

**UNIVERSIDADE NOVE DE JULHO – UNINOVE
PROGRAMA DE MESTRADO E DOUTORADO EM
ADMINISTRAÇÃO**

MARCOS ANTONIO MAIA DE OLIVEIRA

**PROPOSTA DE VALOR E CONTROLE ESTRATÉGICO NO MODELO DE
NEGÓCIO DE PRESTADORES DE SERVIÇOS LOGÍSTICOS ATUANTES NO
BRASIL**

São Paulo

2012

MARCOS ANTONIO MAIA DE OLIVEIRA

**PROPOSTA DE VALOR E CONTROLE ESTRATÉGICO NO MODELO DE
NEGÓCIO DE PRESTADORES DE SERVIÇOS LOGÍSTICOS ATUANTES NO
BRASIL**

Tese apresentada ao Programa de Mestrado e
Doutorado em Administração da
Universidade Nove de Julho – UNINOVE,
como requisito parcial para obtenção do grau
de Doutor em Administração.

Orientador: Leonel Cezar Rodrigues, PhD.

São Paulo

2012

Oliveira, Marcos Antonio Maia de.
Proposta de valor e controle estratégico no modelo de negócio de prestadores de serviços logísticos atuantes no Brasil. / Marcos Antonio Maia de Oliveira. 2012.
104 f.

Tese (Doutorado) – Universidade Nove de Julho - UNINOVE, São Paulo, 2012.

Orientador (a): Prof. Dr. Leonel Cezar Rodrigues.

I. Prestador de serviços logísticos. 2. Proposta de valor. 3. Controle estratégico. I. Rodrigues, Leonel Cezar. II. Título

CDU 658

PROPOSTA DE VALOR E CONTROLE ESTRATÉGICO
NO MODELO DE NEGÓCIO DE PRESTADORES DE SERVIÇOS LOGÍSTICOS
ATUANTES NO BRASIL

Por

Marcos Antonio Maia de Oliveira

Tese apresentada ao Programa de Mestrado e
Doutorado em Administração da
Universidade Nove de Julho – UNINOVE,
para obtenção do grau de Doutor em
Administração, recomendado pela Banca
Examinadora formada por:

São Paulo

2012

Presidente: Prof. Leonel Cezar Rodrigues, PhD – Orientador, UNINOVE

Membro: Prof. Dra. Ana Carolina Aguiar Rodrigues, UNINOVE

Membro: Prof. Dr. Marcos Roberto Celestino, PUC/SP

Membro: Profa. Dra. Mariluci Alves Martino, PUC/SP

Membro Suplente: Profa. Dra. Nildes Leite Raimundo Pitombo, UNINOVE

AGRADECIMENTOS

A Deus, pela oportunidade de permitir fazer o que gosto e estar junto com as pessoas que estimo.

Ao Prof. Dr. Leonel Cezar Rodrigues, meu orientador, pela paciência e apoio dado durante toda a realização desse trabalho e, também, por ter conduzido com seriedade e competência essa difícil tarefa.

Aos professores do PMDA da Universidade Nove de Julho, pelo apoio dado durante a realização deste trabalho.

A Profa. Dra. Mariluci, pelo apoio e auxílio nos momentos que mais necessitei, durante a reta final desse trabalho.

Ao Prof. Dr. Marcos Celestino, pelo apoio, orientação e direcionamento durante as pesquisas e adequação das informações.

Ao amigo Rodrigo Cintra, pela total disponibilidade na apuração, acertos e ajustes nas planilhas, bem como nos gráficos elaborados.

À Neide, em especial, pelo total e completo apoio nos assuntos também do presente trabalho possibilitando o desenvolvimento bem como o auxílio nos momentos necessários.

Aos meus amigos, alunos e ex-alunos que possibilitaram o acesso à maioria dos PSL's da presente pesquisa.

A todos que de uma forma ou de outra, contribuíram para a realização desta Tese.

À minha família, Elita e meus filhos, Thiago, Vinicius, Marquinhos e Giovanni pela participação e compreensão no transcorrer desta fase; dedico também a uma pessoa igualmente especial, Marize. A todos meus agradecimentos pelo apoio, confiança e incentivo a mais esta realização de minha vida.

SUMÁRIO:

CAPÍTULO 1	16
1 INTRODUÇÃO	16
1.1 Problema de pesquisa e hipóteses	21
1.2 OBJETIVOS	23
1.2.1 Objetivo geral	23
1.2.2 Objetivo específico	23
1.3 Relevância do estudo	24
CAPÍTULO 2	28
REVISÃO DA LITERATURA	28
2.1 Estratégia e posicionamento estratégico	28
2.2 Vantagem competitiva	30
2.3 Competitividade	31
2.4 Provedores de serviços logísticos	33
2.4.1 O surgimento dos provedores serviços logísticos	33
2.4.2 A evolução dos provedores de serviços logísticos	35
2.4.3 <i>Third-party logistics</i> – 3pl	37
2.4.4 <i>Fourth-party logistics</i> – 4pl	43
2.5 Modelo de negócio	51
2.5.1 Concepção de negócio e formação de rede	52
2.5.2 Diferenciação: modelo de negócio e estratégia	57
2.6 Considerações observadas	62

CAPÍTULO 3	63
METODOLOGIA	63
3.1 Desenho da pesquisa	63
3.2 População e amostragem	64
3.3 Instrumento de pesquisa	65
3.4 Composição do questionário	67
3.5 Análise e interpretação dos resultados	68
3.6 Limitações da pesquisa	68
CAPÍTULO 4	70
4.1 Resultados e discussões	70
4.2 Conclusões preliminares da análise dos grupos de PLS	87
5 CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES	90
5.1 Alinhamento	92
5.2 Limitações dessa pesquisa	97
5.3 Recomendações para outras pesquisas	97
6 REFERENCIAS	99
7 ANEXOS	102

LISTA DE QUADROS:

QUADRO 2.1: Diferenças entre prestadores de serviços logísticos tradicionais e operadores logísticos.....39

LISTA DE FIGURAS:

FIGURA 1.1 O TRIÂNGULO DOS SERVIÇOS.	25
FIGURA 2.1: A EVOLUÇÃO DOS PROVEDORES DE SERVIÇOS LOGÍSTICOS.	36
FIGURA 2.2: FORMATAÇÃO DOS SERVIÇOS DOS PSL'S	44
FIGURA 2.3: O NOVO CONCEITO DE TERCEIRIZAÇÃO LOGÍSTICA: O MODELO 4PL	45
FIGURA 2.4 - ESTÁGIOS DE NEGÓCIOS.	52
FIGURA 2.5 – PLATAFORMAS DE CRESCIMENTO.	54
FIGURA 2.6 - CADEIA DE SUPRIMENTO TRADICIONAL	56
FIGURA 2.7 – REDE DE VALOR	56
FIGURA 2.8 - EXEMPLO DE MAPA DE SISTEMA DE ATIVIDADE	58
FIGURA 2.9 – POSSÍVEL COINCIDÊNCIA ENTRE OS CONCEITOS “ESTRATÉGIA” E “MODELO DE NEGÓCIO”	59
FIGURA 2.10 – RELAÇÃO ENTRE OS CONCEITOS “MODELO DE NEGÓCIOS” E “ESTRATÉGIA”	60
FIGURA 2.11 – EVOLUÇÃO DA CONCEITUAÇÃO DE “ESTRATÉGIA” SEGUNDO A HARVARD SCHOOL	61
FIGURA 3 – MODELO DE NEGÓCIO DE PROPOSTO POR BOVET E MARTHA	66
FIGURA 4 – COMPORTAMENTO DO MODELO DE NEGÓCIO DOS PSL’S	94
FIGURA 5 – ALINHAMENTO DO MODELO DE NEGÓCIO DOS 3 GRUPOS DE PSL’S (RELACIONAMENTO)	95

LISTA DE GRÁFICOS:

<u>GRÁFICO 1 - GARANTIA DE ENTREGA COM RAPIDEZ</u>	73
<u>GRÁFICO 2 – PERSONALIZAÇÃO DO SERVIÇO PRESTADO</u>	74
<u>GRÁFICO 3 – FLEXIBILIDADE NOS PROCESSOS</u>	74
<u>GRÁFICO 4 – ENTREGAS PERSONALIZADAS</u>	75
<u>GRÁFICO 5 – DESEMPENHO DOS SERVIÇOS</u>	76
<u>GRÁFICO 6 – CONHECIMENTO DO PERFIL DO CLIENTE</u>	77
<u>GRÁFICO 7 – SERVIÇOS OFERECIDOS VIA WEB</u>	78
<u>GRÁFICO 8 – ACOMPANHAMENTO DO FLUXO DO PRODUTO</u>	79
<u>GRÁFICO 9 – ESCOLHA DE PRESTADOR DE SERVIÇO</u>	80
<u>GRÁFICO 10 – DIFERENCIAL E VALORIZAÇÃO DA MARCA</u>	81
<u>GRÁFICO 11 – PERIODICIDADE DE SOLICITAÇÃO DE SERVIÇOS</u>	83
<u>GRÁFICO 12 – CLIENTE INATIVO</u>	83
<u>GRÁFICO 13 – ESTRATÉGIA DE RECAPTAÇÃO DE CLIENTES INATIVOS</u>	83
<u>GRÁFICO 14 – RELAÇÃO DE CONFIANÇA (CLIENTE X FORNECEDOR)</u>	84
<u>GRÁFICO 15 – BUSCA DE MELHORIAS (SERVIÇOS E SOLUÇÕES)</u>	85
<u>GRÁFICO 16 – POLÍTICA DE PRECIFICAÇÃO</u>	86

LISTA DE ABREVIATURAS:

3PL: Third-Party Logistics

4PL: Fourth-Party Logistics

PSL: Prestador de Serviços Logístico

LSP - Logistic Service Providers

ABML: Associação Brasileira de Movimentação e Logística

IDC: International Data Corporation

Resumo

O presente trabalho busca caracterizar no Modelo de Negócios de Bovet e Martha (2001) a **Proposta de Valor** e o **Controle Estratégico**, as principais empresas de Prestação de Serviços Logísticos (PSL), atuantes no território nacional.

Esse Modelo de Negócio para essa pesquisa advém de sua funcionalidade para os objetivos propostos, pois uma análise mais detalhada do modelo desses autores mostra que duas das cinco dimensões do modelo são essenciais, como fundamento de um negócio, ou seja, **Proposta de Valor** e o **Controle Estratégico**. A abordagem somente dessas duas dimensões, direciona os PSL pesquisados a definir antes sua proposta de valor, para orientar a atitude empreendedora e de livre iniciativa de suas equipes, quais as capacidades ou quais novas capacidades o PSL precisa para implementar a proposta de valor. A outra dimensão estudada, controle estratégico, é igualmente importante, pois determina a competência essencial do PSL, a abrangência das funções que serão mantidas e as que serão ou que podem ser ajustadas ou até mesmo, terceirizadas.

Os PSLs objeto desse estudo, um total de 104 respondentes, restringiu-se aos gestores e colaboradores da área operacional. Ainda assim, os dados relatados são confiáveis e proporcionalmente representativos dessa categoria.

PALAVRA-CHAVE: prestador de serviços logísticos; proposta de valor; controle estratégico; modelo de negócio.

Abstract

The present study attempts to characterize the Business Model Bovet and Martha (2001) Value Proposition and Strategic Control, the leading: LSP - Logistic Service Providers, working in the country. This Business Model for this research comes from its functionality to the proposed objectives, for a more detailed model of these authors' shows that two of the five dimensions of the model are essential as the foundation of a business, or, Control and Value Proposition Strategic. The approach of these two dimensions only, directs LSP researched to be defined before its value proposition to guide the entrepreneurial attitude and free initiative of their teams, what skills or new capabilities which the LSP need to implement a value proposition. The other dimension studied, strategic control is also important because it determines the core competence of the LSP, the scope of the functions to be retained and those to be or can be adjusted or even outsourced. The LSP object of this study, a total of 104 respondents, restricted to managers and employees of the operational area. Still, the data reported are reliable and representative proportion of this category.

Keyword: logistics provider; value proposition; strategic control; business model

Capítulo 1

1- Introdução

A globalização, a mudança no comportamento dos consumidores, a redução do ciclo de vida dos produtos exigem que as organizações adquiram e desenvolvam novas competências para conquistar e manter clientes. Atualmente as empresas operam em um ambiente muito complexo e bastante competitivo. Por isso, buscam a diferenciação e o estabelecimento de vantagens competitivas em relação a seus concorrentes.

Desse modo, para alcançar esses objetivos, cada empresa tenta encontrar seu próprio caminho, de forma singular, isto é, combinando de maneira distinta, seus recursos e suas capacidades. Apesar das diferenças individuais, um ponto comum pode ser observado: empresas com grande eficácia operacional utilizam a logística de forma estratégica para seus negócios.

Dentre as definições que são dadas, pode-se entender que a logística constitui-se no gerenciamento estratégico do fluxo de material e de informações correlatas para levar, de forma eficiente e eficaz, os produtos da origem a um destino. Nesta definição de logística, o gerenciamento estratégico de fluxos de materiais é o elemento crítico de inovação. Hoje, porém, o gerenciamento estratégico dos fluxos de materiais passa a se estabelecer não mais entre empresas isoladas, mas entre cadeias produtivas.

Deve-se ressaltar, no entanto, que as vantagens e diferenciais competitivos são pouco duradouros. Por isso, rapidez e flexibilidade da gestão e operacionalização do fluxo logístico deixam de ser apenas um discurso e tornam-se obrigatórias.

Para Christopher (2002) a fonte de vantagem competitiva é encontrada, primeiramente, na capacidade de organização diferenciar-se de seus concorrentes aos olhos do cliente e, em segundo lugar, pela capacidade de operar a baixo custo e, portanto, com lucro maior. Ainda segundo esse autor, as bases do sucesso no

mercado são muitas, mas um modelo simples é baseado na trilogia: companhia, clientes e concorrentes com suas relações.

No contexto de competência atual, a empresa precisa adotar uma série de mudanças em seu comportamento, que supõe uma clara modificação em relação a seus padrões de atuação tradicional. Uma dessas mudanças tem sido a consideração do sistema de produção e operação e a infraestrutura de disponibilização dos produtos e/ou serviços como arma estratégica de grande potencialidade competitiva.

Nos últimos anos, a evolução das práticas empresariais tem levado as empresas a considerar a logística como condicionante da eficácia operacional. Isto porque o raio de ação da logística se estende a todas as operações da organização, envolvendo desde o suprimento de matéria-prima, entrega do produto final, até o gerenciamento dos espaços.

Nesse âmbito, a função logística, passa a desempenhar um novo papel: o de centralização na distribuição e adequação dos espaços físicos da empresa e na criação de valor. Combina, de forma otimizada, recursos, capacidades e utilização de espaços físicos para movimentar os produtos para a armazenagem e garantir sua entrega aos respectivos destinos, no tempo previsto e a um custo competitivo.

O gerenciamento da armazenagem dos produtos, apesar de ser considerada uma atividade de apoio nas funções da logística empresarial, vem adquirindo crescente importância como função que gerencia de modo eficiente o fluxo de materiais. Nas empresas de logística, exatamente por ser uma função secundária, alçada a um nível primário, o gerenciamento da armazenagem intra e inter-organizacional, transforma-se numa das mais importantes fontes de criação de valor, para negócios baseados na logística empresarial.

Desta forma, a logística deve ser considerada como uma atividade que se desprende dos níveis unicamente operativos, atuando e sustentando-se em processos mais funcionais e eficientes, que podem permitir o alcance de importantes ganhos no nível de competitividade da empresa.

Uma das resultantes da logística vista desta forma, é sua implicação sobre as informações e negócios, evoluindo de uma estrutura mecanicista, centralizadas

para estruturas orgânicas e horizontalizadas. As empresas de muitos setores industriais começam a viabilizar seus modelos de negócios, por meio do conhecimento da centralidade da logística para a sua operacionalização.

Alguns trabalhos, como os de Spear (1997) mostram como a maior pressão competitiva está provocando um crescimento da importância da função logística nos negócios. Isso exige o estabelecimento de uma nova estratégia da função logística e a apropriação de um novo papel para a integração do fluxo das atividades contributivas em um negócio.

A passagem da logística do status tradicional de dependência passiva, representada pela simples mobilização de materiais, para um status de ação estratégica, como o de criador de valor, torna a logística um elemento indispensável na configuração de negócios vencedores. Esse processo centraliza-se em alguns aspectos da ação logística, considerados essenciais, compreendendo as necessidades de serviço ao cliente, o *lead time*, o custo e o valor agregado, as opções de fonte de produto e a análise de *trade offs* (CHRISTOPHER, 2001).

No Brasil, a visão da logística como um processo integrador, tanto como uma ferramenta estratégica começou a ganhar relevância a partir da década de 1990, que foi marcada pela explosão do comércio internacional, pela estabilização econômica e pela privatização da infraestrutura no país Fleury *et al.* (2000) e pela terceirização das funções empresariais, por causa do abaixamento significativo do custo de agenciamento.

Neste contexto, pode-se perceber a evolução da logística, para um nível estratégico na estrutura industrial. Antes considerada uma atividade operacional básica que se preocupava de maneira isolada com as tarefas de transporte, armazenamento e estoques, agora concentra interpretações das distintas funções na atividade empresarial e a criação de valor.

A logística, ao ser corretamente entendida e aplicada, permite desenvolver estratégias para redução de custos e o aumento do nível de serviço ofertado ao cliente. Como essas duas condições, isoladamente ou em conjunto, possibilitam o estabelecimento de diferenciais competitivos, justifica-se que este seja o caminho

escolhido por um número crescente de empresas de logística para buscar vantagens sobre seus concorrentes. Empresas de logística que tem enveredado por tais caminhos, são conhecidas como Prestadores de Serviços Logísticos (PSL).

Na definição da Associação Brasileira de Movimentação e Logística - ABML (ABML, 1999), o Prestador de Serviço Logístico é uma empresa prestadora de serviços, especializada em gerenciar todas ou parte das atividades logísticas nas várias fases da Cadeia de Abastecimento, que agrega valor aos produtos e serviços de seus clientes e que tenha competência para, no mínimo, prestar simultaneamente serviços de gestão de estoques, armazenagem e gestão de transportes.

As dimensões de segmentação e caracterização dos ativos logísticos, segundo Africk (1994) dividem os PSL em dois grupos. O primeiro grupo possui e opera ativos de transporte ou armazenagem e o segundo grupo subcontrata os ativos e sua operação com terceiros. Podem existir ainda, os PSL híbridos, que apesar de possuírem ativos físicos próprios, também contratam ativos de terceiros.

Geralmente são empresas que fazem parte de um grupo de empresas, composto por empresas “mães” e “afilhadas”. As empresas “mães” possuem ativos logísticos, isto é, possuem infraestrutura física (CD, veículos, etc.) e equipamentos de movimentação. As empresas “afilhadas” possuem os recursos humanos qualificados e os sistemas de informação.

O segmento de prestadores de serviços logísticos passou a ser destaque, principalmente pela tendência de terceirização dos serviços de logística em todos os setores de atividade econômica e começa a superar a oferta de ativos e a oferta de capacidade produtiva, para passar a adicionar valor aos serviços prestados.

Esta pesquisa concentra-se no bloco de empresas de logística que compreendem apenas os PSL. Por serem empresas de logística com estruturas mais complexas, os PSL's requerem Modelos de Negócio mais adaptados à natureza de suas atividades, de forma tal que permita maiores ganhos de produtividade e de qualidade dos serviços prestados.

Um modelo de negócio descreve a estrutura dos fluxos de produtos/serviços e informação, bem como o respectivo papel dos participantes de uma estrutura da

cadeia de valor que deve ser utilizada para a sua adequada identificação (APPLEGATE, 2000).

