se, após a concretização do estudo, que a organização, ao agregar serviços, procurando relacionamentos de longo prazo com seus clientes, aumentou sua competitividade. Verificou-se, ainda, que tal mudança oportunizou vantagens como a otimização dos recursos disponíveis e a melhoria na qualidade dos serviços prestados. A transformação da empresa em um operador logístico repercutiu em maior credibilidade e na ampliação do seu *mix* de serviços, resultando no aumento de seu faturamento e da sua lucratividade e em um diferencial perante a concorrência.

Palavras-chave: logística, operador logístico, agregação de valor, serviços ao cliente, competitividade.

ABSTRACT

The logistic has been revealed an strategic element, making possible the differentiation on assistance to customers necessities. So, logistics operation outsourcing turns real, and it gets the organizations to focus on theirs essential competences. Due to that, logistic operators appear, who contribute for the competitiveness of partner companies by specialized services provided. Therefore, the study analyzed organization, development and evolution of the transformation of a traditional transporter in a logistic operator. The methodology used on this research can be considered as being qualitative-exploratory, implemented by a study of one only case. To collect dates, individual interviews were done in depth, with a structured way approached, from the application of basic routes of issues. In addition, data were used from documental research. The techniques used to analyze the results are understood by content analysis. It was realized, after the study complete, the organization increased competitiveness, aggregating services and looking for long relationships with the customers. It was found that such change developed advantages as available resources optimization and improvement in the quality of services provided. The company transformation into a logistic operator reflected in greater credibility and expansion of the services offered, resulting in turnover and profitability increase and a differential against the competitors.

Key-words: logistics, logistic operator, adding value, customer service, competitiveness.

SUMÁRIO

| | |
|--|-----------|
| INTRODUÇÃO | 13 |
| 1. DELIMITAÇÃO DO ESTUDO | 16 |
| 1.1 JUSTIFICATIVA E RELEVÂNCIA DO ESTUDO | 16 |
| 1.2 PROBLEMA DE PESQUISA | 18 |
| 1.3 OBJETIVOS DO ESTUDO | 21 |
| 1.3.1 Objetivo Geral | 21 |
| 1.3.2 Objetivos Específicos | 21 |
| 2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA | 22 |
| 2.1 CONCEITO E EVOLUÇÃO DA LOGÍSTICA..... | 22 |
| 2.2 CONCEITUAÇÃO DE OPERADORES LOGÍSTICOS..... | 27 |
| 2.2.1 Classificação dos Operadores Logísticos | 29 |
| 2.2.2 Diferenças entre uma Transportadora e um Operador Logístico | 33 |
| 2.2.3 Vantagens e Desvantagens do Uso do Operador Logístico | 34 |
| 2.2.4 Desafios do Operador Logístico | 36 |
| 2.3 ESTRATÉGIA COMPETITIVA | 39 |
| 2.4 DESENVOLVIMENTO DE RELACIONAMENTOS..... | 42 |
| 2.5 TERCERIZAÇÃO..... | 45 |
| 3. MÉTODO DE PESQUISA | 50 |
| 3.1 PESQUISA QUALITATIVA..... | 50 |
| 3.2 ESTUDO DE CASO | 51 |
| 3.3 PESQUISA DOCUMENTAL | 52 |
| 4. AMBIÊNCIA DA PESQUISA | 55 |
| 4.1 HISTÓRICO DA EMPRESA..... | 55 |
| 4.2 BASES ESTRATÉGICO-FILOSÓFICAS DA EMPRESA | 61 |
| 4.2.1 Definição de Negócio da Empresa | 61 |
| 4.2.2 Missão | 61 |
| 4.2.3 Princípios | 61 |
| 4.2.4 Valores | 62 |
| 4.2.5 Visão estratégica | 62 |
| 4.3 SERVIÇOS OFERTADOS PELA EMPRESA..... | 62 |

| | |
|---|------------|
| 4.3.1 Transporte de <i>Containers</i> | 63 |
| 4.3.2 Transporte de Veículos | 63 |
| 4.3.3 Transporte de Petroquímicos | 63 |
| 4.3.4 Transporte de Produtos Siderúrgicos | 64 |
| 4.3.5 Transporte de Matérias-Primas | 64 |
| 4.3.6 Transporte de Cargas Especiais | 65 |
| 4.3.7 Transporte para Montadoras | 65 |
| 4.3.8 Serviços Logísticos | 65 |
| 4.4 FILIAIS E REGIÕES DE ATENDIMENTO | 66 |
| 5. ESTUDO DE CASO | 68 |
| 5.1 CLASSIFICAÇÃO DA IRAPURU COMO OPERADOR LOGÍSTICO..... | 68 |
| 5.2 A TRANSFORMAÇÃO DE TRANSPORTADORA PARA OPERADOR LOGÍSTICO | 69 |
| 5.2.1 Motivações | 69 |
| 5.3 ETAPAS DE TRANSFORMAÇÃO DO NEGÓCIO E MUDANÇAS IDENTIFICADAS.... | 71 |
| 5.3.1 Mudanças Estratégicas e Operacionais Inerentes às Etapas de Transformação do Negócio | 71 |
| 5.3.2 Mudanças Estratégicas | 72 |
| 5.3.3 Mudanças Operacionais | 74 |
| 5.4 RESULTADOS OBTIDOS COM A TRANSFORMAÇÃO DO NEGÓCIO | 76 |
| 5.5 DIRECIONAMENTOS PROPOSTOS | 79 |
| 6. CONSIDERAÇÕES FINAIS | 83 |
| 6.1 IMPLICAÇÕES TEÓRICAS | 83 |
| 6.2 LIMITAÇÕES DA PESQUISA | 85 |
| 6.3 DESENVOLVIMENTO DE ESTUDOS FUTUROS..... | 87 |
| REFERÊNCIAS | 88 |
| APÊNDICES | 102 |
| APÊNDICE A – ROTEIRO BÁSICO DE QUESTÕES I | 103 |
| APÊNDICE B – ROTEIRO BÁSICO DE QUESTÕES II | 104 |

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

| | |
|------------|---|
| 3PL | <i>Third-party logistics provider</i> |
| 4PL | <i>Fourth-party logistics</i> |
| ABML | Associação Brasileira de Movimentação e Logística |
| CDs | Centro des Distribuição |
| CICS | Câmara de Indústria, Comércio e Serviços |
| CLM | <i>Council of Logistics Management</i> |
| CNT | Confederação Nacional do Transporte |
| E-Commerce | Comércio Eletrônico |
| EDI | <i>Eletronic Data Interchange</i> (Troca Eletrônica de dados) |
| ERP | Sistemas Integrados de Gestão Empresarial |
| FEPAM | Fundação Estadual de Proteção Ambiental |
| FPSOs | <i>Floating Production Storage and Offloading</i> (Unidades Flutuantes de Produção, Armazenamento e Descarga) |
| ISO | <i>International Organization for Standardization</i> (Organização Internacional para Padronização ou Normalização) |
| JIT | <i>Just-in-time</i> |
| OTM | Operador de Transporte Multimodal |
| PNRS | Política Nacional de Resíduos Sólidos |
| PR | Paraná |
| PSLs | Prestadores de Serviços Logísticos |
| LLP | <i>Lead logistics provider</i> |
| RJ | Rio de Janeiro |
| RS | Rio Grande do Sul |
| SAC | Serviço de Atendimento ao cliente |
| SASSMAQ | Sistema de Avaliação de Segurança, Saúde, Meio Ambiente e Qualidade |
| SP | São Paulo |
| TMS | <i>Transportation Management System</i> (Sistema de Gerenciamento de Transporte) |
| TI | Tecnologia da Informação |
| WEB | Rede de Alcance Mundial |
| WMS | <i>Warehouse Management System</i> (Sistema de Gerenciamento de Armazém) |

LISTA DE FIGURAS

| | |
|--|----|
| Figura 1 – Exemplos de origens de operadores logísticos..... | 31 |
| Figura 2 – Diferenças entre operadores logísticos e transportadores | 33 |
| Figura 3 – Níveis de desafio do operador logístico | 37 |
| Figura 4 – Motivos para terceirização | 48 |
| Figura 5 – Roteiro de perguntas para a decisão em terceirizar serviços logísticos | 49 |
| Figura 6 – Categorias de análise..... | 52 |
| Figura 7 – Perfil dos entrevistados | 54 |
| Figura 8 – Documentos a serem analisados..... | 54 |
| Figura 9 – Imagem ilustrativa da vista da área da empresa em Caxias do Sul..... | 54 |
| Figura 10 – Caminhões Irapuru | 56 |
| Figura 11 – Linha do tempo da Irapuru | 58 |
| Figura 12 – Principais clientes da Irapuru Transporte Ltda | 59 |
| Figura 13 – Serviços ofertados <i>versus</i> % sobre o faturamento..... | 62 |
| Figura 14 – Regiões de atendimento <i>versus</i> % sobre faturamento e serviços prestados..... | 66 |
| Figura 15 – Filiais e regiões de atendimento | 67 |
| Figura 16 – Motivações da transformação do negócio..... | 70 |
| Figura 17 – Etapas de transformação do negócio, cronologia e processos envolvidos..... | 71 |
| Figura 18 – Mudanças estratégicas e operacionais identificadas | 72 |
| Figura 19 – Organograma da empresa..... | 74 |
| Figura 20 – Evolução do número de contratos e do número de clientes ativos | 78 |
| Figura 21 – Evolução do faturamento da empresa | 79 |

INTRODUÇÃO

Persson (1995) comenta que na década de 80 as empresas sofreram mudanças em seu sistema logístico. Já Fleury (2004a) coloca que na década de 90, a logística, no Brasil, passou por significativas mudanças, tanto em termos das práticas empresarias, quanto da eficiência, qualidade e disponibilidade da infraestrutura de transporte e de comunicações, elementos estes que são fundamentais para a existência de uma logística moderna.

Em função da concorrência cada vez mais acirrada, com a globalização e com os avanços tecnológicos, as empresas estão sendo forçadas a buscarem constantemente melhores práticas de atuação no mercado, a fim de garantirem a sua sobrevivência e perpetuação, procurando, desta forma, agregar valor aos seus clientes e acionistas (CAPACINO; BRITT, 1991; LANGLEY et al., 2005; SEMEIJN, 1995).

Conforme Fleury (2004a), em um mercado muito dinâmico, a velocidade de resposta é um fator determinante para a construção de possíveis vantagens competitivas. Inclusive, para Barad e Sapir (2003), o objetivo central da logística é a resposta rápida, em um ambiente altamente competitivo, e que apresenta como características constantes mudanças e a incidência de incertezas. Em acréscimo, Stock, Greis e Kasarda (1998) sugerem, ainda, a velocidade (encurtamento do tempo de execução das atividades) e a confiabilidade como aspectos importantes para a logística.

Assim sendo, a logística pode ser compreendida como um serviço que afeta os custos e o lucro das empresas e a satisfação dos clientes (BRIMER, 1995). A terceirização deste serviço, segundo Skjoett-Larsen (2000), que era baseada na redução de custos e na liberação de capital, atualmente apresenta um papel estratégico, focada na melhoria do nível de serviço aos clientes e maior flexibilidade em relação às exigências dos mesmos.

As empresas geralmente buscam soluções externas para que possam se concentrar nas suas competências essenciais – *core competences* (HAMEL; PRAHALAD, 2000; SINK; LANGLEY, 1997), contexto este que coloca os operadores logísticos como bons parceiros de negócio, podendo contribuir para a melhoria da satisfação dos clientes e do desempenho das empresas (BASK, 2001).

Além disso, Bhatnagar e Viswanathan (2000) e Wong et al. (2000) salientam que os operadores logísticos também podem colaborar com as empresas gerando alguns outros benefícios operacionais, tais como: redução dos níveis de estoque, dos tempos de ciclos dos pedidos, dos prazos de entrega e melhoria no atendimento aos clientes. Por isso, os operadores

logísticos desempenham um papel cada vez mais relevante na economia mundial (BOT; NEUMANN, 2003).

De acordo com Neuschel e Russell (1998), a indústria mundial de transportes vem absorvendo transformações que se desenvolvem no ambiente competitivo. Estas transformações favorecem o surgimento de novas e crescentes demandas dos embarcadores, que são percebidas na forma de aumento da competição, da necessidade de integração com prestadores de serviços de outras modalidades para a movimentação de cargas, de pressão por preços mais competitivos, de redução de custos e de melhorias na qualidade dos serviços. Os serviços de transporte, segundo Christopher (2007), compõem alternativas de arranjos que buscam a diferenciação e que agreguem valor aos produtos dos clientes atendidos.

Sendo assim, no mercado atual, as organizações não conseguem ser autossuficientes para atender todas as situações que lhe são apresentadas. Por conseguinte, as empresas precisam estabelecer parcerias no segmento logístico, pois sozinhas não teriam chances de competir com concorrentes melhor estruturados. A partir desta oportunidade de mercado é que começaram a surgir empresas que, ao invés de ofertarem apenas o serviço de transporte, estão oferecendo soluções que integram outras atividades ao serviço desejado (FLEURY, 2004b), emergindo, então, os serviços logísticos, relacionados a processos e atividades interligados por tecnologias como EDI – *Electronic Data Interchange* (Troca Eletrônica de Dados), e compreendidos por serviços terceirizados, como, por exemplo, consolidação de cargas, armazenagem, gerenciamento de suprimentos e de fornecedores, entre outros (MURPHY; POIST, 2000).

Os custos com transporte representam, aproximadamente, 60% dos custos totais de uma cadeia de suprimentos. Além disso, o transporte é a parte operacional da logística que movimenta e posiciona os estoques (BALLOU, 2006). Assim, trata-se da função ou do setor (área ou departamento) que viabiliza desde o recebimento de matérias-primas, materiais diversos e insumos à produção até a entrega de produtos aos consumidores finais. Portanto, a logística influencia todos os outros setores de uma empresa, contribuindo com o funcionamento eficiente e eficaz da cadeia de suprimentos como um todo.

Os especialistas em logística, inclusive, dizem que é possível reduzir de 15% a 20% somente em custos com armazenagem e transporte (BOT; NEUMANN, 2003). Por isso que a área de transportes ou de movimentação de cargas passou de um mero integrante operacional para um elemento que pode propiciar uma possível fonte de vantagem competitiva e de níveis de serviços aos clientes mais qualificados (STANK; GOLDSBY, 2000; BOWERSOX; CLOSS; STANK, 2003; BOWERSOX; CLOSS, 2007).

Como o operador logístico oferta serviços especializados (LARGE, 2007), apresentando competência reconhecida em atividades logísticas, desempenha funções que podem englobar todo o processo logístico de uma empresa-cliente ou somente parte dele (NOVAES, 2007). Desta forma, é muito importante que o operador logístico conheça as suas funções, suas regras, seus direitos e seus deveres, buscando constantemente a excelência dos serviços prestados. Caso contrário, será apenas um transportador de cargas. Nos últimos anos, os operadores logísticos alargaram o seu âmbito de atuação para além do transporte e de atividades tradicionais de armazenagem, incluindo a aquisição de materiais, a distribuição, o gerenciamento de estoques, embalagem, a fabricação e os serviços aos clientes (TITONE, 1994). Isto porque a competição impõe produtos e/ou serviços de alta qualidade, forçando as empresas a criarem elos de integração mais fortes entre os produtores (fabricantes) e os prestadores de serviços logísticos em busca de sinergias, de maior desempenho e de possíveis diferenciais competitivos (PORTER, 1996; BOWERSOX; CLOSS, 2007).

Para Tibben-Lembke e Rogers (2006), apesar das melhorias nos métodos de previsão de demanda, ainda não é possível saber com precisão a demanda efetiva que haverá em relação aos produtos e/ou aos serviços de uma empresa. Isso significa que é difícil saber o tempo e o local da capacidade de atendimento necessários, e esta incerteza sobre a alocação do produto e/ou serviço certo, ao cliente certo, no tempo (momento) e lugar (local) certos é premente. Com uma gestão eficaz sobre o transporte, as organizações poderiam disponibilizar suas ofertas nestas condições. Para tanto, surge o operador logístico, que deverá ser um parceiro de negócios eficiente e eficaz para poder unir os elos da cadeia de suprimentos agregando valor aos clientes. E, para isso, é imprescindível escolher um operador logístico que esteja comprometido com a organização no desenvolvimento de soluções.

Neste contexto de mudanças, no qual as empresas estão buscando constantemente a sua diferenciação no mercado, cabe informar que o trabalho foi realizado na Irapuru Transportes Ltda., uma empresa situada em Caxias do Sul (RS), segundo maior Pólo Industrial Metalmeccânico do Brasil.

1. DELIMITAÇÃO DO ESTUDO

1.1 JUSTIFICATIVA E RELEVÂNCIA DO ESTUDO

Conforme McGinnis e Kohn (2002), a globalização tem levado muitas empresas a desenvolverem a logística como parte de sua estratégia corporativa para assegurar um nível de competitividade mínimo exigido pelo mercado ou até mesmo na busca por vantagens de custos e/ou de serviços. Assim sendo, a prática da logística é vital para as empresas que pretendem valorizar mais sua marca, reter o máximo de clientes, expandir sua participação de mercado (*market share*), aumentar suas vendas, seu lucro e sua rentabilidade e consolidar o negócio em uma perspectiva de longo prazo, agregando valor aos clientes por meio de serviços diferenciados (ARBACHE et al., 2006).

Segundo Cheong (2004), a logística tem se tornado uma parte importante da economia e dos negócios das empresas, pois, em virtude da globalização, muitas empresas estão terceirizando suas funções logísticas para focarem em suas competências essenciais ou em seu foco de negócio, o que, por sua vez, vem abrindo muitas oportunidades de negócios para os operadores logísticos (CHRISTOPHER; TOWILL, 2001). Para Bowersox e Closs (2007), a logística é responsável por parcelas consideráveis do custo final dos produtos, sendo superada apenas pelos materiais consumidos na produção ou pelo custo dos produtos vendidos no atacado ou no varejo, tornando-se vital para o sucesso dos negócios.

Neste horizonte, pode-se constatar que há uma característica central na resposta a estes desafios, que é o reconhecimento por parte dos gestores que a construção de relações com outras empresas é essencial para competir efetivamente na turbulenta era pós-industrial, que confronta as economias desenvolvidas mundialmente (CRAWFORD, 1994).

A competição, segundo Weitz e Jap (1995), situa-se nos relacionamentos existentes em uma rede colaborativa de empresas, ao invés de uma organização, individualmente, produzir e competir no mercado com seus concorrente. Hooley, Saunders e Piercy (2005) salientam que estamos experimentando uma importante mudança, de uma era de competição predatória para uma era de colaboração estratégica.

No Brasil, com a crescente importância da logística e a procura por melhores níveis de qualidade de serviço aos clientes (MILAN, 2006; MILAN; PAIVA; PRETTO, 2006; VIEIRA; MILAN; OTT, 2008), os gestores das empresas vêm pensando em terceirizar seus serviços logísticos. Por conseguinte, as transportadoras de cargas estão se deparando com esta

oportunidade de mercado, buscando uma evolução em seus serviços.

Desta forma, surgem os operadores logísticos, apesar de ser recente a utilização desta expressão em nosso país, o que, segundo Fleury (2004a), é um fenômeno que começou a ganhar vulto apenas em 1994, a partir da estabilização econômica propiciada pelo Plano Real. Robles (2001) ressalta que o surgimento no mercado brasileiro dos operadores logísticos é similar ao observado mundialmente, tanto no aspecto do rápido crescimento do mercado e, até mesmo, na forma de constituição dos serviços ofertados.

Nesta direção, Wanke (2004b) afirma que as motivações para a terceirização das atividades logísticas se deram, em essência: (i) para as empresas se centrarem no foco de seus negócios; (ii) para reduzirem seus custos; (iii) para reduzirem a necessidade de investimentos em ativos; (iv) para aumentarem os níveis de serviço ao cliente; (v) para aumentarem o controle sobre as atividades logísticas; (vi) para aumentarem a flexibilidade nas operações logísticas; (vii) para melhorarem a eficiência na execução das atividades logísticas; (viii) para desenvolverem *know how*, visando a geração de novas soluções logísticas; (ix) para maximizarem os recursos relativos à tecnologia da informação (TI) inserida neste contexto; e (x) para ampliarem a possibilidade de expansão para novos mercados e/ou novos segmentos ou nichos de mercado.

No que diz respeito aos modais de transporte, segundo o CNT – Confederação Nacional do Transporte (2011), no Brasil, 61,1% dos fluxos e do transporte de cargas se dá pelo modal rodoviário, 20,7% pelo modal ferroviário, 0,4% pelos modais aéreo, 13,6 % pelo modal hidroviário e 4,2% pelo modal dutoviário. No nosso país, portanto, a maior parte dos operadores logísticos é originária do setor de transporte rodoviário de cargas (NOVAES, 2007).

Além disso, a integração da cadeia de suprimentos, segundo Alfredsson e Hertz (2003), tornou-se um aspecto importante para a indústria obter ou consolidar possíveis vantagens competitivas, resultando nas mudanças do papel dos operadores logísticos. Os operadores logísticos, cada vez mais, estão sendo desafiados em sua capacidade de entender as operações que estão gerindo, uma vez que o atendimento às necessidades dos seus clientes se torna fundamental para a justificativa e a consolidação de seus negócios.

Neste horizonte, Cheong (2004) reconhece que a prática de preços baixos não é mais uma estratégia de sucesso. Sendo assim, os operadores logísticos precisam assumir a função logística dos seus clientes e suprirem as exigências de serviços por eles e pelo mercado demandadas (MILAN, 2006; MILAN; PAIVA; PRETTO, 2006; VIEIRA; MILAN; OTT, 2008). Por conseguinte, Ballou (2006) diz que o gerenciamento sincronizado das atividades

logísticas pode fazer com que as empresas agreguem valor aos serviços oferecidos e prestados aos clientes, propiciando alguma possível fonte de diferenciação e de vantagens competitivas perante a concorrência.

Prestar um serviço logístico de excelência tem sido o objetivo de inúmeras empresas configuradas como operadores logísticos, que diferenciaram seu atendimento, suprindo ou mesmo superando as expectativas de seus clientes. Mais do que simplesmente entregar um serviço ao cliente, devem se colocar na condição de construir uma solução conjuntamente, vindo a fomentar um elo de ligação com os clientes, o que possibilita o estímulo à retenção e mesmo a conquista de sua lealdade, bem como a possibilidade de repercutir em novos contratos de prestação de serviços ou de novas parcerias (WANKE, 2004a).

É principalmente por meio dos serviços aos clientes que as empresas procuram diferenciar seus produtos, fazendo com que os clientes percebam maior valor naquilo que estão comprando ou consumindo (MILAN; 2006; MILAN; PAIVA; PRETTO, 2006). Em suma, a qualidade apresentada pelos serviços prestados pelos operadores logísticos pode propiciar alternativas de diferenciação na forma com que os clientes percebem este serviço em relação à concorrência (SO et al., 2006).

Sob o ponto de vista estratégico, as empresas precisam, então, organizar-se melhor, tornando-se mais ágeis e flexíveis que seus competidores, de forma alinhada com o mercado em que atuam e, ainda, com ênfase em possíveis diferenciais competitivos advindos da gestão do processo e das atividades logísticas (FLINT; LARSSON; GAMMELGAARD, 2005).

Em um ambiente de extrema competitividade é que se pretende desenvolver o estudo em uma empresa, a Irapuru Transporte Ltda., analisando a mudança na configuração de seu negócio, de uma transportadora tradicional para um operador logístico, permitindo agregar valor aos serviços prestados e ampliar a sua competitividade no mercado.

1.2 PROBLEMA DE PESQUISA

No cenário de competição apresentado, no qual as margens de lucro são estreitas, os custos elevados, os clientes mais exigentes, havendo pressão por resultados, considerando que a infraestrutura dos modais de transporte, por decorrência do transporte de cargas em si, no Brasil, é precária, emerge para as empresas que atuam com transporte rodoviário de carga uma oportunidade de mercado na transformação do foco de seus negócios.

Bot e Neumann (2003) ressaltam que os clientes querem especialistas em logística capazes de atendê-los, com domínio e habilidades consistentes quanto ao processo e às atividades logísticas no sentido de intervirem em suas cadeias produtivas, a custos adequados, melhorando a sua *performance* no atendimento de seus clientes. Como forma ilustrativa, Wong et al. (2000) estimam que cerca de 40% das atividades logísticas das empresas, em nível global, é terceirizada, contando fortemente com um número razoável de operadores logísticos.

A partir da estabilização da economia brasileira e com a chegada, em 1997, de grandes operadores logísticos internacionais, como, por exemplo, as empresas *Danzas*, *Ryder* e *Pensker Logistics*, que começaram a atuar no mercado, a incidência deste tipo de parceiro de negócios vem evoluindo (FLEURY; RIBEIRO, 2001).

As transportadoras nacionais, na busca pela sobrevivência, iniciaram uma modernização nos seus serviços procurando atender com maior eficiência suas demandas de mercado. Aktas e Ulengin (2005) destacam que as transportadoras e os provedores de serviços logísticos estão expandindo seus serviços em várias áreas que, tradicionalmente, pertenciam aos seus clientes, tanto a montante como a jusante. Esta tendência de tercerização é um desafio para os operadores logísticos, mas também uma oportunidade para ampliar suas atividades no mercado.

Segundo Alfredsson e Hertz (2003), as novas empresas, de diferentes áreas, estão entrando em concorrência com o transporte tradicional, fazendo com que os operadores logísticos se configurem como um tipo de empresa em crescimento, modificando a forma com que desenvolvem os relacionamentos com os seus clientes, a fim de cumprir com as novas exigências impostas pelo mercado.

A transformação de uma transportadora tradicional para um operador logístico deveria ser um processo natural, baseado no amadurecimento empresarial e da evolução das suas relações com os seus clientes.

De acordo com Neves (2003), este processo de transformação, aliás, até poderia ser um caminho esperado para as empresas de grande e médio portes que trabalham com transporte rodoviário de cargas no médio ou no longo prazo.

Assim, a transformação ou a consolidação de uma empresa ou a construção de uma possível vantagem competitiva não advém de uma corrida frenética para todas as direções (falta de foco ou de convicções), ao invés disso, é fruto de um foco muito bem direcionado no nível da corporação, da divisão ou unidade de negócios (GIBSON; SKARZYNSK, 2008). Essa transformação também exigirá investimentos em infraestrutura, em processos, em

sistema de qualidade, em pessoas (profissionais qualificados) e, principalmente, a adaptação a uma nova cultura de serviços (MILAN, 2006; MILAN; PAIVA; PRETTO, 2006).

Esta adaptação exige uma postura diferenciada daquela até então praticada, procurando desenvolver vínculos mais sólidos entre a empresa e seus clientes, os quais deverão se sentir amparados por contratos de média e longa duração, ampliando o escopo de serviços a serem prestados, resultando em um possível aumento da lucratividade da empresa. Hamel e Prahalad (1990) colocam que para as organizações garantirem um crescimento em uma perspectiva de longo prazo, deveriam desenvolver áreas-chave de conhecimento ou de domínio que fossem, se possível, únicas no mercado.

Porter (2003) argumenta que tanto a posição competitiva quanto a atratividade de uma indústria (setor) pode ser modelada por uma empresa, e é isso que torna a escolha da estratégia competitiva desafiante e bem sucedida.

Para Porter e Montgomery (2007), a base fundamental de um desempenho organizacional acima da média geralmente é explicada por algum tipo ou fonte de vantagem competitiva sustentável, que visa estabelecer uma posição singular, exclusiva e lucrativa contra as forças competitivas que existem no mercado. Uma empresa poderá se diferenciar da concorrência se puder ser única em alguma área valiosa, de valor percebido, para os compradores (clientes e/ou consumidores finais). Esta diferenciação é um dos tipos de vantagem competitiva de que uma empresa pode dispor.

Neste sentido, as empresas estão buscando constantemente dinamizar seu fluxo de bens e de serviços (MANUJ; MENTZER, 2008; WAGNER; BODE, 2008). As organizações, conforme Johson e Pyke (2000), estão procurando agregar valor aos seus produtos através da transformação de matérias-primas em produtos e/ou serviços, procurando minimizar os custos de todo o sistema, desde que satisfaçam os clientes e os requisitos de qualidade dos serviços (SIMCHI-LEVI; SNYDER; WATSON, 2002; BOWERSOX; CLOSS; STANK, 2003).

Em consonância a isto, o presente trabalho abordará o processo de transformação de uma transportadora em um operador logístico, no caso, como se deu tal processo junto à empresa Irapuru Transporte Ltda., fazendo com que o problema de pesquisa possa ser traduzido pela seguinte questão central de pesquisa, a qual deverá ser respondida: como se deu o processo de transformação, e sua evolução, da empresa em estudo, de uma transportadora tradicional para a sua configuração em um operador logístico?