Hamel (2000) considera que um modelo de negócios compreende quatro componentes principais: (1) A estratégia central, que define o posicionamento e as formas de competir da empresa; (2) os recursos estratégicos, que são definidos pela combinação das principais capacidades e competências, definidas como a competência central da empresa; (3) interface com o cliente, que define as formas de interação empresa-clientela; e (4) a rede de valor, que define as formas de relacionamento com fornecedores e distribuidores dos produtos.

Esses componentes, segundo Hamel (2000), estão ligados por três pontes: (a) a configuração, intermediando a estratégia central e os recursos estratégicos; (b) os benefícios aos clientes, intermediando a estratégia central e a interface com os clientes; e (c) as fronteiras da empresa, intermediando a estratégia de recursos da empresa e sua rede de valor.

Bovet; Martha (2001), no entanto, com base em sua experiência no campo da logística, propõem um modelo de negócio que mais se adequou à proposta da presente pesquisa. Esses autores esclarecem que um negócio deva ter, minimamente, cinco importantes dimensões: (1) proposta de valor – determina de que tipo e quais são os valores agregados que o negócio pretende oferecer, independente da política de preços; (2) abrangência – define qual a amplitude e variação dos valores agregados ao negócio; (3) fontes de lucratividade – define quais as fontes de lucratividade, isto é, de onde vem realmente, a lucratividade do negócio; (4) controle estratégico – determina quais as bases do negócio que são intransferíveis e que constituem o fundamento da expertise da empresa; e (5) execução – define como os quatro parâmetros anteriores são implementados no negócio. Adiante, será dada maior atenção, com uma discussão detalhada do modelo em questão.

A importância do modelo de negócio de Bovet e Martha (2001) para essa pesquisa advém de sua funcionalidade para os objetivos propostos. Uma análise mais detalhada do modelo desses autores mostra que duas, das cinco dimensões do modelo são realmente essenciais, como fundamento de um negócio: a **proposta de valor** e o **controle estratégico**. A proposta de valor embute a

abrangência, as fontes de lucratividade e vários dos processos e mecanismos de implementação, ou execução do modelo de negócios de Bovet e Martha (2001). Por exemplo, somente após definir os indicadores de valor agregado, como soluções de conveniência ou personalização, como os distintivos do negócio, é que a empresa pode determinar sua abrangência, isto é, o mapa de escolhas que o cliente pode ter a seu dispor relativos aos serviços ou produtos com valores, da empresa. Definindo sua proposta de valor, a empresa pode determinar a política de precificação, que por sua vez vai implicar as fontes de lucratividade de seu negócio. Ademais, a empresa realmente precisa definir antes a proposta de valor, para poder saber como orientar a atitude empreendedora e de livre iniciativa de suas equipes. Também quais as capacidades ou novas capacidades a empresa precisa para implementar aquela proposta de valor, ou ainda, quais e de que tipo serão as metas a serem atingidas, dentro da concepção de seu modelo de negócio.

A outra dimensão, o controle estratégico, é igualmente importante, porque determina a competência essencial da empresa, a abrangência das funções que será mantida e as que serão ou que podem ser terceirizadas. O controle estratégico é a área de competência essencial a partir da qual, todas as estratégias (corporativas, organizacionais e competitivas) são geradas e executadas, de forma congruente e cumulativa entre si. É na área do controle estratégico que a empresa cria suas vantagens competitivas, consegue consolidar as fontes de lucratividade, circunscreve a abrangência de seu portfólio de valor e executa seu negócio da forma mais eficiente.

Dada assim, a importância conceitual das dimensões: proposta de valor e do controle estratégico no modelo de negócio, optou-se por restringir essa pesquisa à identificação dos elementos e análise de funcionalidade dessas duas dimensões, nos modelos de negócio das empresas Prestadoras de Serviços Logísticos atuantes no Brasil.

1.1 – Problema de Pesquisa e hipóteses

Apesar de aparentemente bem sucedidas, as PSLs apresentam limitações de crescimento e, segundo os dados do setor, (Tecnológica, 2010) possuem uma lucratividade reprimida, isto é, uma lucratividade que poderia ser ainda maior se apresentassem estratégias competitivas mais efetivas ou se tivessem uma maior eficácia operacional em seus negócios. Como não há pesquisas nestas empresas que comprovem qual a origem de seu desempenho ainda não ideal, as premissas nessa linha são de caráter meramente especulativo. Independentemente disso, podem-se aventar três premissas impeditivas de desempenho ideal dos negócios das PSLs. Uma, é que possuem baixa eficácia operacional (PORTER, 1996). A outra, é que não possuem estratégias eficazes. E a terceira, é que a demanda por seus serviços é muito superior à oferta, alienando seu esforço estratégico e de eficácia operacional.

Se a demanda for muito superior à oferta, então não haveria de fato razões que uma PSL precisasse focar em sua eficácia operacional. Isso porque a ampla demanda por serviços logísticos poderia garantir uma receita razoável e constante, desde que a PSL continuasse ofertando seus serviços. Em termos, a PSL não teria “tempo”, nem suficiente pressão competitiva para dedicar-se a melhorar sua eficácia operacional.

Por outro lado, eficácia operacional e estratégia estão intrinsecamente ligadas, quando se trata de lucratividade do negócio. As duas são importantes elementos de sustentação da lucratividade, no sentido que somadas podem aumentar a lucratividade marginal por produto ou serviço, e assim do negócio como um todo. Na área da logística, a operacionalização dos serviços pelas empresas, normalmente é bastante inflexível, indicando domínio de processos e possivelmente dos custos de operacionalização, mostrando que há, possivelmente, um nível de eficácia operacional não significativo. Considerando que a demanda pelos serviços logísticos é grande, há uma automática *desimportância* da flexibilização dos serviços logísticos baseado no poder do baixo nível de oferta. Neste contexto, diminui também a importância da estratégia competitiva porque

bastaria que a empresa deixasse perceptíveis os benefícios incorporados em seus serviços, para obter a preferência da clientela.

Num contexto de alta pressão competitiva ou num contexto de baixa eficácia operacional (possível caso das PSLs), a proposta de valor do negócio passa a ser um importante determinante da lucratividade, independentemente de sua eficácia ou de sua estratégia competitiva. Isso porque, uma proposta de valor declarada e distintiva, daria à PSL maior atratividade e permitir-lhe-ia aplicar uma política de preços prêmios para seus serviços, associada e cumulativa com a área de controle estratégico. Desta forma, é racional que a proposta de valor e o tipo ou área de controle estratégico estejam estrategicamente alinhados. Por exemplo, se o controle estratégico definido pela PSL é sua comercialização (relação com clientes), mas os valores embutidos em seus serviços são entregues somente sob solicitação do cliente, então se pode dizer que possivelmente não há alinhamento estratégico entre esses dois vetores do modelo de negócio.

Esse ambiente de pouca definição nos processos transacionais das PSLs induz à premissa ou a hipótese de que a proposta de valor e o controle estratégico sejam dimensões não existentes ou pouco definidas no modelo de negócio dos PSLs e, por conseguinte, não institucionalizados. Isso remete à pergunta de pesquisa básica para esse trabalho: estariam as PSL indo em direção à construção de consistentes modelos para seus negócios, caracterizando-os com propostas de valor institucionalizadas e alinhadas com um controle estratégico declarado?

1.2 – Objetivos

1.2.1 – Objetivo Geral

Caracterizar no modelo de negócio das principais empresas de Prestação de Serviços Logísticos atuantes no Brasil, a **Proposta de Valor** e o **Controle Estratégico**, utilizado nessas empresas e o alinhamento estratégico entre ambos.

1.2.2 – Objetivo Específico

- (a) Identificar, na visão dos respondentes, quais os parâmetros caracterizantes da Proposta de Valor e do Controle Estratégico dos PSLs atuantes no mercado brasileiro;

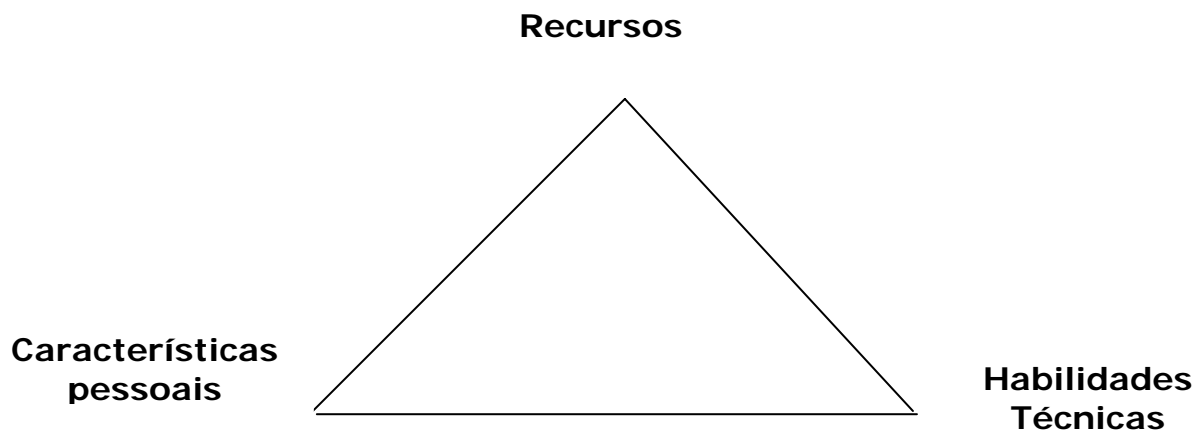
- (b) Identificar o grau de institucionalização da proposta de valor e do controle estratégico embutidos no modelo de negócio das PSLs atuantes no mercado brasileiro;
- (c) Caracterizar o alinhamento entre a proposta de valor e o controle estratégico no modelo de negócio das PSLs atuantes no mercado brasileiro.

1.3 – Relevância do Estudo

Atualmente, vivemos uma economia globalizada onde, de um lado, as empresas enfrentam concorrência acirrada em mercados mais competitivos e com conflitos entre os participantes, tais como fornecedores e acionistas, dentre outros. De outro lado, o cliente está cada vez mais exigente na escolha de produtos e serviços que atendam as suas necessidades e anseios.

A logística constitui o serviço em que recursos são orientados para a consecução de determinada organização do fluxo de produtos entre clientes e fornecedores. Essa perspectiva seria reforçada pelo fato da logística apresentar as características centrais de um serviço. Em primeiro lugar, o serviço logístico não poderia ser estocado como um produto, já que as capacidades dos recursos de transporte, de armazenamento e de processamento de pedidos não utilizadas em determinado momento seriam perecíveis (intangibilidade). Em segundo lugar, o objeto do serviço logístico, ou seja, o fluxo de produtos necessitaria interagir ao longo do tempo com os recursos para que houvesse a sua consecução (simultaneidade). A produção e consumo dos serviços logísticos estariam intrinsecamente associados na consecução do fluxo de produtos (LOOY et al., 1998, *apud* Wanke, 2010).

Haywood-Farmer (1998, *apud* Wanke, 2010), apresenta um modelo, o triângulo dos serviços (Figura 1.1) para facilitar a compreensão das principais questões relativas ao gerenciamento dos serviços em diversas situações. Os vértices do triângulo caracterizariam os serviços intensivos em habilidade técnicas (conhecimento, diagnóstico e assessoria), os serviços intensivos em características pessoais (motivações e identidade pessoal) e os serviços intensivos em recursos (ativos, sistemas, procedimento e rotinas). De maneira geral, a natureza dos serviços apresentaria maior ou menor grau dessas características.



Fonte: Haywood-Farmer (1998, *apud* Wanke, 2010)

Figura 1.1 O triângulo dos serviços.

Os serviços logísticos seriam intensivos em recursos, pois seriam desenhados para executar o fluxo de produtos e de informações de modo eficiente e eficaz. Além disso, os serviços logísticos seriam facilmente traduzidos em rotinas, padrões e especificações de nível de serviço, como por exemplo, disponibilidade de produto e tempo de entrega. Sob a perspectiva dos serviços logísticos, as decisões referentes aos recursos e às habilidades técnicas seriam de extrema importância (WANKE, 2010).

Ainda segundo Wanke (2010), ao utilizar os serviços logísticos como uma ferramenta competitiva, as empresas poderiam estar criando barreiras à entrada de novos competidores e/ou custos associados à mudança para seus atuais clientes. Oferecer serviços ampliados, com a parametrização e a definição de políticas para a organização dos fluxos de produtos, poderia afastar a concorrência ao aumentar a complexidade e os custos de entrada.

Para Gomes e Ribeiro (2004), a satisfação do cliente hoje não se resume a apenas oferecer-lhe um produto de qualidade superior, como também menor preço e menor prazo de entrega, garantindo o cumprimento do prazo e a regularidade no atendimento, com troca de informações eletronicamente, permitindo um contato eficiente entre fornecedores e cliente.

O mundo está mudando com muita rapidez, e criando muitas oportunidades às empresas que cada vez mais, devem buscar conhecer a necessidade que o mercado necessita, fazendo com que essas mudanças (re)criem negócios ou ocorram adaptações.

Para conquistar novos mercados é preciso estar preparado para responder com rapidez e agilidade às mudanças por eles impostas, mantendo a qualidade do produto e de seus serviços. A empresa torna-se mais competitiva quando realiza suas atividades a um custo mais baixo ou de forma mais eficiente do que suas concorrentes (ROCHA, 2008).

Nesse aspecto, para Bovet e Martha (2001) a criação de um Modelo de Rede de Valor para as empresas vai além do escopo de um autodiagnóstico que pode ser o primeiro passo rumo a uma remodelação do negócio. Ainda segundo esses autores, as Redes de Valor introduzem uma forma de Modelo de Negócio – em que a escolha do cliente está diretamente conectada ao mecanismo de atendimento do pedido, criando valor aos clientes e também aos acionistas.

O presente trabalho busca contribuir no sentido de associar e validar a proposta de Bovet e Martha (2001) na adoção de um desenho de negócio inteiramente novo, combinando o pensamento estratégico e os recentes avanços no contexto brasileiro dos serviços prestados pelos principais Prestadores de Serviços Logísticos no Brasil.

Em razão da existência de fato de um cenário globalizado, com cadeias de suprimentos cada vez mais complexas, impulsiona a exigência por elevados níveis de serviços e menores custos, tornado os PSL elos importantes de cadeias de suprimento e cadeias produtivas.

Para Lieb (2005) o crescimento de grandes empresas impulsiona a globalização dos PSL, que acompanham seus clientes, impulsionados não só pelo almejo de conquistar novos negócios, mas também pelo receio de perder clientela já consolidada.

Para o PSL, segundo Vivaldini (2010), é importante entender a importância dos ativos, não só da estrutura física e operacional (por exemplo, instalações e equipamentos), como também dos componentes tecnológicos que favorecem o

relacionamento com o cliente.

Essas empresas (PSL) combinam a produtividade elevada com uma oferta de valor agregado alto também, buscando atender as necessidades dos seus clientes, ficando evidente que a Logística deve ser não só uma parte dos negócios onde os custos podem ser minimizados, mas deve ser vista como uma importante consideração estratégica.

A definição de logística para Christopher (1998) indica uma preocupação com direcionamento estratégico. Segundo esse autor, a logística é o processo de gerenciar estrategicamente a compra, o movimento e armazenamento de matérias-primas, peças e produtos acabados, bem como o fluxo de informações, através da empresa e de seus canais de distribuição, de maneira a maximizar a rentabilidade atual e futura.

A demanda apela utilização de PSL tem aumentado, principalmente, devido à complexidade operacional e a sofisticação tecnológica. Os operadores logísticos têm potencial para operar com custos menores e melhores serviços, bem como gerar vantagens competitivas para seus contratantes, em aspectos como: foco na atividade central do negócio, maior flexibilidade de operações e na diminuição de investimento em ativos (DUTRA, 1999).

O que os clientes esperam de um PSL em qualquer etapa do processo logístico, é a satisfação das suas expectativas, ou seja, a disponibilização certa do produto e/ou serviço, na quantidade certa, na condição certa, ao cliente certo, no lugar, tempo e custo certos. Isso acrescenta valor/utilidade ao cliente.

Capítulo 2

Revisão da Literatura

2.1 - Estratégia e Posicionamento estratégico

Porter (1996) define estratégia como um conjunto de atividades que proporciona um composto de valor único no mercado. Seu objetivo é estabelecer uma posição lucrativa e sustentável contra as forças que determinam a concorrência na indústria.

Para Mintzberg, Ahlstrande e Lampel (2000) estratégia é planejar e executar, de forma consistente, um plano de ação que permita que a empresa atinja e mantenha ao longo do tempo, um desempenho superior aos concorrentes.

Posicionamento estratégico, segundo Branski (2008) é determinado pelas escolhas da empresa sobre quais clientes focar e os produtos que oferecerão. A partir do posicionamento estratégico, a empresa estabelece as atividades que serão realizadas e a forma de execução.

Porter (1999) identifica três tipos de posicionamento, não excludentes e geralmente entremeados:

- Posicionamento baseado na variedade: define um subconjunto de produtos ou serviços de um setor para produzir. É adequado quando a empresa é capaz de realizar as atividades de forma diferenciada;
- Posicionamento baseado nas necessidades: atende à maioria das necessidades de um determinado grupo de compradores. É adequado quando existe um grupo de clientes com necessidades diferenciadas e que necessitam de atividades executadas sob medida;
- Posicionamento baseado no acesso: atende compradores com necessidades semelhantes, mas exigem diferentes formas de acesso. As atividades necessárias para atender compradores rurais e urbanos, por exemplo.

O posicionamento estratégico resulta em vantagens competitivas quando as atividades são executadas e combinadas para obter um produto ou serviço diferenciado. Diferenciação exige que a empresa execute novas atividades não realizadas pelos concorrentes, ou as mesmas, porém de novas formas (BRANSKI, 2008).

Para estabelecer e manter um posicionamento estratégico único, a empresa precisa seguir seis princípios fundamentais (MARKIDES, 1999):

- Ter como meta de longo prazo obter retorno superior do investimento. a estratégia deve estar fundamentada na sustentação da lucratividade, gerando valor econômico real;
- Ter como objetivo proporcionar valor ou conjunto de benefícios diferente dos concorrentes. Portanto, não é a universalização das melhores práticas e nem um esforço para oferecer tudo para todos. Deve definir uma forma de competir que gere valor único para um conjunto específico de clientes;
- Realizar de forma diferente suas atividades ou realizar atividades diferentes das realizadas pelos concorrentes. As atividades devem estar adequadas a sua proposição única de valor;
- Abandonar algumas características dos produtos, serviço ou atividades para ser única em outras. Estratégia envolve escolhas;
- Definir como irão operar todos os elementos de uma empresa. Estratégia envolve escolhas que são interdependentes e, portanto, todas as atividades devem ser reforçadas mutuamente;
- Definir uma proposição de valor único para seguir, mesmo que implique na perda de oportunidades.

Assim, para que as vantagens competitivas mantenham-se ao longo do tempo, as atividades devem ser compatíveis entre si e com o posicionamento estratégico da empresa (PORTER, 1996).

2.2 - Vantagem Competitiva

Para Porter e Millar (1985), uma empresa terá vantagens competitivas, que acarretam rentabilidade superior à média da indústria, quando for capaz de produzir com custos menores ou vender com preço superior aos concorrentes.

As vantagens competitivas podem ser classificadas, segundo Porter e Millar (1985) em:

- Liderança em custo: produzir produto ou serviço semelhante aos da concorrência, mas com custo inferior – podendo, então, obter um lucro maior;
- Diferenciação: proporcionar um valor maior ao cliente podendo, neste caso, vender seu produto ou serviço a um preço superior ao do concorrente.

Custo e diferenciação são unidades básicas de vantagem competitiva e refletem a forma como são desempenhadas todas as atividades que a empresa realiza para criar, produzir, vender e entregar produtos ou serviços.

Segundo Branski (2008), as duas unidades básicas de vantagem competitiva devem ser associadas ao escopo, ou seja, a amplitude das atividades. O escopo competitivo pode assumir quatro dimensões:

- Escopo de segmento: variedade dos produtos produzidos e clientes atendidos;

- Escopo geográfico: localidades de atuação;
- Escopo setorial: variedade de indústria onde atua, e
- Escopo vertical: definição das atividades realizadas internamente e por parceiros.

A adoção de um escopo amplo permite que a empresa explore as relações existentes entre diferentes segmentos, áreas geográficas ou setores afins. Porter (1985) cita o caso de unidades de negócios que podem compartilhar vendedores, coordenar compras de componentes comuns ou explorar os benefícios decorrentes da execução de mais atividades próprias, prescindindo de fornecedores.

Já na adoção de um escopo estreito, Branski (2008) argumenta que essa opção permite atender segmentos específicos, áreas geográficas ou uma indústria em particular, oferecendo custos mais baixos ou diferenciação. A empresa é capaz de atender particularidades dos compradores ou mercados que seus concorrentes com escopo amplo não conseguem.

As vantagens competitivas decorrem da forma como as atividades são executadas e combinadas (MARKIDES, 1999). Vantagens de custo resultam das atividades de forma mais eficaz que os concorrentes. Diferenciação, do posicionamento estratégico, ou seja, da escolha das atividades e da sua forma de execução.

2.3 – Competitividade

As empresas buscam a competitividade com o intuito de garantir sua sustentação e sobrevivência no longo prazo. Competitividade pode ser vista como a capacidade de atender simultaneamente os requisitos de mercado / clientes - fatores competitivos - e os requisitos internos da empresa – ou seja, seus objetivos estratégicos.

Ao longo das últimas décadas, as exigências do mercado foram se somando aos fatores já esperados de desempenho empresarial, aumentando a complexidade da gestão na busca por competitividade.

Nos dias de hoje, as seguintes condições permeiam o cenário da competição empresarial:

- A qualidade não é mais um objetivo, é premissa – impulsionada pelo aumento do nível de exigência dos consumidores;
- A tendência de compressão de margens já é realidade - necessidade de redução de custos e preços;
- Redução acentuada do ciclo de vida dos produtos;
- Os governos cada vez menores, fora da economia, com redução de subsídios;
- Explosão tecnológica, com o conhecimento se multiplicando;
- As relações de poder passando de imposição para negociação e de individualismo para parceria;
- Substituição do conceito de empresas pelo de cadeias produtivas e consequente aumento das exigências de qualidade nas relações cliente-fornecedor - uma empresa não pode ser competitiva de forma isolada;
- Globalização dos mercados e formação de blocos econômicos;
- Expansão da gestão ambiental;
- Questionamento da função social das organizações.

O posicionamento estratégico das empresas é reconhecido hoje como o fator predominante para a geração de vantagens competitivas sobre a concorrência, que são um aspecto fundamental para a sobrevivência de uma empresa no longo prazo. As empresas podem adotar estratégias diferentes de posicionamento, mas que, de maneira geral, classificam-se em dois extremos: o primeiro o de vantagem competitiva por preço e o segundo o de geração de vantagem por diferenciação (PORTER, 1999).

2.4 – Provedores de Serviços Logísticos

Em razão do aumento da importância da logística nas empresas como fonte de vantagem competitiva, observa-se a sua evolução que passa a abranger funções que antes eram conduzidas de forma fragmentada (atividades de transporte e armazenagem) começaram a gerenciadas de forma integrada.

Desse modo, seus componentes fundamentais, os fluxos de informações e financeiros correspondentes, estenderam seu âmbito de atuação para a integração com fornecedores, canais de distribuição e clientes.

O termo e o conceito de logística têm origem militar, assim como os conceitos de estratégia e tática.

Inicialmente, na administração, o conceito de logística era meramente baseada na conotação militar (prover a organização de suprimentos). Com o passar do tempo, a logística teve seu caráter alterado, ampliando seu âmbito de ação, passando a ser uma estratégia fundamental.

2.4.1 - O surgimento dos Provedores Serviços Logísticos

Nas últimas décadas, a função do gerenciamento logístico passou a ser amplamente reconhecido como um aspecto muito importante em todas as estratégias de negócio. Ao mesmo tempo, um número de fatores tem aumentado a complexidade de seu gerenciamento, levando algumas empresas a terceirizar suas atividades logísticas, o que acarretou no aparecimento da indústria de prestação de serviços para atender a essas necessidades.

Inicialmente, o *outsourcing* das atividades logísticas esteve associado à redução de custos. Entretanto, como a atual competição tende a ser estruturada por intermédio da cadeia de suprimento, percebe-se um enfoque mais amplo na relação entre as partes, convergindo, cada vez mais, para outros objetivos estratégicos, como: ampliação de mercado, melhoria no nível de serviço e na

flexibilidade para melhor atender às preferências do consumidor (SKJOETT-LARSEN, 2000).

Desse modo, para atingir esses objetivos, a terceirização dos serviços de logística apresenta-se como uma tendência em crescimento no Brasil, assim como no resto do mundo.

No País não existem estatísticas oficiais sobre a quantia movimentada pela terceirização em logística, mas a consultoria Bain & Company estima que o volume de negócios gerados com a terceirização de serviços para operadores logísticos em 2000 foi de US\$ 550 milhões (JORNAL DO COMÉRCIO, 2002).

O *International Data Corporation* (IDC, 2001), a terceirização dos processos logísticos é um segmento que apresenta alto crescimento, projetado para expandir e alcançar, na Europa, nesse ano (2005) a cifra de U\$ 53,9 bilhões, com uma taxa de crescimento anual em torno de 13,1%.

Raymond Greer, presidente da Ryder Integrated Logistics, em palestra proferida no MIT em 2001, afirmou que em razão da importância do gerenciamento da cadeia de abastecimento, o mercado dos operadores logísticos está crescendo a uma taxa de 16% a 20% nos Estados Unidos da América (EUA) e de 10% a 15% mundialmente. Segundo suas declarações, nos EUA, são gastos anualmente de 30 a 40 bilhões de dólares na terceirização e, mundialmente, essa cifra gira em torno de 70 a 80 bilhões. Entre as 500 empresas listadas na revista norte-americana *Fortune*, 70% delas utilizam-se da terceirização dos serviços logísticos.

Com isto, percebe-se que o mercado de prestação de serviços para esse mercado em crescimento, deve oferecer uma ampla variedade de serviços logísticos.

Copacino (1998) aponta que o crescente nível de sofisticação exigido para implementar efetivamente os programas de logística e o gerenciamento da cadeia de abastecimento, são fatores estimuladores da demanda pela terceirização dos serviços logísticos.

O crescimento da indústria de prestação de serviços logísticos deve-se ao crescente foco na atividade principal, à globalização, ao crescimento do *e-commerce* e dos requisitos tecnológicos.

2.4.2 - A evolução dos Provedores de Serviços Logísticos

Com o reconhecimento de que a logística é uma fonte de vantagem competitiva, houve um rápido crescimento e diversificação na indústria de prestação de serviços logísticos (DORNIER *et al.*, 2000).

De acordo com Copacino (1998), muitas empresas ao perceberem que não possuem o nível de habilidade e capacidade internamente para executar as atividades logísticas, passam a adquirir essas habilidades (conhecimento, capacidade em tecnologia de informação e mão-de-obra especializada) dos prestadores de serviços logísticos.

Inicialmente, existiam apenas os prestadores de serviços logísticos tradicionais, que executavam uma única atividade logística – ou o transporte, ou a armazenagem. Mas, a contínua evolução do mercado logístico tem levado ao desenvolvimento de diferentes tipos de provedores logísticos, tais como: os operadores logísticos (*Third-Party Logistics*) e, recentemente, os integradores logísticos (*Fourth-Party Logistics*), conforme demonstrado na figura a seguir:

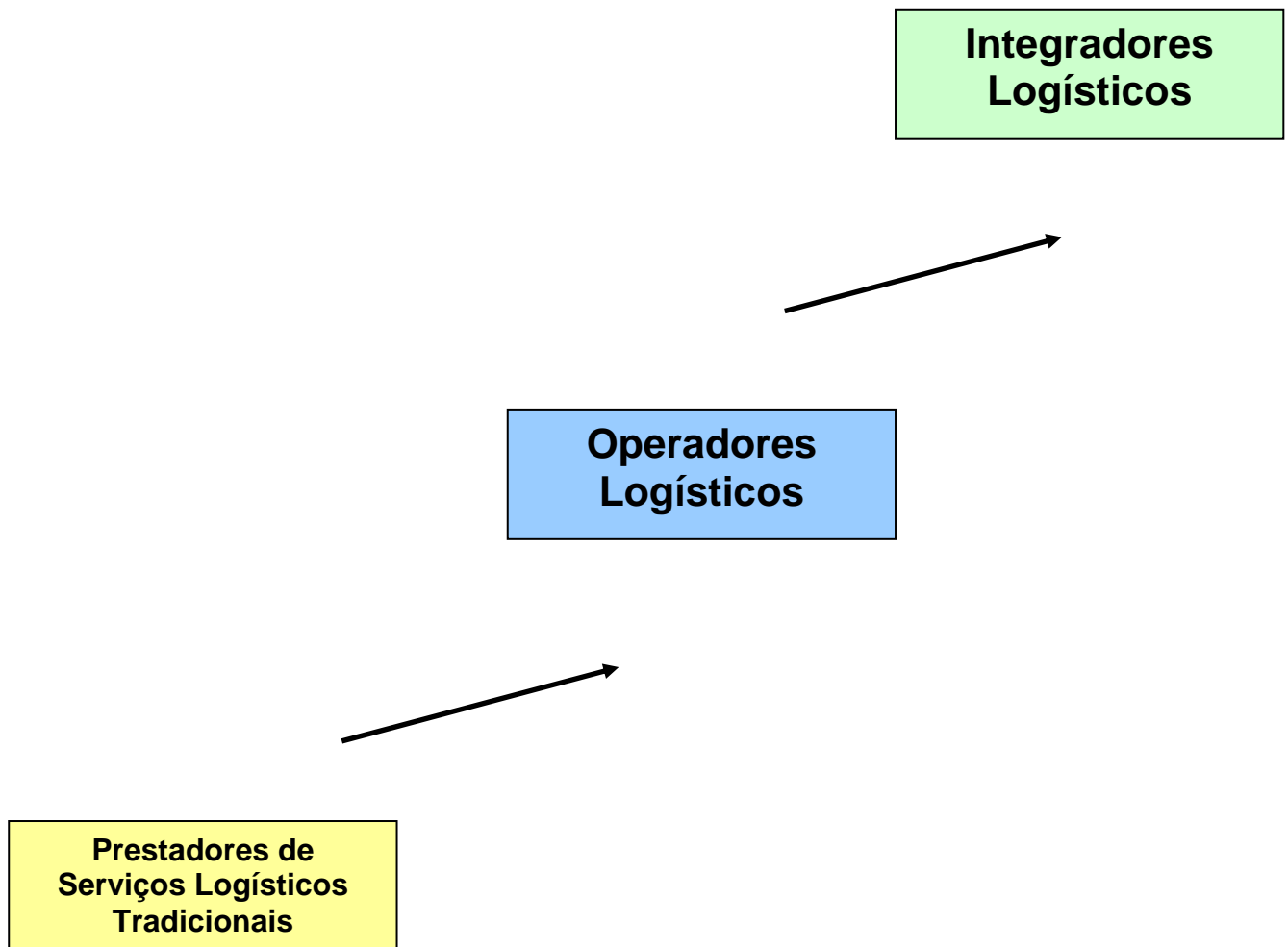


Figura 2.1: A evolução dos Provedores de Serviços Logísticos.

Para que os objetivos estratégicos das empresas contratantes sejam atingidos, os simples prestadores de serviços logísticos, como transportadores e armazenadores, passaram a ofertar um número maior de serviços logísticos de forma coordenada para atender às novas necessidades. Desse modo, transformaram-se em operadores logísticos como é o caso das empresas nacionais que iniciaram esse processo, tais como a Marbo Logística (atual Intecom Serviços de Logística Ltda – Grupo Martins), Rapidão Cometa, Expresso Mercúrio (integrante do Grupo TNT), entre outras.

No operador logístico, três partes estão envolvidas – o embarcador, o prestador de serviço e seus transportadores – ao passo que o integrador logístico e a cooperação podem ser estendidas a parceiros adicionais.

Fatores como a *Internet*, o conceito de *Supply Chain Management* e a globalização são apontados, como aspectos que influenciam diretamente na evolução dos prestadores de serviços logísticos.

2.4.3 - *Third-Party Logistics* – 3PL

O termo *Third-Party Logísticas* (3PL), segundo Gardner (citado por Fleury, 2001) começou a ser utilizado na década de 80 como sinônimo de "subcontratação de elementos do processo logístico".

Naquele período, a execução de duas ou mais atividades logísticas, para serem realizadas de forma coordenada, foi ficando cada vez mais freqüente, levando autores como Sink *et al.* (1997) e Berglund *et al.* (1999) entre outros, a associarem a expressão 3PL a empresas com capacidade de fornecer mais de um tipo de serviço logístico de forma integrada.

Em distintos momentos, diferentes autores conceituam operador logístico, de forma diferente, pelo fato de se utilizarem de critérios mais rigorosos.

Conforme Laarhoven *et al.* (2000), o operador logístico pode ser definido como um prestador de serviço logístico que realiza atividades para um embarcador, cujas atividades realizadas devem consistir em, pelo menos, no gerenciamento e execução de serviços de transporte e armazenagem.

A Associação Brasileira de Movimentação e Logística (ABML), com o intuito de evitar o uso indevido do termo no País publicou, em fevereiro de 1999, um documento que define operador logístico com sendo:

O fornecedor de serviços logísticos, especializado em gerenciar e executar todas ou parte das atividades logísticas nas várias fases da cadeia de abastecimento dos seus clientes, agregando valor ao produto dos mesmos, e que tenha competência para, no mínimo, prestar simultaneamente serviços nas três atividades básicas de controle de estoques, armazenagem e gestão de transportes. Os demais serviços que por ventura sejam oferecidos funcionam com diferenciais de cada operador.

Como base para enquadrar os prestadores de serviços logísticos pesquisados, como operador logístico, foi utilizada a conceituação da ABML.

Os operadores originam-se de vários setores, entre eles: transporte, armazenagem, departamento interno de logística, empresa de entrega expressa, entre outros, como consequência da ampliação de serviços e diversificação de atividades.

O operador logístico diferencia-se do simples prestador de serviços logísticos, pelo fato de oferecer uma série maior de atividades logísticas que é conduzida de forma coordenada, visto que o termo prestador de serviço logístico envolve a execução de qualquer função logística, mesmo as mais convencionais, como só o transporte ou só a armazenagem propriamente dita.

Logo, no uso do termo "operador logístico", fica implícito um grau de sofisticação e avanço compatível com o observado nas modernas cadeias de suprimento (NOVAES, 2001).

A diferença entre os prestadores/provedores de serviço logísticos tradicionais (PSLs) e os operadores logísticos está no gerenciamento das atividades, pois os PSLs só executam, e os 3PLs além de executar, gerenciam as atividades.

Conforme Laarhoven *et al.* (2000), no contrato deve constar algo de gerenciamento, atividades de projeto ou analítica e o grau de cooperação entre o embarcador e o 3PL com a duração mínima de um ano para distingui-lo de um PSL tradicional.

No quadro a seguir, são apresentadas as diferenças entre prestadores de serviços logísticos tradicionais (PSLs) e operadores logísticos (3PLs).

Quadro 2.1: Diferenças entre prestadores de serviços logísticos tradicionais e operadores logísticos.

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

Fonte: FLEURY, P. F. **Vantagens Competitivas e Estratégicas no Uso de Operadores Logísticos.** Artigo de Centro de Estudos em Logística – COPPEAD – UFRJ, 2001.

Os 3PLs podem ser classificados com base em pelo menos cinco dimensões básicas, a saber: serviços oferecidos, escopo geográfico de atuação, tipos de indústrias que atendem infraestrutura disponível (propriedade de ativos) e atividade de origem. (FLEURY e RIBEIRO, 2001).

Já a classificação utilizada por Africk e Calkins (1994), e mais comumente utilizada, leva em consideração as características dos ativos, e desta forma operadores em:

- *Operadores baseados em ativos:* são os que se caracterizam por possuírem ou operarem ativos próprios de transporte ou armazenagem;
- *Operadores baseados em informação e gestão:* são os que não possuem ativos operacionais próprios e, por isso também são conhecidos por

operadores não baseados em ativos. Segundo Fleury (2001) eles vendem *know-how* de gerenciamento, baseado em sistemas de informação e capacidade analítica, que lhes permite identificar e implementar as melhores soluções para cada cliente.

- *Operadores híbridos*: são os que possuem ativos próprios, mas também se utilizam de subcontratação de ativos de terceiros, oferecendo serviços físicos e administrativos ao mesmo tempo.

Alguns 3PLs são baseados em ativos, ofertando serviços bem além de simples negociação. Outros não são baseados em ativos, como os *freight forwarders* que atuam como intermediários na contratação de serviços de transporte, armazenagem e outros serviços correlatos. A maioria dos grandes operadores logísticos oferece ambos os tipos de serviço e são considerados híbridos.

De acordo com um artigo publicado pela *PrincewaterhouseCoopers*, em 1998, intitulado de *The Emergence of Third-Party Logísticas*, os 3PLs são, geralmente, classificados em três tipos: provedores baseados em ativos, provedores não baseados em ativos e os provedores baseados em sistemas de informação. (BRIGGS, 1999)

Os baseados em ativos são definidos com aquelas empresas associadas com caminhão, trem, armazém e companhias de navegação que usam seus próprios ativos fixos para fornecer os serviços. Os não baseados em ativos são os 3PLs que fornecem suas capacidades de gerenciamento logístico a seus clientes e são independentes da existência de empresas de transporte. Os baseados em sistemas de informação são empresas que dependem de sistemas de informação e que oferecem as opções de gerenciamento de dados e visibilidade do fluxo de produtos por meio da cadeia aos clientes. (BRIGGS, 1999)

Para o autor citado, conforme estipula a *PrincewaterhouseCoopers* esta categoria é projetada para crescer mais rápido do que as demais. Ainda é

apontada uma quarta categoria surgindo, atualmente, os operadores híbridos, que são uma combinação de operadores baseados em ativos com os não baseados em ativos.

Percebe-se que a classificação dos operadores logísticos feita pela *PrincewaterhouseCoopers* difere de certa maneira da realizada por Africk e Calkins, no que se refere à definição dos provedores baseados em sistemas de informação.

Os operadores logísticos desenvolvem uma ampla série de serviços logísticos que incluem o transporte, a armazenagem, o gerenciamento de estoques, atividades relacionadas à informação, como *tracking* e *tracing*, atividades que agregam valor como a montagem e instalação de produto e, até mesmo, o gerenciamento da cadeia de abastecimento, entre outras.

Em 1996, Lieb identificou 13 diferentes tipos de serviços, como sendo os mais comumente executados pelos 3PLs: gerenciamento de armazém, consolidação de carga, sistemas de informação, operação ou gerenciamento de frota, negociação de frete, seleção de transportadora, emissão de pedido, importação/exportação, retorno de produtos, processamento de pedido, montagem ou instalação de produtos, desconsolidação de produtos para cliente e reposição de estoque.