1.3 OBJETIVOS DO ESTUDO

Os objetivos de um estudo podem ser compreendidos como os aspectos intrínsecos à problemática de pesquisa, uma espécie de detalhamento, de forma clara e direta, formalizando o interesse central da pesquisa (ALVES-MAZZOTTI; GEWANDSZNAJDER, 1999). Segundo Vergara (2009), os objetivos de uma pesquisa normalmente são explicitados na forma de um objetivo geral, ou objetivo principal, e de objetivos específicos, também denominados como objetivos secundários. Sendo assim, para este estudo, foram definidos o objetivo geral e os objetivos específicos conforme apresentados a seguir.

1.3.1 Objetivo Geral

O objetivo geral do trabalho é o de analisar o processo de transformação de uma transportadora tradicional em um operador logístico no sentido de agregar valor aos serviços prestados aos clientes e ampliar o seu nível de competitividade.

1.3.2 Objetivos Específicos

Como caminho para atingir o objetivo geral, são apresentados os seguintes objetivos específicos para a concretização do estudo:

- a) identificar as motivações que levaram a empresa em estudo a se transformar em um operador logístico;
- b) descrever as etapas de transformação do negócio;
- c) levantar as mudanças estratégicas e operacionais decorrentes;
- d) analisar os resultados obtidos e que impactaram no desempenho e no nível de competitividade da empresa;
- e) propor direcionamentos com o intuito de potencializar o desempenho organizacional em uma perspectiva de longo prazo.

2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

2.1 CONCEITO E EVOLUÇÃO DA LOGÍSTICA

Para Carlsson e Sarv (1997), o conceito de logística surgiu quando a economia de produção pós-guerra passou a ser ditada pelo mercado, no qual os problemas dos clientes se tornaram mais visíveis. Bowersox e Closs (2007) comentam que não havia um conceito formal sobre logística antes da década de 50. Neste período, as funções logísticas eram consideradas como operações de apoio ou de suporte, não tendo interface ou coordenação entre as demais funções de negócios (produção, marketing, finanças e recursos humanos, dentre outras), gerando duplicidade de trabalho e desperdícios.

Conforme Lambert, Stock e Vantine (1998), historicamente, tanto no âmbito acadêmico quanto na área de negócios, referiam-se à logística utilizando-se de diversas denominações: distribuição física, administração de materiais, distribuição, administração logística de materiais, engenharia de distribuição, etc. Todos estes termos diziam respeito à administração do fluxo de materiais ou de bens do ponto de origem ao ponto de consumo. Inclusive, segundo estes autores, o conceito de logística começou com as operações militares e no decorrer dos anos foi evoluindo. A logística foi examinada pela primeira vez, sob o prisma acadêmico, entre o final da década de 60 e o início da década de 70.

A logística, de acordo com Carlsson e Sarv (1997), é um conceito de negócio que tem relacionamento com diversas áreas: produção/operações, marketing, qualidade, etc. Para Ballou (2006), a logística estuda como a gestão pode prover o melhor nível de rentabilidade nos serviços de distribuição aos clientes e aos consumidores através de planejamento, organização e controle efetivo das atividades de suprimento, armazenagem, movimentação e distribuição, que visam lidar com o planejamento e o controle do fluxo de materiais provenientes de fornecedores para os usuários finais (JONES; HESTERLY; BORGATTI, 1997, TUCEN; ALPAN, 2010).

Para o CLM – *Council of Logistics Management* (2003), logística é a parte do gerenciamento da cadeia de abastecimento que planeja, implementa e controla o fluxo e armazenamento eficiente e econômico de matérias-primas, insumos, produtos semiacabados ou em elaboração e produtos prontos (acabados), desde o ponto de origem até o ponto de consumo, com o propósito de atender às exigências dos clientes. Sendo assim, a logística envolve a integração de informações, o transporte, o nível de estoque, a armazenagem, o

manuseio de materiais e a embalagem. E o desafio está em coordenar o conhecimento específico de tarefas individuais em uma competência integrada, concentrada no atendimento dos clientes (BOWERSOX; CLOSS, 2007).

Além disso, a colaboração é um elemento essencial na integração, em função de que a colaboração estratégica é necessária para permitir a comunicação das atividades logísticas inter-funcional e os esforços em conjunto entre os parceiros de negócio (FLYNN; HUO; ZHAO, 2010). Stock (1990) coloca, também, que a logística, de modo geral, está cada vez mais focada na eficiência e eficácia do desempenho das atividades logísticas. E, por decorrência disso, no desempenho organizacional.

Conforme Christopher (2007), a logística é um processo de gerenciar estrategicamente a aquisição, a movimentação e a armazenagem de materiais, peças e produtos acabados, bem como os fluxos de informação correlatos, por meio da organização de seus canais de marketing (ou canais de distribuição), de modo a poder maximizar a lucratividade e a rentabilidade presente e futura por meio do atendimento dos pedidos ao menor custo possível. E isto incluindo fornecedores, prestadores de serviços, fabricantes, distribuidores e revendedores, através de cada material, produtos, serviços e fluxo de informações (KOPCZAK, 1997).

Novaes (2007), por sua vez, salienta que a logística pode ser compreendida como um processo de planejar, implementar e controlar, de maneira eficiente, o fluxo e a armazenagem de materiais e de produtos, bem como os serviços e as informações associadas, cobrindo desde o ponto de origem até o ponto de consumo, com o objetivo de atender aos requisitos dos clientes ou consumidores, é uma rede de empresas interagindo para entregar o produto ou serviço ao cliente final (ELLRAM, 1991).

Assim sendo, a logística é a parte do processo da cadeia de suprimentos que planeja, programa e controla, de forma eficiente e eficaz, a expedição, o fluxo reverso e a armazenagem de bens e de serviços, bem como do fluxo de informações relacionado, entre o ponto de origem e o ponto de consumo, com o propósito de atender às necessidades e/ou os desejos dos clientes (FARIA; COSTA, 2005). Aktas e Ulengin (2005) reforçam, ainda, que as empresas, ao adotarem o conceito de logística, devem se concentrar no seu *core business* e, ao mesmo tempo, podem terceirizar suas atividades logísticas.

Percebe-se que os autores convergem que a logística tem como objetivo final atender às expectativas dos clientes ou dos consumidores ao longo do tempo. Os autores também destacam alguns outros aspectos que estão intrínsecos à definição de logística: gestão da cadeia de suprimentos, serviços de movimentação e de armazenagem, fluxo de materiais,

serviços aos clientes e aos consumidores, lucro e rentabilidade.

Alguns autores também fazem um destaque especial ao fluxo de informações (CHRISTOPHER, 2007; NOVAES, 2000; FARIA; COSTA, 2005; KOPCZAK, 1997), sendo que Bowersox e Closs (2007) ampliam o conceito ao mencionar a palavra “conhecimento”, entendendo que, mais do que gerir informações, a logística deve gerir conhecimento. Por isso, Kobayashi (2000) ressalta o papel estratégico da logística e postula que se trata de um processo com o qual se dirigem de maneira estratégica as transferências e a armazenagem de materiais ao longo da cadeia de valor das organizações.

Dessa forma, pode-se afirmar que as organizações buscam incansavelmente a sua permanência no mercado e, com sustentabilidade, isso pode ser viabilizado, de forma efetiva, tendo uma gestão logística adequada.

A logística, portanto, é um elo entre o mercado e a empresa e entre a empresa e seus fornecedores. É através da empresa que ocorre a coordenação dos fluxos de materiais e de informações que possibilitam a busca de possíveis vantagens que lhe diferenciem dos concorrentes e lhe proporcione lucro e rentabilidade. Quanto mais afinada a gestão logística, mais rápida será a resposta da empresa ao mercado (DORNIER et al., 2000; BOWERSOX; CLOSS; STANK, 2003; BALLOU, 2006; BOWERSOX; CLOSS, 2007).

No mercado globalizado, Visser (2007) observa que ocorreram inovações tecnológicas, ciclos de vida mais curtos dos produtos e uma constante mudança no perfil e no comportamento dos consumidores, o que afeta o ambiente de negócios de modo geral. Os processos de negócios se tornaram mais especializados e com algumas atividades externas aos domínios das empresas, sendo desenvolvidas por parceiros de negócio. Estas mudanças também influenciam o mercado de atuação dos operadores logísticos, no qual as empresas precisam se focar nas suas competências essenciais e, por esta razão, pode ocorrer a tercerização das atividades logísticas para empresas especializadas.

Consoante isso, Fawcett, Ellram e Ogden (2007) afirmam que ocorreu um aumento da complexidade da cadeia de abastecimento, pois o melhor fornecedor pode estar do outro lado do mundo e as expectativas, necessidades ou desejos dos clientes muitas vezes são dispersos.

Neste horizonte, Christopher (2007) ressalta que uma vantagem competitiva pode ser encontrada na capacidade de a organização se diferenciar de seus concorrentes na percepção cliente e pela capacidade de operar a baixo custo e com lucro maior, em diferentes processos e atividades que produzem valor na forma de produtos e/ou serviços disponíveis ao consumidor final (CHRISTOPHER, 1992).

De acordo com Novaes (2007), portanto, a logística é a função de negócio que tem o potencial e a capacidade de agregar valor à cadeia produtiva, valor oriundo às dimensões tempo, lugar, quantidade (volume) e qualidade e informações, eliminando processos ou atividades que não têm valor para o cliente. A agregação de valor, portanto, poderá surgir por meio de entregas confiáveis e mais rápidas, quantidades (lotes) menores, maior variedade de produtos e melhores serviços ao cliente. Estas facilidades poderão, em certos mercados, tornar-se um diferencial valioso na ótica dos compradores e, talvez, de difícil imitação por parte dos concorrentes.

A logística busca soluções eficientes e eficazes, otimizadas em termos de custo e nível de serviços. Desse modo, Novaes (2007) defende que a logística incorpora: (i) o cumprimento dos prazos ao longo da cadeia; (ii) a integração efetiva e sistêmica entre todas as áreas da empresa; (iii) a integração efetiva e estreita com os seus parceiros (fornecedores, clientes e demais *stakeholders*); (iv) a otimização dos processos de suprimentos, produção, comercialização e distribuição, com a sua racionalização e redução de custos, quando possível; e (v) a satisfação dos clientes, com níveis de serviços adequados. Por conseguinte, o objetivo final de todas as organizações é o equilíbrio entre os custos totais e a manutenção de margens seguras para a consolidação e a perenização das empresas (DORNIER et al., 2000; BOWERSOX; CLOSS; STANK, 2003; MILAN; 2006; MILAN; PAIVA; PRETTO, 2006; BOWERSOX; CLOSS, 2007; NOVAES, 2007; VIEIRA; MILAN; OTT, 2008).

Todavia, a evolução da logística, de acordo com Wood Jr. e Zuffo (1998), tem sido lenta e a maioria das organizações está em seus estágios iniciais. Inclusive, Kent e Flint (1997) dividem a evolução da logística em seis eras ou fases: (i) cultive para comercializar (primeira era): é possível perceber transporte e distribuição com o foco principal na comercialização dos produtos, como na idade média ou até mesmo em tempos mais antigos, tendo como foco principal transportar o produto da fazenda até o ponto de venda, até a Segunda Guerra Mundial, quando as economias agrícolas tiveram muita influência; (ii) funções segmentadas (segunda era): a Segunda Guerra Mundial marcou o começo deste período que vai até final de 1950, que marca seu fim. As exigências militares das tropas e movimento de provisão durante as guerras conduziram aos processos de transporte, e de uma distribuição física eficiente e da armazenagem; (iii) funções integradas (terceira era): começou com a integração das áreas funcionais, por volta de 1960. Havia uma troca da distribuição física com o foco principal na logística; (iv) foco no cliente (quarta era): início dos anos 70. O cliente foi considerado como o foco principal da organização; (v) logística como diferencial (quinta era): início dos anos 80. A logística começou a ser considerada um

meio fundamental para a diferenciação da empresa, e vista como um componente crítico na estratégia corporativa; e (vi) comportamento e limite de atravessamento (sexta era): entender percepções de clientes relativos aos sistemas logísticos, cooperação interfuncional e como os limites parcialmente desaparecem passa a ser essencial para entender o todo da cadeia.

O desenvolvimento econômico global, para Bozarth et al. (2009), tornou áreas que anteriormente trabalhavam de forma distinta como: compras, logística e gerenciamento de operações convergirem para a área de gerenciamento da cadeia de suprimentos. Reforça Ying e Dayong (2000), que a concorrência das cadeias de suprimentos sobrepõem à concorrência entre empresas individuais, e somente quando a cadeia de suprimentos atingir uma elevada competitividade a empresa poderá, efetivamente, vislumbrar sua sustentabilidade no mercado por um longo tempo.

Desta forma, a gestão da cadeia logística se concentra em como as empresas utilizam processos e seus fornecedores, a tecnologia e a capacidade de melhorar alguma eventual vantagem competitiva, sendo uma filosofia que se estende às tradicionais atividades intra-organizacionais, trazendo parceiros comerciais em conjunto com o objetivo comum de otimização e de eficiência (TAN; KANNAN; HAND'EL, 1998).

Para Bengtsson, Berggren e Lind (2005), isto motiva a terceirização de processos e de atividades que não são o núcleo de competência das empresas, principalmente porque as empresas estão procurando maior flexibilidade, eficiência operacional, melhores níveis de serviços para os seus clientes e um maior foco em seus negócios. E, tudo isso, com a possibilidade de obterem alguma melhoria de desempenho ou alguma vantagem ao contratar operadores logísticos (AGUEZZOUL, 2008).

Neste ambiente, no qual a complexidade dos serviços logísticos, aliada à necessidade de redução de custos e à melhoria do nível de serviços aos clientes, a logística se tornou uma área capaz de racionalizar os recursos organizacionais e de otimizar o processo produtivo das empresas (CHRISTOPHER, 1997). Esta nova conjuntura foi o responsável pelo crescimento da terceirização logística, dando origem aos operadores logísticos, empresas especializadas na realização de atividades logísticas e com conhecimento necessário para tirar o melhor proveito das ferramentas disponíveis e possibilitando às empresas focarem seus esforços em suas atividades principais. Estas empresas ocupam um espaço que anteriormente era ocupado pelas transportadoras, com o intuito de atenderem os objetivos estratégicos das empresas (FLEURY; AVILA; WANKE, 1997).

2.2 CONCEITUAÇÃO DE OPERADORES LOGÍSTICOS

Segundo Rao e Swarup (2001), a logística começou a ganhar importância na indústria com a quebra do paradigma da produção em massa, ainda mais com a filosofia do *just in time* e da produção enxuta, pois as empresas passaram a demandar entregas de matérias-primas e de produtos em prazos e em lotes menores, tornando a logística uma atividade mais complexa, requerendo especialistas para gerenciá-la. Além disso, Fuchs (2003) complementa que o relacionamento com os clientes e a rapidez em informações, juntos, são considerados fatores críticos de sucesso, enquanto que a interação com os clientes, capacidade / velocidade do produto e informações correlatas são vistos como direcionadores de valor.

Surgiu, então, a necessidade da prestação de serviços logísticos e este crescimento decorreu em função das empresas focarem em seu negócio central. Neste processo, configurou-se a oportunidade da presença do operador logístico, que supre as demandas por serviços logísticos de forma integrada, customizada e personalizada.

Como a tendência das empresas é a de terceirizar boa parte dos serviços logísticos, mediante a parceria com operadores logísticos, a sua importância na competitividade das empresas vem evoluindo (DORNIER et al., 2000). Nos Estados Unidos, com base em uma pesquisa realizada em 2004, por Bentz e Lieb (2005), foi evidenciado que pelo menos 80% das grandes empresas manufatureiras utilizavam os serviços de PSLs (prestadores de serviços logísticos). Para possibilitar um comparativo, a mesma pesquisa, implementada em 1991, mostrou que apenas 38% das empresas terceirizavam atividades logísticas. Para Lieb e Miller (2002), a globalização dos mercados favoreceu a expansão dos operadores logísticos em maior escala.

Devido à velocidade com que novos produtos e novos mercados são desenvolvidos, fica difícil para as empresas preverem suas necessidades logísticas. Já os operadores logísticos (*logistics providers*), por atuarem com diversos clientes e em diferentes mercados, e por necessitarem se atualizar constantemente, desenvolvendo sua infraestrutura, recursos humanos e tecnologias pertinentes, apresentam maior conhecimento e flexibilidade para oferecer soluções logísticas modernas e customizadas para os seus clientes (LYNCH, 2000).

O operador logístico, para Coyle, Bardi e Langley (2003), é um fornecedor externo, um provedor de serviços que executa a totalidade ou parte das funções logísticas de uma empresa e que abrange serviços como transporte, armazenagem e distribuição. Neves (2003) coloca que os operadores logísticos oferecem serviços de gestão e de operação de transportes, movimentação e armazenagem de materiais e relativas aos estoques. No entanto, há outras

atividades que estão sendo agregadas de forma a diferenciar um operador logístico dos demais, tais como montagem de *kits* ou de componentes, atividades de importação e/ou de exportação e a coleta programada de suprimentos (*milk run*), etc.

Esta terminologia, operador logístico, de acordo com Lieb e Randall (1996), surgiu nos Estados Unidos na década de 80 e, atualmente, é fortemente difundida nos países europeus com a denominação *Third-Party Logistics Provider* (3PL). No Brasil, decorre do conceito de terceirização de serviços logísticos (*outsourcing*) ou contrato logístico (*logistics contract*). Em acréscimo, Berglund, Sharman e Wandel (1999) associam a expressão 3PL à empresa que oferece, por meio de um contrato, os serviços de operações e de gerenciamento de transporte, de movimentação e de armazenagem.

Os autores defendem que, para maior segurança entre as partes envolvidas, deve haver um contrato de, no mínimo, um ano de vigência, e também devem ser previstas atividades de gerenciamento, de análise e de projetos, tendo a possibilidade de adição de atividades, tais como administração de estoques e de informações, como, por exemplo, o acompanhamento e o rastreamento de pedidos ou produtos e outras atividades que agreguem valor ao cliente como uma segunda embalagem ou mesmo o gerenciamento da cadeia logística como um todo.

Fleury e Ribeiro (2001) destacam que na década de 80, a tendência de integração das atividades logísticas, entre duas ou mais atividades executadas de forma coordenada, foi ficando mais frequente, levando alguns autores a associar a expressão 3PL às empresas com capacidade de fornecer mais de um tipo de serviço logístico de forma integrada. Isto posto, para Van Laarhoven, Berglung e Peter (2000), um operador logístico engloba todo o tipo de atividades logísticas, por mais simples que sejam, não refletindo necessariamente os avanços tecnológicos e operacionais de uma *Supply Chain* (cadeia de suprimentos).

Ou seja um operador logístico é uma empresa que conduz o planejamento, a implantação e o controle, de maneira eficiente, do fluxo de material através da cadeia de abastecimento, assim como todos os serviços e informações a ela associados, desde o ponto de origem até o ponto de consumo, satisfazendo as exigências dos clientes (AGUIAR, 2001).

Por sua vez, a ABML – Associação Brasileira de Movimentação e Logística define que um operador logístico é o fornecedor de serviços logísticos, especializado em gerenciar todas as atividades logísticas ou parte delas, nas várias fases da cadeia de abastecimento, agregando valor ao produto dos mesmos, e que tenha competência, no mínimo, de prestar simultaneamente serviços nas três atividades básicas: controle de estoques, armazenagem e gestão de transporte (ABML, 1999). Em acréscimo, Fleury (2004b) reforça a característica de integração de todas as atividades de logística de uma forma própria a cada cliente

(personalizada).

De forma simples, é possível entender o operador logístico como um prestador de serviços que tem competência reconhecida em atividades logísticas, desempenhando funções que podem englobar todo o processo logístico de uma empresa-cliente ou somente parte dela (AFRIC; CALKINS, 1994; SINK; LANGLEY; GIBSON, 1996; ABML, 1999; RAZZAQUE; SHENG, 1998; COYLE; BARDI; LANGLEY, 2003).

Para Murphy e Poist (2000), o desenvolvimento de relações formais, no longo prazo, entre operadores logísticos e seus clientes será cada vez mais relevante para que as empresas ampliem o seu nível de competitividade. Neste sentido, Payne et al. (1999) reforçam a importância do relacionamento entre estes parceiros em função da concorrência ser entre as cadeias de suprimentos e não mais entre organizações individuais. Assim sendo, os relacionamentos entre tais parceiros de negócios são a base sobre a qual uma cadeia de suprimentos eficaz pode ser construída e solidificada (WATHNE; HEIDE, 2004).

2.2.1 Classificação dos Operadores Logísticos

Os operadores logísticos, de acordo com Novaes (2007) e Lynch (2000), podem ser classificados pelos serviços prestados, ou seja, os operadores logísticos podem ser:

- (i) **baseados em ativos:** empresas que detêm ou alugam a terceiros ativos tangíveis e oferecem outros serviços logísticos, como a ampliação natural de sua atividade central;
- (ii) **baseados em gestão e no tratamento de informações:** empresas que operam na gestão de atividades logísticas e que não detêm ou alugam ativos tangíveis, mas oferecem aos seus clientes recursos humanos e sistemas para administrar todas ou parte de suas funções logísticas; e
- (iii) **híbridos ou integrados:** empresas que oferecem serviços logísticos físicos e administrativos de gestão ao mesmo tempo.

Já Colin e Fabbe-Costes (1995), para descrever o conjunto de atividades logísticas realizadas pelos operadores logísticos, defendem que é necessário combinar três critérios: a natureza das atividades, as características de circulação/movimentação dos produtos, como, por exemplo, os canais de distribuição, as restrições físicas (peso, volume e temperatura) e as restrições de gestão (frequência, valor dos produtos e rotatividade/giro de estoques) e a área geográfica atendida.

Segundo Sink, Langley e Gibson (1996), os operadores logísticos podem ser classificados em cinco categorias: (i) **tipos de serviços prestados:** podem ser classificados

em dois grandes grupos básicos, os especialistas operacionais e os integrados. Os **especialistas** operacionais têm a competência básica da excelência operacional e prestam serviços específicos (transporte, armazenagem, consolidação de cargas ou etiquetagem). Podem executar apenas uma destas atividades, mas existe a possibilidade de adicionar valor ao cliente por meio de serviços extras, como processamento de pedidos, consertos e controle de estoques. Os **integradores** são capazes de prover uma solução logística completa, a partir de um conjunto de serviços planejados e gerenciados integralmente. Podem oferecer, também, atividades que extrapolam os serviços básicos; (ii) **escopo geográfico de atuação:** os operadores logísticos podem ser classificados em regionais, nacionais ou globais. Atualmente, percebe-se uma forte tendência dos principais PSLs a ampliarem o espaço geográfico de atuação como forma de conseguir maior uso para os seus ativos e de evitar a perda de contas domésticas de clientes com atuação em todo o território nacional ou internacional; (iii) **tipos de indústrias que atendem ou segmentação por cliente:** visam uma maior especialização e customização. Observa-se que nos Estados Unidos e na Europa há uma tendência à especialização com base no porte (tamanho) do cliente. Nos Estados Unidos, este tipo de segmentação é bem definida. Grandes operadores logísticos atendem quase que exclusivamente grandes empresas, embora os clientes de médio e de pequeno portes também estejam terceirizando suas atividades logísticas. Contudo, na Europa, verificam-se alguns grandes operadores logísticos responsáveis pela logística de empresas de menor porte; (iv) **características dos ativos:** a mais geral de todas as categorias de classificação corresponde à propriedade dos ativos e dividem os operadores logísticos em dois grandes grupos. O primeiro grupo possui e opera ativos de transporte ou de armazenagem, enquanto que o segundo grupo subcontrata os ativos e sua operação com terceiros. Existem, ainda, os PSLs híbridos, que apesar de possuírem ativos próprios também contratam ativos de terceiros. Estas empresas são, em geral, partes de um grupo no qual as empresas-mãe possuem ativos logísticos, e as empresas-filhas possuem os recursos humanos qualificados e os sistemas de informação necessários; e (v) **atividades de origem:** algumas empresas tiveram sua origem na armazenagem, outras no transporte. Um exemplo disso é a FedEx, que teve sua origem como uma empresa de entrega expressa.

Por outro lado, a origem dos operadores logísticos pode ser classificada como: (i) **ampliação de serviços:** as fontes são as empresas especializadas em transporte ou em armazenagem e ampliam a sua atuação para oferecer um serviço ampliado e integrado de logística para os seus clientes; e (ii) **diversificação de atividades:** empresas industriais ou comerciais que, por terem desenvolvido uma elevada competência para o gerenciamento

interno de suas operações logísticas, decidem diversificar sua atividade por meio da criação de empresa ou atividade prestadora de serviços logísticos para terceiros (FLEURY, 2004c). Para facilitar a compreensão, a Figura 1 apresenta alguns exemplos de operadores logísticos com suas respectivas origens:

| Surgimento pela Ampliação de Serviços | | Surgimento pela Diversificação de Atividades | |
|---------------------------------------|--------------------------|--|-----------------|
| Exterior | Brasil | Exterior | Brasil |
| Ryder | Armazéns Columbia | Federal Express | DDF / Danzas |
| Roadway | Transportadora Americana | UPS | Cotia Trading |
| TNT | | Caterpillar | Marbo / Martins |
| Fritz Company | | Mitsui Logistics | |
| Exel | | | |
| J. B. Hunt | | | |
| Schneider | | | |

Figura 1 – Exemplos de origens de operadores logísticos

Fonte: Fleury (2004c, p. 134).

De acordo com Lalonde e Paul (1976), os operadores logísticos oferecem serviços aos clientes e, portanto, podem ser classificados da seguinte forma. Operadores logísticos que prestam serviços: (i) **pré-transacionais**: elementos que estabelecem um ambiente para um bom nível de serviço ao cliente. São eles: data de entrega da mercadoria após colocação do pedido na fábrica, procedimentos para tratar devoluções ou faltas e métodos de despacho, planos de contingências para greves ou desastres naturais, política posta por escrito e nas mãos do cliente, estrutura organizacional, flexibilidade do sistema e serviços técnicos; (ii) **transacionais**: elementos que estão envolvidos diretamente nos resultados obtidos com a entrega do produto ao cliente, como, por exemplo, ajuste nos níveis de estoque, seleção de modais de transporte, determinação de procedimentos para processamento de pedidos, tempo de entrega, exatidão do preenchimento de ordens de compra, condições das mercadorias no recebimento por parte do cliente e disponibilidade de estoques; e (iii) **pós-transacionais** (pós-vendas): serviços necessários para dar suporte aos produtos no campo, para proteger clientes de produtos defeituosos, para providenciar o retorno de embalagens ou tratar as reclamações, necessidade de devoluções ou solicitações dos clientes. Isto acontece após a venda do produto, mas deve ser planejado antecipadamente sob a forma de ações contingenciais.

A classificação dos operadores logísticos também pode ser feita em relação aos serviços ofertados. Sendo assim, haverá operadores logísticos: (i) **tradicionais**: aqueles que ofertam serviços padronizados, tais como armazenagem, distribuição, etc; (ii) **desenvolvedores de serviços**: ofertam pacotes de serviços de valor agregado, customizados e dedicados a um determinado cliente, tais como rastreamento, *cross-docking* (operação do sistema de distribuição, na qual os produtos de um veículo são recebidos, separados e encaminhados para outro veículo), etc.; (iii) **adaptadores a clientes**: distinguem-se para absorver as atividades existentes dos clientes e melhorar o seu nível de eficiência operacional, sem necessariamente investirem muito no desenvolvimento dos serviços. Sua base de clientes normalmente é limitada, uma vez que assumem a totalidade das atividades logísticas dos seus clientes; e (iv) **4PLs (*Fourth-Party Logistics* – a **quarteirização dos serviços logísticos**)**: conhecidos com integradores logísticos, os quais dividem os riscos e os retornos do gerenciamento das atividades e do próprio negócio (operações) com os clientes. São fortemente integrados aos clientes, absorvendo a totalidade das operações logísticas (ALFREDSSON; HERTZ, 2003).

Além disso, Bask (2001) e Sink, Langley e Gibson (1996) salientam que, no mercado, a comercialização de serviços logísticos gera confusão, em virtude dos operadores logísticos afirmarem que eles podem fazer tudo sem de fato possuírem toda a capacidade necessária. Desta forma, surgem várias classificações, distinguindo principalmente entre baseados em serviços logísticos ativos próprios e não ativos (RAZZAQUE; SHENG, 1998; SHEFFI, 1990). São exemplos de serviços logísticos baseados em ativos próprios: frotas de caminhões, armazéns próprios e focados na gestão e execução das atividades alocação/utilização de transporte e de armazenagem. E os não ativos das empresas com base nas experiências e sistemas de informação e gestão orientadas para oferecer serviços, subcontratação de atividade de distribuição física.

Cabe comentar que Berglund, Sharman e Wandel (1999) notaram mudanças graduais dos operadores de ativos próprios para sistemas com base em não ativos (ofertando serviços específicos, competitivos e com baixo custo) e soluções (serviços personalizados e complexos para alguns clientes), enquanto que Alfredsson e Hertz (2003), classificam os PSLs em termos de suas habilidades para resolução de problemas gerais e na medida de adaptação às necessidades do cliente.