A combinação de crescente complexidade operacional e sofisticação tecnológica têm contribuído de forma decisiva para aumentar a demanda por operadores logísticos. Além das vantagens básicas de custos e qualidade de serviços, os operadores logísticos têm o potencial de gerar vantagens competitivas para seus contratantes em pelo menos três dimensões adicionais: redução de investimentos em ativos, foco na atividade do negócio, e maior flexibilidade operacional.

Entretanto, algumas desvantagens no emprego dos operadores logísticos podem ser citadas, como a perda de *know-how* das práticas logísticas e a experiência na gerência das operações, diminuição da confiabilidade das operações e o risco de perder o acesso a informações-chave do mercado em razão de perder o contrato com o cliente. (FLEURY, 2001; DETONI, 2003).

Conforme Briggs (1999), o grau de utilização dos operadores logísticos varia por continente. Na Europa, estima-se que esse grau gire em torno de 10%, sendo o continente mais avançado em termos de uso dos operadores logísticos. Inversamente, os mercados da Ásia–Pacífico e da América Latina apresentam médias de utilização menores que o da América do Norte, isto se justifica porque a terceirização da logística está começando nessas regiões.

Segundo Delaney (2002) em *Third-Party Logistics: Confessions e Observations*, a indústria de operadores logísticos dos EUA ainda está se desenvolvendo, quando comparada à do Reino Unido, Europa e Ásia, onde os operadores estão estabelecidos há mais tempo e, por isso, estão muito maduros.

Embora os operadores logísticos ofertem uma ampla série de serviços, os embarcadores ainda não estão satisfeitos e querem mais deles, isso é o que mostram várias pesquisas realizadas nos EUA e Europa. (IDC, 2001; LIEB e SCHAWARZ, 2002; LANGLEY Jr. *et al.* 2002; DELANEY, 2002).

Para Kale e Kolkur (2001), "os clientes dos 3PLs querem mais do que apenas serviços de transporte, eles querem que os 3PLs forneçam a tecnologia que conduza os processos da cadeia de abastecimento".

O estudo realizado por Langley Jr. *et al.* (2002) revelam que, no futuro, os 3PLs deverão ser mais sofisticados e terão de possuir habilidades para atuar como um integrador da cadeia de suprimento de seus clientes; desta forma, passarão a agir de forma mais estratégica.

De acordo com Lieb e Schawarz (2002), nos EUA, grandes prestadores, para que continuem competitivos, têm ampliado suas ofertas de serviços, não só em termos de serviço específicos oferecidos, mas também em relação à cobertura geográfica atendida. Alguns têm se aventurado em áreas de serviços completamente novas e agora oferecem serviços financeiros e de apoio às atividades de compra.

Tendo em vista que os 3PLs possuem limites em seus serviços e, muitas vezes, falham na entrega de serviços de valor agregado, os 4 PLs tornam-se uma opção viável para contornar esses problemas (BRIGGS, 1999).

Conforme referem Lieb e Schwarz (2002), os embarcadores, muitas vezes, usam mais de um 3PL para satisfazer suas necessidades de terceirização logística, porque poucos operadores, em particular, possuem habilidade para administrar todas as funções ou atividades que os clientes terceirizam. Logo, os clientes estão designando um de seus operadores ou uma empresa de consultoria para atuar como integrador logístico para gerenciar e coordenar os diferentes prestadores de serviços utilizados por eles.

Os negócios dos operadores logísticos estão passando por profundas transformações. Para continuar no mercado eles precisarão adicionar novos serviços baseados em tecnologia de informação e tornar seus serviços internos mais eficientes para satisfazerem a necessidade de integração da cadeia de abastecimento. Os clientes buscam por 3PLs que assumam as funções de integradores logísticos (4PLs).

2.4.4 - *Fourth-Party Logistics* – 4PL

A crescente complexidade do gerenciamento logístico com a explosão da tecnologia de informação e necessidade de maior integração da cadeia de suprimentos, criou um campo fértil aos integradores logísticos também denominados na literatura internacional como *fourth-party logistics* (4PL) ou *fourth-party services providers*, *lead logistics provider (LLP)*, *supermanager* e *general contractor*.

O *Fourth-Party Logistics* é um novo conceito de terceirização que é definido como um integrador da cadeia de suprimentos que reúne e gerencia os recursos, capacidades e tecnologias próprias de sua organização com as dos outros prestadores de serviço, para oferecer uma solução ampla da cadeia de suprimento, combinando as capacidades de consultoria de gestão e de tecnologia de informação com as capacidades dos operadores logísticos (BADE e MÜELLER, 1999; BAUKNIGHT e MILLER, 1999; SKJOETT-LARSEN, 2000).

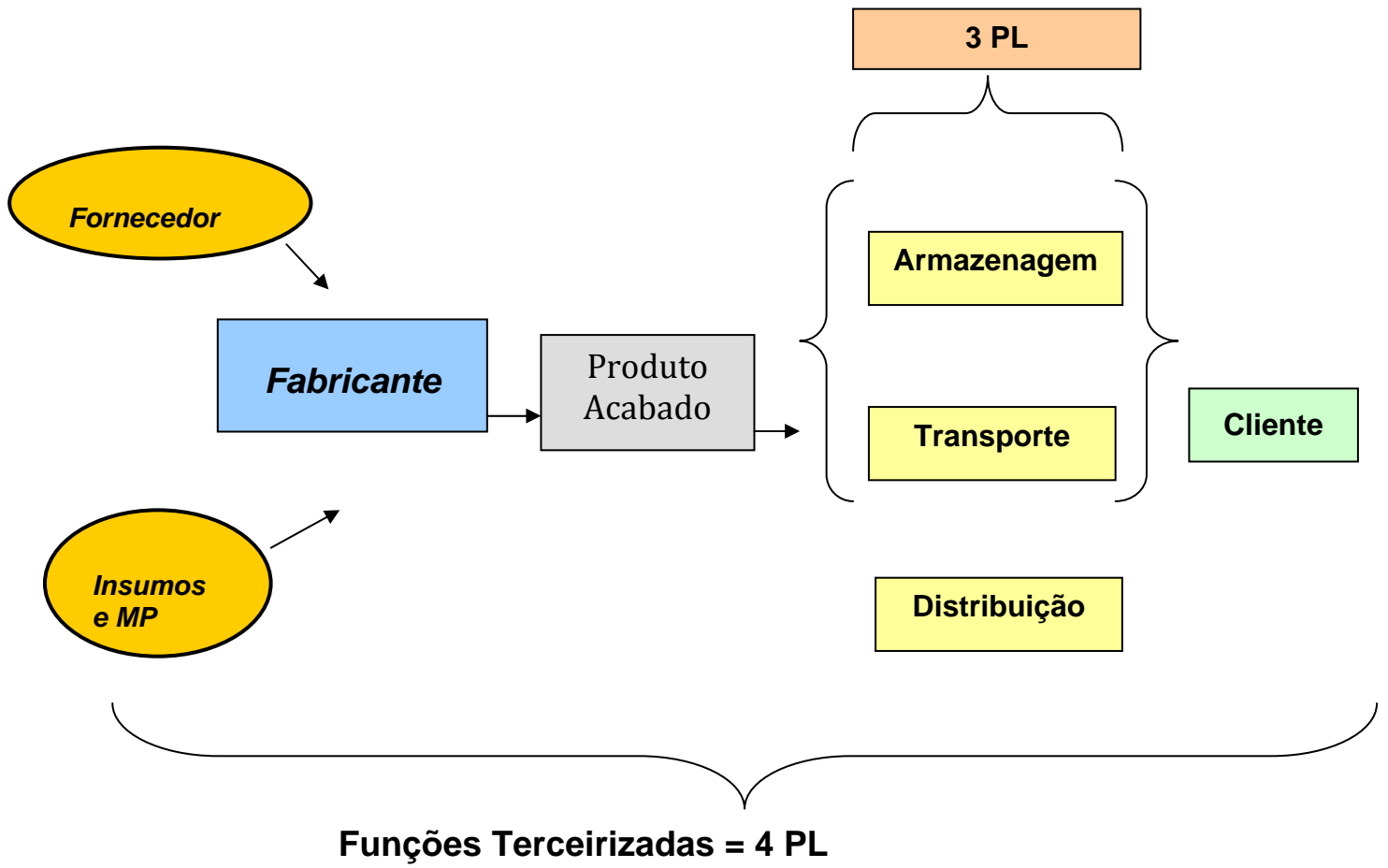


Figura 2.2: Formatação dos serviços dos PSLs

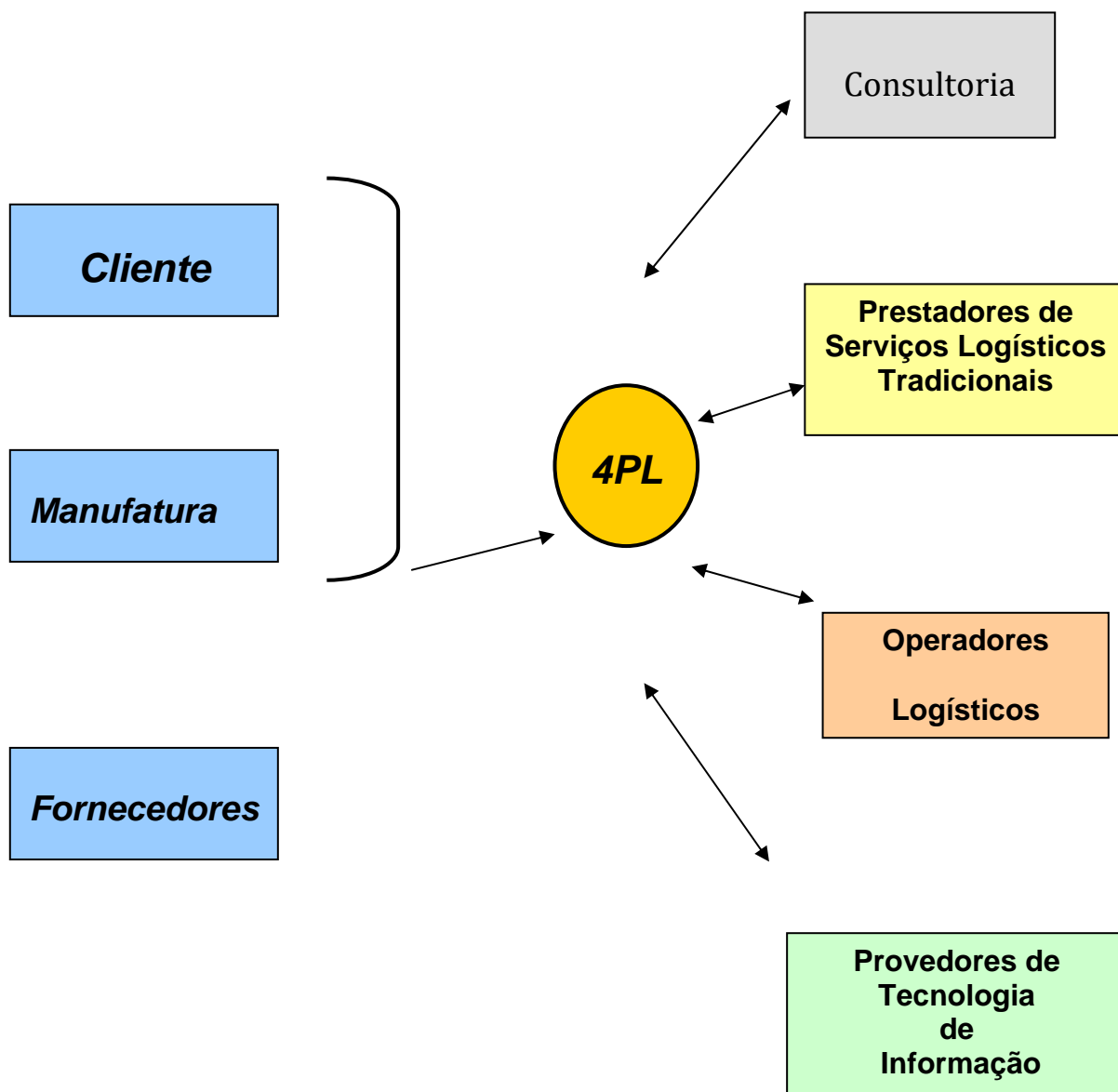


Figura 2.3: O novo conceito de terceirização logística: o modelo 4PL

Fonte: Adaptado de Bauknight e Miller, 1999.

Conforme citam Hoeke e Chon (2001), um integrador logístico é um prestador de serviço logístico que participa da coordenação da *Supply chain* em vez de participar de suas operações. Ele é altamente baseado em informação e focado em não-ativos e coordena vários participantes em benefícios de seu cliente.

O termo 4PL envolve um foco maior em informação e tecnologia de informação e comunicação para fortalecer a competitividade da cadeia de abastecimento.

Inicialmente, o modelo emprega a integração de informação em operações de logística e transporte com o objetivo de conseguir a integração de toda a cadeia de abastecimento e oferece aplicativos estratégicos de avaliação da informação.

O 4PL surgiu em razão da demanda do cliente por soluções completas de gerenciamento da cadeia de abastecimento e por fornecer mais valor à cadeia.

Bade, citado por Foster (1999) refere que o conceito 4 PL foi desenvolvido, porque os 3PLs carecem de habilidades estratégicas e de tecnologias necessárias para operar em toda a cadeia de abastecimento com a finalidade de realmente integrar os processos da cadeia, pois suas habilidades estão concentradas nas atividades de transporte e armazenamento, oferecendo reduções de custos únicos e não economias contínuas.

Segundo Coates (2002), os integradores logísticos surgiram recentemente para realizar serviços de mais valor do que os oferecidos pelos operadores logísticos. Eles conduzem e gerenciam centralizadamente toda a cadeia de abastecimento para uma empresa ou uma indústria específica, utilizando o que há de melhor em termos de operadores logísticos, prestadores de serviços de tecnologias, especialistas da cadeia de abastecimento ou consultores para providenciar uma solução única para a cadeia, o que não pode ser conseguido por um 3PL sozinho.

Um 4PL é mais bem descrito como uma entidade que se posiciona entre um fabricante e o operador logístico, administrando o 3PL em benefício do fabricante e, conseqüentemente, reduzindo a importância do 3PL para a cadeia de abastecimento.

Conforme Morrison (2001) o conceito de integrador logístico foi introduzido na cadeia de abastecimento há cinco anos para conduzir as mudanças requeridas, a fim de encontrar o líder na cadeia de abastecimento.

Essas mudanças referem-se a habilidades mais profundas em tecnologia de informação e habilidades mais analíticas em relação à integração da cadeia.

O 4PL atua como uma interface entre o embarcador e várias empresas prestadoras de serviços logísticos. É apontado como um novo tipo de parceria entre embarcadores e provedores de serviço, em resposta ao crescente desejo dos embarcadores de terceirizar atividades táticas e estratégicas, assim como o lado operacional da cadeia de abastecimento, assumindo completamente as responsabilidades pelo gerenciamento da *supply chain*.

Tendo em vista que suas tarefas-chave estão no gerenciamento do fluxo de informação por meio da *supply chain*, as empresas 4PLs devem estar fortemente baseadas em tecnologia de informação.

Para Cottrill (2000), o 4PL administra todas as atividades estratégicas, táticas e operacionais da cadeia de abastecimento de um embarcador.

De acordo com Hoffmann (2000) o 4PL desenvolve três funções básicas, a saber:

- Gerenciamento da cadeia de abastecimento;
- Gerenciamento, integração e coordenação dos vários prestadores de serviço logísticos que são contratados pelo 4PL;
- Reengenharia dos processos da *supply chain* para assegurar que eles sejam constantemente eficazes e eficientes em defesa das estratégias da cadeia de suprimento do embarcador.

O termo 4PL refere-se à evolução dos prestadores de serviços logísticos focados no armazenamento e transporte para prestadores, ofertando uma solução

mais integrada. Estas empresas são basicamente operadoras logísticas que adicionam capacidades a seus serviços ou formam alianças para fornecer os serviços.

A diferença entre um 4PL e um 3PL está nos graus de utilização da tecnologia de informação e no de subcontratação. O sucesso central do 4PL é a oferta do que há de melhor ("*best of breed*") em serviços e tecnologia a necessidade específica de cada cliente.

Conforme referem Hoeck e Chon (2001), o 4PL é altamente pautado em informação e coordena vários prestadores de serviços logísticos baseados em ativos a favor de seus clientes. Isto implica um grande foco em utilização de informação e tecnologia de informação e comunicação para ajudar na competitividade da cadeia de suprimento.

O 4PL difere do 3PL em vários aspectos (Gattorna citado por Skjoett-Larsen, 2000):

- o integrador é, com frequência, uma *joint-venture* entre cliente principal e um ou mais parceiros;
- o integrador atua como uma interface única entre cliente e vários prestadores de serviço logísticos;
- toda ou a maior parte da cadeia de suprimento de um cliente é terceirizada para o integrador.

O fluxo físico de produtos é completamente similar à configuração do tradicional prestador, baseado somente em ativos; mas a infraestrutura de tecnologia de informação permite a rápida expansão do negócio que, em contrapartida, precede as economias de escala.

O conceito de 4PL assegura uma profunda capacidade em tecnologia de informação e habilidades analíticas. Estas habilidades em tecnologia de informação abrangem a competência para fornecer visibilidade por meio de sua cadeia de abastecimento, planejamento e otimização e sistemas de execução mais efetivos. As habilidades analíticas exigidas, dizem respeito à competência para desenvolver

novos modelos de negócio e arquiteturas físicas da cadeia de abastecimento para reprojeter o modo como elas são operadas (COPACINO, 2001)

Pode-se citar que o 4PL é uma evolução do 3PL, pois oferece soluções integradas, mudando a capacidade de gerenciamento e criando valor agregado aos serviços ofertados. Basicamente, os operadores logísticos adicionam estas capacidades a seus serviços ou formam alianças para providenciar esses serviços.

Mediante a necessidade de reposicionamento, muitos operadores logísticos têm buscado aumentar sua capacidade para atender às novas demandas do mercado, seja por meio da formação de parcerias ou pelos investimentos em novas tecnologias. Hoffman (2000) exemplifica tal tendência citando empresas como Menlo Logísticas, Ryder System, Federal Express, UPS Logística, GATX Logística, Exel e Schneider Logistics.

Para atuar como 4PL, observa-se a formação de parcerias, alianças estratégicas ou *joint-ventures* entre operadores logísticos, operadores logísticos e consultorias, operadores logísticos e empresas de tecnologia de informação, ou ainda, entre operador logístico e empresas-clientes.

Com o contínuo crescimento e expansão das alianças, um embarcador ou fabricante será capaz de terceirizar todos os seus processos da cadeia de suprimento com uma única organização – o integrador logístico – que acessará, projetará, construirá e operará soluções amplas na cadeia de suprimento.

O 4PL proporciona aumento de receitas, redução de custos operacionais, redução de custos de oportunidades e de capital fixo, ao passo que os prestadores de serviços logísticos tendem a se focar só nas reduções de custo operacional e transferência de bens.

No cenário internacional, encontram-se várias empresas atuando como 4PL, como por exemplo, a New Holland Logistics S.P. A., uma *joint-venture* entre a Andersen Consulting e uma subsidiária da Fiat para implementos agrícolas - New Holland e uma aliança estratégica entre a Ryder Integrated Logistics, IBM Global Services e Andersen Consulting para atuar com integrador logístico (SKJOETT – LARSEN, 2000).

Pode ser citada também a Connect 2020, integradora logística da Thames Water Utilities Ltd do Reino Unido (FOSTER, 1999), e a Vector SCM, integradora logística da GM dos EUA surgidas em dezembro de 2000 por intermédio de uma *joint-venture* entre GM e seu operador logístico CNF Inc., que está auxiliando a GM a ficar forte na área de TI para aplicativos logísticos (SHEA, 2001).

A UPS Logistics, por meio de alianças e parcerias atua como 4PL para a Ford nos EUA, Canadá e México; projetou a rede de entrega da Ford, introduzindo novas práticas gerenciais, eliminando gargalos, minimizando os atrasos e fornecendo sistemas de tecnologia de informação que melhoraram imensamente o monitoramento dos veículos por meio de toda a viagem até o cliente.

A Andersen Consulting identificou três modelos de integradores logísticos (FOSTER, 1999; BAUKNIGHT e MILLER, 1999):

1. *Synergy Plus*: onde o 4PL fornece tecnologias e habilidades estratégicas que faltam ao 3PL;
2. *Solutions Integrator*: neste modelo 4PL é o ponto central de contato entre o embarcador com todos os 3PLs e outros provedores. É o principal modelo conhecido. Neste modelo operacional, o 4PL opera e gerencia uma solução ampla da cadeia de abastecimento para um único cliente;
3. *Industry Innovator*: o 4PL opera a *supply chain* para várias indústrias com foco na sincronização e colaboração. É o modelo mais complexo.

Dentro dessa abordagem, o PSL atualmente, segundo Wanke (2010) é uma realidade no mercado mundial, seja pela participação nas atividades ou pelas

alianças na cadeia e suprimento. Ainda segundo esse autor, a utilização do PSL evoluiu ano a ano e tem relação direta com a busca de vantagens competitivas na cadeia de suprimento, levando esses provedores a assumir um papel mais abrangente e integrado com seus clientes.

No decorrer do tempo, o PSL vem passando por diversas transformações desde seu surgimento, geralmente originado nos setores de transporte e armazenagem. No Brasil, com a chegada dos grandes operadores internacionais na década de 1990 (Ryder Logistics, McLane, TNT, Danzas e Penske) e grandes multinacionais, esse segmento passou a se modernizar e a ganhar uma formatação voltada à prestação de diversos tipos de serviço, o que antes era limitado a apenas transporte e armazém (Novaes, 2002, *apud* Wanke, 2010).

Dentre as obras existentes sobre estruturas logísticas de empresas, serão abordados exemplos fundamentados em transportadoras e PSL que se adequaram às necessidades de seus clientes, o que fez com que ocorresse uma reconfiguração do seu negócio, mesmo que parcial, visando atender tais particularidades, agregando valor aos serviços prestados.

2.5. – Modelo de Negócio

Para Ribeiro (2009), um modelo de negócios define o valor que uma organização oferece aos seus vários clientes, caracterizando a capacidade e os parceiros necessários para criar, fazer marketing e fornecer esses valores e ampliar suas relações com o objetivo de gerar fluxos de rendimentos sustentáveis e lucrativos. Ainda segundo esse autor, as empresas antes de se lançar no mercado, ao investir na definição dos seus modelos de negócios certamente obterão, entre outros fatores, redução de custos, maior rapidez na exploração de novas oportunidades, redução dos riscos de investimento de capital, flexibilidade no alcance de seus objetivos.

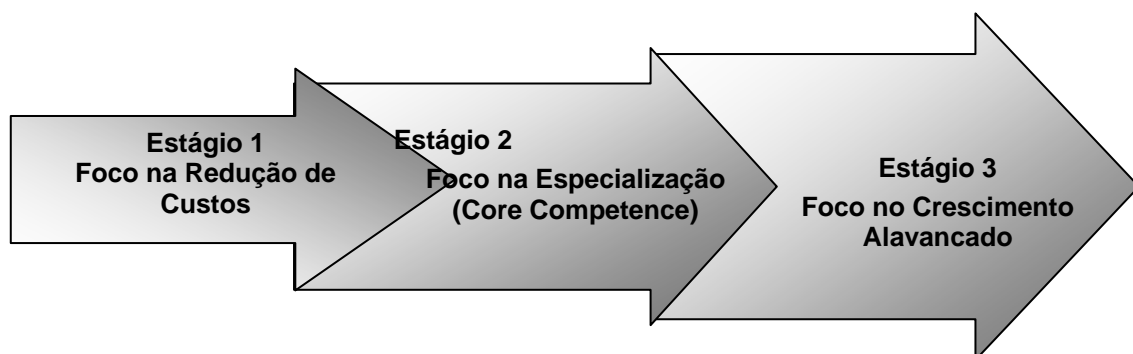
2.5.1 – Concepção de Negócio e formação de Rede

Hagel III (2003) propõe uma evolução no formato dos negócios, com base na interconectividade das empresas. As premissas de Bovet; Martha (2001) acerca da transformação das cadeias de suprimento em redes de valor e a formação de rede na “nova” concepção de negócio de Hamel, evoluem em Hagel III (2003) para formarem conjuntos de negócio, conseguidas por meio dos serviços Web. Serviços Web é um avanço em relação à Internet. Nestes serviços, configuram-se todos os possíveis equipamentos (telefones celulares, gizmos, laptops, agendas eletrônicas, palmtops e outros) em rede, a serviço do negócio.

Assim, desaparecem as cadeias físicas e os negócios tornam-se cada vez mais cibernéticos. As empresas deixam de se verticalizar e passam a horizontalizar-se, transferindo seus processos a outras empresas que passam a desenvolver especialidades para a rede conectada, de tal maneira que as empresas foco passam a orquestrar um conjunto de outras empresas que fazem parte ou viabilizam seu negócio.

Para chegar a orquestrar este conjunto, no entanto, as empresas passam por três estágios em seu negócio (Fig. 2.3).

Figura 2.4 - Estágios de Negócios



Fonte: Adaptado de HAGEL III, John. **Pensando fora do Quadrado**. Rio: Campus, 2003. p. 36.

No primeiro, as empresas focam a lucratividade no curto prazo. O esforço de suas estruturas gerenciais é com o ajuste e eficiência dos processos produtivos, com sua integração no nível da empresa e com empresas diretamente ligadas à consecução de seu negócio. O esforço, neste estágio é de racionalização de processos para conseguir eficiência máxima e o mais baixo custo operacional. É aqui que, comparando as vantagens competitivas da horizontalização (em relação à verticalização) dos negócios, as empresas decidem pela formação da rede inter-organizacional. Iniciam a rede, mas só vão consolidá-la no estágio 2.

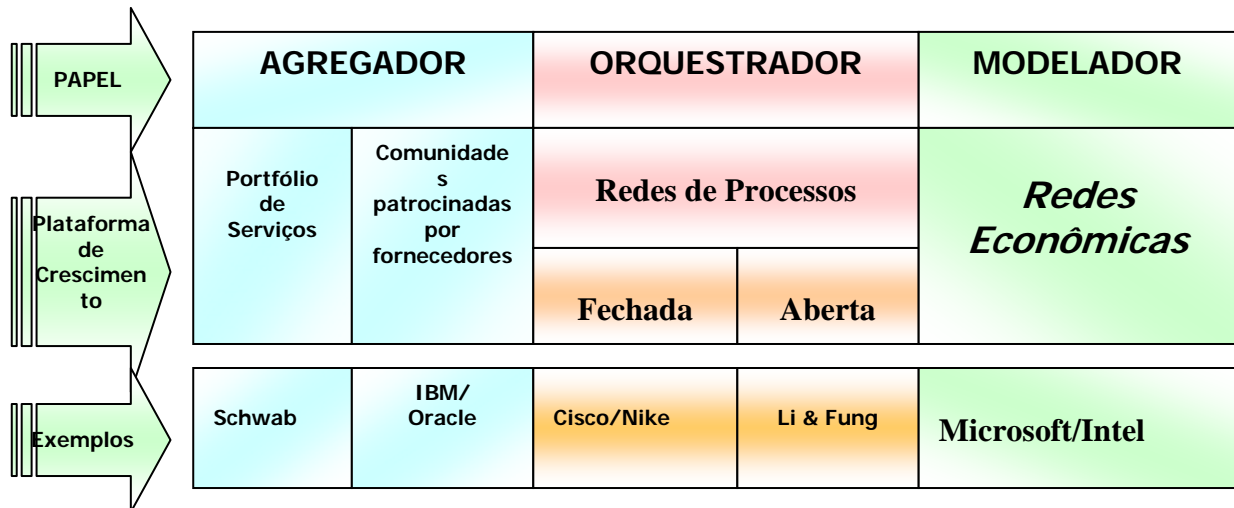
No segundo estágio, as empresas atêm-se à criação de especialidades, em uma de três áreas indicadas por Hagel: relações com os clientes, infraestrutura de TI e comercialização e inovação. A especialização em uma destas três áreas, permite à empresa transferir em parte ou em grande parte, os processos de suas atividades primárias e secundárias, para suas parceiras. Na concepção de Hagel, as empresas obtêm vantagens competitivas na conectividade (ou formação de rede) inter-organizacional, via serviços Web. Neste estágio, o desenvolvimento da especialidade é concomitante com a construção e consolidação da rede. A empresa começa a criar os laços de dependência e visibilidade para poder gerir e controlar sua rede.

Finalmente, no terceiro estágio, as empresas voltam-se para o crescimento. Seu crescimento, no entanto, estará condicionado ao crescimento das organizações em sua rede. Desta forma, a empresa-referência precisa oferecer vantagens econômicas a seus parceiros para poder fazê-los crescer e, por consequência, a si mesma. Tais vantagens econômicas ficam evidentes quando a empresa-referência se compromete com a compra de um percentual significativo da produção de sua parceira. A Li & Fung, por exemplo, tem a política de garantir a compra mínima de 30% e a máxima de 70% da produção de suas parceiras. Ao garantir vantagens econômicas de crescimento alavancado para suas parceiras, as empresas referência salvaguardam seu próprio futuro, determinam a dinâmica e a taxa de crescimento de sua rede.

O conceito de negócio de Hagel III, baseado na conectividade das empresas traz alguns desafios, que podem se estender as outras propostas de concepção de negócios. Trabalhar em cadeia significa apostar no senso colaborativo inter-

organizacional, na competição e na formação de *clusters*. As empresas de referência na cadeia precisam criar seus conjuntos de negócio e liderar a iniciativa da colaboração e confiança entre as empresas, se quiserem orquestrar - para alavancar positivamente seus negócios.

Figura 2.5 – Plataformas de Crescimento



Fonte: HAGEL III, J. **Pensando fora do Quadrado**. Rio de Janeiro: Campus, 2003, p. 206.

O agregador é uma organização que, por meio de sua rede serviços oferece aos seus clientes um vasto conjunto de alternativas e recursos de serviços especializados de terceiros (por isso, agregam), para ajudar seus clientes a tomarem suas decisões. Nesta plataforma Hagel III aponta Schwab, IBM e Oracle como exemplos de organizações em rede com papel de agregador na gestão e manutenção da rede. A Schwab é uma corretora de valores. A Schwabe começou como intermediadora de financeira, apenas executando as ordens de investimento de seus clientes. Com o tempo passou a usar recursos de Internet, disponibilizando informações importantes de outras bases de dados, para que os investidores pudessem tomar suas decisões de investimentos. Por exemplo, a pesquisa de outras ações pode ser feita no site da Schwab que possui um link para a base de dados da Dow Jones. Informações sobre relatórios de desempenho (financeiro) de empresas e desempenho setoriais podem ser acessados da base da Standard & Poor's. Entrevistas com executivos e analistas setoriais, pela Briefing.com.

Previsões de lucro podem ser acessadas da First Call. Informações sobre negociações privilegiadas nas empresas são obtidas da Vickers e o desempenho de ações ao longo de períodos podem ser obtidos, por meio dos gráficos da Big Charts.

O orquestrador administra as organizações em nebulosa que compõem sua rede, de duas formas básicas: fechada e aberta. Uma orquestradora fechada escolhe suas parceiras e indica sob que normas e com que material as parceiras devem executar os serviços ou produzir os bens de interesse da orquestradora. Um exemplo é a Nike. Uma orquestradora aberta é, de fato, uma grande intermediadora, que estabelece as regras, mas não interfere na produção dos bens, já que suas parceiras são especialistas na produção de bens que intermediam. Exemplo de orquestradora fechada é a Li & Fung, que desenvolve e intermedia produtos do vestuário para grandes redes de lojas no mundo inteiro, em especial para os Estados Unidos.

Os modeladores são organizações capazes de determinar plataformas tecnológicas padrões para seus setores. Por exemplo, a Microsoft e a Intel são os exemplos mais clássicos de modeladores. A primeira concentrou-se no sistema operacional e a segunda, no microprocessador. Ambas construíram uma ampla rede de organizações parceiras que desenvolvem os aplicativos ou hardware usuários, dentro de seus padrões tecnológicos de operação.

Segundo os autores Bovet; Martha (2001), Rede de Valor é um modelo de negócios que utiliza os conceitos da cadeia de suprimento digital para obter a maior satisfação do cliente e a lucratividade da empresa. Ainda segundo os autores, é um sistema rápido e flexível, alinhando e conduzindo pelos mecanismos de escolha dos novos clientes.

O desenho da rede de valor combina o pensamento estratégico e os recentes avanços na administração da cadeia de suprimento, resultando num sistema flexível que é dirigido pelas escolhas do consumidor, não da empresa.

Este sistema orientado pela demanda – com uma mente focada na *criação de valor*, não no suprimento – substitui o modelo de negócio da cadeia de

suprimento que falha na oferta de conveniência, velocidade, confiabilidade e personalização que os clientes de hoje requerem.

Para Bovet; Martha (2001), uma rede de valor não se refere a suprimento, mas refere-se a criar valor para os clientes, para a empresa e para os fornecedores. A rede de valor substitui as ligações sequenciais da cadeia de suprimento (Figura 2.6) por uma rede de relações de dupla mão entre clientes e fornecedores (Figura 2.7).

Figura 2.6 - Cadeia de Suprimento Tradicional

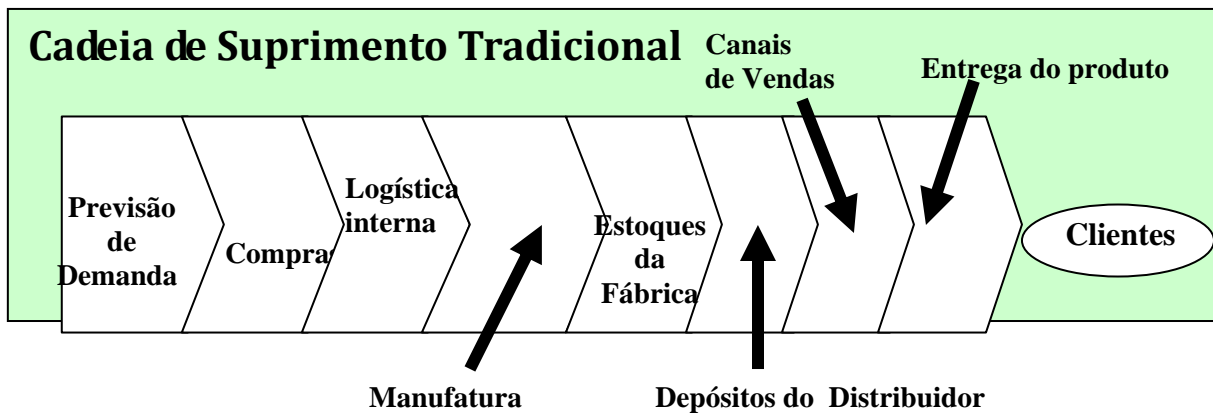
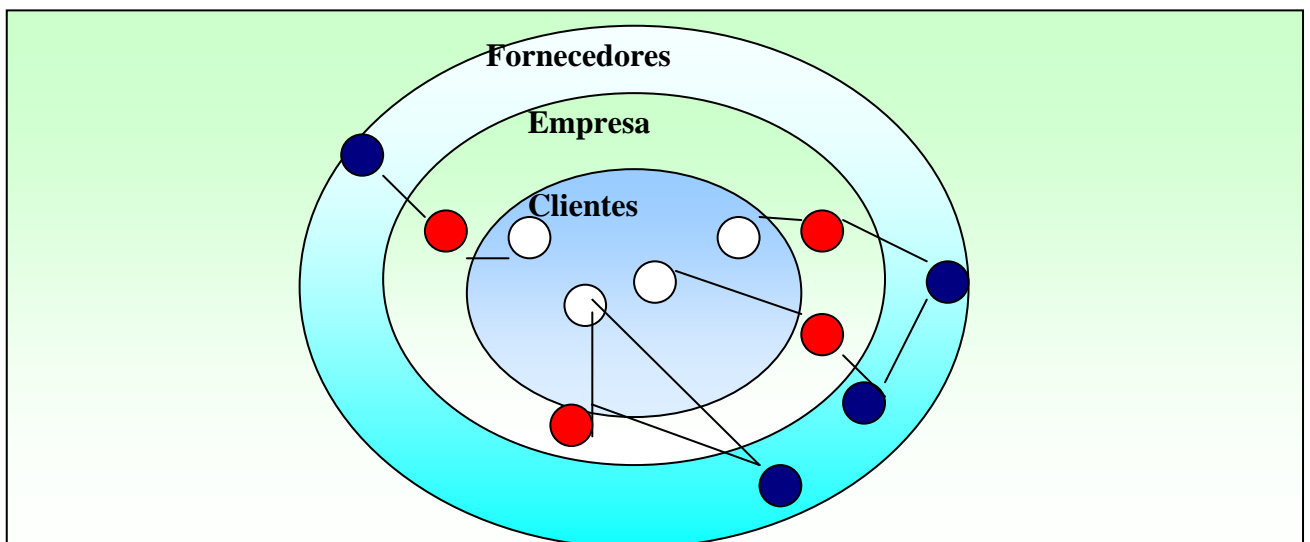


Figura 2.7 – Rede de Valor



Para Creado Jr. (2004), o conceito de modelo de negócio pode ser utilizado para descrever e entender empresas. Ele determina que se deve entender um negócio, utilizando os serviços que são prestados, as empresas (e seus papéis) envolvidas e a forma de faturamento que o empreendedor terá sobre o serviço.

A Cadeia de Suprimentos é um desafio que as organizações, independente do ramo de atividade, buscam há muitos anos. Tida historicamente como base difusora de diversas inovações gerenciais (Womack *et al.*, 1992), a indústria automobilística representaria o padrão de como este desafio gerencial evoluiu ao longo do tempo.

De Henry Ford, na época da Primeira Guerra Mundial, com a integração total de suas fontes de suprimento, passando por Alfred Sloan na década de 30 e pela Toyota nas décadas de 40 a 70, até a experiência recente do Consórcio Modular da VW em Resende (década de 90), diversas transformações moldaram o que atualmente se entende por gerenciamento da cadeia de suprimentos (Wanke, 2010).

A definição mais comum e frequente para definir a cadeia de suprimentos, segundo Ballou *et al.*, (2000) seria “a gestão dos fluxos correlatos de informações e de produtos que vão do fornecedor ao cliente tendo como contrapartida os fluxos financeiros”.

2.5.2 – Diferenciação: Modelo de Negócio e Estratégia

As definições de estratégia em Porter (1996, 2001) constituem o referencial como ponto de uma evolução de cinquenta anos de pensamento sobre a estratégia que são resumidos em oito pontos conforme Figura 2.8.