2.2.2 Diferenças entre uma Transportadora e um Operador Logístico

Fleury e Ribeiro (2001) ressaltam que todo operador logístico pode ser considerado um prestador de serviços logísticos (PSL), mas nem todo PSL, como, por exemplo, uma transportadora, pode ser considerado um operador logístico. O operador logístico surgiu para atender às necessidades do mercado que procura organizações ágeis, com resposta para atender a uma demanda específica que pode surgir a qualquer momento e em qualquer lugar.

Na Figura 2, mostra-se a comparação entre as características gerais das transportadoras de serviços tradicionais e dos operadores logísticos.

| Transportadoras (Serviços Tradicionais) | Operadores Logísticos |
|---|--|
| Oferecem serviços genéricos (<i>commodities</i>) | Oferecem serviços sob medida (customizados, personalizados) |
| Tendem a se concentrar em uma atividade logística (transporte, estoques ou armazenagem) | Oferecem múltiplas atividades de forma integrada, tais como transporte, gestão de estoques e armazenagem |
| O objetivo da empresa contratante do serviço é a minimização do custo específico à atividade contratada | Objetivo da contratante é reduzir os custos totais da logística, melhorar os serviços ao cliente e aumentar a sua flexibilidade e agilidade produtiva ou operacional |
| Contratos de serviços tendem a ser de curto ou médio prazos (entre 6 meses e 1 ano) | Contratos de serviços tendem a ser de longo prazos (entre 5 a 10 anos) |
| <i>Know how</i> tende a ser limitado e especializado (transporte, armazenagem, etc) | Possuem ampla capacitação de análise e planejamento logístico, assim como de toda a parte ligada às operações da empresa |
| Negociações para os contratos tendem a ser rápidas (semanas) e em um nível operacional | Negociações para os contratos tendem a ser longas (meses) e em um alto nível de gestão (tático e/ou estratégico) |

Figura 2 – Diferenças entre operadores logísticos e transportadores

Fonte: Fleury (2004c, p. 133).

As funções do operador logístico, de acordo com Fleury (2004c), consistem em reduzir os custos logísticos totais, gerar uma maior integração da cadeia de suprimentos e melhorar o nível de serviços ao cliente. Cabe destacar que a integração da cadeia de suprimentos, segundo Bowersox et al. (1989), tornou-se essencial para que uma empresa obtenha algum tipo de vantagem competitiva. Sendo assim, é possível destacar as principais diferenças entre um operador logístico e uma transportadora, que atua na prestação de serviços tradicionais, com base nos seguintes níveis: (i) operacional: ao contratar um transporte, a transportadora está preocupada em atender a função isolada, não passando *feedback* sobre problemas com a carga. Em contrapartida, o operador logístico além de fazer o básico, agrega serviços como o rastreamento da carga e a garantia da hora de chegada do

produto no cliente; e (iii) tático: o relacionamento da transportadora com o cliente geralmente não é de longo prazo. Caso a contratação seja para o controle de estoque, todo o serviço executado e as melhorias implementadas não são difundidas para outras áreas ou setores da empresa-cliente.

Sheffi (1990) e Virum (1993) colocam que as empresas de transporte evoluíram para operadores logísticos, expandindo suas ofertas de serviços para se diferenciar da concorrência. Esta evolução é explicada em três fases distintas (BERGLUND; SHARMAN; WANDEL, 1999; ALFREDSSON; HERTZ, 2003): (i) **primeira fase:** nos anos 80, muitas transportadoras com serviços de transporte e armazenagem evoluíram para operador logístico, como, por exemplo, Exel Logistics e Fran Maas; (ii) **segunda fase:** no início dos anos 90 as empresas se especializaram nas entregas expressas de encomendas e surgiu no mercado empresas como, por exemplo DHL, TNT, UPS e FedEx; e (iii) **terceira fase:** no final da década de 90 empresas especializadas em serviços financeiros, serviços de TI e consultoria de gestão entraram no mercado por meio do desenvolvimento de competências em sistemas de informação e planejamento da cadeia de abastecimento.

Por sua vez, o operador logístico procura agregar valor e manter um relacionamento sob uma perspectiva de longo prazo, no qual ambas as partes tendem a obter ganhos ou benefícios mútuos, e neste caso, o operador logístico se torna estratégico, fundamental para a organização na busca de novos mercados ou na configuração de novas ofertas (produtos e/ou serviços), na redução de custos, no aumento de flexibilidade, na agilidade e na segurança de suas operações, e na competitividade das empresas, a fim de manter e agregar clientes (FLEURY, 2004c).

2.2.3 Vantagens e Desvantagens do Uso do Operador Logístico

Segundo Fleury (2004c), a combinação crescente da complexidade operacional e da sofisticação tecnológica tem contribuído de forma decisiva para aumentar a demanda por operadores logísticos. Gracht e Darkow (2010) e Fleury (2004c) salientam que os principais fatores que têm pressionado a logística no sentido de maior complexidade: a proliferação de produtos, menores ciclos de vida dos produtos, maior segmentação de mercados/clientes, a globalização e maior exigência de serviços agregados aos produtos. Isso contribui na capacidade de adaptar-se rapidamente a flutuações de preços e demanda e a diferentes exigências do mercado. Neste sentido, Andersson e Norrman (2002) colocam que os serviços prestados pelos operadores logísticos diferem de outros serviços, pois auxiliam o

desenvolvimento de uma estreita relação *business to business* entre comprador (cliente) e provedor do serviço.

Para Dornier et al. (2000), as vantagens do uso de operadores logísticos está na possibilidade de aporte consistente na penetração em novos mercados, na redução dos riscos de investimento financeiro inerentes à propriedade dos ativos logísticos, tais como caminhões e armazéns, entre outros. Dentro de uma visão global, como é o caso do acesso a novas tecnologias e a soluções inovadoras, Bardi e Tracey (1991) reforçam que o operador logístico pode oferecer muitas vantagens relacionadas aos custos, como, por exemplo: redução dos investimentos em ativos (transformando custos fixos em variáveis) e também nos custos de manutenção de máquinas e equipamentos.

Van Damme e Ploss Van Amstel (1996), por sua vez, comentam que por atenderem a diversos clientes, simultaneamente, os operadores logísticos são capazes de utilizar melhor as suas capacidades, obtendo, desta forma, economias de escala, o que não seria possível, talvez, ao seu cliente, individualmente falando. Em acréscimo, são citados outros benefícios que incluem a redução nos níveis de estoque, tempos de ciclo dos pedidos, prazos de entrega e melhoria no atendimento ao cliente (DAUGHERTHY; STANK; ROGERS, 1996; BHATNAGAR; VISWANATHAN, 2000; WONG et. al., 2000).

Por outro lado, as desvantagens podem ser identificadas em quatro principais dimensões de análise: (i) perda ou dificuldade de acesso a informações-chave do mercado: o contato diário com fornecedores e clientes é fundamental para manter os gestores da empresa sintonizados com as oportunidades e as ameaças de mercado. Ao delegar certas funções, processos ou atividades a um operador logístico, a organização corre o risco de perder a sensibilidade de identificar, no tempo certo, as mudanças ou tendências de mercado; (ii) falta de percepção por parte do operador logístico acerca dos objetivos mercadológicos do cliente contratante: no dia a dia as organizações são obrigadas a fazerem escolhas (*trade-offs*, prioridades) entre os diversos objetivos relativos ao negócio (custos, margens de lucro e de rentabilidade, flexibilidade, foco em certos mercados e/ou clientes, etc.). Estas escolhas devem respeitar uma estratégia definida e modificada à medida que se alteram as condições de exigência do mercado; (iii) incapacidade do operador logístico de cumprir com as suas obrigações e metas compromissadas com o cliente contratante: pode ocorrer que o operador logístico na ânsia de assinar um contrato prometa muita coisa que não tem condição de cumprir, gerando prejuízo de ambos os lados; e (iv) dependência que pode ocorrer do cliente contratante em relação ao operador logístico: trocar de operador ou até mesmo assumir de volta as operações, então terceirizadas, pode causar transtornos, como deixar ativos na guarda

de terceiros, informações e *know how*, podendo causar um excessivo aumento de custos operacionais para o cliente contratante (DORNIER et al., 2000). Embora os 3PLs aumentem a flexibilidade em relação ao mercado (investimentos) e da procura (flexibilidade de volume), a falta de capacidade de resposta às necessidades dos clientes é citada com um possível problema (VAN DAMME; PLOSS VAN AMSTEL, 1996). Outros problemas citados se referem à interrupção do serviço, aos fluxos de entrada, qualidade inadequada, perda de *feedback* do cliente e incapacidade do operadores logístico em lidar com necessidades especiais de produtos e de emergências circunstanciais (COOPER; ELLRAM, 1990; SINK; LANGLEY, 1997; VAN LAARHOVEN; BERGLUND; PETER, 2000; COOK; GIBSON, 2001; SVENSSON, 2001).

Outro aspecto relevante se refere ao nível de dependência da empresa contratante em relação ao operador logístico. A dependência diz respeito à necessidade, em alto grau, de se manter um relacionamento com um determinado parceiro de negócios para que se possa atingir determinados objetivos e metas ou um nível de *performance* específico (PALMATIER; DANT; GREWAL, 2007).

Uma relação positiva, saudável, de acordo com Ganesan (1994), é esperada quando o cliente fica dependente apenas no momento em que o provedor de serviços tem algo a oferecer que é singular ou importante para ele, e quando a interface entre as partes envolvidas se dá de forma tranquila. Nesta direção, Heide e John (1988) destacam que a dependência será maior nos seguintes casos: quando os serviços obtidos são altamente valorizados e quando os serviços obtidos excedem os serviços ofertados por qualquer outro fornecedor alternativo.

Em complemento, Liu e Wang (2009) colocam que a contratação de operadores logísticos está sendo vista como um fator relevante no crescimento das empresas, pois ao contratarem podem se concentrar no seu negócio, melhorando a sua eficiência e a utilização de recursos desta forma aumentando a lucratividade.

2.2.4 Desafios do Operador Logístico

A competição entre operadores logísticos também vem se caracterizando como intensa e os principais desafios para eles é manter seus clientes com contratos ativos e os lucros sob fortes pressões de preço, tendo em vista, ainda, os efeitos decorrentes da globalização, o relacionamento com os clientes, entregas em novas regiões geográficas, novas tecnologias de ponta e o surgimento dos 4PLs (VASILIAUSKAS; BARYSIENÈ, 2008).

Além disso, Rao e Young (1994) também descrevem a complexidade que os operadores logísticos estão enfrentando: (i) complexidade da rede: referindo-se tanto à dispersão geográfica, bem como a intensidade das operações dos parceiros comerciais; (ii) complexidade do processo: referindo-se à compressão do tempo; e (iii) complexidade do produto: relacionadas aos requisitos específicos do produto.

Cheong (2004), por meio da Figura 3, destaca os principais desafios dos operadores logísticos. Os desafios dos operadores podem ser diferenciados pelo grau de tangibilidade dos serviços prestados, no nível superior encontra-se a camada de configuração da rede logística (mais tangível) e no final a gestão de relacionamento (menos tangível). Em relação ao gerenciamento dos recursos e das informações, Marino (2005) corrobora Van Hoek e Chong (2001), que fazem referência ao 4 PL como sendo um novo rumo para a terceirização que faz a integração de toda a cadeia de suprimentos, onde são reunidos e gerenciados todos os recursos, as capacidades e as tecnologias, sendo estas de terceiros ou próprias. Então, esta seria uma solução mais ampla para a combinação certa feita pela consultoria, pela gestão e pela área de TI.



Figura 3 – Níveis de desafio do operador logístico

Fonte: Cheong (2004, p. 364).

Os gestores, ao configurar a rede logística de suas empresas, conforme Cheong (2004), devem estar preocupados em projetar a rede mais adequada, a fim de satisfazer as exigências do nível de serviço que necessitam ao menor custo, o que consiste em refletir sobre o número ideal e a localização de armazéns, depósitos ou CDs (Centros de Distribuição), roteiros de entrega, entre outros aspectos, bem como sobre o fluxo de materiais e de informações.

O fluxo de materiais se refere à circulação de materiais diversos e dos produtos por meio do operador logístico. Já o fluxo de informações, geralmente acompanha o fluxo de materiais e ambos andam juntos, sendo que as informações incluem dados sobre os pedidos, sobre estoques, origem e destino de materiais diversos e produtos, etc. E, finalmente, é relevante a gestão do relacionamento entre a empresa e o operador logístico, onde os gestores das partes envolvidas devem se preocupar com as condições necessárias que facilitem a parceria entre o cliente e o operador logístico sob uma perspectiva de longo prazo. É na gestão deste relacionamento que, talvez, encontra-se a maior barreira na coordenação interorganizacional dos processos e da própria operação, pois há a necessidade de compartilharem informações e conhecimento e de fomentarem a confiança mútua (CHEONG, 2004).

O operador logístico, ao assumir a função logística dos seus clientes, geralmente tem que criar uma rede logística para suportar o fluxo de materiais e de produtos da planta fabril do cliente até os consumidores finais, havendo, ou não, a interface com outros intermediários no contexto dos canais de distribuição. Para tanto, os operadores logísticos necessitam de modelos de soluções efetivas para ajudar aos seus clientes a projetar e/ou melhorar as suas redes logísticas, operando com custos mínimos e satisfazendo as exigências de seus compradores (clientes e/ou consumidores finais) (CHEONG, 2004).

O mesmo autor destaca que a maior barreira na coordenação interorganizacional, ou seja, na interação entre uma empresa-cliente e seu operador logístico está principalmente na troca de informações e no processo de comunicação entre as partes, bem como na construção e na manutenção da confiança. Neste sentido, Maltz (1995) ressalta que o compartilhamento de informações é um processo de comunicação entre as partes envolvidas, que seja efetivo e em tempo real, é fundamental para detectar problemas e reagir a eles imediatamente, diluindo possíveis impasses e conflitos que podem surgir ao longo do tempo, qualificando o processo e as atividades logísticas e potencializando seus resultados.

A adoção da TI e de uma comunicação eficaz se tornou crítico para os operadores logísticos na integração da cadeia (EVANGELISTA; SWEENWY, 2003b). A crescente disseminação de tecnologias está ocasionando a necessidade de desenvolvimento de novas

técnicas e outras competências (MORVILLO, 2002). Inclusive, para Alfredsson e Hertz (2003), o problema enfrentado pelos operadores está em encontrar o equilíbrio em sua capacidade de adaptação às necessidades dos clientes e a organização dos seus processos para o desenvolvimento de suas competências, podendo, desta forma, conforme Bourlakis e Bourlakis (2005), desenvolver a sua especialização e sua capacidade de apoiar a expansão nacional e internacional da cadeia no qual está inserido.

Os operadores logísticos, segundo Gracht e Drakow (2010), irão se deparar com obstáculos e oportunidades de mercado, em função do crescimento dos serviços, ambientes mais complexos e dinâmicos, pela globalização, acirramento da competitividade, aumento de demanda e escassez de recursos. Gunasekaran e Ngai (2004) complementam, ainda, destacando que a logística tem um papel importantíssimo no aspecto de alavancar vantagem competitiva para as organizações. Em decorrência deste cenário, Porter (2003) salienta que é necessário antecipar as mudanças escolhendo estratégias apropriadas e sabendo explorar os aspectos positivos melhores que seus concorrentes. Desta forma, Perçin (2009) afirma que a busca de novas práticas de negócios e soluções passam ajudar com que os objetivos sejam alcançados com sucesso.

2.3 ESTRATÉGIA COMPETITIVA

A estratégia competitiva é uma decisão que determina a sobrevivência, o crescimento, e a perpetuidade de uma empresa ao longo do tempo. O posicionamento competitivo envolve uma visão geral de negócio, metas de desempenho e ações orientadas pela visão e sustentadas pelas metas (PORTER; MONTGOMERY, 2007; HOOLEY; SAUNDERS; PIERCY, 2005). Conforme Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000), a estratégia de uma empresa deve estar relacionada à consistência de seu comportamento ao longo do tempo e do seu posicionamento competitivo.

De acordo com Porter e Montgomery (2007), uma indústria, ou setor do mercado, sofre a ação de diversas forças competitivas: fornecedores, compradores (clientes e/ou consumidores finais), concorrentes, novos entrantes (entrantes potenciais) e produtos e/ou serviços substitutos. A partir do conhecimento aprofundado acerca destas forças competitivas, os gestores podem definir a sua estratégia, almejando um certo posicionamento de mercado, o que deve estar fundamentado na busca de uma possível fonte de vantagem competitiva sustentável, seja pela liderança em diferenciação de produtos e/ou serviços no mercado, seja

na liderança pelo custo, não necessariamente, em preços, como, ainda, não pela liderança, mas pelo enfoque liderou na diferenciação ou no custo.

Ao longo dos últimos anos, diferentes estratégias vêm sendo adotadas na manufatura, associadas à curva de aprendizagem, ao portfólio de produtos, à inserção das empresas em novos mercados e à redução do tempo de atendimento aos clientes. Esta última apresenta a possibilidade de caracterizar a vantagem de reduzir o tempo de resposta da empresa às expectativas do cliente (STALK; HOULT, 1993), o que vem a ser fundamental para um melhor posicionamento competitivo dos negócios.

Vale destacar que, de acordo com Ohmae (2001), se não houvessem competidores não haveria a necessidade de uma estratégia tão elaborada, pois o propósito do planejamento estratégico é tornar a empresa apta a ganhar espaço no mercado, ou seja, que ela seja tão eficientemente quanto possível, tendo uma vantagem competitiva sustentável sobre seus concorrentes imediatos ou frontais.

Segundo Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000), é por meio da estratégia que a empresa irá se posicionar no mercado frente à concorrência, o que, logicamente, implica em um processo de tomada de decisões, quanto à organização e quanto à sua forma de competir, ou seja, como fará o direcionamento da organização a fim de agir diante das ameaças e das oportunidades intrínsecas ao seu mercado de atuação. Hamel e Prahalad (2000) comentam que, em uma perspectiva de longo prazo, a competitividade deve resultar da capacidade de formar competências que propiciam à empresa ofertar produtos e/ou serviços inovadores ou diferenciados, que não podem ser antecipados facilmente pelos concorrentes.

Percebe-se, portanto, que os autores convergem que a estratégia tem como objetivo final resultar, criar ou manter uma vantagem competitiva sustentável para as empresas frente aos concorrentes. Daí surge a oportunidade da logística, mais especificamente, a possibilidade de parceria com os operadores logísticos para fortalecer a competitividade das empresas ou, até mesmo, propicia uma vantagem competitiva.

Para Robles (2001), os operadores logísticos que prestam serviços de logística integrada podem, efetivamente, contribuir para a competitividade das empresas mediante a prestação de serviços especializados com maior eficiência e eficácia, já que dominam certos processos ou atividades em uma profundidade maior do que a dos clientes que atendem.

A tendência dos contratos entre os operadores logísticos e seus clientes tem sido a de uma ampla abrangência de cobertura geográfica, com a inserção de, cada vez mais, outras atividades em comparação à contratação inicial (MENDONÇA; KEEDI, 1997). Este cenário é de desafio, pois os operadores logísticos precisam estar voltados para processos mais amplos,

em termos de cobertura de mercado de de um maior número de atividades, além de estarem focados na coordenação e na integração das atividades, como é o caso dos 4PLs (BENTZ; LIEB, 2005).

Langley et al. (2005) afirmam que os operadores logísticos, por meio da incorporação de novas atividades, exigidas pelo mercado, estão mudando a sua forma de atuação no mercado ao longo dos anos, demonstrando uma maior maturidade. Esta evolução do modelo de negócio é em virtude do atendimento das expectativas dos clientes e com o claro objetivo de obter uma maior participação de mercado. Por conta disso, as organizações prestadoras de serviços logísticos estão reavaliando as suas estruturas e seus relacionamentos para melhorar o nível de informações, de conhecimento e de comunicação com o mercado, sincronizando as atividades entre os agentes da cadeia de suprimentos que atendem, procurado integrar as cadeias produtivas em que participam (CHAPMAN; SOOSAY; KANDAMPULLY, 2003).

Sendo assim, muitas alianças logísticas estão sendo formadas com base nas mudanças tecnológicas e nas exigências de mercado, no intuito de melhorar as soluções logísticas propostas aos seus clientes (RATTEN, 2004). Aliás, as melhorias tecnológicas desenvolvidas pelas empresas e seus parceiros produzem, em essência, dois efeitos: um crescimento no valor intangível e um aumento da vulnerabilidade dos concorrentes graças à ameaça de disseminação dos padrões tecnológicos (UTTERBACK, 1994). Desta forma, o operador logístico deve atuar de forma estratégica, utilizando-se de recursos adequados para manter sua posição no mercado e para poder ser parte efetiva do resultado de seus clientes (BIENSTOCK, 2002).

Neste sentido, em um mercado altamente competitivo a diferenciação de custos, a segmentação de mercado e os serviços são as principais formas de melhorar o desempenho e o lucro do operador logístico (PANAYIDES, 2004; SUM; TEO, 1999). Além disso, as mudanças ambientais e as novas tecnologias têm impacto sobre o planejamento estratégico dos operadores (HUM, 2000), pode-se ser citado *e-commerce* e suas implicações para as operações logísticas, que deve ser compreendido na sua íntegra (DELFMANN; ALBERS; GEHRING., 2002; GUDMUDSSON; WALCZUCK, 1999).

Os 3PLs empregam uma variedade de estratégias de crescimento, e um importante meio de expansão inclui fusões e aquisições, *joint ventures*, alianças estratégicas, ou seja, para estabelecer novas operações no mercado externo (STONE, 2001; 2002). Por isso as alianças são consideradas necessárias para o desenvolvimento de soluções logísticas transfronteiriça (CARBONE; STONE, 2005; VAN HOEK, 2000).

2.4 DESENVOLVIMENTO DE RELACIONAMENTOS

Os consumidores estão mais sensíveis ao tempo de atendimento e à velocidade de resposta, o que, em algumas vezes, se torna um objetivo dominante. Segundo Martins (1998), é necessário que os produtos e/ou serviços estejam à disposição para serem consumidos e/ou utilizados.

Christopher (1989) destaca que as empresas líderes em seus mercados de atuação competem basicamente por liderança em custos (podendo praticar preços mais agressivos, ou não) e um nível de serviço mais elevado. Neste sentido, Scribbins (1994) coloca que a logística é um meio de prover tal nível de serviço diferenciado ao cliente, de forma eficaz e dentro da estratégia global da empresa.

Analisando este aspecto, o operador logístico se torna um parceiro ideal para a organização atingir seus objetivos: menor prazo de entrega e redução de custos totais na cadeia de suprimentos. Para Vaidyanathan (2005), os operadores logísticos podem oferecer soluções inovadoras. Em pesquisa realizada por Bentz e Lieb (2005), dentre as empresas entrevistadas, 80% delas afirmam que algum PSL faz parte da estratégia adotada no que diz respeito à gestão de sua cadeia de suprimento, e que 70% delas consideraram positivo o impacto destas parcerias nos aspectos de custos logísticos e no nível de serviço ao cliente.

Christopher (2007) coloca que reduzindo o tempo no processo relativo aos suprimentos poderão incidir muitos benefícios: liberação de capital, benefício contínuo por meio da redução no custo de financiamento de um canal mais curto, tempos de resposta menores e, conseqüentemente, níveis de serviços mais elevados, menor vulnerabilidade à volatilidade do mercado e maior flexibilidade para atender às exigências do cliente – por exemplo, mais opções (variedade, diversificação), tamanhos de embalagem, cores, etc.

Outro aspecto ressaltado se refere ao sucesso do operador logístico, que está diretamente relacionado à utilização eficaz de seu sistema de informações. Este aspecto, segundo o autor, é essencial para monitorar o mercado, embasando as alternativas e soluções que o operador logístico irá propor, encaminhar e gerir para os seus clientes (CHRISTOPHER, 1997). Por isso, é muito importante o relacionamento do operador logístico com os seus clientes, o que pode ser visto até como uma forma de expandir serviços prestados, tendo em vista o conhecimento, a confiança e o compromisso mútuos que vai se desenvolvendo ao longo do tempo. No entanto, estes relacionamentos somente ocorrem, de fato, se os clientes perceberem a existência de vantagens ou de benefícios e, para tanto, o operador logístico deve ser dinâmico na oferta de soluções operacionais (LANGLEY et al.,

2005).

Ballou (1993) reconhece que em uma visão mais atual, o cliente é influenciado pelos vários níveis de serviços logísticos ofertados no mercado. E isto pode ser um elemento promocional tão importante quanto um desconto, a propaganda, as vendas personalizadas ou outras condições de vendas favoráveis. Transporte especial (customizado), maior disponibilidade de estoques, processamento mais rápido de pedidos e menor perda ou dano de produtos em transporte são geralmente avaliados positivamente pelos clientes. Do contrário, as vendas quase sempre se tornam mais difíceis quando o serviço se deteriora, a menos que balanceadas por contrapartidas em preço reduzidos ou algum tipo de promoção, por exemplo.

Langley et al. (2005) salientam que o operador logístico deve ser mais dinâmico na oferta de tecnologia e soluções operacionais. Para Karia e Razak (2010), muitos operadores estão aproveitando as novidades relativas à TI, à EDI e a máquinas, equipamentos e dispositivos para reduzir custos, aumentar a produtividade e melhorar os serviços aos clientes. Hammant (1995) destaca, ainda, que a TI fornece recursos que, em tempo real, a gestão das operações baseadas em informações (dados, fatos, evidências), a previsão de demanda, os níveis de estoques, os cronogramas de produção e os fluxos de materiais sejam mais alinhados à necessidade competitiva das empresas.

Torna-se essencial verificar o que traduz valor para o cliente, o que para Persson (1995) é criado para suprir e, se possível, exceder as expectativas dos clientes em três dimensões: resposta ágil (disponibilidade e entrega do produto), qualidade (de acordo com requisitos de qualidade e convergentes com as expectativas e percepções do cliente) e eficiência de custos (otimização dos processos, produtividade e eficácia na entrega). Simultaneamente à necessidade de criação de valor para os clientes também se deve criar valor para os acionistas, através da consolidação do negócio, manutenção ou crescimento no volume das vendas, lucro e rentabilidade (PERSSON, 1995; MILAN, 2006; MILAN; PAIVA; PRETTO, 2006).

O operador logístico pode reduzir os custos, aumentar a produtividade e agregar serviços ao cliente (EVANGELISTA; SWEENEY, 2003a; KOH; TAN, 2005; LAI; NGAI; CHENG, 2005; LYNAGH et al., 2001; PIPLANI; POKHAREL; TAN, 2004). Deve-se lembrar que as expectativas dos clientes influenciam as suas percepções e, conseqüentemente, o seu grau de satisfação (ZEITHAML; PARASURAMAN; BERRY, 1990; SHARMA; GREWAL; LEVY, 1995; VIEIRA; MILAN; OTT, 2008). Portanto, os acordos de cooperação logística, conforme Murphy e Poist (2000) e Van Laarhoven, Berglund e Peter (2000) devem se intensificar, fazendo com que as empresas foquem em seus negócios e

satisfação seus clientes, de forma lucrativa e rentável, investindo em processos e em parcerias de longo prazo.

Os relacionamentos desenvolvidos entre parceiros de negócio, no âmbito logístico, para Lambert, Emmelhainz e Gardner (1996), apresentam três tipos de colaboração: (i) as parcerias operacionais: parceiros de nível operacional e com relacionamento de curto prazo; (ii) a coordenação da parceria: intercâmbio de informações e planejamento em conjunto entre as partes e com horizonte de médio prazo; e (iii) as parceiras estratégicas: compartilhamento da estrutura logística, sendo que os parceiros investem juntos e com uma visão colaborativa de longo prazo.

As trocas relacionais, para Dwyer, Schurr e Oh (1987), Gundlach, Achrol e Mentzer (1995) e Morgan e Hunt (1994), somente serão bem sucedidas e duradouras quando os parceiros vão além de transações de curto prazo, emergindo benefícios adicionais e a incorporação de fatores comportamentais como a confiança e o compromisso mútuos. O relacionamento de longo prazo, segundo Min et al. (2005), é construído pela confiança e pelo compromisso mútuos e é reconhecido como algo que leva ao um melhor desempenho.

A estabilidade e o desempenho do operador logístico podem ser afetados por aspectos econômicos, técnicos e sociais, que se desenvolvem durante a relação entre a empresa contratada e a empresa contratante (WILSON, 1995). Payne et al. (1999) e Karia e Razak (2010) salientam que o relacionamento sólido entre as partes é importante para se trabalhar em uma estreita colaboração para reduzir custos e melhorar a qualidade de produtos e/ou serviços com maior confiabilidade, velocidade e flexibilidade. Outra forma de medir a qualidade do serviço prestado pelos operadores logísticos é a proposta por Zeithaml, Parasuraman e Berry (1990), que sugerem a utilização de cinco dimensões de análise: (i) tangíveis: instalações físicas, ferramentas ou equipamentos usados para prestar o serviço; (ii) confiabilidade: a capacidade de executar o serviço prometido de forma confiável e precisa; (iii) receptividade: responder rapidamente aos problemas, disposição para ajudar os clientes e oferecer serviços; (iv) garantia: habilidade, conhecimento, cortesia dos prestadores de serviço e o nível de confiança que eles transmitem aos clientes; e (v) empatia: atenção e cuidado personalizado que a empresa presta aos seus clientes.