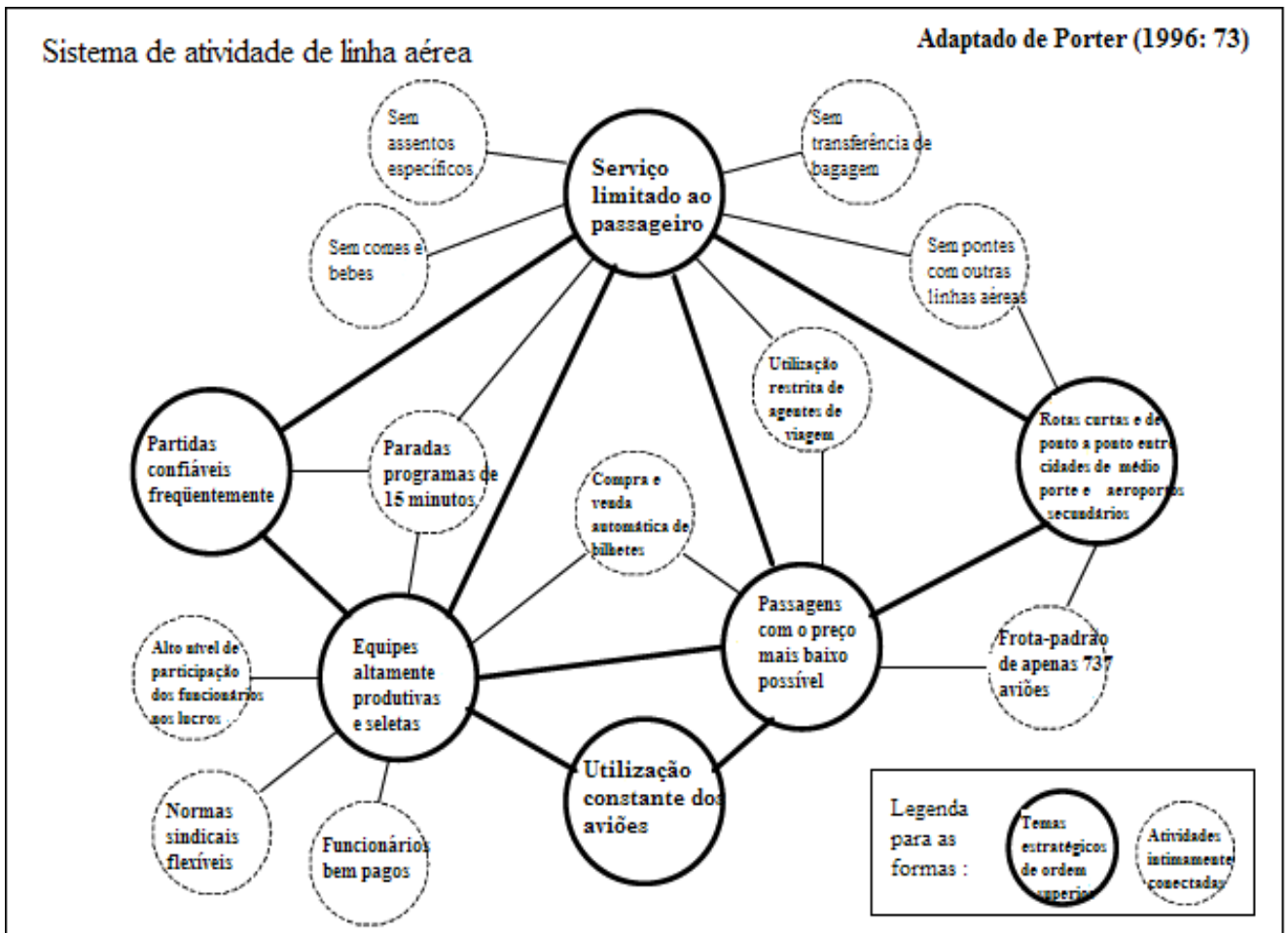


Figura 2.8 - Exemplo de mapa de sistema de atividade, adaptado de Porter (1996, pág. 73)

Os termos “modelo de negócio” e “estratégia” são utilizados por milhões de pessoas de modo indistinto. Aceitando-se a definição de Porter (1996) como válida e, em seguida, comparando-se as definições de “modelo de negócio” encontradas em vários trabalhos da literatura, a exemplo de Pateli (2002) e Freeman (2003), é de fato extremamente difícil, da perspectiva da Figura 2.9, diferenciar os termos. Ao condenar a utilização do termo “modelo de negócio”, Porter (2001, pág. 73) parece ter chegado à mesma conclusão. (SEDDON e LEWIS, 2003).

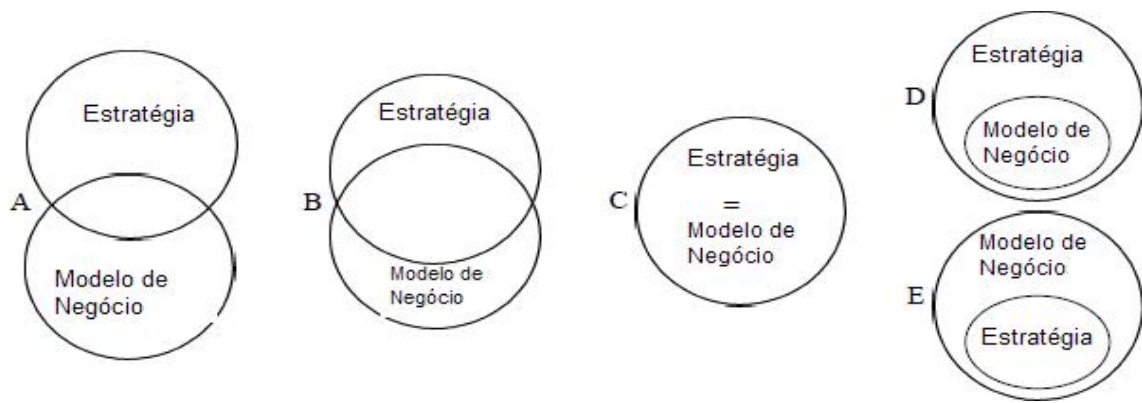


Figura 2.9 – Possível coincidência entre os conceitos “estratégia” e “modelo de negócio”.

Fonte: SEDDON e LEWIS, 2003.

Atualmente, os termos “modelo de negócio” e “estratégia” estão entre os mais utilizados de maneira equivocada no mundo dos negócios, sendo seu significado muitas vezes estendido para abranger tudo – o que acaba por anular seu real sentido. Porém, conforme atestado por grandes empresas como Dell e Wal-Mart, tratam-se de conceitos de extremo valor prático.” (MAGRETTA, 2002)

A definição de modelo de negócio é, no mínimo, pouco clara. Normalmente, parece dizer respeito a um conceito vago de como as empresas fazem negócios e geram renda. Ainda assim, o simples fato de possuir um modelo de negócio não é o suficiente para se construir uma empresa. Gerar renda é bem diferente de criar valor econômico (PORTER, 2001, pág. 73).

Para Seddon e Lewis (2003) há uma alternativa importante à ideia exposta na Figura 2.9. Essa alternativa sugere que pode ser mais útil enxergar o modelo de negócio como uma representação abstrata da estratégia da empresa, conforme detalhado na Figura 2.10.

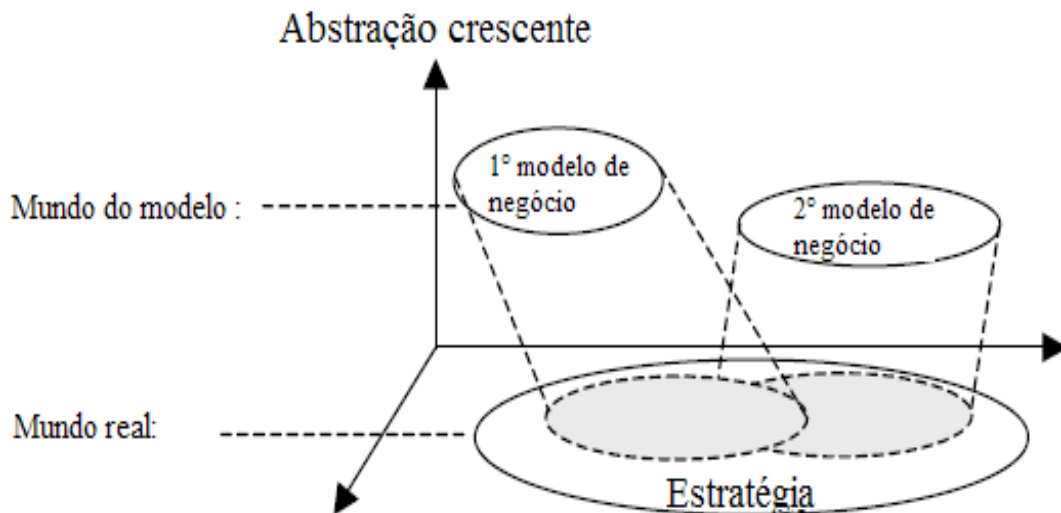


Figura 2.10 – Relação entre os conceitos “modelo de negócios” e “estratégia”.

Fonte: SEDDON e LEWIS, 2003.

Ainda segundo esses autores, para entender a Figura 2.9, deve-se aceitar que a estratégia da empresa está sempre ancorada em seu próprio e peculiar ambiente competitivo. Dessa forma, a estratégia empresarial é intrínseca unicamente a ela. Em comparação, é possível imaginar o modelo de negócio como uma abstração da estratégia. Tendo isso em mente, o mesmo modelo de negócio pode ser aplicado a mais de uma empresa. Do mesmo modo, a estratégia da empresa pode ser representada por quantos modelos de negócio forem convenientes. Se combinarmos esse pensamento com a sugestão de Magretta (2002) de que o modelo de negócio descreve a “lógica central” de uma organização para a criação de valor, temos a seguinte definição para modelo de negócio:

Modelo de negócio é a representação abstrata de algum aspecto da estratégia empresarial; ele esboça os detalhes básicos dos quais é necessário ter conhecimento para se entender como uma empresa consegue entregar valor aos seus clientes com sucesso. (SEDDON e LEWIS, 2003).

Podemos observar na figura a seguir – 2.11, a evolução da conceituação de Estratégia.

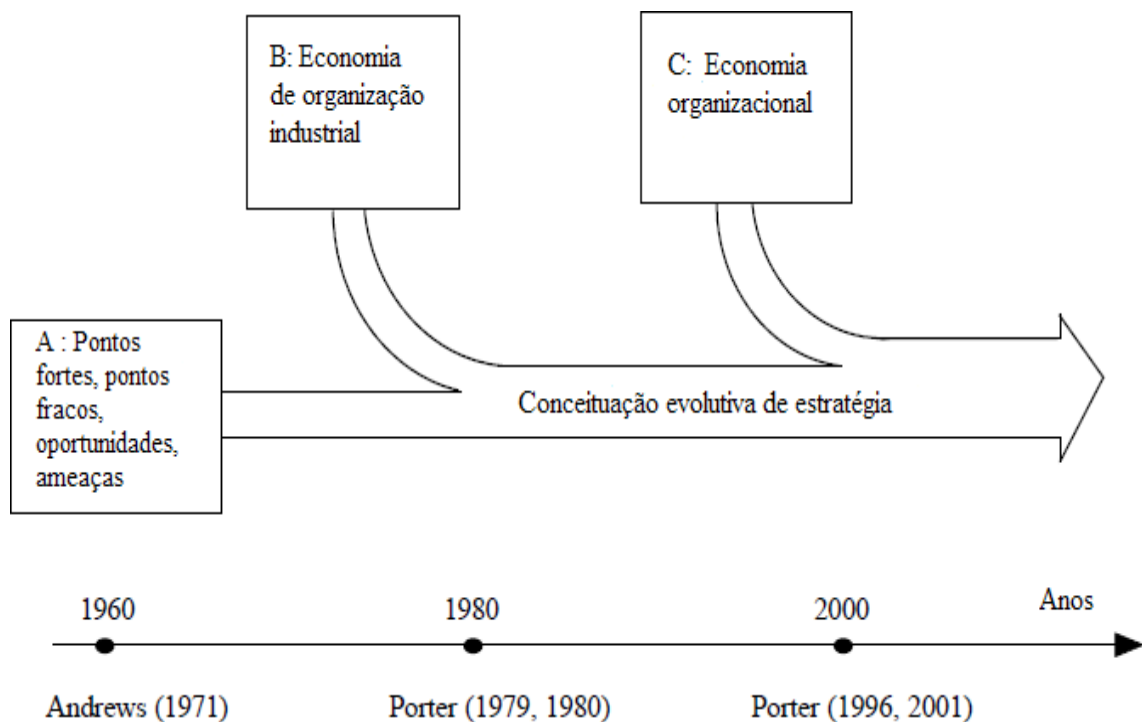


Figura 2.11 – Evolução da conceituação de “estratégia” segundo a Harvard School.

Fonte: SEDDON e LEWIS, 2003.

Dentro desses conceitos, podemos perguntar: Qual vem primeiro, estratégia ou modelo de negócio?

Seddon e Lewis (2003) acreditam que por funcionar como um *padrão* na arquitetura e engenharia de *software* (Alexander, 1977; Coplien, 1996; Veryard, 2001) – ou seja, como solução bem-sucedida para uma das maneiras que a empresa cria valor – o modelo de negócio vem primeiro. Assim como idiomas-padrões podem ser utilizados para se desenvolver um *software*, esses autores acreditam que as combinações de modelos de negócio podem ser utilizadas para se desenvolver uma estratégia: pensar em termos de combinações de modelos de negócio pode ajudar os estrategistas a relacionar várias combinações de modelos de negócio e criar novas estratégias para novos e antigos negócios.

2.6 – Considerações observadas

O posicionamento estratégico pode ser determinado de acordo com as escolhas da empresa considerando os respectivos clientes e produtos/serviços oferecidos, que resulta em vantagens competitivas.

A sustentabilidade, bem como a sobrevivência das empresas, está na busca de competitividade, que é vista como a capacidade de atender as exigências do mercado e seus objetivos estratégicos.

O aparecimento dos Provedores de Serviços Logísticos procurou atender as necessidades das empresas em terceirizar atividades logísticas, buscando a redução de custos, no início e posteriormente, passou a ser uma estratégia do negócio dessas empresas.

Dentro desse posicionamento, o desenho de modelo de negócio de muitas empresas e a estratégia utilizada, são conceitos de extremo valor prático, respeitando as respectivas características das mesmas.

No presente trabalho, o direcionamento deverá caracterizar a atuação de empresas prestadoras de serviços logísticos atuantes no Brasil, nos aspectos da proposta de valor e controle estratégico, baseando-se no modelo de Bovet, Martha (2001).

Capítulo 3

Metodologia

3.1. – Desenho da Pesquisa

As proposições básicas do estudo buscaram dizer respeito à:

- Importância da logística, considerada pelas empresas como estratégia para obtenção de vantagens competitivas;
- Crescente complexidade dos serviços logísticos;
- Estratégia de terceirização dos serviços de logística com visão ampla de integração da cadeia de suprimentos;
- Evolução na indústria de prestação de serviços logísticos para acompanhar as novas exigências de um mercado em expansão;
- Reformulação do escopo de serviços prestados pelos operadores logísticos/OL e provedores de serviços logísticos/PSL para atender as novas necessidades das contratantes em relação à integração da cadeia de suprimentos.

O Modelo de Reconfiguração de Negócio, conforme a figura 3 apresenta um escopo além do autodiagnóstico de criação, pois possibilitou fornecer um conhecimento sobre as oportunidades que o conceito das redes de valor oferecem às organizações.

Isso revelou as áreas onde poderão ocorrer análises mais detalhadas, objetivando um diagnóstico completo de uma rede de valor, ensejando uma possível adequação no modelo de negócio das empresas/operadores pesquisados.

3.2 – População e Amostragem

As empresas, objeto deste estudo, pertencem ao setor de prestação de serviços logísticos, sediadas na Região da Grande São Paulo. São empresas consideradas de grande porte, médio porte e pequeno porte e disputam fatias de mercado, tendo em vista o ramo de atuação – prestação de serviços logísticos.

Para realização deste trabalho, a população investigada restringiu-se aos gestores e colaboradores da área operacional das empresas estudadas.

O tamanho da amostra foi dimensionado de acordo com os critérios de disponibilidade, conveniência e acessibilidade, conforme Mattar (1999).

Os dados foram coletados em setembro e outubro de 2011, que se trata de época com volume de serviços regular, tendo em vista as particularidades dos serviços prestados.

O instrumento de pesquisa utilizado nesta investigação incluiu questões semiestruturadas, com profundidade, aos gestores, acerca da performance da empresa em relação aos serviços prestados aos seus respectivos clientes.

Nessa coleta de dados e informações, foram observadas as normas do Código Internacional de Pesquisas Sociais e de Mercado, da *European Society for Opinion and Marketing Research* – ESOMAR (2010), ou seja, de forma voluntária, respeitando o direito de privacidade e a garantia de que as informações prestadas pelo entrevistado não terão outra finalidade. Quando da aplicação dos instrumentos, foi utilizado o método de comunicação não disfarçada, ocasião em que foram esclarecidas ao respondente as relevâncias de sua participação nessa pesquisa.

Conforme Santos (2001), geralmente o levantamento é desenvolvido em 3 etapas, a saber:

1. Seleciona-se uma amostra significativa, aplicam-se questionários ou formulários, ou entrevistam diretamente os indivíduos;

2. Os dados colhidos são, então, tabulados e analisados quantitativamente, com auxílio de cálculos estatísticos;
3. Os resultados conseguidos com essa(s) amostra(s) são, então, aplicados, com margem de erro estatisticamente previsto, ao universo gerador da amostra.

3.3. – Instrumento de Pesquisa

Os contatos para entrega dos questionários foram realizados através de contato telefônico com os escolhidos nos respectivos PSL's, onde o entrevistador se apresentou como aluno do Programa de Mestrado e Doutorado em Administração da UNINOVE que estava elaborando uma Tese de Doutorado em Administração.

A entrevista foi solicitada respeitando a data e horário mais adequado pelo entrevistado, informando ainda, a ênfase maior em dados qualitativos e na interpretação pessoal, bem como a duração da resposta ao questionário em média 30 minutos.

Para a realização do estudo, o método de pesquisa adotado foi o levantamento, pois é o que busca informação diretamente com um grupo de interesse a respeito dos dados que se deseja obter. Segundo Santos (2001), “trata-se de um procedimento útil, especialmente em pesquisas exploratórias e descritivas”.

Neste estudo, foram aplicados questionários na amostra selecionada e posteriormente será exposto.

Para Gil (1991) as pesquisas do tipo levantamento, caracterizam-se pela interrogação direta das pessoas, cujo comportamento deseja-se conhecer. “Basicamente, procede-se à solicitação de informações a um grupo significativo de pessoas acerca do problema estudado para, em seguida, mediante análise quantitativa, obterem-se as conclusões correspondentes aos dados coletados.”

Este método de pesquisa apresenta, dentre as principais vantagens, o conhecimento direto da realidade; a economia e rapidez e a possibilidade de análise estatística dos dados colhidos. As principais limitações deste método serão expostas.

A pesquisa teve o objetivo de levantar informações referentes à atuação dos operadores logísticos e caracterizar o Modelo de Negócio dessas empresas, atuantes no Brasil, usando o Modelo de Negócio de proposto por Bovet e Martha (2001), como parâmetro orientador.

Os questionários foram aplicados diretamente nos gestores dos prestadores de serviços logísticos, na tentativa de facilitar o acesso aos mesmos e obter um retorno maior de questionários respondidos.

A composição do questionário apresentou dois blocos, dos cinco analisados por Bovet e Martha (2001) conforme segue e representados também, pela figura:

- 1- **Proposta de valor.** O que a empresa vai oferecer aos clientes potencialmente lucrativos;
- 2- **Controle estratégico.** Como a empresa protege sua fonte de lucro por meio de vantagens competitivas sustentáveis.