Além disso, Ganesan (1994) reflete que o desempenho do operador logístico é fortemente associado à sua reputação no mercado, o que está diretamente ligado ao seu desempenho passado e do comportamento em outros relacionamentos. Ou seja, reputação positiva ou favorável de um operador logístico, ou de um fornecedor, pode reduzir a influência de ações ou ataques de concorrentes (SHIH-PING, 2008).

Alfredsson e Hertz (2003), por sua vez, ainda reforçam que a troca relacional deve envolver aspectos econômicos, físicos, tecnológicos, conhecimento jurídico e aspectos sociais entre as empresas, sendo que a confiança e a comunicação entre as partes é vital. A confiança entre as partes parece ser especialmente importante quando ocorre um relacionamento interorganizacional. Os relacionamentos de longo prazo têm uma tendência de continuar o processo de integração e com o tempo o relacionamento se aprofunda e o volume de atividades terceirizadas pode aumentar.

2.5 TERCERIZAÇÃO

O ambiente competitivo vem impactando na crescente terceirização de certos processos, como é o caso da logística. Sheffi (1990) coloca que com o aumento global da concorrência, desregulamentação no setor de transportes, aumento das expectativas dos clientes, empresas focadas em suas competências, a popularidade do conceito *Just-in-Time* (JIT), a revolução na informática e na comunicação são apontadas como as principais causas do crescimento da terceirização de serviços logísticos. Lewis e Talalayevsky (2000) ressaltam o rápido progresso da TI e nas tecnologias e formas de comunicação que apoiam o desenvolvimento dos PSLs, possibilitando a redução do custo de coordenação e promoção de parceiras estratégicas.

Os PSLs são afetados por mudanças na estrutura, nos processos e nas estratégias das cadeias produtivas e de suprimentos nas quais estão inseridos, aliás, como destacado nos trabalhos de Bask (2001) e Delfmann, Albers e Gehring (2002), há a necessidade de uma visão estratégica com foco na relação entre estratégias de *Supply Chains* e dos PSLs. É vital que uma empresa, capaz de participar de uma cadeia de suprimentos, saiba coordenar os seus processos internos, bem como torná-los mais eficientes, definindo claramente o que a empresa deverá terceirizar (JESPERSEN; SKJOETT-LARSEN, 2005).

Bask (2001) reconhece, ainda, que as relações entre as estratégias alternativas da cadeia e os diferentes tipos de PSLs disponíveis no mercado também é algo muito importante. Além disso, Delfmann, Albers e Gehring (2002) analisam as implicações decorrentes das mudanças na configuração da cadeia de fornecimento induzida pelo *e-commerce* e os desafios para as operações e estratégias dos PSLs.

Para Lima (2004), a terceirização é um processo de gestão em que alguns processos ou atividades são repassadas para terceiros, com os quais se estabelece uma relação de parceria,

ficando a empresa centrada apenas em tarefas essencialmente ligadas ao negócio em que atua. Queiroz (1998) ressalta que a parceria é a essência da terceirização. Já Sahay (2003) e Wanke (2004a) salientam que os PSLs não são somente simples terceiros, mas sim devem ser vistos como um parceiro que desenvolve uma relação de negócio com a empresa que atente e que está, de fato, comprometido com os seus clientes. De acordo com Ayres (2001), o PSL é uma boa possibilidade de parceira pelo seu conhecimento e infraestrutura.

Nas pesquisas de Willing e Juriado (2004), conduzida em empresas europeias de bens de consumo, foi identificado que as empresas terceirizam com objetivo de se beneficiarem das competências dos PSLs (56%), não focando obter unicamente a redução de custos, mas, principalmente, a agregação de serviços. Bowersox et al. (2003) afirmam que a empresa terceirizada, no caso um PSL, precisa manter o relacionamento baseado em indicadores de desempenho operacional e focado na gestão dos custos.

A efetividade operacional depende das medidas e da confiabilidade da informação entre clientes, provedores de serviços e de materiais. Por sua vez, Lonsdale e Cox (2000) indicam que nem sempre o processo de contratação está suportado por indicadores alinhados com os objetivos das empresas, mas suportados por interesse de quem contrata ou de práticas gerenciais impróprias.

Em relação às atividades logísticas, Lieb e Randall (1996) colocam que mais de 60% das 500 maiores empresas da revista *Fortune* revelaram que tinham pelo menos um contato com PSL. Segundo Lieb e Miller (2002), 77% destas empresas utilizam os serviços de um PSL, 15% trabalham com PSL há mais de cinco anos e despendem mais de 19% do seu orçamento logístico com este tipo de fornecedor. Já Boyson et al. (1999), diz que 19% das empresas indicavam que não terceirizavam nenhuma atividade logística, 23,5% indicavam que terceirizavam pelo menos uma atividade logística e 9,9% citavam que toda a cadeia de suprimentos era terceirizada.

Dornier et al. (2000) constatam que as maiores razões, estratégias e táticas, para a terceirização, são as seguintes: (i) razões estratégicas: melhorar o foco do negócio, obter acesso à capacidade de nível mundial, compartilhar riscos e liberar recursos para outras finalidades; e (ii) razões táticas: reduzir ou controlar os custos de operação, tornar disponíveis os fundos de capital para outros investimentos, compensar a falta de recursos internos e melhorar a gestão de funções difíceis ou fora de controle.

Nesta direção, Langley et al. (2005) comentam que o mercado tende a adotar soluções vindas de empresas voltadas à coordenação logística, criando as seguintes expectativas: evoluir para um provedor de soluções para a cadeia de suprimentos, ampliar os serviços aos

clientes, melhoria contínua em tecnologia e habilidade para prover serviços necessários, ter foco nas necessidades dos clientes, estender o relacionamento com o cliente, atuar em mercados globais, se voltar para soluções de coordenação logística tais como o 4PL, continuar adquirindo empresas e expandir os seus negócios e buscar relacionamentos de longo prazo baseados em contratos superiores a dois anos.

Para Lynch (2000), a empresa contratante tende a ganhar em produtividade do pessoal, uma vez que o foco dos funcionários deve estar no negócio da empresa e, conseqüentemente, haverá menos funcionários para treinar em menos atividades ou funções a serem desempenhadas. É claro que há algumas desvantagens com a terceirização.

De forma complementar, Fleury (2004c) e Wanke (2004b) dizem que a terceirização de atividades logísticas tem como propósito básico aumentar a eficiência e a eficácia das práticas de negócios na cadeia de suprimentos, via criação de vantagem competitiva sustentável ao longo prazo. Fleury, Figueredo e Wanke (2006) abordam a questão das empresas terceirizarem parcial ou totalmente as suas atividades, devem refletir sobre: importância da estratégia logística, não redução dos custos logísticos, elevados preços cobrados pelos operadores logísticos, não redução dos ativos próprios da empresa, não cumprimento dos níveis de serviços desejados, não diminuição do tempo e esforço gerencial gastos com a logística, perda da flexibilidade nas operações logísticas, maior capacitação por parte da empresa na execução de atividades operacionais, maior capacidade de proposição de novas soluções logísticas, não utilização de TI adequadas por parte dos operadores logísticos, necessidade de divulgar informações confidenciais da empresa, dificuldades no relacionamento com o prestador de serviços e não avaliação da possibilidade de aumentar a terceirização logística.

Conforme Dornier et al. (2000) pode ser elencada a desvantagem acerca do risco comercial, visto que a imagem da empresa contratante irá inevitavelmente estar vinculada com o operador logístico. Fleury (2004c) destaca o excesso de dependência, perda do acesso a informações-chave do mercado. Outro aspecto relevante, destacado por Bowman (1997), Sink Langley (1997) e Lynch (2000), é o processo decisório de escolha do operador logístico, que deve contemplar: infraestrutura, estabilidade financeira, tecnologia, credibilidade, entre outros. Estes aspectos são dificultados por terem atributos quantitativos (custo, estabilidade financeira, entre outros) e atributos qualitativos (credibilidade, experiência, entre outros). Arckerman (1996) e Gulisano (1997) descrevem casos de insatisfação na terceirização das atividades logísticas, oriundas de deficiências ocasionadas no processo decisório.

Para Vasiliauskas e Barysienè (2008), os motivos de terceirização são apresentados na

Figura 4. Os autores colocam que as organizações procuram se concentrar nas suas competências essenciais, para de reduzir custos e ao mesmo tempo proporcionar melhores condições de serviço aos seus clientes. Em suas pesquisas, os autores identificaram que 42% das empresas européias estudadas utilizam de operadores logísticos em suas operações.

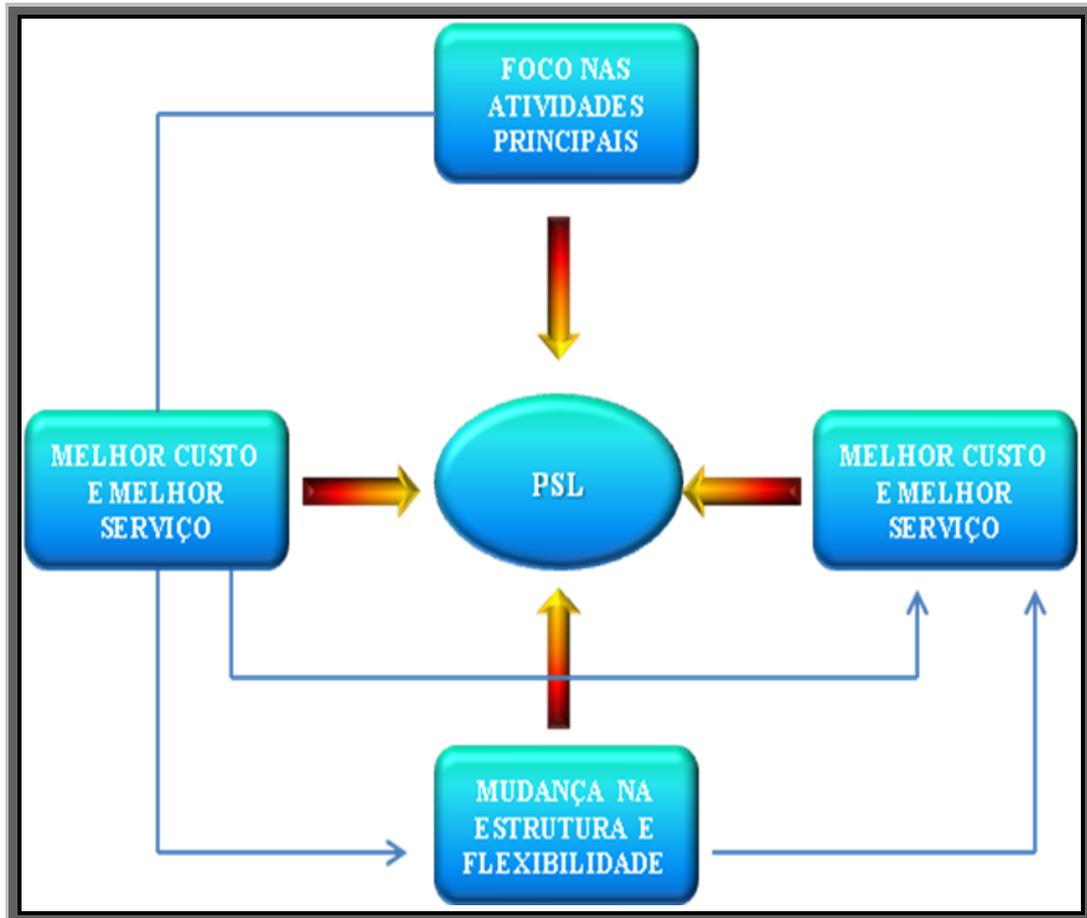


Figura 4 – Motivos para terceirização

Fonte: Vasiliauskas e Barysienė (2008, p. 18).

Para Fleury (2004c), o futuro dos operadores logísticos no Brasil tende a ser promissor. Em pesquisa realizada em 2003 com empresas contratantes de serviços logísticos terceirizados, foi identificado que as organizações pretendem aumentar suas despesas logísticas com terceiros, sendo que 48% pretendem aumentar os gastos com tais serviços e somente 7% pretende reduzi-los. Desta forma, ao decidir terceirizar é importante que seja feita uma escolha baseada em quatro perguntas básicas, com seus respectivos desdobramentos, conforme mostra a Figura 5.

| O que se deseja ganhar? | Que características deve ter o operador logístico? | Que instrumentos gerenciais devem ser estabelecidos? | Como avaliar os resultados? |
|--|--|---|--|
| Existem quatro dimensões de ganhos potenciais: redução de custos, melhoria da qualidade dos serviços, aumento da rentabilidade do negócio e crescimento do <i>market share</i> . | Identificar um operador logístico que tenha um conjunto de características necessárias para garantir que os resultados almejados sejam alcançados. O relacionamento entre o contratante e o operador logístico tende a caminhar na direção da parceria. Esse é um passo fundamental para aumentar as chances de sucesso no uso de um operador logístico. | É importante a criação de instrumentos gerenciais de planejamento e controle para monitorar a operação terceirizada. Eles devem cobrir as atividades de planejamento e controle operacionais conjuntos, procedimentos de comunicações inter-empresas, compartilhamento de custos e benefícios, características do contrato e investimentos na operação e nas pessoas. | Utilizar esta avaliação como mecanismo de retroalimentação, para aperfeiçoar tanto a operação quanto os mecanismos de planejamento e controle. |

Figura 5 – Roteiro de perguntas para a decisão em terceirizar serviços logísticos

Fonte: Adaptada de Fleury (2003).

3. MÉTODO DE PESQUISA

3.1 PESQUISA QUALITATIVA

Denzin e Lincoln (2000) colocam que trabalhos qualitativos são estudos nos quais o observador se localiza no mundo, possibilitando uma maior compreensão dos fatos ou dos fenômenos por parte do pesquisador (COOPER; SCHINDLER, 2003; MALHOTRA, 2006). Segundo Skinner, Tagg e Holloway (2000), as pesquisas qualitativas são direcionadas a ambientes definidos por uma ou poucas organizações, relatando a experiência das pessoas.

Neste sentido, Miles e Huberman (1994) consideram os dados de natureza qualitativa como fontes de descrição ricas que permitem que sejam preservados fluxos cronológicos, que sejam identificados achados inesperados, que sejam revistos modelos conceituais; enfim, estes dados são vívidos, têm sabores que acabam envolvendo muito mais o público ao que se apresentam do que fazem os números, tal a riqueza de interpretações que propiciam.

Aliás, Godoy (1995) ressalta a diversidade existente entre os trabalhos qualitativos e enumera um conjunto de características essenciais capazes de identificar uma pesquisa deste tipo: o ambiente natural como fonte direta de dados e o pesquisado como instrumento fundamental, o caráter descritivo (no sentido do relato), o significado que as pessoas dão às coisas e à sua vida como preocupação do investigado e o enfoque indutivo.

Para Virgillito (2010), a pesquisa qualitativa, com caráter exploratório, identifica as opiniões dos indivíduos, sem a preocupação de transformar os resultados obtidos em números, objetivando entender as associações que os entrevistados fazem entre suas ideias e os aspectos relacionados aos conceitos que se pretende estudar. A pesquisa qualitativa é muito importante quando se pretende entender melhor algum assunto sobre o qual não se tem conhecimento prévio suficiente ou para explorar conceitos pouco estudados, ou ainda, buscar novas ideias.

Marshall e Rossman (2006) salientam que os principais desafios dos pesquisadores que conduzem estudos qualitativos é desenvolver uma estrutura completa, concisa do estudo, planejando um projeto que seja sistemático e flexível e integrando-os em um documento que convença da viabilidade da realização do estudo. Isso posto, pode-se caracterizar a presente pesquisa como sendo qualitativa, com um caráter exploratório.

3.2 ESTUDO DE CASO

A estratégia central de pesquisa a ser utilizada neste trabalho será a de uma pesquisa qualitativa, de caráter exploratório, por meio do desenvolvimento de um estudo de caso. Yin (2010) define o estudo de caso como um questionamento empírico que investiga um fenômeno contemporâneo com seus contextos de vida real. Segundo Gil (2002, p. 84), o estudo de caso “é uma estratégia de visão global do problema que identifica possíveis fatores que são por ele influenciados”. O mesmo autor coloca que este tipo de estudo é utilizado com frequência e com diferentes propósitos, ou seja, para explorar situações de vida real cujos limites não estão claramente definidos, para descrever a situação do contexto em que está sendo feita determinada investigação e para explicar as variáveis causais de determinado fenômeno em situações muito complexas que não possibilitam a utilização de levantamentos e experimentos.

O estudo de caso, então, pode ser realizado para diversos objetivos: fornecer descrições, testar teorias ou gerar bases conceituais que poderão fundamentar novas teorias e modelos (BONOMA, 1985; EISENHARDT, 1989; YIN, 2010). Inclusive, Máttar Neto (2002) comenta que o estudo de caso vai além do contar uma história, pode também ser utilizado para questionar uma hipótese ou para inferir ou subsidiar a falseabilidade de determinadas conclusões mais generalistas ou mesmo teorias.

Conforme Roesch (1999, p. 197), “estudar pessoas [ou o contexto de uma empresa] em seu ambiente natural é uma vantagem do estudo de caso e uma diferença básica em relação ao experimento que é conduzido em um ambiente artificial, controlado”. Boyd e Stasch (1985) destacam que o estudo de caso contempla o levantamento de informações e a entendimento do relacionamento dos fatores intrínsecos a cada situação, não importando os números de envolvidos, facilitando a compreensão do significado das coisas, dos conteúdos.

As pesquisas qualitativas, como é o caso do estudo de caso, em geral, são focadas em ambientes definidos por uma ou poucas organizações, relatando a experiência das pessoas (SKINNER; TAGG; HOLLOWAY, 2000). Assim sendo, Silva, Godoi e Bandeira-de-Melo (2006) destacam a possibilidade do pesquisador voltar a campo e ampliar o número de abordagens ou aprofundar a conversação com os pesquisados, sem a preocupação estatística. Neste tipo de pesquisa, pode-se observar a realidade organizacional com os seus problemas, processos ou soluções que podem ser aplicados em outros tipos de organizações.

Portanto, o presente trabalho será desenvolvido por meio de um estudo de caso único (YIN, 2010), sendo operacionalizado pela implementação de entrevistas individuais em

profundidade junto a informantes-chave (RIBEIRO; MILAN, 2004; FLICK, 2009), somadas da pesquisa documental, valendo-se de documentos e relatórios disponibilizados pela empresa (COOPER; SCHINDLER, 2003; VERGARA, 2009), direcionadas por algumas categorias de análise apresentada na sequência, conforme a Figura 6.

| Categorias de Análise | Fundamentação Teórica |
|---|---|
| <p>Motivações para se tornar um operador logístico:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Mudanças ambientais • Rapidez e flexibilidade nas resposta ao mercado • Novos nichos de mercado – tercerização • Níveis de serviço ao cliente • Importância da logística como vantagem competitiva • Foco nas competências centrais • Agregação de valor ao cliente • Eficiência operacional | <p>Brimer (1995), Semeijn (1995), Sink e Langley (1997), Bask (2001), Bot e Neumann. (2003), Bhatnagar e Viswanathan (2000), Skjoett-Larsen (2000), Wong et al. (2000), McGinnis e Kohn (2002), Alfredsson e Hertz (2003), Barad e Sapir (2003), Fleury (2004a), Langley et al. (2005), Aktas e Ulengin (2005), Milan (2006), Milan, Paiva e Pretto (2006), Aguezzoul (2008) e Vieira, Milan e Ott (2008)</p> |
| <p>Conceito de transporte tradicional e operador logístico:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Conceito de operador logístico • Classificação do operador logístico • Diferença entre transportadora e operador logístico • Vantagens e desvantagens no uso do operador logístico | <p>Afric e Calkins (1994), Sink, Langley e Gibson (1996), Razzaque e Sheng (1998), Berglund, Sharman e Wandel (1999), Dornier et al. (2000), Lynch (2000), Alfredsson e Hertz (2003) e Fleury (2004b)</p> |
| <p>Mudanças estratégicas e operacionais ao se transformar em um operador logístico:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Agregação de valor ao cliente • Relacionamento de longo prazo com os clientes • Agregar novos serviços e abrangência geográfica (atuação) • Flexibilidade às necessidades dos clientes • Confiabilidade e troca de informações entre contratante e contratado • Dinamicidade na oferta de tecnologia e de soluções operacionais | <p>Van Laarhoven, Berglund e Peter (2000), Stank e Goldsby (2000), Robles (2001), Lynagh et al. (2001), Bienstock (2002), Bot e Neumann (2003), Chapman, Soosay e Kandampully (2003), Piplani, Pokharel e Tan (2004), Ratten (2004), Langley et al. (2005), Lai, Ngai e Cheng (2005), Evangelista e Sweeney (2003a) e Karia e Razak (2010)</p> |
| <p>Dificuldades na implementação da mudança:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Troca de informações • Efeitos da globalização • Entrega em novas regiões (onde ainda não atuava) • Tecnologias de ponta • Lucro sob pressão de preços competitivos • Relacionamento com clientes | <p>Maltz (1995), Alfredsson e Hertz (2003), Cheong (2004) e Vasiliauskas e Barysienė (2008)</p> |
| <p>Resultados obtidos:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Globalização e expansão do mercado de operadores logísticos • Atendimento das expectativas dos clientes e maior participação no mercado • Relacionamento de longo prazo aprofunda o número de atividades terceirizadas • Desempenho econômico-financeiro | <p>Alfredsson e Hertz (2003), Fleury (2004c), Langley et al. (2005), Min et al. (2005) e Fawcett, Ellram e Ogden (2007)</p> |
| <p>Prespectivas futuras:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Constante flexibilidade logística • Dinâmica na oferta de tecnologia e soluções operacionais • Evolução do conceito de operados logístico 4PL | <p>Langley et al. (2005) e Tibben-Lembke e Rogers (2006)</p> |

Figura 6 – Categorias de análise

Fonte: Elaborada pela autora com base na literatura.

Para o desenvolvimento de um estudo de caso, segundo Yin (2010, p. 133), a realização de entrevistas é “uma das fontes mais importantes de informação”. Em acréscimo, Flick (2009, p. 106) afirma que “a entrevista é um dos métodos predominantes na pesquisa qualitativa”. Dessa forma, a principal forma de coleta de dados e informações para a implementação do estudo de caso a ser implementado se dará por meio de entrevistas individuais em profundidade.

As entrevistas individuais em profundidade foram conduzidas a partir de uma abordagem semiestruturada, mediante a aplicação de dois Roteiros Básicos de Questões (RIBEIRO; MILAN, 2004; FLICK, 2009; VIRGILLITO, 2010) (vide Apêndices A e B), em sessão única com os entrevistados, sendo que a duração (tempo) das entrevistas ficou em torno de 1h30min.

Para facilitar a posterior análise e interpretação dos dados, empregou-se a análise de conteúdo (WOLCOTT, 1994; BARDIN, 2004). Para tanto, as entrevistas foram gravadas em meio eletrônico e transcritas (RIBEIRO; MILAN, 2004; MALHOTRA, 2006; FLICK, 2009), organizando-se os conteúdos dentro das categorias de análise apresentadas anteriormente, de acordo com a Figura 6.

Os Roteiros Básicos de Questões foram aplicados a dois grupos de entrevistados, sendo que o primeiro deles, o Roteiro Básico de Questões I, foi utilizado para a coleta de dados com profissionais da Irapuru Transporte Ltda, enquanto que o Roteiro Básico de Questões II foi dirigido para os entrevistados pertencentes ao Grupo Randon. Isto ocorreu em função de que a Irapuru Transporte Ltda. pertenceu ao Grupo Randon entre os anos de 1960 à 1997, e por estas pessoas terem informações relevantes ao presente estudo de caso.

Ou seja, quanto aos entrevistados, procurou-se identificar os informantes-chave que dominassem todo o processo de transformação da empresa, de uma transportadora tradicional para um operador logístico e, sendo assim, foram definidos alguns critérios de seleção: cargo que ocupa ou que ocupou, tempo na empresa e liberdade de expressão em relação às questões a serem trabalhadas. Desse modo, juntamente com a alta administração da empresa, foram identificados os seguintes profissionais a serem entrevistados, os quais são caracterizados na Figura 7:

| Identificação dos Entrevistados | Cargo ou Função dos Entrevistados | Data da Entrevista | Tempo de Empresa |
|---------------------------------|---|--------------------|------------------|
| Entrevistado A | Proprietário | 12/09/2011 | 14 anos |
| Entrevistado B | Gerente Logística | 04/09/2011 | 18 anos |
| Entrevistado C | Gerente Administrativo | 04/09/2011 | 8 anos |
| Entrevistado D | Gerente Operacional | 12/09/2011 | 15 anos |
| Entrevistado E | Gerente Executivo Jost | 15/08/2011 | 23 anos |
| Entrevistado F | Gerente Suprimentos e Logística Master | 09/08/2011 | 19 anos |
| Entrevistado G | Gerente de Atendimento Montadora Master | 09/08/2011 | 40 anos |
| Entrevistado H | Ex-Quotista da cooperativa | 02/08/2011 | aposentado |
| Entrevistado I | Diretor Corporativo Randon | 11/08/2011 | 41 anos |

Figura 7 – Perfil dos entrevistados

Fonte: Elaborada pela autora.

3.3 PESQUISA DOCUMENTAL

Bardin (2004, p. 41) enfatiza que “a análise documental é a representação condensada da informação, para consulta e armazenagem”. Para Vergana (2009) e Yin (2010), a identificação e a análise de documentos servem para corroborar e valorizar as evidências, caso a evidência documental for contraditória, ocorre a necessidade de investigar mais profundamente o tópico.

Desta forma, foram analisados os documentos disponibilizados pelos gestores da empresa em estudo, sendo que estes documentos serviram para a coleta e para o aprofundamento das informações obtidas durante as entrevistas. Portanto, é possível destacar os seguintes documentos durante o processo de coleta de dados (Figura 8):

| Documentos Analisados | Período | Gestor Responsável |
|---|------------|------------------------|
| Memorial Randon | 1970-1997 | Coordenadora |
| Relatórios de Clientes | 2003-2011 | Gerente Administrativo |
| Relatórios de Faturamento | 2003- 2011 | Gerente Administrativo |
| Evolução dos Contratos (relacionamento com os clientes) | 2003- 2011 | Gerente de Logística |

Figura 8 – Documentos a serem analisados

Fonte: Elaborada pela autora.

4. AMBIÊNCIA DA PESQUISA

4.1 HISTÓRICO DA EMPRESA

A Irapuru Transportes Ltda. foi fundada em 2 de janeiro de 1970 e iniciou como uma sociedade informal entre companheiros de trabalho, com vista à concessão de empréstimos mútuos. Em dado momento, o saldo de caixa era muito grande e exigia maiores controles.

Os integrantes então pensaram em criar uma sociedade, uma empresa, quando definiriam melhor as responsabilidades. Então, o grupo de cinquenta empregados da Randon S/A., além do Sr. Raul Anselmo Randon, totalizando 51 quotistas, resolveu fundar a Irapuru – Transporte e Comércio Ltda. Nesta direção, o Entrevistado E salientou que:

[...] era dos funcionários, mas ela operava dentro da Randon, como uma empresa da Randon.

A Figura 9 apresenta, ilustrativamente, uma vista aérea da empresa.



Figura 9 – Imagem ilustrativa da vista aérea da empresa em Caxias do Sul

Fonte: Imagem cedida pela empresa (2011).

Na época, a Irapuru ficou conhecida por dois motivos: pelo seu contrato social de uma sociedade de responsabilidade limitada, que serviu como base para outras empresas com objetivos diferentes e pelo seu nome que devia ser “Uirapuru”, em função deste pássaro locomover-se rapidamente no solo.

O Entrevistado I colocou que esta cooperativa, que era liderada pelo Sr. Emir Facchin e pelo Sr. Sebastião Neves, e, este último, em função:

[...] das suas origens deu o nome à empresa de Irapuru em função do pássaro e do conjunto de vozes graves ‘Os cantores de Ébano’, cujo um dos musicais mais conhecidos por eles chamava-se IRAPURU.

De início, a Irapuru comprou um posto de gasolina e, quatro meses depois, deu início ao serviço de transporte, comprando o primeiro caminhão. Três anos depois, havia quinze caminhões. Era a empresa estruturada para transportar os produtos da Randon, da matriz para as suas filiais, de Porto Alegre (RS), Curitiba (PR), São Paulo (SP) e Rio de Janeiro (RJ). Esta empresa, portanto, foi criada junto ao Grupo Randon, para atender as suas necessidades de transporte.

A Figura 10 mostra duas imagens de caminhões da Irapuru Transportes Ltda., nos anos de 1970 e 2011, como forma de ilustrar a evolução em seus veículos.

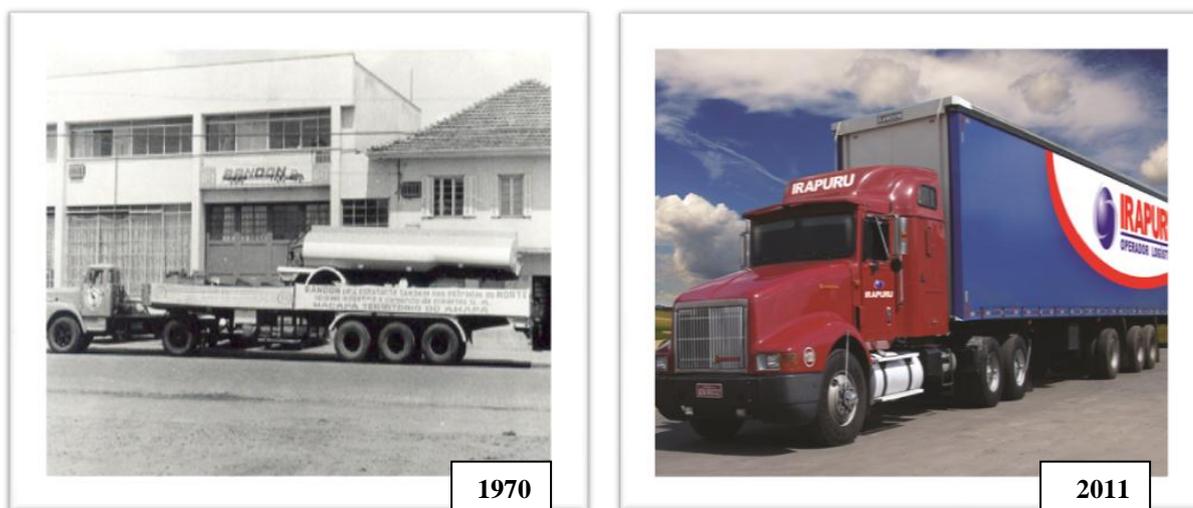


Figura 10 – Caminhões Irapuru

Fonte: Memorial Randon e Irapuru.

A partir deste período, por volta de 1974, a Irapuru necessitou de mais capital, a fim de aumentar a sua frota. Neste momento, a Randon entrou como sócia e aos poucos os sócios iniciais começaram a vender as suas cotas, e em maio de 1993, a Irapuru passou a pertencer integralmente ao Grupo Randon.

Cabe salientar que a Randon Implementos S/A., em 1978, havia comprado o seu maior concorrente no setor de implementos rodoviários, a Mecânica Rodoviária Ltda., que tinha um faturamento equivalente a 30% do faturamento da empresa. Em 1982, a Randon sofreu com

problemas financeiros, decretando, na época, concordata. Em função disso, mudou a sua operação e enxugou os seus processos.

Outro aspecto salientado pelo Entrevistado F é que:

[...] a Randon, até meados 1984, concentrava todos os processos, desde transporte, desenvolvimento e distribuição. E, por volta de 1990, começou a se desenhar um novo estilo Randon, com a criação da *Holding*, o processo de sucessão e a segmentação das autopeças.

No início da profissionalização do Grupo Randon, que aconteceu no final dos anos 90, mais especificamente em março de 1993, houve uma reestruturação societária implementada na companhia, que teve por objetivo a criação de uma *Holding* (Randon Participações S/A.) e a abertura de seu capital por meio da realização de uma oferta pública de leilão de permuta de ações da Randon S/A. Veículos e Implementos, Rodoviária S/A. Indústria de Implementos para o transporte, Randon Nordeste S/A., Veículos e Implementos e quotas da Irapuru Transporte Ltda. por ações da Randon Participações S/A., atualmente denominada Randon S/A. Implementos e Participações.

Inclusive, o Entrevistado F comentou a respeito da reestruturação do Grupo Randon, apontando que:

[...] a Randon estruturou melhor o seu mercado de atuação e começou a se desenhar um braço forte em autopeças e neste novo desenho do Grupo o transporte não fazia parte dos seus negócios.

Neste período, a empresa começou a se estruturar em um novo segmento em autopeças (1986-1996).

Em 1986, a Randon S/A. Veículos e Implementos e a Rockwell International Corporation, antecessora da ArvinMeritor Inc., empresa americana, constituíram a primeira das atuais *joint ventures*, a Master Sistemas Automotivos Ltda., tendo como objetivo a produção de sistemas de freios. Já em 1995, a companhia estabeleceu outra *joint venture*. Dessa vez, com a empresa alemã Jost Werke. Foi então constituída a Jost Brasil Sistemas Automotivos Ltda., que fabrica, monta e comercializa produtos tais como a quinta roda, aparelhos de levantamento, pinos-rei, suspensores, kits de cavalo mecânico, engates para *containeres*, hodonômetros, engate automáticos, dentre outros sistemas automatizados. Em 1996, foi adquirido o controle acionário da Fras-le S/A., que atualmente é uma empresa líder no segmento de materiais de fricção. Neste contexto, foi definido que a área de transporte

não fazia mais parte dos negócios do Grupo.

O Entrevistado H ainda destacou os problemas de faturamento (volume de negócios) da Irapuru:

[...] A Irapuru apresentava um problema de faturamento para fazer frente às suas despesas, porque concorria com o principal cliente da Randon. Isso limitava o seu negócio e não podia entrar no mercado. Então, a diretoria entendeu que o melhor negócio seria vendê-la. Desta forma, poderia atuar livre no mercado.

A partir de 1997, por não fazer parte do *core competence* do Grupo Randon e porque conflitava com os interesses de seus próprios clientes, foi adquirida pela Transporte Pellenz Ltda. E continuou o seu crescimento, focado no mercado transporte, vislumbrando oportunidades, evoluindo mais adiante do estágio de transportadora para operador logístico, conforme será abordado, demandando esforços, investimentos e dedicação de toda a sua equipe de trabalho.

O Entrevistado G (que atua na Randon desde 1971) salientou o que segue a respeito do processo de venda dos serviços da Irapuru:

[...] A Randon não tinha o dever de fornecer todo transporte para a Irapuru. Desta forma, ela precisava ser competitiva para manter o transporte do Grupo Randon. A Irapuru foi vendida para Transportes Pellenz Ltda. que já possuía conhecimento do mercado de transporte.

A Figura 11 destaca os pontos marcantes da evolução da empresa Irapuru ilustrando sua linha do tempo.

| Anos | Fatos Marcantes na Evolução da Irapuru |
|------|--|
| 1970 | Fundada a empresa Irapuru Transporte e Comércio Ltda. |
| 1993 | Randon assumiu totalmente o comando da Irapuru |
| 1994 | Compra de cinco caminhões importados |
| 1997 | Venda da Irapuru para Transportadora Pellenz Ltda. |
| 1998 | Certificação ISO 9000 versão 2000 |
| 2002 | Prêmio DANA – Fornecedor Destaque de 2002 |
| 2002 | Fornecedor destaque FRAS-LE Lonas para Freios |
| 2003 | Prêmio AUTODATA – Melhores do Setor Automotivo |
| 2003 | Fornecedor destaque Jost Brasil Sistemas Automotivos Ltda. |

| | |
|------------------|---|
| 2003/2004 | Maiores índices de faturamento – transformação para operador logístico |
| 2004 | Indicada para o SASSMAQ (Sistema de Avaliação de Segurança, Saúde, Meio-Ambiente e Qualidade) |
| 2004 | Registro como OTM (Operador de Transporte Multimodal – Registro Número: 029) |
| 2005 | Melhor pontuação da Avaliação da Braskem Petroquímica, na área de transporte |

Figura 11 – Linha do tempo da Irapuru

Fonte: Elaborada pela autora com base em informações fornecidas pela Irapuru Transporte Ltda.

A empresa tem 400 clientes ativos cadastrados. Para que se possa verificar que tipo de empresas a Irapuru atende, segue a Figura 12, a qual apresenta os principais clientes da empresa, suas respectivas cidades de localização (matriz e/ou principais unidades de negócio) e percentuais (%) sobre o seu faturamento (representatividade):

| Principais Clientes | Localização (Cidade e Estado) | % sobre Faturamento |
|---|---|----------------------------|
| Suspensys Sistemas Automotivos | Caxias do Sul – RS | 17,62 |
| Randon Implementos S/A. | Caxias do Sul – RS | 14,41 |
| Dana – Albarus S/A. Indústria e Comércio | Gravatá – RS, Sorocaba e Diadema – SP | 11,68 |
| Braskem S/A. | Triunfo – RS e Três Corações – MG | 9,74 |
| Master Sistemas Automotivos | Caxias do Sul – RS | 7,12 |
| GKN do Brasil | Porto Alegre e Charqueadas – RS | 5,72 |
| Thyssen Krupp Elevadores | Guaíba – RS | 4,55 |
| Fras-le S/A. | Caxias do Sul – RS | 4,01 |
| Jost Brasil Sistemas Automotivos | Caxias do Sul – RS | 3,65 |
| Mercedes Benz do Brasil Ltda. | São Bernardo do Campo – SP | 3,04 |
| V&M do Brasil S/A. | Belo Horizonte – MG | 2,49 |
| AGCO do Brasil Comércio e Indústria Ltda. | Canoas – RS | 1,55 |
| International Indústria Automotiva da América | Caxias do Sul – RS | 1,51 |
| Cummins Brasil Ltda. | Guarulhos – SP | 1,43 |
| Volvo do Brasil Veículos Ltda. | Curitiba – PR | 1,32 |
| Tupy Fundições Ltda. | Caxias do Sul – RS | 1,20 |
| Caterpillar Brasil | Piracicaba – SP | 1,15 |
| Rassini NHK Autopeças Ltda. | São Bernardo do Campo – SP e Nova Iguaçu – RJ | 1,05 |
| Pisani Plásticos S/A. | Caxias do Sul – RS | 0,70 |
| Durametal S/A. | Joinville – SC e Caxias do Sul – RS | 0,68 |

| | | |
|---|------------------------------------|------|
| Industrias Gerais de Parafusos Ingepal | Caxias do Sul – RS | 0,65 |
| Dambroz S/A. Indústria Mecânica e Metalúrgica | Caxias do Sul – RS | 0,53 |
| Agrale S/A. | Caxias do Sul – S | 0,50 |
| Menegotti Indústrias Metalúrgicas Ltda. | Joinville – SC | 0,45 |
| Castertech Fundação e Tecnologia Ltda. | Caxias do Sul – RS | 0,44 |
| Pilkington Brasil Ltda. | Caçapava – PR e Caxias do Sul – RS | 0,39 |
| Paraná Equipamentos S/A. | Curitiba – PR | 0,40 |
| Hyva do Brasil Hidráulica Ltda | Caxias do Sul – RS | 0,40 |
| Marcopolo S/A. | Caxias do Sul – RS | 0,33 |
| Intercast S/A. | Itauna – MG | 0,29 |
| Metalsa Brasil Indústria e Comércio de Autopeças Ltda | Campo Largo – PR | 0,20 |
| Brinox Metalúrgica Ltda. | Caxias do Sul – RS | 0,19 |
| Lgtech Indústria e Comércio de Produção Mecânica | Guaíba – RS | 0,18 |
| Bleistahl Brasil Metalúrgica S/A. | Cachoerinha – RS | 0,17 |
| Schulz S/A. | Joinville – SC | 0,16 |
| Demais Clientes | - | 0,1 |
| Total sobre o Faturamento (%) | - | 100 |

Figura 12– Principais Clientes da Irapuru Transportes Ltda

Fonte: Elaborada pela autora com base em informações fornecidas pela Irapuru Transporte Ltda.

Atualmente, a Irapuru Transportes Ltda., localizada em Caxias do Sul, no Estado do Rio Grande do Sul (RS), é uma empresa reconhecida por sua atuação como operador logístico e conta com 1.433 funcionários, estando presente nos mercados do Mercosul e em todo o território nacional. Em 2011, o seu faturamento foi de R\$ 223.545.090,83. Os serviços prestados são em essência: administração de recebimento e almoxarifados, expedição, movimentação interna, desenvolvimento e implantação de serviços *kanban*, *Just-in-time*, *milk run*, abastecimento de linhas, montagem e embalagem de *kits*, locação de equipamentos, terceirização de mão de obra, fluxo contínuo de informações, armazém, controle de estoque por meio de WMS (Sistema de Gerenciamento de Armazém), controle de programação de embarques, sistemas de comunicação EDI e o desenvolvimento de projetos para suprir as necessidades dos seus clientes.

Preocupada em prestar um serviço de valor agregado aos clientes e aumentar a eficiência de suas operações, é uma empresa que possui a certificação ISO 9001 (Organização Internacional de Normalização) – Versão 2000 e certificação SASSMAQ (Sistema de

Avaliação de Segurança, Saúde, Meio-Ambiente e Qualidade), ressaltadas na sua política da qualidade, o pensamento de não só satisfazer as necessidades e exigências de seus clientes, mas de antecipar-se a elas, atuando de forma proativa na melhoria contínua dos serviços, buscando à fidelização dos seus clientes.

4.2 BASES ESTRATÉGICO-FILOSÓFICAS DA EMPRESA

A seguir são apresentadas as bases estratégico-filosóficas da Irapuru Transportes Ltda., com o intuito de apresentar os principais conceitos que norteiam sua prática junto ao mercado em que atua.

4.2.1 Definição de Negócio da Empresa

A empresa adota como definição de negócio: “Soluções em transportes e armazenagem, oferecendo gerenciamento de movimentação de cargas, abrangendo a cadeia logística”.

4.2.2 Missão

A missão da Irapuru Transportes Ltda é a seguinte:

“Atender as necessidades de movimentação, serviços, logística e transporte com pontualidade e segurança, visando a plena satisfação do cliente, buscando também atender as expectativas dos colaboradores, fornecedores e comunidade”.

4.2.3 Princípios

Os princípios norteadores da empresa são:

- a) Agilidade e pontualidade no atendimento visando à satisfação de nossos clientes através da melhoria contínua dos processos internos;
- b) Ambiente de trabalho com valorização profissional;
- c) Atualização tecnológica constante;
- d) Respeito ao meio ambiente;
- e) Lucro como meio de perpetuação do negócio.

4.2.4 Valores

Além dos princípios anteriormente apresentados, a empresa ainda segue os seguintes valores na condução e gestão do negócio:

- a) Ética;
- b) Simplicidade;
- c) Qualidade;
- d) Pontualidade;
- e) Acertividade.

4.2.5 Visão Estratégica

Em uma perspectiva de futuro, ou seja, de longo prazo, a empresa possui a seguinte visão estratégica: “Ser um operador logístico, atuando em todas as atividades de transporte e de armazenagem”.

4.3 SERVIÇOS OFERTADOS PELA EMPRESA

Em relação aos serviços ofertados pela empresa no mercado, a Figura 13 é elucidativa, não somente apresentando os mesmos, como também a sua representatividade (%) sobre o faturamento:

| Serviços Ofertados pela Empresa | % sobre Faturamento |
|-------------------------------------|---------------------|
| Transporte de <i>Containers</i> | 5 |
| Transporte de Veículos | - |
| Transporte de Petroquímicos | 8 |
| Transporte de Produtos Siderúrgicos | 25 |
| Transporte de Matérias-Primas | 20 |
| Transporte de Cargas Especiais | 2 |
| Transporte para Montadoras | 30 |
| Serviços Logísticos | 10 |
| Total sobre o Faturamento (%) | 100 |

Figura 13 – Serviços ofertados *versus* % sobre o faturamento

Fonte: Elaborada pela autora com base em informações fornecidas pela Irapuru transporte Ltda.

4.3.1 Transporte de *Containers*

Na modalidade de transporte de *containers*, a Irapuru está habilitada e licenciada pela Receita Federal para o transporte de cargas aduaneiras. Com esta condição, atua nos portos de Rio Grande (RS), Imbituba (SC), Itajaí (SC), São Francisco (SC), Paranaguá (PR), Santos (SP) e Rio de Janeiro (RJ).

A empresa presta serviços de transporte de *containers* do porto ao cliente e do cliente para o porto, com um semirreboque *Buggy*, que é um bitrem em que cada parte se chama *Buggy*, sendo que um bitrem é composto por dois *Buggys*.

Na sua sede, em Caxias do Sul (RS), e em Gravataí (RS), a empresa possui um amplo pátio uma área física disponível de 80 mil m² para a movimentação de *containers* e serviço de estufagem (carregamento das mercadorias no container) e desova (descarregamento das mercadorias do container) nas instalações da empresa Irapuru Transporte Ltda. Além disso, a Irapuru conta com o serviço de despacho junto aos portos em que opera.

4.3.2 Transporte de Veículos

A Irapuru opera transportando veículos e semirreboques novos da região Nordeste do Estado do RS, para qualquer ponto do país, com cavalos mecânicos e/ou motoristas, conforme a necessidade de seus clientes, oferecendo diversas vantagens aos mesmos. Dentre elas, é possível destacar:

- a) A retirada e o despacho ocorrem no mesmo dia da liberação do(s) produto(s) pela fábrica;
- b) Eliminação da ociosidade do veículo e/ou do motorista do cliente. Muitas vezes, por problemas técnicos e/ou de produção, as fábricas não liberam os produtos na(s) data(s) predefinida(s);
- c) Seguro total dos produtos transportados, minimizando os riscos do cliente;
- d) Utilização de pneus próprios (no caso, de propriedade da Irapuru) para o transporte de semirreboques que forem adquiridos sem os mesmos.

4.3.3 Transporte de Petroquímicos

No transporte de produtos petroquímicos, a Irapuru está licenciada pela Fepam – Fundação de Proteção ao Meio Ambiente do Rio Grande do Sul. A empresa trabalha com

diversos produtos petroquímicos, dentre eles: polietileno, polipropileno e PVC. Oferece um transporte com rapidez e segurança, para diversos locais do Brasil e do Mercosul. Trabalha, também, com cargas expressas.

A Irapuru faz parte do *pool* da empresa Braskem no Polo Petroquímico de Triunfo (RS), escoando a produção desta empresa para as diversas regiões em que atua nos Estados do RS e de SC.

Vale destacar que a Irapuru se mantém entre as melhores transportadoras parceiras da Braskem, pois coordena as atividades do *pool* de transportadoras da unidade Braskem de Triunfo (RS) desde 1998.

4.3.4 Transporte de Produtos Siderúrgicos

No transporte de produtos siderúrgicos, a Irapuru está cadastrada na Usiminas, Cosipa, CSN, Açominas e Acesita, entre outras. Presta serviços de transporte e de movimentação de aço em chapas, bobinas, tarugos, ferro gusa, entre outras possibilidades, do centro do país para as principais indústrias da região Sul.

A empresa conta com equipamentos especiais, como, por exemplo, semirreboques, bobineiros (rebaixo no assoalho em forma de berço para acomodar a bobina e evitar a movimentação da carga) e berços (dispositivo para acomodar a bobina e evitar a movimentação da carga) para garantir a segurança e a qualidade nas atividades de transportes.

4.3.5 Transporte de Matérias-Primas

Através deste segmento de atuação, a Irapuru abastece a região Nordeste do Estado do RS em suas necessidades de matérias-primas, materiais diversos e insumos, controlando, por meio dos programas de gestão seus clientes e seus fornecedores, a retirada de seus suprimentos em diversas regiões do país.

Este serviço possibilita aos seus clientes uma redução considerável em seus níveis de estoque, principalmente pela confiabilidade nos prazos de retirada / suprimento e da entrega extremamente pontual.

4.3.6 Transporte de Cargas Especiais

No transporte de cargas especiais, a empresa conta com pranchas rebaixadas (são utilizadas quando o produto a ser transportado tem excesso de altura), carretas extensivas, batedores e licenças de trânsito para realização de transporte especial de cargas com excesso, dimensões e pesos acima dos padrões normais.

Além disso, a Irapuru possui uma equipe especializada no acondicionamento e no transporte de cargas indivisíveis (cargas com elevado peso específico, que também podem ter grande dimensões, podendo exceder os limites legais de pesos e dimensões) em todo o país.

4.3.7 Transporte para Montadoras

As autopeças são um importante segmento de atuação da Irapuru, com entregas diárias diretamente na linha de montagem das principais montadoras de veículos do país, respeitando critérios de *kanban*, *just-in-time* ou *milk run*, em conformidade com os acordos comerciais estabelecidos junto aos seus clientes.

A empresa atua, também, com programação diária, assegurando, além da qualidade das autopeças transportadas, a entrega nos prazos pré-determinados, sustentados por um eficiente sistema de comunicação e de rastreabilidade das suas cargas via satélite.

4.3.8 Serviços Logísticos

Dentre os diversos serviços de logística, destacam-se administração de recebimentos e a de almoxarifados, a administração de expedições, movimentação interna e o abastecimento de linhas de produção.

A empresa oferece o serviço de operação logística, controlando, transportando e distribuindo materiais e/ou produtos em diversas regiões do país, principalmente produtos industrializados na região da Grande Porto Alegre (RS), além de garantir o suprimento com entregas e/ou coletas em sistema *kanban*, *just-in-time* e *milk run*, programados e monitorados por meio de EDI. Para isso, a empresa conta com um armazém de 80 mil m², propiciando um sistema de controle de estoque e emissão de documentos eletrônicos aos clientes.

Em termos de serviços logísticos, com suporte de recursos de TI, é possível destacar os seguintes serviços ofertados pela Irapuru ao mercado:

- a) Sistema de gestão integrada: - TMS (Sistema de Gerenciamento de Transporte) e WMS (Sistema de Gerenciamento de Armazém);
- b) Sistema ERP (Sistemas Integrados de Gestão Empresaria), disponível em ambiente WEB (Rede de Alcance Mundial) – Data Center;
- c) SAC – Serviço de Atendimento ao Cliente;
- d) Sistema EDI (troca eletrônica de dados);
- e) Leitores por rádio frequência e/ou código de barras;
- f) comunicação por meio de telefone celular e/ou rádio.

Logicamente, todos estes serviços estão disponíveis aos clientes, 24 horas por dia e 7 dias por semana. A Irapuru ainda utiliza os serviços da Control Loc, uma empresa de TI especializada no desenvolvimento de soluções *wireless* para o monitoramento e o rastreamento de sua frota de veículos e implementos, possuindo infra-estrutura própria de servidores, fazendo com que o tráfego das informações seja ágil e permaneça com total integridade e confiabilidade.

4.4 FILIAIS E REGIÕES DE ATENDIMENTO

A Irapuru atende, preponderantemente, as regiões Sul e Sudeste do país e transporte internacional, basicamente, para Argentina e Uruguai. Para facilitar a compreensão no que tange à atuação da empresa no mercado interno, segue a Figura 14 demonstra a representatividade (%) do faturamento por região e os principais serviços prestados:

| Regiões (Estados) | % sobre Faturamento | Principais Serviços Prestados |
|-------------------|---------------------|---|
| Espírito Santo | 1 | - 100% serviço de descarga |
| Góias | 0,5 | - 100% serviço de descarga |
| Minas Gerais | 5 | - Cidade de Contagem: 100% serviços de transporte de produtos siderúrgicos - Cidade de Três Corações: 98% serviços logísticos e 2% de serviços de transporte de produtos petroquímicos |
| Rio de Janeiro | 10 | - Cidade de Barra Mansa: 90% de serviço de transporte para montadoras e 10% de serviço de transporte de matérias-primas |
| Rio Grande do Sul | 50,5 | - Cidade de Caxias do Sul: 60% de serviço de transporte para montadoras, 10% de serviço de transporte de containers, 10% de outros tipos de transporte e 20% de serviços Logísticos - Cidade de Gravataí: 60% de serviço de transporte para montadora, 10% de serviço de transporte para construção civil, 10% de outros tipos de transporte e 20% de serviços logísticos - Cidade de Triunfo: 80% de serviço de transporte de produtos |

| | | |
|----------------|------|--|
| | | petroquímicos e 20% de serviços logísticos - Cidade de Rio Grande: 70% de serviço de transporte de containers e 30% de outros tipos de transportes |
| Santa Catarina | 5,5 | - Joinville e Criciúma: 100% de serviço de transporte de matérias-primas |
| São Paulo | 27,5 | - Cidade de Taboatão da Serra: 40% de serviço de transporte para montadoras e 60% de serviço de transporte de matérias-primas - Cidade de Sorocaba: 80% de serviço de transporte para montadoras e 20% de serviço de transporte de matérias-primas - Cidade de Diadema: 100% de serviço de transporte de matéria-prima |

Figura 14 – Regiões de atendimento versus % sobre faturamento e serviços prestados

Fonte: Elaborada pela autora com base em informações fornecidas pela Irapurú Transporte Ltda.

Já a Figura 15 apresenta as filiais e as principais regiões de atendimento da empresa, salientando-se que as filiais do Rio de Janeiro (RJ) e Cubatão (SP) foram desativadas em maio de 2011.



Figura 15 – Filiais e regiões de atendimento

Fonte: Imagem cedida pela empresa.

5. ESTUDO DE CASO

5.1 CLASSIFICAÇÃO DA IRAPURU COMO OPERADOR LOGÍSTICO

De acordo com o referencial teórico abordado no Capítulo 2, é possível classificar a Irapuru da seguinte forma:

- a) Operador logístico híbrido, pois realiza serviços de transporte, de armazenagem, e de gerenciamento de estoques, dentre outros serviços;
- b) Com escopo geográfico de atuação definido: a Irapuru pode ser classificada como um operador logístico de escopo regional, uma vez que o seu foco de atuação é, basicamente, nas regiões Sul e Sudeste do Brasil;
- c) Tipo de cliente que atende ou segmentação por cliente: em sua carteira de clientes o foco é direcionado a indústrias ou grupos industriais de grande porte, tais como: Grupo Randon, Dana, GKN, Braskem, Cummins, Cosipa e Usiminas, Thyssen Krupp Elevadores, Mercedes-Benz, Parker e Marcopolo;
- d) Atividades de origem: foi uma empresa advinda do ramo de transporte, fundada em 1970, inserida no Grupo Randon, para atender as necessidades de distribuição de suas mercadorias;
- e) Além disso, como uma característica marcante a Irapuru pode ser considerada, ainda, como um desenvolvedor de serviços, fazendo customizações de acordo com as necessidades operacionais dos clientes. Inclusive, ilustrando tal situação, Entrevistado H coloca que a:

[...] Irapuru se planeja [no sentido de estruturar o serviço] de acordo com o cliente [customização] para agregar serviço [que atendam às demandas dos clientes].

Consoante isso, o Entrevistado D destaca que a Irapuru procura através de negociações diretas:

[...] com o clientes buscar interagir e absorver as [informações para detectar as] necessidades de cada cliente, com investimentos em: sistemas, estrutura, etc. [...] consolidando [as] operações e novas oportunidades de negócios em um único cliente [para poder aumentar o faturamento da empresa junto a este determinado cliente, por meio de serviços de qualidade e customizados].

Desta forma, o nível de qualidade dos serviços prestados vem melhorando, conforme atesta o Entrevistado H:

[...] o desempenho [dos serviços] melhorou, conseguindo juntar operações de diferentes clientes em uma operação única, otimizando equipamentos, mão-de-obra, podendo ofertar estes serviços para mais clientes, reduzindo custos [ganhos de escala] e possibilitando agregar diversos serviços com a estrutura que [a Irapuru] tem [à disposição].

5.2 A TRANSFORMAÇÃO DE TRANSPORTADORA PARA OPERADOR LOGÍSTICO

5.2.1 Motivações

A Irapuru foi adquirida em 1997, conforme salientado pelo Entrevistado A:

[...] por ser uma empresa já consolidada com 27 anos no mercado e voltada para o setor automotivo, e dava para perceber que este setor iria crescer muito nos próximos anos. Sendo adquirida em função do seu perfil automotivo, pois a Pellenz tinha perfil carga generalizada.

No processo de aquisição da empresa, os gestores não imaginavam, ainda, a transformação conceitual do negócio que estava por vir. Isso transcorreu, posteriormente, de forma natural, e não houve resistência nem interna e nem do mercado em relação à transformação da Irapuru Transportes Ltda., de uma transportadora tradicional para um operador logístico (Entrevistado A):

[...] para nossos clientes veio a pedido [, pois precisavam de um nível de serviços diferenciado, portanto], não tivemos resistência [em termos de aceitação do novo conceito e de suas implicações] do mercado (ENTREVISTADO A).