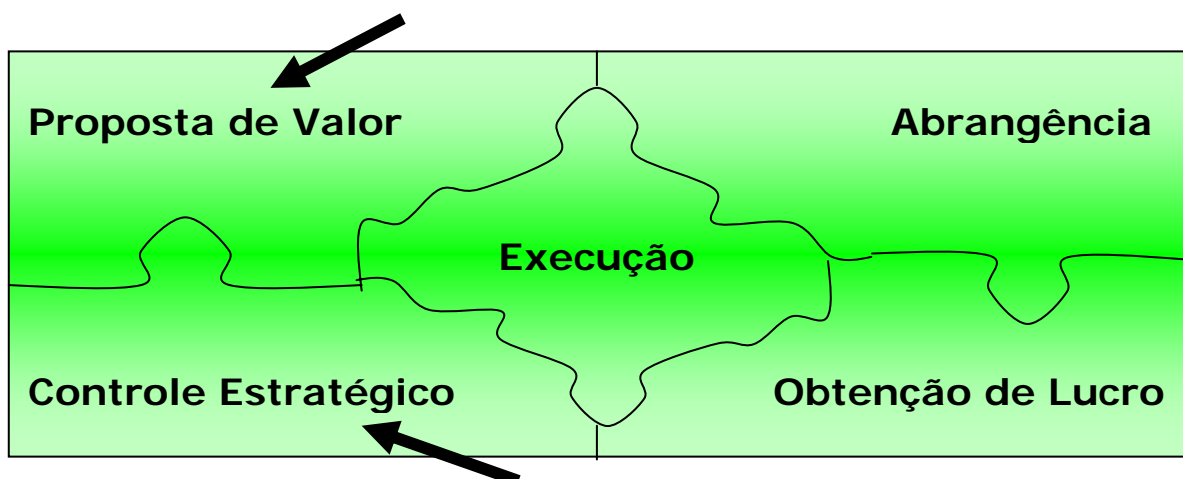


Figura 3 – Modelo de Negócio de proposto por Bovet e Martha (2001).

3.4. – Composição do Questionário

Os questionários foram aplicados no Gerente Operacional dos operadores logísticos, na tentativa de facilitar o acesso às informações reais e obter um retorno maior de questionários respondidos.

A confidencialidade sobre a identidade do profissional respondente e da empresa foi mantida. A identificação da empresa objetivou mais o controle por parte do pesquisador do que sua classificação.

Neste tipo de estudo a identificação do entrevistado é necessária, pois algumas informações levantadas são estratégicas para a empresa; assim, muitas vezes, só determinados gestores possuem tais informações e, na presente pesquisa, é o Gestor Operacional.

O questionário compreende 3 blocos de questões, apresentadas a seguir:

A- Serviços oferecidos como diferencial ao cliente

Neste bloco, as informações que foram levantadas, compreenderão quais serviços oferecidos são tratados como diferencial ao cliente, tais como:

- Garantia de entrega e rapidez;
- Personalização de serviços;
- Flexibilidade nos processos logísticos.

B- Propostas de serviços específicos aos clientes potenciais

- Entrega/retirada personalizada;
- Acompanhamento do fluxo do desempenho dos serviços para os clientes;
- Conhecimento do perfil do cliente.

C- Propostas de serviços específicos aos clientes potenciais

- Acesso via web de serviços;
- Acompanhamento do fluxo de movimentação do produto;
- Escolha prestação de serviço por intermediário;
- Serviços oferecidos na logística dedicada;
- Periodicidade de solicitação de serviços;
- Identificação de clientes inativos e estratégia de recaptação;
- Relação de confiança entre clientes e fornecedores;
- Política de precificação.

3.5 – Análise e Interpretação dos Resultados

Para Marconi e Lakatos (1996), a análise é a tentativa de evidenciar as relações existentes entre o fenômeno estudado e outros fatores. Nesta fase, o pesquisador entra em maiores detalhes sobre os dados decorrentes do trabalho estatístico, a fim de conseguir respostas às suas indagações, procura estabelecer as relações necessárias entre os dados obtidos e as hipóteses formuladas. Estas são comprovadas ou refutadas, mediante a análise.

Conforme os autores citados, a interpretação é a atividade intelectual que procura dar um significado mais amplo às respostas, vinculando-as a outros conhecimentos. Em geral, a interpretação significa a exposição do verdadeiro significado do material apresentado, em relação aos objetivos propostos e ao tema. Esclarece não só o significado do material, mas também faz ilações mais amplas dos dados discutidos.

3.6 – Limitações da Pesquisa

Não existe estudo que não apresente limitações, sejam decorrentes das escolhas metodológicas ou da decisão de delimitação da abrangência de estudo.

No entanto, pela premência de tempo e possíveis dificuldades de obtenção de contatos pessoais, optou-se pela aplicação de questionários entregues pessoalmente aos respondentes. Tal procedimento buscará o total retorno dos questionários, pois do contrário, segundo Marconi e Lakatos (1996), os

questionários expedidos pelo pesquisador alcançaram em média 25% de devolução. Esse fato, sem dúvida, pode caracterizar uma restrição ao presente estudo, a qual pode ser considerada inerente à opção metodológica utilizada.

Como toda técnica de coleta de dados, o questionário também apresenta uma série de desvantagens que podem ser consideradas limitações ao estudo:

- ⇒ Grande número de perguntas sem respostas;
- ⇒ Impossibilidade de ajudar o informante em questões mal compreendidas;
- ⇒ A dificuldade de compreensão, por parte dos informantes, leva a uma uniformidade aparente;
- ⇒ Na leitura de todas as perguntas, antes de respondê-las pode uma questão influenciar a outra;
- ⇒ A devolução tardia prejudica o calendário ou sua utilização;
- ⇒ O desconhecimento das circunstâncias em que foram preenchidos tornam difíceis o controle e a verificação;
- ⇒ Nem sempre é o escolhido quem responde ao questionário, invalidando, portanto, as questões;
- ⇒ Exige um universo mais homogêneo.

Outra limitação importante diz respeito ao nível gerencial dos respondentes, em geral, no qual será solicitado que apenas os gestores envolvidos diretamente na operação respondam o questionário.

Capítulo 4

4.1 Resultados e Discussões

Nesse capítulo são apresentados e discutidos os resultados da pesquisa (Anexo A) realizada nos meses de novembro e dezembro de 2011, com 104 Operadores Logísticos. Os respondentes, atuantes no território nacional, possuem características que obedecem à definição da ABML (1999, p. 2):

O fornecedor de serviços logísticos, especializado em gerenciar e executar todas ou parte das atividades logísticas nas várias fases da cadeia de abastecimento dos seus clientes, agregando valor ao produto dos mesmos, e que tenha competência para, no mínimo, prestar simultaneamente serviços nas três atividades básicas de controle de estoques, armazenagem e gestão de transportes. Os demais serviços que por ventura sejam oferecidos funcionam com diferenciais de cada operador.

Foram enviados/entregues cerca de 280 questionários para diversas empresas/operadores de pequeno, médio e grande porte. O universo de empresas que atuam nesse setor, segundo a Associação Nacional de Transporte de Carga e Logística (NTC & Logística), congrega além das empresas diretamente associadas (por volta de 3500), mais de 50 entidades patronais (federações, Sindicatos e Associações especializadas).

A Associação representa cerca de 10.500 empresas que operam uma frota superior a 1,5 milhão caminhões e sustentam um contingente de cerca de 1 milhão de postos de trabalho (NTC & Logística, 2012).

Buscando entender as características das empresas pesquisadas, a análise dos dados foi dividida em 3 grupos observando as características funcionais e estruturais das mesmas, numa proporção de 20% x 40% x 40%, entre grandes, médias e pequenas empresas. O questionário possui 16 perguntas, enquadrados em 3 grandes tópicos de pesquisa:

- ✓ A – Serviços oferecidos como diferencial aos clientes: perguntas 1, 2 e 3;
- ✓ B – Propostas de serviços específicos aos clientes potenciais: perguntas 4, 5 e 6 e
- ✓ C – Logística Dedicada: perguntas de 7 a 16.

As perguntas varrem as principais características, ou funcionalidades críticas, que definem o perfil de um modelo de negócio, fundamentalmente voltadas para duas dimensões: a proposta de valor e o controle estratégico. Como já discutido no referencial teórico de sustentação dessa tese, essas duas dimensões, apontadas no modelo de negócio de Bovet e Martha (2001) foram escolhidas intencionalmente como forma de caracterizar o fundamento do modelo de negócio utilizado pelas empresas operadoras logísticas, do setor de transporte em nível nacional no Brasil.

Devido à importância em determinados segmentos, dentre os PSL pesquisados, constam o melhor Operador Logístico de 2011 no setor automotivo, a melhor prestadora de serviços logísticos – Prêmio ILOS de Logística (antigo Prêmio Volvo de Logística) e também alguns dos PSLs que estão na lista de 2011 do IV Panorama de Terceirização Logística do Instituto Tigerlog.

Para melhor clareza e eficiência da análise das respostas, dividiram-se as amostras dos respondentes em 3 blocos distintos: Grandes Operadores Logísticos, Médios Operadores Logísticos e Pequenos Operadores Logísticos.

✓ **Grandes Operadores Logísticos (Grupo 1)**

Grandes Operadores Logísticos são PSL's atuantes em diversos setores, tais como: automotivo, guarda de documentos, transporte de valores, produtos alimentícios, carga fracionada, produtos multitemperaturas e sensíveis e carga expressa, todos com abrangência nacional.

O portfólio dos serviços oferecidos é abrangente em razão da necessidade de capacitação funcional para atender de forma completa o cliente. Possuem estrutura de acompanhamento de todo processo logístico do cliente (do fornecedor à pós-venda) e nos casos de clientes que deixam de solicitar serviços, contatam o mesmo buscando entender os motivos e adequando-se a requisitos específicos exigíveis por esses clientes.

Esses Operadores destacam-se por oferecerem serviços personalizados para muitos clientes, com rapidez. Como oferecem serviços via web, permitem solicitação de serviços a qualquer hora, pelos seus clientes, além de oferecerem grande flexibilidade nos processos logísticos.

✓ **Médios Operadores Logísticos (Grupo 2)**

Estão elencados nesse grupo PSL's atuantes em diversos setores, tais como: entregas e encomendas expressas, comércio eletrônico, cargas fracionadas, cargas secas em geral.

Dos serviços oferecidos pelos PSL desse grupo, a maioria atua no comércio eletrônico, com entregas rápidas/expressas.

O comércio eletrônico, no Brasil, segundo dados da empresa e-bit Informação (Empresa de Inteligência de Comércio Eletrônico) segue os passos do comércio eletrônico americano, que funciona como referência espelho para o setor (Revista Tecnológica, dez/2011). Segundo informações dessa empresa de e-commerce, 2006 foi o ano em que o setor registrou a maior taxa de crescimento: 76%, sendo que nos anos subsequentes, o desempenho tem se mantido em escala ascendente, ainda que em menor grau, mas comprovando que o brasileiro está perdendo o medo de usar esse canal e cada vez mais se deixa seduzir não apenas pela facilidade e comodidade, mas pela variedade das formas de pagamento e possibilidade de parcelamento, dentre outras opções.

Outros serviços que são oferecidos pelos PSL desse, estão serviços tradicionais de empresas de médio porte tais como:

- Agendamento de entregas: entregas críticas e em alguns casos, em grande escala para redes de supermercados e magazines;
- Entregas normais (*standard*): entregas realizadas sem pressa e no horário comercial;
- Porta-a-porta (*door to door*): opção que possibilita entregas fracionadas em grande escala;
- Emergenciais: encomendas urgentes, com garantia de entrega, observando o que for acordado com o cliente.

✓ **Pequenos Operadores Logísticos (Grupo 3)**

Grande parte dos PSL pesquisados nesse Grupo são Operadores que oferecem soluções direcionadas a clientes específicos, em razão da diversidade de tipo de produto/mercadoria transportada. Envolvem desde cargas excedentes em determinados clientes, movimentação de containers, transportes de maquinários para a construção civil, a carga lotação (ocupam a totalidade da capacidade do veículo), remoções industriais, fazendo que em alguns casos, se especializem em um desses seguimentos. Integram também esse Grupo, operadores que prestam serviços para grandes redes de varejo de materiais para construção, reforma e decoração, oferecendo transportes customizados em razão das particularidades dos serviços e sazonalidade.

Os resultados das respostas envolvendo o comportamento da amostra total estão comentados seguindo os três grandes tópicos de pesquisa: A - Serviços oferecidos, B – Proposta de serviços específicos e C – Logística dedicada.

- **Tópico A – Serviços oferecidos como diferencial aos clientes:**

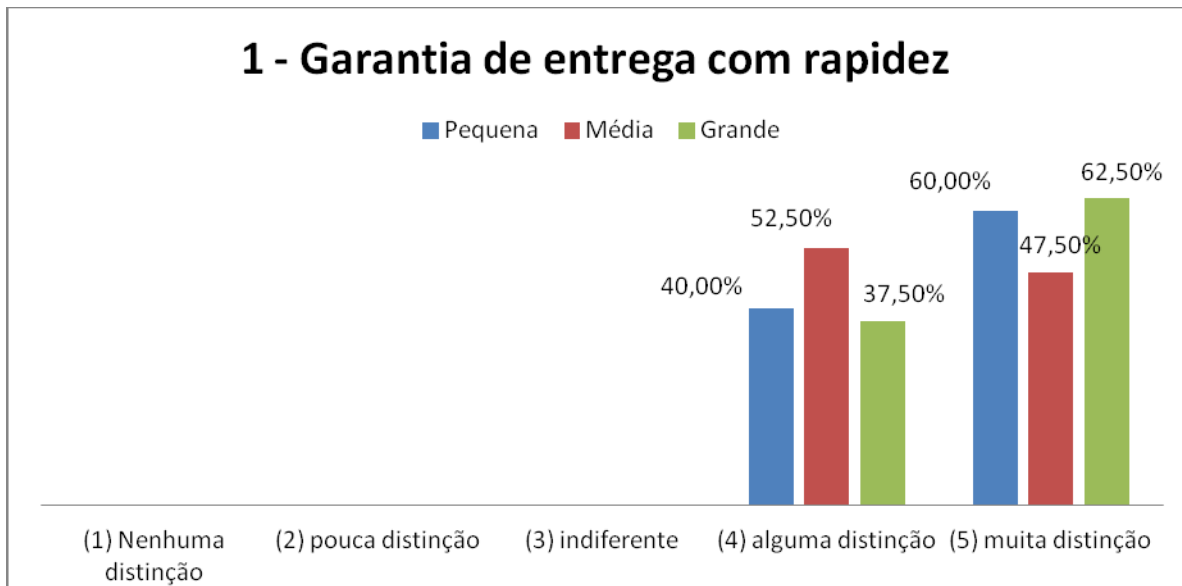


Gráfico 1 - Garantia de entrega com rapidez

Nesse Tópico, os 3 Grupos entendem que a garantia de entrega com rapidez apresenta-se com muita ou alguma distinção, e, portanto, nenhum Operador é indiferente ou vê pouca ou nenhuma distinção desse item como importante em agregar valor. O percentual de importância concentra-se em duas respostas, sendo menor na resposta “alguma distinção” e maior em “muita distinção” nos Grupos 1 e 3 e o inverso no Grupo 2, tendo em vista que esse Grupo (2) atua concentrando-se basicamente na formação de parcerias entre os integrantes da cadeia.

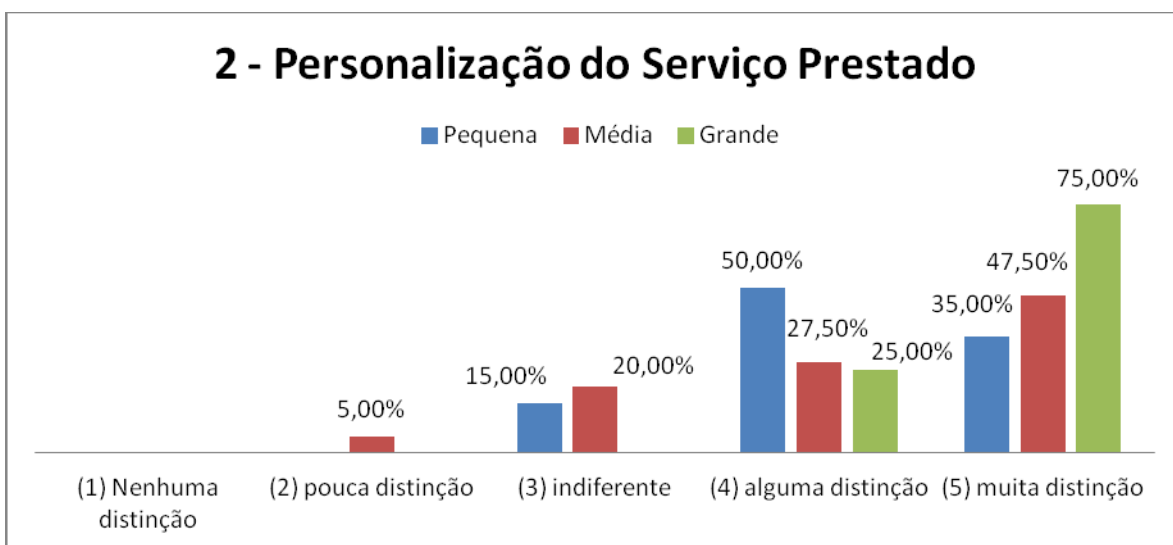


Gráfico 2 – Personalização do Serviço Prestado

A personalização do serviço prestado para os PSLs do Grupo 1 possui muita distinção (75%) ou alguma distinção (25%). Os PSL do Grupo 2, quase a metade entende que esse item é relevante, ou seja, possui muita distinção, o restante divide-se como item com alguma distinção (27%), são indiferentes (20%) ou ainda têm pouca distinção (5%). Para 50% dos PSLs do Grupo 3 esse serviço possui alguma distinção tendo em vista que esse Grupo atua com uma logística dedicada ao perfil dos seus clientes, com serviços específicos de movimentação de cargas/mercadorias.

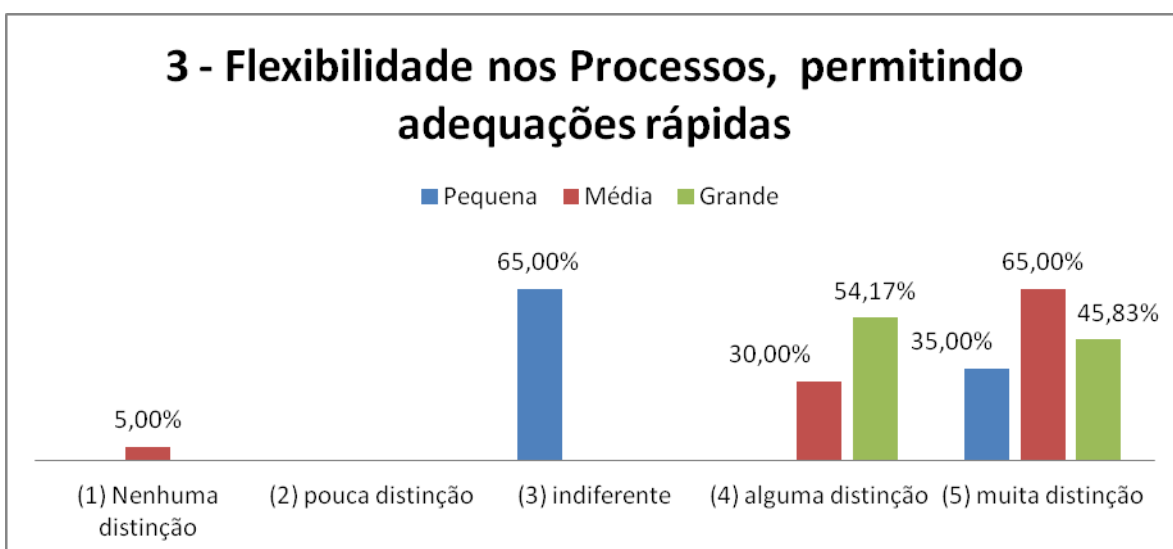


Gráfico 3 – Flexibilidade nos processos

O último item do Tópico A, onde os serviços oferecidos podem ser entendidos como diferencial aos clientes, é a pergunta 3 que identifica se a existência da flexibilidade nos processos permitindo adequações rápidas. Os grandes PSLs que compõem do Grupo 1, concentram-se em mais da metade (54%) na resposta que esse item possui alguma distinção ou muita distinção (46%). Os PSLs do Grupo 2 apresentam números com concentração de 65% como item de muita distinção ou com alguma distinção (30%), porém apontou também, 5% de empresas que entendem que a flexibilidade não a distingue da concorrência. A maior discrepância não esperada no Gráfico 3 refere-se às respostas do Grupo 3. A indiferença apontada pela maioria dos respondentes desse Grupo pode ser creditada à exclusividade de atendimento a clientes específicos. Neste caso parece não haver necessidade de flexibilidade já que seu trabalho logístico é constante e quase imutável. A parcela de respostas desse Grupo para qual flexibilidade importante (35%) provavelmente deve-se a especificidade de seus serviços oferecidos para uma multitude de clientes distintos.