Para facilitar a compreensão inicial a respeito deste processo, a Figura 16 apresenta as motivações que conduziram a Irapuru Transportes Ltda. se tornar um operador logístico.

| Motivações | Evidências Empíricas sobre a Transformação do Negócio |
|---|--|
| Mudança no foco de atuação | <p>Foi preciso tomar uma decisão:</p> <p>[...] ou nos tornaríamos um operador ou ficaríamos como transportadora que iria posteriormente trabalhar para um operador logístico. A empresa optou em se tornar um operador logístico e entrou em diversos segmentos: pólo petroquímico, distribuição e armazenagem [que antes não eram atendidos, aumentando, assim, a competitividade da empresa] (ENTREVISTADO H).</p> |
| Mercado | <p>Esta decisão ocorreu, principalmente, em virtude do mercado:</p> <p>[...] o crescimento do mercado abriu uma nova opção de serviço para as transportadoras e a carteira de clientes que trabalhamos, que tem um nível de exigência muito alto, e também a diversificação dos produtos destes clientes, sendo que a cada dia tem que se apresentar soluções diferenciadas, tanto para transporte como para armazenagem. Com isso, a transformação [conceitual e operacional do negócio] foi inevitável para que tivéssemos continuidade [possibilidade de competir em uma perspectiva futura] na atividade e [viabilizar a consolidação e] o crescimento da empresa (ENTREVISTADO B).</p> |
| Necessidades e expectativas dos clientes | <p>Evidenciou-se a preocupação dos principais gestores da empresa em suprirem as expectativas dos clientes. Isto pode ser percebido pelo comentário do Entrevistado A:</p> <p>[...] a Irapuru trabalhava com empresas multinacionais, cujo o foco era voltado para os seus negócios. [...] Nossos clientes já atuavam com operadores logísticos e eles também queriam aqui ir [neste momento] para está linha [tipo de atendimento].</p> <p>A empresa busca constantemente:</p> <p>[...] a satisfação do cliente, prestando serviços com qualidade e com um preço justo (ENTREVISTADO C).</p> |
| Diferencial competitivo | <p>A empresa, a partir de sua transformação, segundo o Entrevistado H, começou a atuar em diversos segmentos, tais como: polo petroquímico, depósitos de distribuição e armazenagem para terceiros, e a sua fórmula...</p> <p>[...] era sua flexibilidade em trabalhar as particularidades dos clientes, adequando-se às suas necessidades logísticas. Em contrapartida, a maioria dos concorrentes tinham modelos prontos (até mesmo “concorrentes internacionais”), e isso facilitou a aceitação da empresa no mercado.</p> <p>O Entrevistado A coloca que o diferencial da Irapuru no mercado é:</p> <p>[...] ser uma empresa que atende a qualquer tipo de problema, a qualquer hora, com atendimento 24 horas por dia, bem estruturada desde a coleta até a entrega. Sempre à disposição para atender possíveis eventualidades dos seus clientes.</p> |
| Aumento do volume de negócios | <p>Em relação aos resultados financeiros, a partir da transformação do negócio, mais especificamente em relação ao aumento do volume de negócios (faturamento) da empresa, o Entrevistado H mencionou:</p> <p>Os negócios [venda de serviços] começaram a acontecer um atrás do outro. Para amarrar [vender] o [serviço de] transporte se vendia um pacote de serviços [serviços agregados].</p> <p>Por sua vez, o Entrevistado A complementou, destacando que:</p> <p>[...] de um mesmo negócio pôde se ter vários serviços diferentes [o que estimulou a venda não mais de um serviço isolado, por exemplo, apenas o de transporte, mas a venda de um pacote ou de um conjunto de serviços, complementares, de valor agregado, o que impactou no aumento do volume de negócios da empresa].</p> |

Figura 16 – Motivações da transformação do negócio

Fonte: Elaborada pela autora com base nas informações coletadas.

5.3 ETAPAS DE TRANSFORMAÇÃO DO NEGÓCIO E MUDANÇAS IDENTIFICADAS

A transformação de transportadora para operador logístico na Irapuru passou por três etapas, cronologicamente registradas e com os seus devidos processos discriminados na Figura 17:

| Etapas | Cronologia | Principais Processos Envolvidos em Cada uma das Etapas |
|---------------------|---------------------------|--|
| Conceitual | 1998-2000 | - Entender o conceito e a aplicabilidade do termo “operador logístico”, dentro da empresa, o que, no Brasil, e na época, era algo novo. |
| Estruturação | 2001-2005 | - Planejar, estruturar e iniciar a implementação das mudanças (estratégicas e operacionais) necessárias para transformar a empresa em um operador logístico. |
| Consolidação | 2006 até o momento | - Qualificar a estrutura da empresa, qualificar os serviços prestados e consolidar a marca em seu mercado de atuação. |

Figura 17 – Etapas de transformação do negócio, cronologia e processos envolvidos

Fonte: Elaborada pela autora com base nas informações coletadas.

A Irapuru Transporte Ltda. procurou estabelecer um alicerce sustentável buscando conhecimento sobre o conceito e aplicabilidade do termo “operador logístico”. Após esta fase de amadurecimento deste novo conhecimento partiu para o período de estruturação, no qual edificou este conceito de forma organizada, planejando e estruturando as etapas necessárias para o período de transição de transportadora para operador logístico, evidenciando-se na implementação de aspectos importantes, tais como: investimentos em ativos, profissionalização e mudança culturais. Atualmente, encontra-se em seu mercado alvo, na busca por consolidar a sua marca, trabalhando em conjunto com os seus clientes na solução dos problemas e, de forma customizada, procurando se diferenciar dos seus concorrentes e atribuindo, assim, valores relevantes para a construção de uma imagem favorável junto ao seu mercado de atuação.

5.3.1 Mudanças Estratégicas e Operacionais Inerentes às Etapas de Transformação do Negócio

As organizações necessitam ter seu campo de atuação bem definido e com orientação para o crescimento, exigindo regras de decisão (ANSOFF, 1997), desta forma, é necessário que os gestores estabeleçam o resultado que pretendem obter e como chegar até ele.

No caso da Irapuru, o seu processo de transformação de uma transportadora tradicional em um operador logístico implicou na incidência de mudanças, tanto estratégicas quanto operacionais, em cada uma das três etapas identificadas neste processo.

Sendo assim, de acordo com a Figura 18, foram identificadas as principais mudanças estratégicas e operacionais ocorridas na empresa.

| Etapas | Mudanças Estratégicas | Mudanças Operacionais |
|---------------------|---|--|
| Conceitual | - Incorporação do conhecimento necessário sobre o conceito de operador logístico e suas implicações. | - Alteração de certas funções e do comportamento dos profissionais em relação ao novo conceito |
| Estruturação | - Adequação da organização ao novo conceito - Alteração do organograma da empresa | - Aumento (volume) e qualificação de ativos tais como: frota de veículos, implementos e CDs (área física) - Incremento nos investimentos em novas tecnologias (EDI, WMS e TMS) - Capacitação dos profissionais - Implantação de ferramentas da qualidade - Estruturação dos processos de gestão e da parte operacional (área comercial, atendimento aos clientes e serviços) |
| Consolidação | - Qualificação permanente dos serviços ofertados - Foco na retenção e, se possível, lealdade dos clientes - Aprofundamento das parcerias de longo prazo (estreitamento dos relacionamentos) | - Capacitar continuamente o atendimento e qualidade das operações - Manter padronização das operações - Adequar os seus serviços às necessidades dos clientes |

Figura 18 – Mudanças estratégicas e operacionais identificadas

Fonte: Elaborada pela autora com base nas informações coletadas.

5.3.2 Mudanças Estratégicas

O primeiro passo a ser desenvolvido pela Irapuru foi conhecer e incorporar o conceito de operador logístico, sua aplicabilidade e implicações. Para isso, em 1998 o proprietário da empresa se inscreveu na CICS – Câmara de Indústria, Comércio e Serviços que mantinha um programa de cooperação técnica juntamente com o governo da Alemanha, com o intuito de auxiliar os empresários da região em adquirir novos conceitos, pelo qual havia a possibilidade de trazer executivos alemães aposentados com larga experiência em determinadas áreas, para o Brasil, a fim de prestarem consultoria às empresas da região. Por meio deste programa, as empresas interessadas, e que necessitavam deste tipo de profissional, pagariam somente as despesas destas pessoas com seu deslocamento (viagem ida e volta) e estadia.

A respeito disso, o Entrevistado A relata:

[...] recebemos uma pessoa [profissional da Alemanha, o Sr. Werner Seyffer, que abriu um leque de oportunidades, abriu os meus olhos [...] Tinha ambição e queria de crescer. Desta forma, fui para este lado, deixei as coisas acontecerem e não nadei contra a maré [...] Abriu-se um leque de oportunidades que acabariam fidelizando os clientes, e se eu quisesse crescer tinha que ir para esta linha [transformar a empresa em um operador logístico]. Essa pessoa me mostrou o caminho e uma visão diferente. [...] Viajei para Alemanha e visitei dezenove empresas e todas estas trabalham com operadores logísticos. Não tinha empresa de porte médio para grande que não fosse um operador e os pequenos trabalhavam para este. Isso era uma tendência, porém, se estava em Caxias do Sul, e as coisas lá fora [exterior, no caso, Europa] aconteciam e a gente não via.

Em decorrência deste conhecimento oriundo da consultoria e das visitas técnicas a empresas na Alemanha, a empresa constatou a necessidade de adequar alguns aspectos culturais e estruturais para dar sustentação a este novo modelo de negócio que, no Brasil, era muito recente. A partir disso, houve a necessidade de algumas mudanças estratégicas:

Nesta direção, o Entrevistado B ressalta que foi necessária uma:

[...] mudança cultural da empresa de transporte simples e pequena para uma empresa de ponta em termos de transporte e, depois, de logística. E esta mudança de cultura é fundamental. A gente estava acostumado a um ritmo de trabalho e mudou totalmente, inclusive, o envolvimento das pessoas e a sua dedicação [compromisso]. Tem que trabalhar, hoje, 24 horas por dia e se exige uma mudança de cultura [e de postura] que as pessoas entendem que a empresa se transformou. E o valor vem agregando junto de atender bem o cliente, se ajudando [mutuamente, Irapuru e cliente]. O nosso “produto” [entendido aqui como um resultado final] é um serviço [de qualidade, competitivo] e se as pessoas se ajudarem é muito importante para o sucesso da operação.

Em relação à questão estrutural, o Entrevistado A destacou que foi necessária uma:

[...] mudança no organograma da empresa. Mexeu-se na estrutura da empresa, criando um novo braço, de logística, [criando-se o cargo / a função de Gerente de Logística].

A partir desta decisão, o organograma da Irapuru (vide Figura 19) pode ser compreendido nos seguintes níveis: (i) Direção, sendo representado pelo Diretor Superintendente da empresa; e (ii) Gerencial: com as Gerências Corporativas, que têm como atribuições gerir a movimentação e o controle de materiais *in house* e dos armazéns gerais, além da elaboração dos projetos de fluxo logístico e, bem como as Gerências Operacionais,

que são responsáveis pelo gerenciamento de toda a área de operações, incluindo o transporte, os serviços executados *in house* e para os clientes e a gestão da qualidade.

Anteriormente, a estrutura não apresentava a gerência corporativa de logística, que foi associada ao novo organograma com a transformação de transportadora para operador logístico, este cargo está ligado diretamente ao diretor superintendente da organização e tem como atribuições a coordenação e administração dos CDs e a elaboração de projetos de fluxo logístico.

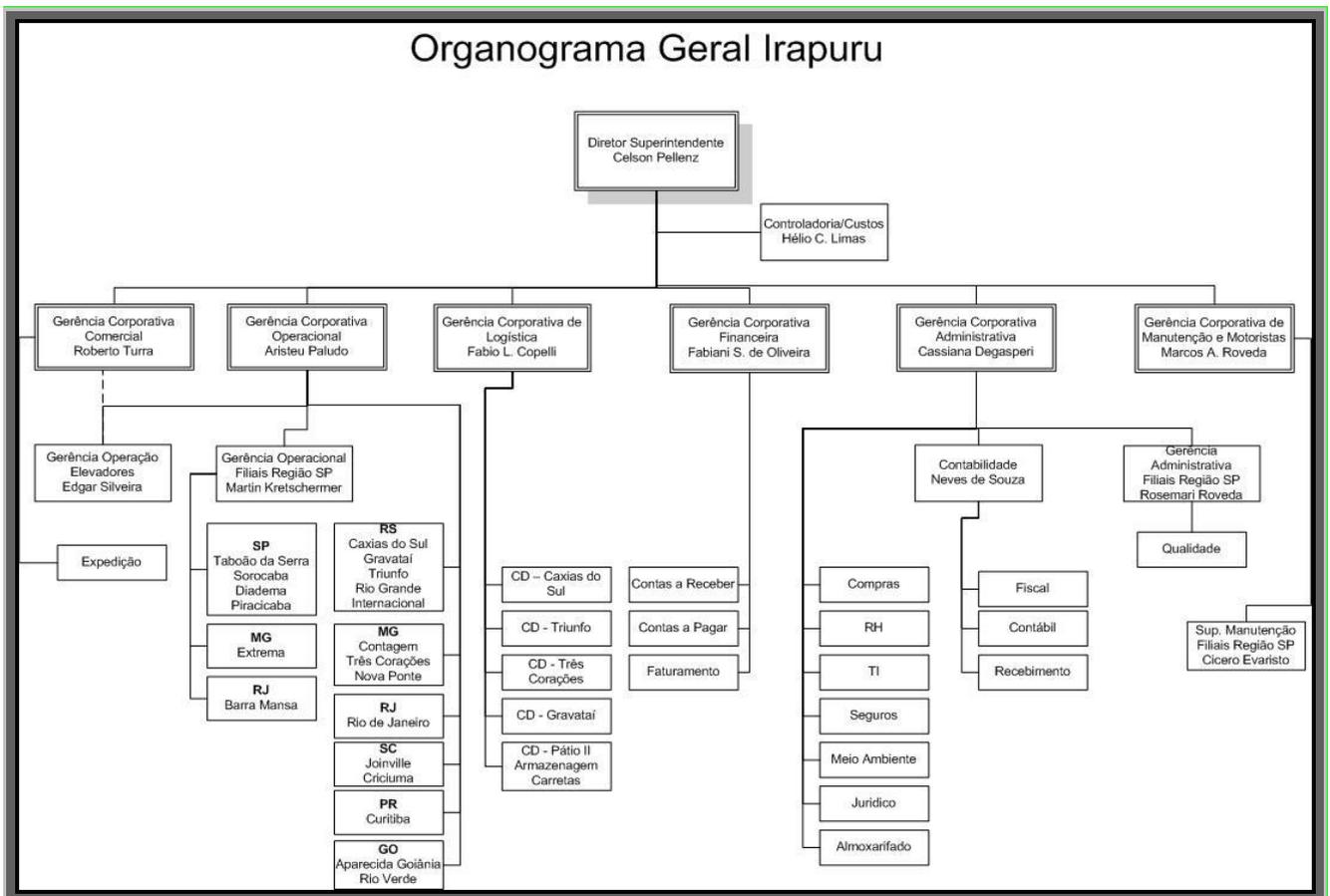


Figura 19 – Organograma da empresa

Fonte: Irapuru Transporte Ltda.

5.3.3 Mudanças Operacionais

Para a efetiva incorporação do conceito de operador logístico, a Irapuru necessitou realizar alguns investimentos. E isto ficou evidenciado pelos comentários dos Entrevistados C e D, que relataram que foram feitos investimentos na parte de tecnologia, capacitação de pessoas e de estrutura física. Tais investimentos iam sendo feitos conforme as necessidades iam surgindo.

Estes investimentos, portanto, embora estratégicos, impactaram também no aspecto operacional da empresa. Neste sentido, foram identificados os investimentos mais relevantes: (i) aumento da frota de caminhões de 30 para 420; (ii) ingresso de caminhões terceirizados para complementar a frota da empresa atualmente conta com 80 agregados; (iii) implantação do TMS para gestão da frota e emissão de documentos necessários para o transporte com um investimento em R\$ 125.000,00; (iv) aumento no número de filiais para atender demanda de clientes em novas praça apresenta 13 filiais localizadas: Gravataí – RS, Rio Grande – RS, Joinville – SC, Criciúma – SC, Curitiba – PR, Brasília – GO, Contagem – MG, Vitória – ES, São Paulo – SP; Taborão da Serra – SP, Sorocaba – SP, Diadema – SP, Barra Mansa – RJ); (v) estrutura operacional de controle da frota e da operação de transporte necessitou um investimento R\$ 5.000.000,00; (vi) estrutura de oficina para controle de manutenção da frota, cujo o valor do investimento foi de R\$ 500.000,00; (vii) implantação do sistema WMS para operação logística nos CDs com um investimento em R\$ 125.000,00; (viii) aumento no número de CDs para atender a demanda de clientes em novas praças atualmente apresentam quatro CDs localizados: Caxias do Sul – RS, Triunfo – RS, Gravataí – RS e Três Corações – MG, qual teve um aumento da área física em m² – de 0 para 87 mil m²; (ix) programa de capacitação e aperfeiçoamento de pessoal para operação com novo sistema necessitou de um investimento de R\$ 100.000,00; e a estruturação da área administrativa como área de apoio às operações contou com um investimendo de R\$ 1.000.000,00 (ENTREVISTADO A; ENTREVISTADO B).

Um aspecto que merece ser destacado na transformação do negócio da empresa é a capacitação do pessoal. Conforme o Entrevistado A, foi necessário:

[...] um trabalho de conscientização e treinamento [capacitação do pessoal]. O desenvolvimento das pessoas internamente, em virtude da carência de profissionais nesta área. Os gerentes que atuam na empresa, atualmente, surgiram deste desenvolvimento [de pessoal, com o nível de qualificação desejado].

Na implantação deste processo de capacitação do pessoal, foi destacado pelo Entrevistado B que ocorreu uma curva de aprendizado, logicamente apresentando alguns problemas em relação ao atendimento tanto na parte operacional de transporte quanto na parte de armazenagem em função: (i) do aumento no número de funcionários de 530 para 1433, um aumento de 170,37% do seu quadrado, resultando em algumas dificuldades, por algum período, em termos de gestão desta contingência, sem falar que na maioria das outras localidades, as quais a empresa não atuava, incidiram traços de culturas e modelos

comportamentais diferentes aos que a empresa estava acostumada; (ii) do aumento de demanda muito elevado, gerando um crescimento do volume de negócios e, por decorrência disso, do volume e da intensidade das operações; e (iii) da operação de locação mão-de-obra, que iniciou para atender a solicitação de alguns clientes, que na época, também apresentavam dificuldades em contratar profissionais qualificados, e que depois, consolidou-se como um serviço disponível e ofertado a vários outros clientes, que deixaram de encarar tal situação como uma espécie de “quebra galho” e começaram a cobrar este serviço como uma operação normal. Porém, com isso, a empresa teve de descontinuar o serviço.

Em relação à retirada do serviço de locação de mão de obra, no ano de 2004, um fator importante foi destacado pelo Entrevistado A:

[...] em função do problema de mando [gestão] de funcionário [...], funcionário fora da empresa acaba deixando de ser teu funcionário e acaba sendo funcionário do cliente. Isso gera “n” problemas. [...] ocorria até mesmo a exigência de equiparação salarial.

Um outro comentário que merece destaque, no que diz respeito à transformação do negócio e à preocupação da empresa em qualificar sua estrutura e qualificar os seus serviços, buscando a consolidação da Irapuru no mercado, é o seguinte:

[...] como a transformação para operador logístico transcorreu com o tempo, na qual a curva de aprendizagem se transformou em *expertise*, a implantação de ferramentas como ERP, ISO 9001, SASSMAQ, 5S, vieram para agregar qualidade e padrão às operações. Com isso, melhoramos nossos [serviços e, conseqüentemente, nossos] indicadores de atendimento e continuamos a atender às demandas atuais sempre se moldando às necessidades de nossos clientes (ENTREVISTADO B).

5.4 RESULTADOS OBTIDOS COM A TRANSFORMAÇÃO DO NEGÓCIO

A transformação da Irapuru em operador Logístico possibilitou que a empresa passasse a ser vista no mercado...

[...] de uma forma diferente. No sentido de negócios, abriu várias portas [novas oportunidades de negócio] (ENTREVISTADO A).

De acordo com o Entrevistado C, a empresa procurou...

[...] desenvolver contratos nos quais foram melhorados alguns processos. Foi

possível oferecer mais serviços para o mesmo cliente, desenvolvendo vários projetos customizados para atender a necessidades específicas dos clientes.

Em decorrência disso, tendo em vista o desenvolvimento de projetos customizados, passou a existir a necessidade de se definir alguns aspectos caso a caso em relação às operações, ou seja:

[...] definições sobre: área física, pessoas, equipamentos e detalhamento de todo o escopo [do projeto] para depois implementá-lo. É muito importante é o planejamento, se caso não for bem planejado a chance de dar problema é grande (ENTREVISTADO B).

Quanto à possibilidade de fidelização de clientes, o Entrevistado D argumenta que a Irapuru ficou...

[...] mais próxima dos seus clientes, trabalhando em parceria, buscando resolver [as demandas existentes] e construir o melhor resultado na cadeia logística. Outro ponto é estarmos presentes no dia a dia [do cliente]. Isso permite sugerir melhorias e alavancar novos negócios, ou seja, termos que buscar acompanhar as necessidades do cliente na mesma velocidade [em que surgem suas necessidades].

E isso trouxe uma maior satisfação do cliente. A empresa entendeu que deveria se adequar...

[...] ao perfil do cliente, sem impor condições inflexíveis, muitas restrições, ou seja, trabalhamos 24 horas por dia e 7 dias da semana para o cliente que necessitar os nossos serviços (ENTREVISTADO C).

Este tipo de compromisso da empresa, faz com que o cliente:

[...] esteja mais envolvido contigo. Permite também que a troca de um operador logístico não seja tão fácil como uma transportadora tradicional. Uma transportadora [com problemas de qualidade nos serviços, o cliente] troca na hora, um operador logístico não. É uma vantagem do operador, pois a relação é mais complexa. E isto se dá em função do nível de serviço ofertado, como, por exemplo: coleta programada (o que reduz o estoque do cliente), *follow-up*, armazenagem e atendimento no sistema *kanban* (ENTREVISTADO A).

Toda essa mudança na forma de atuar da empresa, também possibilitou a atração de novos clientes e/ou do desenvolvimento de novos negócios. Inclusive, o Entrevistado G afirmou que, principalmente em função da elevação no nível de qualidade dos serviços

da empresa, a atração de novos clientes foi muito rápida. O mesmo entrevistado disse ainda que:

[...] o número de clientes cresceu bastante também em outros mercados, como é o caso do pólo petroquímico e nas montadoras, devido ao bom trabalho, fomos [a Irapuru] indicados para outras empresas, como, por exemplo, a Danna, dentre outras.

Sob a ótica dos números, a Figura 20 apresenta a evolução do número de contratos e do número de clientes ativos da empresa em relação ao período de transição da transformação do negócio. Vale destacar que, a média de duração dos contratos da empresa com seus parceiros de negócio (clientes) está em 7 anos e 4 meses.

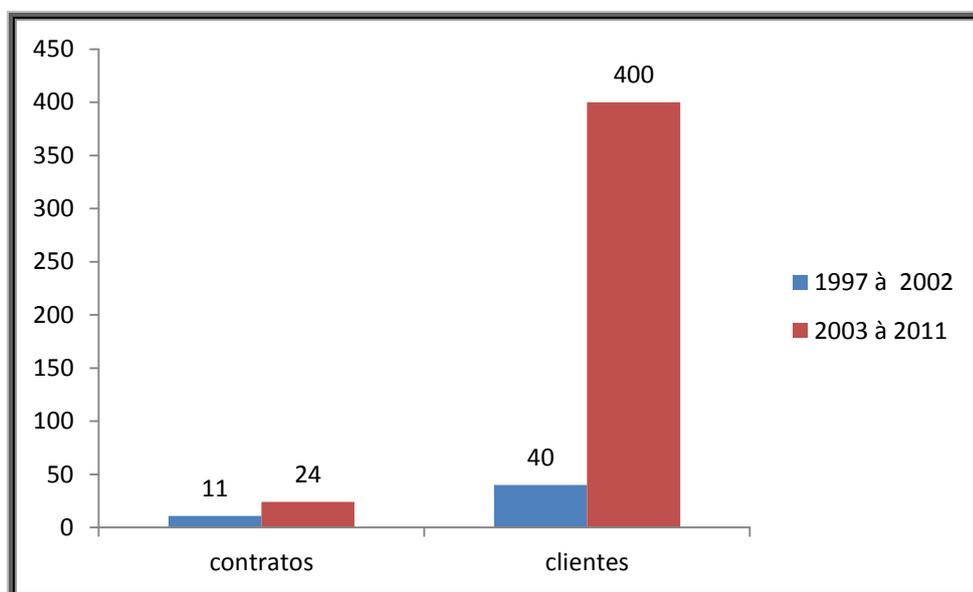


Figura 20 – Evolução do número de contratos e do número de clientes ativos

Fonte: Relatórios de Contratos e Relatórios de Clientes (1997-2010).

O aumento do número de contratos e dos clientes ativos e, em consequência disso, do volume de negócios (faturamento) da empresa, repercutiu positivamente nos resultados financeiros (ENTREVISTADO A).

Cabe comentar que quando a Irapuru foi adquirida, em 1997, apresentava um faturamento médio anual de R\$ 860.000,00, o qual chegou, em 2000, a R\$ 1.500.000,00. O seu crescimento ocorreu na época da transformação do negócio. No período entre 2003 e 2004, houve mais um aumento em seu faturamento na ordem de 75%. Entre os anos de 2008 e 2009, porém, houve um declínio no volume de negócios da empresa em função da crise mundial, principalmente em função da bolha imobiliária nos Estados Unidos, que ocasionou a

falência de muitos gigantes da economia mundial. Por exemplo, em 15 de setembro de 2008, houve a falência de um dos maiores bancos de Wall Street, o Lehman Brothers. Para facilitar a compreensão da evolução do faturamento da empresa, segue a Figura 21:

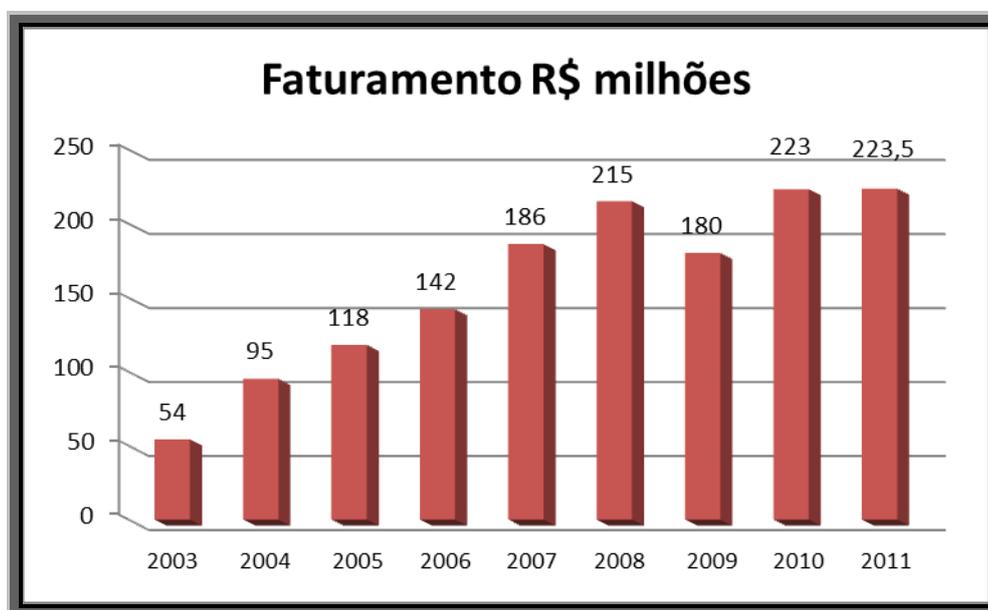


Figura 21 – Evolução do faturamento da empresa

Fonte: Relatórios de Faturamento (1997-2011).

5.5 DIRECIONAMENTOS PROPOSTOS

A transformação da Irapuru, passando de uma transportadora tradicional para operador logístico, agregando serviços, contribuiu sobremaneira no crescimento da empresa, tornando-a mais competitiva, seja pelo aumento em seu *mix* de serviços e pela qualidade dos mesmos, seja pela possibilidade de desenvolver relacionamentos duradouros, baseados em compromisso e confiança entre as partes.

Por outro lado, as transportadoras tradicionais ao se depararem com o dilema entre continuar com atividade exclusiva de transporte ou de transformarem-se em operadores logísticos, devem fazer a escolha de forma consciente e não por impulso empresarial ou pela simples tendência de mercado, pois, erroneamente, podem permanecer com suas operações apenas de transporte, mas “vendendo” serviços logísticos, gerando expectativas aos clientes e que serão frustradas e, até mesmo, gerando um desgaste irreversível da marca, a qual levou anos para ser construída.

Este estudo, portanto, contribuiu, de forma prática, ao constatar que a mudança deve transcorrer de forma natural, que deve se dar pelo amadurecimento dos gestores e da própria

empresa, vislumbrando, ainda, a evolução dos relacionamentos existentes da empresa com seus clientes. Tal transformação do negócio deve ser muito bem estruturada, buscando, inicialmente, entender o conceito de operador logístico e a diferença entre a prestação de serviços de uma transportadora tradicional e de um operador logístico. Posteriormente, planejando de forma concreta a estruturação da empresa para este novo conceito, inevitavelmente haverá uma demanda por investimentos em estrutura, qualidade, recursos de TI, capacitação de pessoas e, como também, uma mudança cultural.

Consoante isso, Hamel e Prahalad (1990) colocam que para que as organizações possam garantir seu crescimento no longo prazo, elas deveriam desenvolver áreas-chave de conhecimento que fossem únicas no mercado. Assim, as empresas do ramo estudado devem ter em mente esta ideia para assegurar que seus investimentos sejam efetivos e que deles sejam obtidos os resultados esperados com a implementação de uma configuração de negócio que seja vantajosa e que traga o retorno que os proprietários e/ou gestores projetaram.

A Irapuru é uma empresa “jovem” na sua área de atuação, principalmente como operador logístico, atuando somente há nove anos neste segmento, e competindo até com empresas internacionais. Contudo, vem apresentando um processo de aprendizagem e de evolução empresarial que já passou pelas etapas iniciais de conceituação e de estruturação, o que lhe proporcionou uma maior flexibilidade em se adequar às necessidades dos seus clientes. E isso permitiu à empresa estar prestando serviços para grandes grupos empresariais, dentre eles no setor automotivo, que é um setor extremamente exigente. Este amadurecimento possibilitou à Irapuru desenvolver parcerias de longo prazo e alavancar novos serviços, novos contratos e novos clientes e a incrementar o seu faturamento.

Trata-se de uma empresa, de porte médio que, atualmente, encontra-se na etapa de consolidação do negócio, já tendo sua marca reconhecida na região sul do país. A Irapuru tem algumas possibilidades de crescimento e, a partir do estudo realizado, conjuntamente com os principais gestores da empresa, foi possível propor os seguintes direcionamentos:

- a) **Aumento no volume de negócios (faturamento) da empresa na região Sudeste do país:** esta região impacta, atualmente, em 27,5% do faturamento total da empresa, e apresenta uma economia muito desenvolvida e, essencialmente, industrializada, concentrando mais da metade da produção nacional. Nesta área de mercado, estão presentes as maiores montadoras e siderúrgicas do país, com necessidades expressivas em relação a serviços logísticos. A empresa, mantendo-se nos segmentos de atuação atuais, deveria vislumbrar uma das alternativas de

negócio que tem, que seria investir em novos ativos nesta região do Brasil, principalmente na implantação de CDs na Grande São Paulo. Isso possibilitaria alavancar novos negócios/contratos/clientes, além de atender as necessidades dos seus clientes atuais, de outras regiões, que também operam na região Sudeste;

- b) **Novas demandas de mercado:** outra oportunidade a ser analisada com atenção é a logística reversa, seja em função da redução do ciclo de vida dos produtos e da geração de resíduos pós-consumo, seja pela Política Nacional de Resíduos Sólidos (PNRS), sancionada em 02 de agosto de 2010 pelo Governo Federal. Os fluxos atinentes à logística reversa são compostos por atividades tais como: coleta, armazenagem, consolidação de cargas, condições de transporte, seleção e destinação de produtos e/ou de resíduos, reaproveitamento e até a redistribuição dos mesmos novamente ao mercado. Caso esta oportunidade seja aproveitada pela empresa, ampliando o seu *mix* de serviços, logicamente oportunidades de negócio surgirão. Neste sentido, a Irapuru apresenta uma característica favorável, pois já conhece o fluxo reverso das coletas de embalagens das montadoras, o que poderia facilitar a implementação de serviços desta natureza;
- c) **Análise das filiais:** verificou-se que a empresa possui 13 filiais localizadas nas regiões Sul e Sudeste do país, e que, dentre estas, há filiais com faturamento baixo, representando cerca de 1% sobre o faturamento total da empresa, como é o caso das filiais no Espírito Santo, Goiás e Paraná. Por isso, sugere-se que seja feita uma análise mais profunda de potencial de mercado e de viabilidade para que estas filiais possam vir a ser mais efetivas ou, até mesmo, serem relocadas ou desativadas;
- d) **Outras oportunidade de negócio:** como as empresas necessitam cada vez mais estarem atentas às novas oportunidades de negócio, precisam constantemente se adequar às mudanças e, mesmo, se antecipar a elas. Elas estão disputando o mesmo espaço e os seus clientes possuem inúmeras alternativas. Por isso que, para Porter (2003), é necessário criar e manter vantagens competitivas frente à concorrência. Em função da crise internacional, as empresas estão buscando novas oportunidades de investimentos e o pré-sal é uma destas oportunidades. O pré-sal impactará por demanda de novos serviços na cadeia petrolífera, beneficiando a expansão e a instalação de novas plantas industriais. Dentre estas novas demandas, surge necessidade de implantação de uma fábrica de FPSO (*Floating Production Storage and Offloading* ou Unidade Flutuante de Produção, Armazenamento e

Descarga), que são navios-plataforma utilizados na exploração de petróleo, situados no pólo naval de Rio Grande (RS). Em outubro de 2010, o RS, que é considerado o segundo maior pólo metal-mecânico do país, voltado principalmente para o setor automotivo, também possibilita o surgimento de novas oportunidades de negócios. A região de Rio Grande (RS), onde está instalado este pólo, tem se destacado pela ampliação do canal do Porto e apresenta uma bacia hidrográfica com 360 quilômetros navegáveis, um canal que liga São José do Norte (RS) até o Porto de Rio Grande, com 17 metros de calado, podendo abrigar indústrias leves que produzem módulos, bem como indústrias pesadas que irão fabricar as plataformas e as FPSOs. Isso tem atraído diversas empresas para a região. Dentre estas plataformas, a P-53 foi a primeira. E há a previsão, para 2013, da construção da plataforma P-58, além do alto investimento da Petrobrás em pesquisa nesta região. Como a Irapuru tem marca forte no setor automotivo, deve ficar atenta às novas oportunidades de negócios que estão surgindo com o pólo naval em Rio Grande (RS), e que está revitalizando a região e cidades próximas, gerando novos empregos, atraindo novas empresas e necessidades de serviços logísticos a fim de atender a cadeia do pólo naval. A empresa estudada pode aproveitar a sua estrutura e, além de realizar um serviço de maior controle em relação aquilo que o cliente busca e oferecer diferenciais que aliados a esta estrutura podem trazer maior competitividade, pode aumentar sua participação no mercado e consolidar sua atuação com os *stakeholders* que mantêm parceria. Aliado a isto, a Irapuru pode lançar mão de técnicas e procedimentos para fazer do seu relacionamento com seus *stakeholders* algo mais próximo, sólido, trazendo benefícios também para a área de gestão e não somente nos seus processos e serviços ofertados ao mercado.

6. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Neste capítulo são analisadas as contribuições ou implicações deste estudo, avaliando as descobertas realizadas e a possibilidades de novas pesquisas. Para tanto, este capítulo foi dividido em três seções: implicações teóricas, limitações da pesquisa e desenvolvimento de estudos futuros.

6.1 IMPLICAÇÕES TEÓRICAS

Como citado anteriormente, em função da globalização e do acirramento da competição no mercado, as empresas estão, em boa parte, terceirizando suas funções logísticas e se focando mais em seus negócios, e isso vem propiciando muitas oportunidades de negócio para os operadores logísticos (CHRISTOPHER; TOWILL, 2001). Por meio de serviços de qualidade garantida, as empresas procuram se diferenciar dos competidores (MILAN; 2006; MILAN; PAIVA; PRETTO, 2006), o que possibilita a elas estabelecer, manter e aprofundar relacionamentos duradouros com seus clientes, estimular a retenção dos mesmos e aumentar o seu volume de negócios (MORGAN; HUNT, 1994; FLEURY; FIGUEREDO; WANKE, 2006).

Outro ponto já ressaltado por Aktas e Ulengin (2005) é que as transportadoras e os provedores de serviços logísticos (PSLs) estão expandindo seus serviços em várias áreas que, tradicionalmente, pertenciam aos seus clientes. Em função das mudanças do mercado e a percepção dos gestores da Irapuru, os mesmos vislumbraram as novas necessidades dos clientes e procuraram se transformar de uma transportadora tradicional em um operador logístico para atender as diferentes demandas de seus cliente e, com isso, diferenciar-se dos seus concorrentes e se tornar uma empresa mais competitiva. Langley et al. (2005) reforçam, que os operadores logísticos, por meio da incorporação de novas atividades, exigidas pelo mercado, estão mudando a sua forma de atuação no mercado ao longo dos anos, demonstrando uma maior maturidade.

Esta mudança transcorreu de forma natural, evolutiva, sendo que a empresa primeiramente procurou conhecer o conceito do que seria, de fato, um operador logístico, já que no Brasil era muito recente, o que se deu por meio de um consultor alemão. Somente após tal entendimento, os gestores partiram para a etapa de estruturação da empresa, havendo a necessidade de realizar mudanças tanto estratégicas quanto operacionais para se adequar à

nova forma de atuação no mercado e como iria prestar os serviços aos seus clientes. E isto pode servir para empresas que venham a passar por um processo semelhante, pois exige mudanças culturais na empresa e aspectos mais pontuais, como, por exemplo: readequação do organograma da empresa, e funções dos profissionais envolvidos, capacitação e aperfeiçoamento de pessoal, investimento em estrutura (área física, frota de veículos e implementos) e em recursos de TI e implantação de ferramentas da qualidade.

Durante o seu processo de aprendizado, a empresa apresentou dificuldades operacionais em função do aumento no número de funcionários, em termos de qualificação dos profissionais, e na demanda pelos serviços, por parte dos clientes, o quê, de certa forma, também serviu como experiência e aprendizado da empresa em relação à coordenação das atividades, gerenciamento do novo conceito (a transformação da empresa em um operador logístico), para, posteriormente, evoluir na estruturação da empresa e agregar novos segmentos de atuação no mercado, como foi o caso do segmento petroquímico, siderúrgico e das montadoras.

É relevante comentar que para que as empresas ampliem o seu nível de competitividade é imprescindível o desenvolvimento das relações formais (da empresa em relação aos seus funcionários e da empresa em relação aos seus clientes e fornecedores), no longo prazo (MURPHY; POIST, 2000), sendo que a colaboração é um elemento essencial à integração entre as partes envolvidas, facilitando a comunicação inter-funcional (FLYNN; HUO; ZHAO, 2010). Neste sentido, Alfredsson e Hertz (2003) destacam que a confiança e a comunicação entre as partes é vital para o sucesso. Isso pode ser evidenciado na seção 5.1 e 5.4 nos quais o Entrevistado D ressalta que a Irapuru Transporte Ltda. busca interagir com o cliente e absorver as informações, trabalhando em parceria a fim de buscar construir um melhor resultado na cadeia logística e isso somente é viável através da troca de informações, confiança e colaboração mútua.

Outro aspecto identificado no estudo de caso implementado, de acordo com Langley et al. (2005), é que os relacionamentos somente serão fortalecidos se os clientes perceberem a existência de vantagens (no caso, um atendimento diferenciado e serviços de qualidade superior, em comparação a fornecedores alternativos). Neste aspecto, a diferenciação de custos, repercutindo em um preço justo, a segmentação de mercado, com foco e um posicionamento competitivo claro, e os serviços, de qualidade superior, são as principais formas de melhorar o desempenho e o lucro de um operador logístico (PANAYIDES, 2004; SUM; TEO, 1999).

De forma complementar, Arbache et al. (2006) afirmam que as empresas geralmente procuram consolidar o negócio em uma perspectiva de longo prazo, agregando valor aos clientes por meio de serviços diferenciados. Por sua vez, Bradford (1992) reforça que é necessário conhecer melhor os seus clientes, sabendo exatamente quais são suas necessidades e/ou desejos, e suas expectativas, ofertando a eles algum benefício que tenha real valor. Para tanto, Albrecht (1994) coloca que uma empresa somente manterá um nível superior em serviços se, de fato, souber atender as expectativas de seus clientes, satisfazendo-os plenamente.

Isso ficou evidenciado no decorrer da pesquisa, conforme apresentado no Capítulo 5, o que é demonstrado pela flexibilidade da Irapuru em trabalhar com as particularidades de cada um dos seus clientes, apresentando soluções customizadas que agregam valor aos serviços prestados, gerando a satisfação dos seus clientes. E além de satisfazer os clientes, isso ainda possibilita a abertura de novas oportunidades de negócio. A empresa, por meio de seu Diretor Superintendente, tem uma visão diferenciada em relação ao mercado e aos seus clientes, ofertando a logística como um elemento contingencial, disponibilizando uma estrutura para este tipo de atendimento aos seus clientes, caso seja necessário, durante as 24 horas do dia e os 7 dias da semana.

Pôde-se perceber que a empresa, ao buscar atender as necessidades de cada cliente, desenvolvendo um processo de parceria, com relacionamentos de longo prazo, até porque, na média, os seus relacionamentos contratuais giram em torno de 7 anos e 4 meses, ampliou o seu *mix* de serviços, o número de contratos e de clientes ativos (vide Figura 20) e o seu volume de negócios (vide Figura 21).

Neste horizonte, ressalta-se que a empresa evoluiu na questão do seu faturamento com a implantação do conceito de operador logístico, principalmente entre os anos de 2003 e 2004, tendo um aumento de faturamento na ordem de 75%. De uma forma mais longitudinal, é possível verificar que, no período de 2002, o faturamento anual da empresa era de R\$ 31.203.907,00, passando, em 2011, para R\$ 223.545.090,83 (vide Figura 21)

6.2 LIMITAÇÕES DA PESQUISA

Em relação à abordagem metodológica escolhida (estudo de caso único), é oportuno comentar que a mesma forneceu uma base adequada, tanto para o processo de coleta de dados (entrevistas individuais em profundidade, com uma abordagem semiestruturada, mediante a aplicação de dois Roteiros Básicos de Questão – vide Apêndices A e B), quanto para o

processo de análise e interpretação dos resultados ou achados da pesquisa (análise de conteúdo). E isto possibilitou a que se buscasse respostas aos objetivos propostos (geral e específicos) pelo trabalho.

No entanto, por se tratar de um trabalho de natureza qualitativo-exploratória, os seus resultados não permitem generalizações a outros contextos, servindo apenas como uma referência para outros estudos ou ambientes organizacionais similares. A utilização de mais empresas no estudo, configurando um estudo multicaso, talvez poderia auxiliar não somente no levantamento de dados na parte exploratória como contribuiria para a realização de comparativos (divergências e convergências) entre a experiência de cada empresa em relação à sua transformação em um operador logístico, podendo contribuir para a inferência dos resultados, implicações e direcionamentos.

Por se tratar de uma pesquisa de cunho qualitativo-exploratório, não foi possível eliminar o viés da subjetividade e, provavelmente, do viés do envolvimento emocional dos entrevistados em relação ao objeto em estudo, nem de assegurar a total isenção do pesquisador no processo de análise e interpretação dos resultados, por se configurar como um processo orientado pelo conhecimento e pelas experiências prévias do mesmo. Porém, a sequência do levantamento de dados poderia contribuir para a elaboração de construtos que possam ser testados e/ou estudados em pesquisas de outra natureza, como, por exemplo, quantitativa-descritiva.

Outro entrave encontrado foi o fato de a empresa pesquisada não ter documentado seus dados históricos e sua atuação. Isso, aliado ao fato de a empresa ter pertencido no início de sua história a outro Grupo (Grupo Randon) fez com que tivessem de ser levantados dados básicos de sua existência. Estes aspectos ocasionaram demora na pesquisa pela dificuldade em encontrar as pessoas que participaram da empresa neste período e, por consequência, limitou o estudo em um processo de coleta de dados mais ampla, contemplando o acesso a um número maior de entrevistados.

Por último, não foi possível entrevistar o consultor alemão que auxiliou e participou no processo de transformação da Irapuru Transporte Ltda., uma vez que já não faz mais parte da administração da empresa, bem como os executivos da Irapuru não possuíam os contatos para que pudesse ser acessado.

Mais um aspecto que poderia ter contribuído para a realização do estudo e maior eficiência na coleta de dados, seria a utilização de especialistas (*experts*) na área, tanto de profissionais de associações de classe representativas do setor ou do governo (federal e estadual), quanto, inclusive, de empresas concorrentes da Irapuru, buscando outras

experiências e perspectivas. Estes *experts* poderiam contribuir com suas experiências práticas, acadêmicas e cotidianas na efetivação de uma coleta de dados exploratória mais consistente.

6.3 DESENVOLVIMENTO DE ESTUDOS FUTUROS

A proposição para o desenvolvimento de estudos futuros recai na direção da realização de trabalhos quantitativos-descritivos para mensurar o nível competitivo obtido pela empresa em seu mercado de atuação a partir da transformação do negócio. Este estudo poderia contribuir para embasar os ganhos a partir da agregação de valor dos serviços prestados pelos operadores logísticos. Outra possibilidade seria a de estudar os aspectos culturais e comportamentais internos à empresa, os quais podem influenciar consideravelmente na implantação deste processo, ou seja, a transformação de uma transportadora tradicional em um operador logístico. Desta forma, seria possível analisar quais os construtos ou as variáveis de maior impacto na implantação do conceito de operador logístico.

Outro ponto a ser analisado é a possibilidade de replicar este estudo em outros contextos, a fim de verificar e comparar os motivadores de uma transformação empresarial com esta, as mudanças e etapas necessárias à tal implementação, comparando os resultados desta pesquisa a outros. Ressalta-se que a empresa estudada é uma empresa familiar, o que também enseja, talvez, algum tipo de estudo nesta direção.

Poderia realizar-se, ainda, um estudo sobre a gestão da inovação e/ou o impacto dos recursos relacionados à TI, e seus impactos, nas atividades de um operador logístico junto aos clientes, e de que forma uma empresa reconheceria o valor da informação e sua capacidade de assimilação, aplicando-a para fins comerciais e também a sua perspectiva de aprendizado. Além disso, poderiam ser avaliados construtos tais como: qualidade em serviços, satisfação de clientes, imagem de marca e/ou da empresa no mercado, reputação e credibilidade e a confiança e o compromisso existente no contexto dos relacionamentos entre os clientes e o PSL no sentido de buscar evidências para o fortalecimento do nível de competitividade entre parceiros de negócio.

REFERÊNCIAS

- ABLM – ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE MOVIMENTAÇÃO E LOGÍSTICA. Caderno Especial ABML: o conceito de operador logístico. **Revista Tecnológica**, n. 39, p.34-46, fev. 1999.
- AFRICK, J. M.; CALKINS, C. S. Does asset ownership mean better service? **Transportation & Distribution**, v. 10 , n. 1, p. 46-61,1994.
- AGUIAR, J. A. **Subcontratação de serviços logísticos: cómo desenvolver uma operação de outsourcing em logística integral**. Barcelona: Logis-Book, 2001.
- AGUEZZOUL, A. A preliminar analysis on third-party logistics selection. In: **7th International Meeting for Research in Logistics AVIGNON**, p. 24-26, Sep. 2008.
- AKTAS, E.; ULENGIN, F. Outsourcing logistics activities in Turkey. **The Journal of Enterprise Information Management**, v. 18 , n. 3, p. 316-329, 2005.
- ALBRECHT, K. **Serviços internos**. 4. ed. São Paulo: Pioneira, 1994.
- ALFREDSSON, M.; HERTZ, S. Strategic development of third party logistics providers. **Industrial Marketing Management**, v. 32, n. 2, p. 139-149, 2003.
- ALVES-MAZZOTTI, A. J.; GEWANDSZNAJDER, F. **O método nas ciências naturais e sociais: pesquisa quantitativa e qualitativa**. 2. ed. São Paulo: Pioneira, 1999.
- ANDERSSON, D.; NORRMAN, A. Procurement of logistics services – minute's work or a multi-year Project? **European Journal of Purchasing & Supply Management**, v. 8, n. 1, p. 3-14, 2002.
- ANSOFF, H. J. **Estratégia empresarial**. São Paulo: Mc GrawHill, 1997.
- ARBACHE, F.S.; SANTOS, A.G.; MONTENEGRO, C.; FERREIRA, W. **Gestão de logística, distribuição e trade marketing**. 2. ed. São Paulo: FGV, 2006.
- ARCKERMAN, K. B. Pitfalls in logistics partnerships. **International Journal of Physical Distribution and Logistics Management**, v. 26, n. 3, p. 35-37, 1996.
- AYRES, J. B. **Handbook of supply chain management**. Florida: CRC Press-LLC, 2001.
- BALLOU, R. H. **Logística empresarial transportes, administração de materiais, distribuição física**. 1. ed. São Paulo: Atlas, 1993.
- BALLOU, R. H. **Gerenciamento da cadeia de suprimentos**. 5. ed. São Paulo: Bookman, 2006.
- BARAD, M.; SAPIR, D. E. Flexibility in logistics systems – modeling and performance evaluation. **International Journal of Production Economics**, v. 85, n. 2, p.155-170, 2003.

BARDI, E. J.; TRACEY, M. Transportation outsourcing: a survey of US practices. **International Journal of Physical Distribution and Logistics Management**, v. 3, n. 5, p. 15-21, 1991.

BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. Lisboa: Edições 70, 2004.

BASK, A. H. Relationships among TPL providers and members of supply chains: a strategic perspective. **Journal of Business & Industrial Marketing**, v. 16, n. 6, p. 470-486, 2001.

BENGTSSON, L.; BERGGREN, C.; LIND, J. **Alternative till outsourcing**. Malmö: Liber, 2005.

BENTZ, B. A.; LIEB, R. C. The use of third-party logistics services by large american manufactures: the 2004 survey. **Transportation Journal**, v. 44, n. 2, p. 5-15, 2005.

BERGLUND, M.; P.; SHARMAN, G.; WANDEL, S. Third-party logistics: is there a future? **International Journal of Logistics Management**, v. 10, n. 1, p. 59-70, 1999.

BHATNAGAR, R.; VISWANATHAN, S. Re-engineering global supply chains: aliances between manufacturing and global logistics servisse providers. **Internacional Journal of Physical Distribution & Logistics Management**, v. 30, n. 1, p. 13-34, 2000.

BIENSTOCK, C. C. Understanding buyer information acquisition for the purchase of logistics services. **Internacional Journal of Physical Distribution & Logistics Management**, v. 32, n. 8, p. 636-648, 2002.

BRADFORD, L. J. **Serviços com qualidade: a vantagem competitiva**. São Paulo: Makron Books, 1992.

BRIMER, R. C. Logistics networking: a consideration of the componentes essential to an integrated logistics support network. **Logistics Information Management**, v. 8, n. 4, p. 8-11, 1995.

BONOMA, T. V. Case research in marketing: opportunities, problems and a process. **Journal of Marketing Research**, v. 22, n. 2, p. 199-208, 1985.

BOT, B. L.; NEUMANN, C. S. Growing pains for logistics outsourcers. **The McKinsey Quarterly**, v. 15, n. 2, p. 68-77, 2003.

BOURLAKIS, C.; BOURLAKIS, M. Infomation tecnology safeguard, logistics asset specificity and 4th party logistics network creation in the food retail chain. **Journal of Business e Industrial Marketing**, v. 20, n. 2-3, p. 88-98, 2005.

BOZARTH, C.; WARSING, D.; FLYNN, B.; FLYNN, J. The impact of supply chain complexity on manufacturing plant performance. **Journal of Operations Management**, v. 27, n. 1, p. 79-93, 2009.

BOWERSOX, D. J.; CLOSS, D. J. **Logística empresarial: o processo de integração da cadeia de suprimentos**. São Paulo: Atlas, 2007.

BOWERSOX, D. J., CLOSS, D. J.; STANK, T. P. How to master cross-enterprise collaboration. **Supply Chain Management Review**, v. 7, n. 4, p.18-29, 2003.

BOWERSOX, D. J.; SAUGHERTY, P. J.; DRÖGE, C. L.; ROGERS, D. L.; WARDLAW, D. L. **Leading edge logistics** – competitive positioning for the 1990s. Oak Brook: CLM, 1989.

BOYD, W.; STASCH, M. **Marketing research: text and cases**. Illinois: Richard D. Irwin, 1985.

BOYSON, S. ; CORSI, T.; DRESNER, M.; RABINOVICH, E. Managing effective third party logistics relationships: what does it take? **Journal of Business Logistics**, v. 20, n. 1, p. 73-100, 1999.

CAPACINO, W. C.; BRITT, F. F. Perspectives on global logistics. **International Journal of Logistics Management**, v. 2, n. 1, p. 35-41, 1991.

CARBONE, V.; STONE, M. A. Growth and relational strategies by European logistics service providers: rationale and outcomes. **Transportation Research**, v. 41, n. 6, p. 495-510, 2005.

CARLSON, J.; SARV, H. Mastering logistics change. **Linkoping Institute of Technology**, v. 8, n. 1, p. 45-54, 1997.

CHAPMAN, R. L.; SOOSAY, C.; KANDAMPULLY, J. Innovation in logistics services and the new business model: a conceptual framework. **International Journal of Physical Distribution & Logistics Management**, v. 33, n. 7, p. 630-650, 2003.

CHEONG, M. F. F. Logistics outsourcing and 3PL challenges. **Logistics and Transportation Review**, v. 29, n. 4, p. 363-370, 2004.

CHRISTOPHER, M. **Logistics and supply chain management: creating value**. 3rd edition. London: Prentice Hall, 1989.

CHRISTOPHER, M. **Logistics and supply chain management**. London: Pitman Publishing, 1992.

CHRISTOPHER, Martin. **Logística e gerenciamento da cadeia de suprimentos: estratégias para a redução de custos e melhoria dos serviços**. São Paulo: Pioneira, 1997.

CHRISTOPHER, M. **Logística e gerenciamento da cadeia de suprimentos: criando redes que agregam valor**. 2. ed. São Paulo: Pioneira Thompson, 2007.

CHRISTOPHER, M.; TOWILL, D. An integrated model for the design for agile supply chains. **International Journal of Physical Distribution & Logistics Management**, v. 31, n. 4, p. 235-246, 2001.

CLM – Council of Logistics Management. **Supply chain: visions logistics, terms and glossary**. Chicago: CLM, 2003.

CNT – CONSELHO NACIONAL DE TRÂNSITO. **Site institucional** disponível em <http://www.cnt.org.br/> Acesso em : 05 fev. 2012.

COLIN, J.; FABBE-COSTES, N. Les stratégies développés par les prestataires logistiques. In: World Conference On Transporte Reserach, 7. **Proccedings...** Sidney, Australia, 1995.

COOK, R. L.; GIBSON, B. J. Hiring practices in US third-party logistics firms. **International Journal of Physical Distribution & Logistics Management**, v. 30, n. 10, p. 714- 732, 2001.

COOPER, M. C.; ELLRAM, L. M. Supply chain management, partnerships and the shipper-third party relationship. **International Journal of Logistics Management**, v. 1, n. 2, p. 1-10, 1990.

COOPER, D. R.; SCHINDLER, P. S. **Métodos de pesquisa em administração**. 7. ed. Porto Alegre: Bookman, 2003.

COYLE, J. J.; BARDI, E. J.; LANGLEY, J. **The management of business logistics: a supply chain prespective**. 7th edition. New York: Cengage Learning, 2003.

CRAWFORD, R. **Na era do capital humano**. São Paulo: Atlas, 1994.

DAUGHERTY, P. J.; STANK, T. P.; ROGERS, D. S. Third party logistics service providers: purchasers perceptions. **International Journal of Purchasing and Materials Management**, v. 32, n. 2, p. 23-29, 1996.

DELFMANN, W.; ALBERS, S.; GEHRING, M. The impact of electronic commerce on logistics service providers. **International Journal of Physical Distribution & Logistics Management**, v. 32, n. 3, p. 203-222, 2002.

DENZIN, N. K.; LINCOLN, Y. S. **Handbook of qualitative research**. 2nd edition. Thousand Oaks: Sage Publications, 2000.

DORNIER, P. P.; ERNEST, R.; FENDER, M.; KOUVELIS, P. **Logística e operações globais: texto e casos**. São Paulo: Atlas, 2000.

DWYER, F. R.; SCHURR, P. H.; OH, S. Developing buyer-seller relationships. **Journal of Marketing**, v. 51, n. 2, p. 11-27, 1987.

EISENHARDT, K. M. Building theories from case study research. **Academy of Mangement Review**, v. 4, n. 4, p. 532-550, 1989.

ELLRAM, L. M. Supply chain management: the industrial organization perspective. **International Journal of Physical Distribution and Logistics Management**, v. 21, n. 1, p. 13-22, 1991.

EVANGELISTA, P.; SWEENEY, E. **The use of ict by logistics service providers and implications for training needs: a cross-country prespective**. Strasbourg: Association for European Transport Conference, 2003a.

EVANGELISTA, P.; SWEENEY, E. Technology usage in the supply chain: the case of small 3PLs. **The International Journal of Logistics Management**, v. 17, n. 1, p. 55-74, 2003b.

FARIA, A. C.; COSTA, M. F. G. **Gestão de custos logísticos**. São Paulo: Atlas, 2005.

FAWCETT, S. E.; ELLRAM, L. M.; OGDEN, J. A. **Supply chain management: from vision to implementation**. Upper Saddle River: Pearson Prentice Hall, 2007.

FLEURY, P.F. **Logística e gerenciamento da cadeia de suprimentos**. 1. ed. São Paulo: Atlas, 2003.

FLEURY, P. F. A logística brasileira em perspectiva. In: FLEURY, P. F.; WANKE, P.; FIGUEIREDO, K. **Logística empresarial: a perspectiva brasileira**. São Paulo: Atlas, 2004a. cap. 1, p. 19-26.

FLEURY, P. F. A logística brasileira em perspectiva. In: FLEURY, P. F.; WANKE, P.; FLEURY, P. F. Conceito de logística integrada e supply chain management. In: FLEURY, P.F.; WANKE, P.; FIGUEIREDO, K. **Logística empresarial: a perspectiva brasileira**. São Paulo: Atlas, 2004b. cap. 2, p. 27-55.

FLEURY, P. F. Vantagens competitivas e estratégicas no uso de operadores logísticos. In: FLEURY, P. F.; WANKE, P.; FIGUEIREDO, K. **Logística empresarial: a perspectiva brasileira**. São Paulo: Atlas, 2004c. cap. 4, p.125-152.

FLEURY, P. F.; FIGUEIREDO, K. F.; WANKE, P. **Logística e gerenciamento da cadeia de suprimentos: planejamento do fluxo de produtos e dos recursos**. 1. ed. São Paulo: Atlas, 2006.

FLEURY, P. F.; AVILA, M. G.; WANKE, P. Em busca da eficiência no transporte terceirizado: estrutura de custos, parcerias e eliminação dos custos. **Revista Gestão & Produção**, v. 4, n. 2, p. 219-233, 1997.

FLEURY, P. F.; RIBEIRO, A. F. M. **A Indústria de prestadores de serviço logísticos no Brasil: caracterizando os principais operadores**. Rio de Janeiro: Campus, 2001.

FLICK, U. **Desenho da pesquisa qualitativa**. Porto Alegre: Artmed, 2009.

FLINT, D. J.; LARSSON, E.; GAMMELGAARD, B. Logistics innovation: a customer value oriented social process. **Journal of Business Logistics**, v. 26, n. 1, p. 113-147, 2005.

FLYNN, B.B.; HUO, B.; ZHAO, X. The impact of supply chain integration on performance: a contingency and configuration approach. **Journal of Operations Management**, v. 28, n. 1 p. 58-71, 2010.

FUCHS, H. J. Fareast goes west: new opportunities for Asian brands in Europe. **Asia Pacific Journal of Marketing and Logistics**, v. 15, n. 3, p. 20-33, 2003.

GANESAN, S. Determinants of long-term orientation in buyer-seller relationships. **Journal of Marketing**, v. 58, n. 2, p. 1-19, 1994.

GIBSON, R.; SKARZYNSK, P. **Inovação prioridade nº 1: o caminho para transformações nas organizações**. 1. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2008.

- GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2002.
- GODOY, A. S. Introdução à pesquisa qualitativa e suas possibilidades. **Revista de Administração de Empresas**, v. 35, n. 2, p. 57-63, mar./abr. 1995.
- GRACHT, H.A.; DARKOW, I.L. Scenarios for the logistics services industry: Delphi-based analysis for 2025. **International Journal of Production Economics**, v. 27, n. 1, p. 46-59, 2010.
- GUDMUDSSON, S. V. ; WALCZUCK, R. The development of eletronic markets in logistics. **International Journal of Logistics Management**, v. 10, n. 2, p. 99-113, 1999.
- GULISANO, V. Third party failures: why keep it secret? **Transportation & Distribution Review**, v. 38, n. 9, p. 77-78, 1997.
- GUNASEKARAN, A.; NGAI, E.W.T. 3PL: experiences from China resources logistics (Hong Kong). **Internacional Journal of Logistics Systems an Management**, v. 1, n.1, p. 81-97, 2004.
- GUNDLACH, G. T.; ACHROL, R. S.; MENTZER, J. T. The structure of commitment in exchnage. **Journal of Marketing**, v. 59, n. 1, p. 78-92, 1995.
- HAMMANT, J. Information technology trends in logistics. **Logistics of Information Management**, v. 6, n. 8, p. 32-37, 1995.
- HAMEL, G.; PRAHALAD, C. K. The core competence of the corporation. **Harvard Business Review**, v. 68, n. 3, p. 79-91, 1990.
- HAMEL, G.; PRAHALAD, C. K. **Competindo pelo futuro: estratégias inovadoras para obter o controle do seu setor e criar os mercados de amanhã**. Rio de Janeiro: Campus, 2000.
- HEIDE, J. B.; JOHN, G. The role of dependende balancing in safeguarding transaction-specific assets in conventional channels. **Journal of Marketing**, v. 52, n. 12, p. 20-35, 1988.
- HOOLEY, G. J; SAUNDERS, J. A.; PIERCY, N. F. **Estratégia de marketing posicionamento competitivo**. 3. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2005.
- HUM, S. H. A hayes-wheelwright framework approach for strategic management of third party logistics services. **Integrad Manufacturing Sytems**, v. 11, n. 2, p. 132- 137, 2000.
- JESPERSEN, B. D.; SKJOETT-LARSEN, T. **Suplly chain management: in theory an practice**. Copenhagen: Copenhagen Business School Press, 2005.
- JOHNSON, E.; PYKE, D. **Supply chain management: innovations for education**. Production and Operations Management Society, 2000.
- JONES, C; HESTERLY, W.; BORGATTI, S. A general theory of network governance: exchange conditions and social mechanisms. **Academy of Management Review**, v. 22, n. 4., p. 911-945, 1997.

KARIA, N.; RAZAK, R. C. Logistics assets that payoff competitive advantage. **International Journal of Production Economics**, v. 128, n. 1, p. 51-67, 2010.

KENT, J. L. Jr.; FLINT, D. J. Perspectives om the evolution of logistics thought. **Journal of Business Logistics**, v. 18, n. 2, p. 15-29, 1997.

KOBAYASHI, S. **Renovação da logística: como definir as estratégias de distribuição física global**. São Paulo: Atlas, 2000.

KOH, S. C. L.; TAN, Z. Using e-commerce to gain a competitive advantage in 3PL enterprises in China. **International Journal of Logistics Systems and Management**, v. 1, n. 2-3, p. 187-210, 2005.

KOPCZAK, L. R. Logistics partnership and supply chain restructuring: survey results from the US computer industry. **Production and Operations Management**, v. 6, n. 3, p. 226-247, 1997.

LAI, K. H.; NGAI, E. W. T.; CHENG, T. C. E. Information tecnolcogy adaption in Hong Kong's logistics industry. **Transportation Journal**, v. 44, n. 4, p. 1-9, 2005.

LALONDE, B. J.; PAUL, H. Z. **Customer service: meaning and measuring**. Chicago: National Council of Physical Distribution Management, 1976.

LAMBERT D. M.; EMMELHAINZ, M. A.; GARDNER, J. T. Developing and implementing supply chain partnerships. **International Journal of Logistics Management**, v. 7, n. 2, p. 1-16, 1996.

LAMBERT, D.; STOCK, J.; VANTINE, J. G. **Administração estratégica da logística**. São Paulo: Vantine Consultoria, 1998.

LANGLEY, C. J. J.; VAN, D. E.; ANG, A.; SYKES, S. R. **Third-party logistics – results and findings of the 10th annual study**. Atlanta: Georgia Institute of Technology, 2005.

LARGE, R. O. The influence of Customer-specific adaptations on the performance of thri-party-logistics relationship-document studies and propositions. **International Journal of Logistics Reserach and Applications**, v. 10, n. 2, p. 123-133, 2007.

LEWIS, I.; TALALAYEVSKY, A. Third-party: lever-agin information technology. **Journal of Business Logistics**, v. 2, n. 2, p. 173-185, 2000.

LIEB, R. C.; MILLER, R. A. The use of third-party logistics services by large US manufactures, the 2000 survey. **International Journal of Logistics: Research and Applications**, v. 5, n. 1, p. 1-12, 2002.

LIEB, R. C.; RANDALL, H. L. A comparison of the use of third-party logistics services by large american manufactures 1991, 1994 and 1995. **Journal of Business Logistics**, v. 17, n. 1, p. 305-320, 1996.

LIMA, L. R. R. **A evolução dos prestadores de serviços logísticos no Brasil: o surgimento dos 4 PLS**. 2004. 140 f. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção). Florianópolis: Universidade Federal de Santa Catarina, 2004.

LIU, H. T.; WANG, W. K. An integrated fuzzy approach for provider evaluation and selection in third party logistics. **Expert Systems with Application**, v. 36, n. 3, p. 4.387-4.398, 2009.

LONSDALE, C.; COX, A. The historical development of outsourcing: the latest fad? **Industrial Management & Data Systems**, v. 100, n. 9, p. 444-450, 2000.

LYNAGH, P. M.; MURPHY, P. R.; POIST, R. F. M.; GAZER, W. F. Web-based information practices logistics service providers: an empirical assessment. **Transportation Journal**, v. 40, n. 4, p. 34-45, 2001.

LYNCH, C. F. **Logistics outsourcing: a management guide**. Oak Brook: Council of Logistics Management, 2000.

MALHOTRA, N. K. **Pesquisa de marketing: uma orientação aplicada**. 4. ed. Porto Alegre: Bookman, 2006.

MALTZ, A. Building successful relationships. **Transportation & Distribution**, v. 36, n. 5, p. 63-65, 1995.

MANUJ I.; MENTZER J.T. Global supply chain risk management. **Journal of Business Logistics**, v. 29, n. 1, p. 133-155, 2008.

MARINO, S. A. Quarto poder. **Revista Tecnológica**, v. 11, n. 120, p. 62-73, 2005.

MARTINS, P. G. **Administração da produção**. São Paulo: Saraiva, 1998.

MARSHALL, C.; ROSSMAN, G. B. **Designing qualitative research**. London: Sage Publications, 2006.

MÁTTAR NETO, J. A. **Metodologia científica na era da informática**. São Paulo: Saraiva, 2002.

McGINNIS, M. A.; KOHN, J. W. Logistic strategy revisited. **Journal of Business Logistics**, v. 23, n. 3, p. 1-17, 2002.

MENDONÇA, P. C.C.; KEEDI, S. **Transportes e seguros no comércio exterior**. São Paulo: Aduaneiras, 1997.

MILAN, G. S. Diferenciação por serviços e posicionamento competitivo. In: VIEIRA, G. B. B. (org.). **Logística e distribuição física internacional: teoria e pesquisas**. São Paulo: Lex Editora, 2006. cap. 3, p. 71-96.

MILAN, G. S.; PAIVA, E. L.; PRETTO, M. R. A relevância do serviço ao cliente como alternativa à diferenciação e ampliação da competitividade das empresas. In: MILAN, G. S.; PRETTO, M. R. (org.). **Gestão estratégica da produção: teoria, cases e pesquisas**. Caxias do Sul: EDUCS, 2006. cap. 12, p. 261-282.

MILES, M. B.; HUBERMAN, A. M. **Qualitative data analysis**. Thousand Oaks: Sage Publications, 1994.

MIN, S.; ROATH, A. S.; DAUGHERTY, P. J.; GENCHEV, S. E.; CHEN, H.; ARNDT, A. D.; RICHEY, R.G. Supply chain collaboration: what's happening? **The International Journal of Logistics Management**, v. 16, n. 2, p. 237-256, 2005.

MINTZBERG, H.; AHLSTRAND, B.; LAMPEL, J. **Safári de estratégia: um roteiro pela selva do planejamento estratégico**. 1. ed Porto Alegre: Bookman, 2000.

MORGAN, R. M.; HUNT, S. D. The commitment-trust theory of relationship marketing. **Journal of Marketing**, v. 58, n. 3, p. 20-38, 1994.

MORVILLO, A. Trends in logistics and freight transport in Italy: implications on training needs. In: FERRARA, G., MORVILLO, A. (eds.). **Training in logistics and freight transport industry: the experience of the European Project ADAPT-FIT**. London: Ashgate Publishing, 2002.

MURPHY, P. R.; POIST, R. F. Third-party logistics: some user versus provider perspectives. **Journal of Business Logistics**, v. 21, n. 1, p. 121-133, 2000.

NEVES, M. A. O. De transportador a operador logístico. **Revista Fluxo: Logística, Comércio Exterior e TI**, v. 6, n. 2, p. 21-24, 2003.

NEUSCHEL, R. P.; RUSSELL, D. M. Customer driven marketing in the transportation logistics industry. **Internacional Journal of Logistics Management**, v. 9, n. 9, p. 99-106, 1998.

NOVAES, A. G. **Logística aplicada: suprimento e distribuição física**. 3. ed. São Paulo: Edgar Blucher, 2000.

NOVAES, A. G. **Logística e gerenciamento da cadeia de distribuição**. 3. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2007.

OHMAE, K. **Continente invisível: quatro estratégias definitivas para atuar na era das empresas sem fronteiras**. 1. ed. Rio de Janeiro: Campus, 2001.

PALMATIER, R. W.; DANT, R. P.; GREWAL, D. A comparative longitudinal analysis of theoretical perspectives of interorganizational relationship performance. **Journal of Marketing**, v. 71, n. 41, p. 172-194, 2007.

PANAYIDES, P. M. Logistics service providers: an empirical study of marketing strategies and company performance. **International Journal of Logistics: Research and Applications**, v. 7, n. 1, p. 1-15, 2004.

PAYNE, A.; CHRISTOPHER, M.; PECK, H.; CLARK, M. **Relationship marketing, strategy and implementation**. London: Butterworth-Heinemann, 1999.

PERSSON, G. Logistics process redesign some useful insights. **Nowegian School of Management**, v. 6, n. 1, p. 13-21, 1995.

PERÇIN, S. Evaluation of third-party (3PL) providers by using a two-phase AHP and TOPSIS methodology. **Benchmarking: An International Journal**, v. 16, n.5, p.588-604, 2009.

PIPLANI, R.; POKHAREL, S.; TAN, A. Perspectives on the use of information technology at third party logistics service providers in Singapore. **Asia Pacific Journal of Marketing and Logistics**, v. 16, n. 1, p. 27-41, 2004.

PORTER, M. E. What is strategy? **Harvard Business Review**, v. 74, n. 6, p. 61-78, 1996.

PORTER; E. M. **Vantagem competitiva: buscando e sustentando um desempenho superior**. 24. ed. Rio de Janeiro: Campus, 2003.

PORTER, E. M.; MONTGOMERY; C. A. **Estratégia: a busca da vantagem competitiva**. 6. ed. Rio de Janeiro: Campus, 2007.

PRAHALAD, C. K.; HAMEL, G. The core competence of the corporation. **Harvard Business Review**, v. 68, n. 3, p. 79-91, 1990.

QUEIROZ, C. A. R. S. **Manual de terceirização: onde podemos errar no desenvolvimento e na implantação dos projetos e quais os caminhos do sucesso**. São Paulo: STYS, 1998.

RAO, K.; YOUNG, R. R. Global supply chains: factors influencing outsourcing of logistics functions. **International Journal of Physical Distribution & Logistics Management**, v. 24, n. 6, p. 11-19, 1994.

RAO, P. S.; SWARUP, S. **Business intelligence and logistics**. Florida: Wipro Technologies, 2001.

RATTEN, V. The role of learning and information dissemination in logistics alliances – Asia Pacific. **Journal of Marketing and Logistics**, v. 16, n. 4, p. 65-81, 2004.

RAZZAQUE, M. A.; SHENG, C. C. Logistics outsourcing: literature review. **International Journal of Physical Distribution & Logistics Management**, v. 28, n. 2, p. 89-107, 1998.

RIBEIRO, J. L. D.; MILAN, G. S. Planejando e conduzindo entrevistas individuais. In: RIBEIRO, J. L. D.; MILAN, G. S. (eds.). **Entrevistas individuais: teoria e aplicações**. Porto Alegre: FEEng/UFRGS, 2004. cap. 1, p. 9-22.

ROBLES, L. T. **A prestação de serviço de logística integrada na indústria automobilística no Brasil: em busca de alianças estratégicas**. 172 f. 2001. Dissertação (Mestrado em Administração). São Paulo: Universidade de São Paulo. Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, 2001.

ROESCH, S. M. A. **Projetos de estágio e de pesquisa em administração**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

SAHAY, B. S. Supply chain collaboration: they key to value creation. **Work Study**, v. 52, n. 1, p. 76-92, 2003.

SEMEIJN, J. Service priorities in international logistics. **International Journal of Logistics Management**, v. 6, n. 1, p. 27-36, 1995.

SCRIBBINS, R. The logistics response: the objective of any business must be to maximize shareholder value. **Logistics Information Management**, v. 7, n. 5, p. 5-9, 1994.

SHARMA, A.; GREWAL, D.; LEVY, M. The customer satisfaction/logistics interface. **Journal of Business Logistics**, v. 16, n. 2, p. 1-21, 1995.

SHEFFI, Y. Third-party logistics: present and future prospects. **Journal of Business Logistics**, v. 11, n. 2, p. 27-39, 1990.

SHIH-PING, J. Effects of corporate reputations, relationships and competing suppliers' marketing programmes on customers' cross-buying intentions. **Service Industries Journal**, v. 28, n. 1, p.15-26, 2008.

SKINNER, D.; TAGG, C.; HOLLOWAY, J. Managers an research: the pros and cons of qualitative approaches. **Management Learning**, v. 31, n. 2, p. 63-179, 2000.

SILVA, A. B.; GODOI, C. K.; BANDEIRA-DE-MELO, R. **Pesquisa qualidade em estudos organizacionais: paradigmas, estratégias e métodos**. São Paulo: Saraiva, 2006.

SKJOETT-LARSEN, T. Third party logistics: from na interorganizational point of view. **The International Journal of Physical Distribution & Logistics Management**, v. 30, n. 2, p. 112-127, 2000.

SIMCHI-LEVI, D.; SNYDER, L.; WATSON, M. Strategies for uncertain times. **Supply Chain Management Review**, v. 41, n. 1, p. 11-12, 2002 .

SINK, H. L.; LANGLEY, J. C. A managerial framework for the acquisition of third party logistics services. **Journal of Business Logistics**, v. 18, n. 2, p. 163-189, 1997.

SINK, H. L.; LANGLEY, J. C.; GIBSON, B. J. Buyer observations of the US third-party logistics market. **International Journal of Physical Distribution & Logistics Management**, v. 26, n. 3, p. 38-46, 1996.

SO, S.; KIM, J.; CHEONG, K.; CHO, G. Evaluating the service quality of third-party logistics service providers using the analytic hierarchy process. **Journal of Information Systems and Techonology Management**, v. 3, n. 3, p. 261-270, 2006.

STALK, J. G.; HOULT, T. **Competindo contra o tempo: como as empresas que agem com maior rapidez maximizam qualidade, inovação e satisfação do cliente**. Rio de Janeiro: Campus, 1993.

STANK, T. P.; GOLDSBY, T. F. A framework for transportation decision making in an integrated supply chain. **Supply Chain Management: An International Journal**, v. 5, n. 2, p. 71-77, 2000.

STOCK, G.; GREIS, N.; KASARDA, J. Logistics, strategy and structure: a conceptual framework. **International Journal of Operations and Production Management**, v. 18, n. 1, p. 37-52, 1998.

STOCK, J. Logistics thought and practice: a prespective. **International Journal of Physical Distribution & Logistics Management**, v. 20, n. 1, p. 3-6, 1990.

STONE, M. A. European expansion of UK third party logistics service providers. **International Journal of Logistics: Research and Applications**, v. 14, n. 1, p. 97-115, 2001.

STONE, M. A. Has Europe fulfilled its promise UK 3 PL provision? **European Business Review**, v. 14, n. 2, p. 81-91, 2002.

SVENSSON, G. The impact of outsourcing on inbound flows. **International Journal of Logistics Management**, v. 12, n. 1, p. 21-35, 2001.

SUM, C. C.; TEO, C. B. Strategic posture of logistics service providers in Singapore. **International Journal of Physical & Logistics Management**, v. 29, n. 9, p. 588-605, 1999.

TAN, K. C.; KANNAN, V. R.; HAND'EL, R. B. Supply chain management: supplier performande and performance. **International Journal of Purchasing and Material Management**, v. 34, n. 2, p. 2-9, 1998.

TIBBEN-LEMBKE, R. S.; ROGERS, D. S. Real options: applications to logistics and transportation. **International Journal of Physical Distribution & Logistics Management**, v. 36, n. 4, p. 252-270, 2006.

TITONE, R. Moving beyond JIT to logistics planning. **IIE Solutions**, v. 28, n. 2, p.4-22, 1994.

UTTERBACK, J. M. **Mastering the dynamics of innovation**. Boston: Harvard Business School Press, 1994.

TUCEN, G.; ALPAN, G. Risk assessmet and management for supply chain networks: a case study. **Computers in Industry**, v. 61, n. 3, p. 250-259, 2010.

VAIDYANATHAN, G. A framework of evaluating third party logistics. **Communications of the ACM**, v. 48, n. 1, p. 89-94, 2005.

VAN DAMME, D. A.; PLOSS VAN AMSTEL, M. J. Outsourcing logistics management activities. **International Journal of Logistics Management**, v. 7, n. 2, p. 85-95, 1996.

VAN HOEK, R. I. Global and pan-european logistics? How it is not yet happening in third party logistics. **International Journal of Physical Distribution & Logistics Management**, v. 30, n. 5, p. 454-460, 2000.

VAN HOEK, R. I.; CHONG, I. Epilogue UPS Logistics: practical approaches to the e-supply chain. **International Journal of Physical Distribution & Logistics Management**, v. 31, n. 6, p. 463-468. 2001.

VAN LAARHOVEN, P.; BERGLUNG, M.; PETER, M. Third-party logistics in Europe: five years later. **International Journal of Physical Distribution & Logistics Management**, v. 30, n. 5, p. 425-442, 2000.

VASILIAUSKAS, A. V.; BARYSIENÈ, J. Review of current state of european 3PL market and its main challenges. **Computer Modelling and New Techonologies**, v. 12, n. 2, p. 17-21, 2008.

VERGARA, S. C. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. 11. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

VIEIRA, G. B. B.; MILAN, G. S.; OTT, M. K. R. C. Avaliação da qualidade dos serviços de um prestador de serviços logísticos (PSL) e seus desdobramentos. In: VIEIRA, G. B. B.; SANTOS, C. H. S. (org.). **Logística e gestão portuária: uma visão ibero-americana**. Caxias do Sul: EDUCS, 2008. cap. 1, p. 15-32.

VIRGILLITO, S. B. **Pesquisa de marketing: uma abordagem quantitativa e qualitativa**. São Paulo: Saraiva, 2010.

VIRUM, H. Third party logistics development in Europe. **Logistics and Transportation Review**, v. 29, n. 4, p. 355-361, 1993.

VISSER, L. J. Logistics collaboration between shippers and logistics service providers. **Fontys University of Applied Sciences**, p. 1-28, 2007.

WAGNER S. M. ; BODE C. An empirical examination of supply chain performance along several dimensions of Risk. **Journal of Business Logistics**, v. 29, n. 1, p. 307-325, 2008.

WANKE, P. Posicionamento logístico e definição da política de atendimento aos clientes. In: FLEURY, P.; WANKE, P.; FIGUEREDO, K. **Logística empresarial: a perspectiva brasileira**. São Paulo: Atlas, 2004a. cap. 6, p. 177-208.

WANKE, P. Impactos da sofisticação logística de empresas industriais nas motivações para terceirização. **Revista Gestão e Produção**, v. 11, n. 2, p. 1-20, 2004b.

WATHNE, K. H.; HEIDE, J. B. Relationship governance in a supply chain network. **Journal of Marketing**. V. 68, n. 1, p. 73-89, 2004.

WEITZ, B. A.; JAP, S. D. Relationship marketing and distribution channels. **Journal of Academy of Marketing Science**, v. 23, n. 4, p. 305-320, 1995.

WILDING, R.; JURIADO, R. Customer perceptions on logistics outsourcing in the European consumer goods industry. **International Journal of Physical Distribution & Logistics Management**, v. 34, n. 8, p. 28-48, 2004.

WILSON, D. T. An integrated model of buyer-seller relationships. **Journal of the Academy of Marketing Sciences**, v. 23, n. 4, p. 333-345, 1995.

WOLCOTT, H. F. **Transforming qualitative data: description, analysis, and interpretation**. Thousand Oaks: Sage Publications, 1994.

WONG, Y. Y.; MAHER, T. E.; NICHOLSON, J. D.; GURNEY, N. P. Strategic alliances in logistics outsourcing. **Asia Pacific Journal of Marketing and Logistics**, v. 12, n. 4, p. 3-21, 2000.

WOOD Jr. T.; ZUFFO, P. K. Supply chain management. **Revista de Administração de Empresas**, v. 38, n. 3, p. 55-63, 1998.

ZEITHAML, V. A.; PARASURAMAN, A.; BERRY, L. L. **Delivering quality service, balancing customer perceptions and expectations**. New York: The Free Press, 1990.

YIN, R. K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 4. ed. Porto Alegre: Bookman, 2010.

YIN, W.; DAYONG, S. Multi-agent framework for third party logistics in e-commerce. **Expert systems with Applications**, v. 29, n. 2, p. 431-426, 2000.

APÊNDICES

APÊNDICE A – ROTEIRO BÁSICO DE QUESTÕES I

APÊNDICE B – ROTEIRO BÁSICO DE QUESTÕES II

APÊNDICE A – ROTEIRO BÁSICO DE QUESTÕES I

| Tipos de Questões | Questões |
|------------------------------|---|
| Trajatória da Empresa | <ol style="list-style-type: none"> 1. Como surgiu a Irapuru? 2. Como surgiu a idéia de comprar a Irapuru do grupo Randon? 3. Quais foram os pontos marcantes na trajetória da Irapuru desde a sua fundação até hoje? 4. Quais são os valores e cultura da Irapuru? 5. Qual é a missão e o propósito da Irapuru? 6. Área de atuação (segmento)? 7. Número de clientes? 8. Volume de faturamento (ao longo do tempo)? 9. Número de colaboradores? 10. Filiais? 11. Portfólio de serviços ofertados? 12. Quais são os concorrentes da Irapuru? |
| Iniciais | <ol style="list-style-type: none"> 13. Qual o conceito para Irapuru sobre um transportador tradicional e suas funções? 14. Descrever as atividades e funções da Irapuru como transportador tradicional? 15. Como era o relacionamento com os clientes como transportadora? 16. Qual o conceito para a Irapuru de um operador logístico? 17. Descreva as atividades e funções da Irapuru como um operador logístico? 18. Qual foi investimento necessário para se tornar um operador? |
| De Transição | <ol style="list-style-type: none"> 19. Quais os motivos que conduziram a Irapuru a se tornar um operador logístico? 20. Quais foram as etapas para a implementação do conceito de operador logístico implementado? 21. Quais foram às mudanças estratégicas necessárias? 22. Quais foram às mudanças operacionais? 23. O que mudou com relação ao relacionamento como seus clientes passando de transportadora para operador? Cite exemplos: 24. Atualmente vocês mantêm as duas operações distintas? Se sim, por quê? |
| Resumo | <ol style="list-style-type: none"> 25. De que forma esta mudança contribuiu para o desempenho da sua empresa? 26. A empresa está satisfeita com os resultados e o desempenho provenientes desta mudança? 27. Em sua opinião, quais são as oportunidades de melhorias? 28. Quais seriam direcionadores futuros para a empresa? 29. Qual é o diferencial da Irapuru no mercado? |
| Finais | <ol style="list-style-type: none"> 30. Finalizando, qual a importância do conceito de operador logístico para a sua empresa? Gostaria de fazer algum comentário adicional? <p style="text-align: right;">Obrigada!</p> |

Fonte: Elaborado pela autora a partir das categorias de análise apresentadas na Figura 6.

Obs: Este Roteiro Básico de Questões foi aplicado aos profissionais da empresa Irapuru Transporte Ltda., ou seja, aos Entrevistados A, B, C e D.

APÊNDICE B – ROTEIRO BÁSICO DE QUESTÕES II

| Tipos de Questões | Questões |
|---------------------|---|
| Iniciais | <ol style="list-style-type: none"> 1. Como surgiu a Irapuru no Grupo Randon? 2. Porque foi criado este segmento de transporte no Grupo? |
| De Transição | <ol style="list-style-type: none"> 3. Quais os motivos que conduziram a venda da Irapuru para o mercado? |
| Resumo | <ol style="list-style-type: none"> 4. A Irapuru deixou de ser parte do grupo e passou a ser fornecedor, de que forma esta mudança aconteceu? |
| Finais | <ol style="list-style-type: none"> 5. Gostaria de fazer algum comentário adicional? |

Obrigada!

Fonte: Elaborado pela autora a partir das categorias de análise apresentadas na Figura 6.

Obs: Este Roteiro Básico de Questões foi aplicado aos profissionais do Grupo Randon, ou seja, aos Entrevistados E, F, G, H e I.