- **Tópico B – Propostas de serviços específicos aos clientes potenciais:**

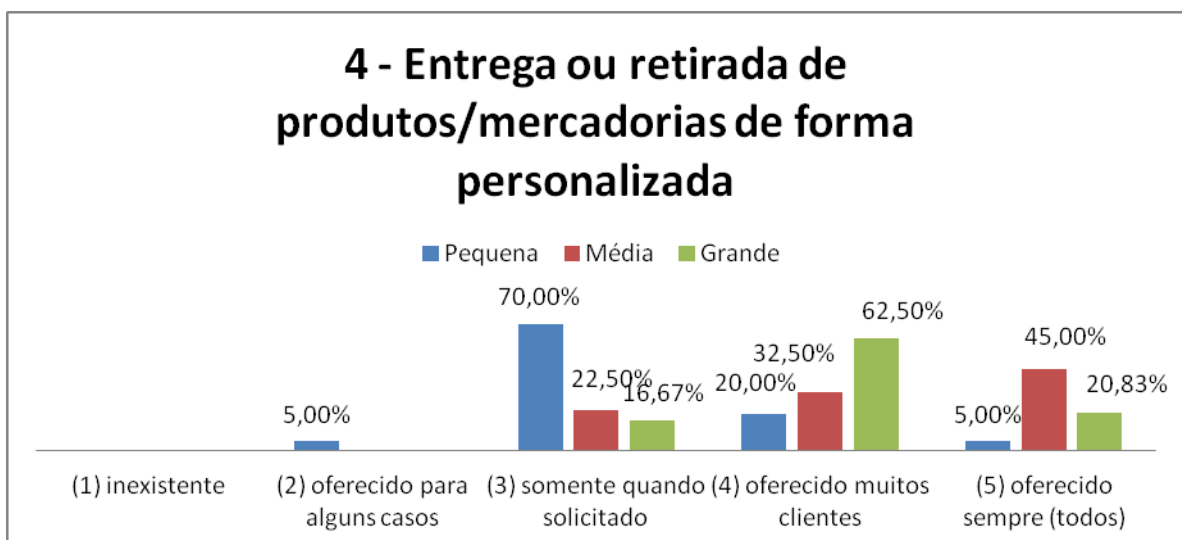


Gráfico 4 – Entregas personalizadas

A entrega ou retirada de produtos de forma personalizada, para os PSLs do Grupo 1, é oferecida para muitos clientes (62%), tendo em vista que as operações de *Milk run* (busca do produto diretamente junto aos fornecedores do cliente) é

muito utilizada pelos operadores que compõem esse Grupo, bem como, compõe o portfólio de serviços contratuais. Para os PSLs do Grupo 2, a personalização para entrega/retirada é bem dividida, ou seja, 45% oferece esse serviços sempre a todos os clientes, pois grande parte dos PSL desse Grupo atendem exclusivamente a empresas atuantes no comércio eletrônico; 32,5% oferece a muitos clientes e o restante 22,5% somente quando esse serviço é solicitado. Em razão das características dos operadores do Grupo 3, já comentada anteriormente nesse trabalho, 70% dos respondentes oferecem esses serviços somente quando solicitado e apenas 20% oferece a muitos clientes.

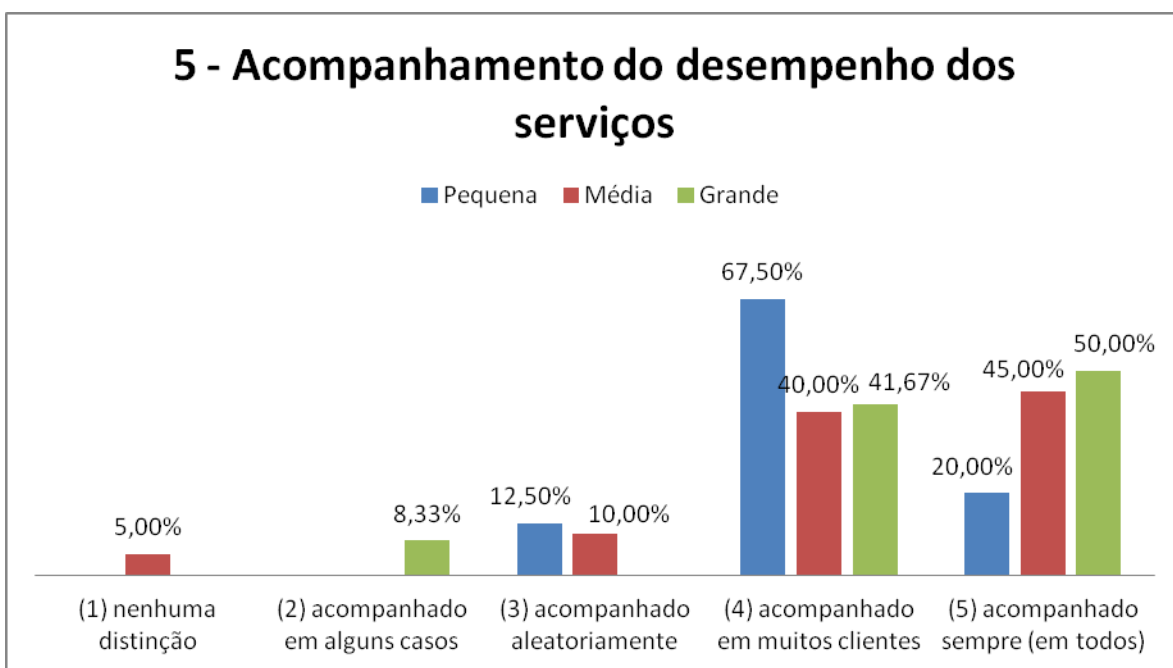


Gráfico 5 – Desempenho dos serviços

O acompanhamento do desempenho dos serviços prestados para o Grupo 1 de PSLs está bem dividido com 50% dos operadores acompanhando sempre todos os serviços oferecidos e 42% faz o acompanhamento em muitos clientes. Para os participantes do Grupo 2, a divisão é proporcionalmente igual com 45% acompanhando sempre todos os clientes e 40% acompanhando muitos clientes. No Grupo 3 a concentração ocorre com 67% de acompanhamento, em muitos casos que é provocado devido à logística específica em muitos de seus clientes e suas respectivas necessidades de atendimento.

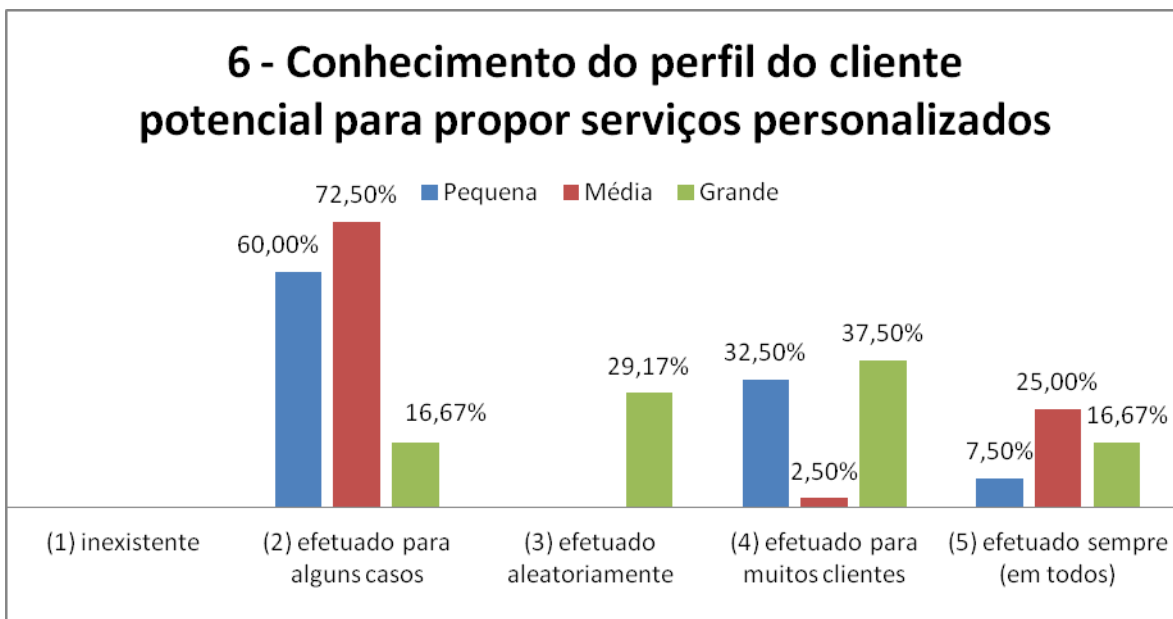


Gráfico 6 – Conhecimento do perfil do cliente

O conhecimento do perfil do cliente potencial com o objetivo de oferecer personalização de serviços mostrou uma diversificação nos três Grupos de PSL aqui pesquisados. No Grupo 1, 37,5 % dos operadores efetuam esse trabalho de conhecimento do perfil para muitos clientes e 30% efetuam aleatoriamente esse trabalho. No Grupo 2 a concentração maior está no trabalho efetuado para alguns casos (72,5%) e apenas 25% dos operadores efetuam sempre em todos os clientes. Isso ocorre inclusive no Grupo 3 onde 60% concentram trabalho de conhecimento de perfil somente para alguns casos e 32,5% efetuam para muitos clientes, pois esses dois Grupos já possuem clientes e parcerias fixos e, somente quando trabalham com clientes esporádicos, é que esse procedimento de conhecimento ocorre.

- **Tópico C – Logística Dedicada (portfólio de serviços oferecidos):**

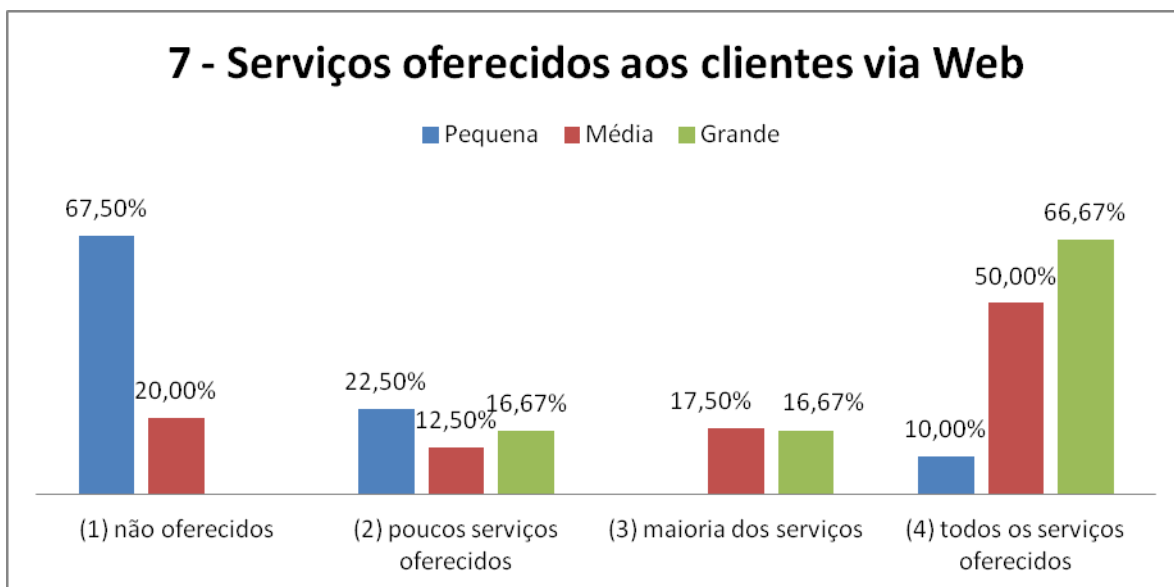


Gráfico 7 – Serviços oferecidos via web

A opção de disponibilizar serviços e consultas via web, é atividade comum para muitos operadores em razão da praticidade, pois pode permitir por parte do cliente, a simulação de frete que será cobrado em determinado trajeto.

Nesse perfil de pergunta, 67% dos PSLs do Grupo 1 possibilitam aos seus clientes a opção de serviços via web. No Grupo 2, 50% adotam essa prática de oferecerem todos os serviços via web, pois como foi comentado anteriormente, nesse Grupo muitos PSL's prestam serviços para empresas atuantes no comércio eletrônico. O Grupo 3 possui uma grande concentração (67,5%) de PSL's que não oferecem acesso via web de serviços em razão das especificidades dos serviços oferecidos não requererem conhecimento ou acesso a recursos tecnológicos.

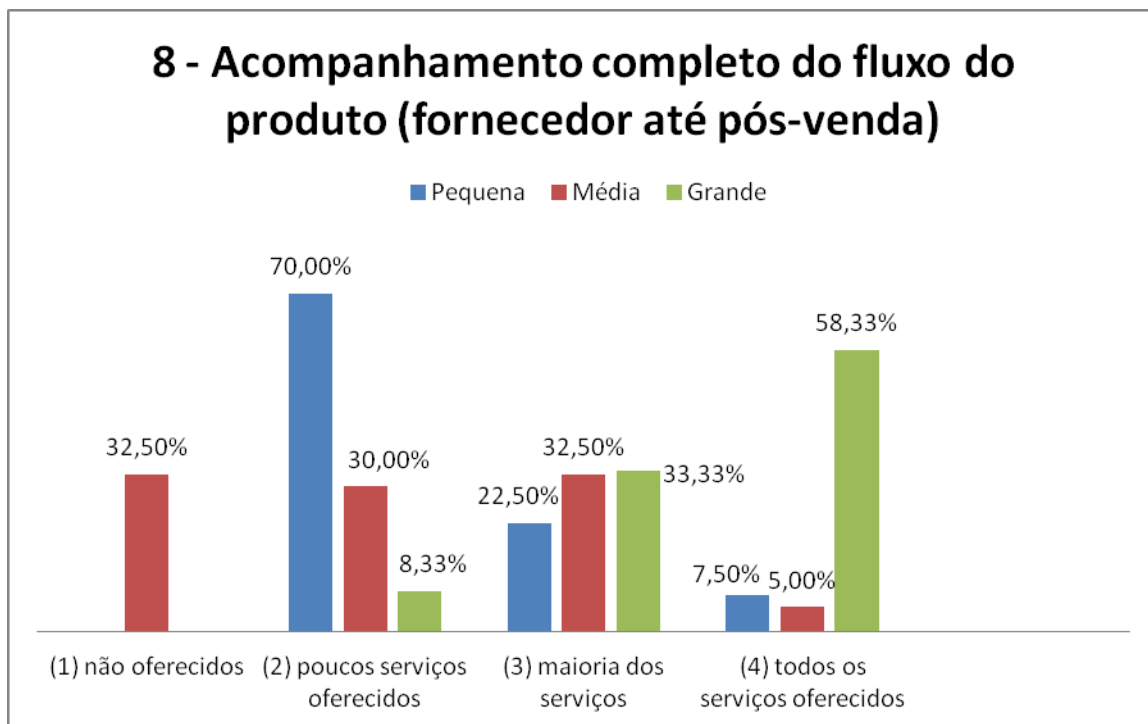


Gráfico 8 – Acompanhamento do fluxo do produto

Esse item depende muito do tipo de contrato de prestação de serviços que foi assinado entre as partes (PSL x cliente). As respostas do Grupo 1 deixam isso evidente, pois o acompanhamento completo do fluxo do produto em todos os serviços oferecidos, ocorre para 58% desse PSL e outra boa parte (33%) efetuam esse procedimento na maioria dos serviços, pois tal procedimento muitas vezes faz parte de cláusula contratual, inclusive estipulando multa por atrasos, dentre outras cláusulas. No Grupo 2 existe um bom equilíbrio: onde 32,5% acompanham a maioria dos serviços, outros 32,5% não oferecem e 30% atuam em poucos serviços oferecidos. No Grupo 3, 70% efetuam o acompanhamento a poucos serviços oferecidos, tendo em vista particularidades de serviços e clientes desse Grupo, já comentado anteriormente.

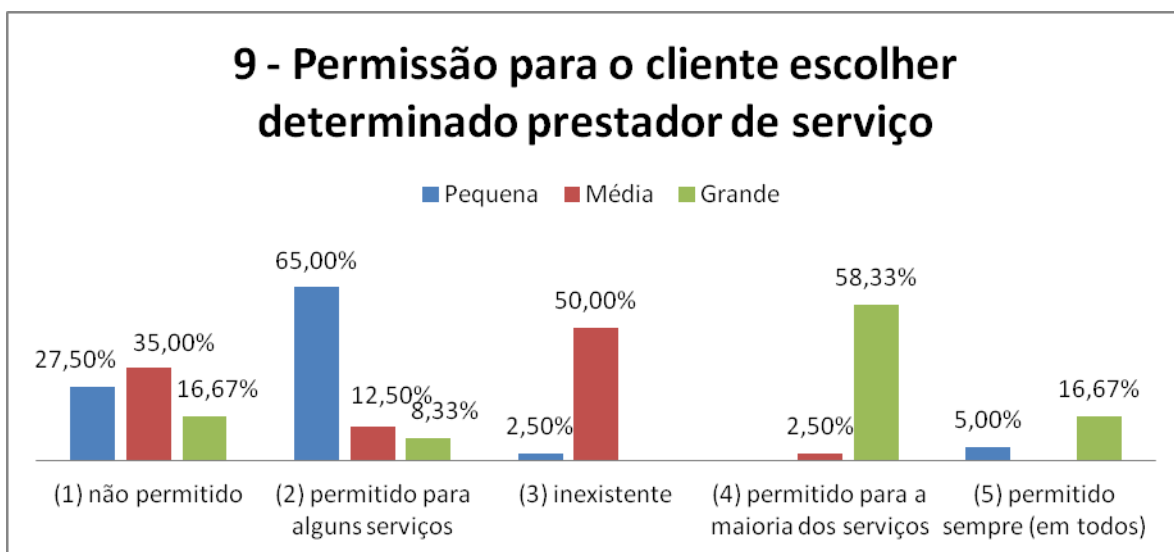


Gráfico 9 – Escolha de prestador de serviço

Em muitos casos, se faz necessário a permissão para a utilização de outro parceiro/prestador de serviço no desenvolvimento do processo logístico. Dessa forma, no Grupo 1 observa-se situação impar, pois 58% dos PSL utilizam-se desse recurso para a maioria dos serviços, ficando em proporções iguais de 17% cada para situações em que não existe a permissão ou é permitido sempre. No Grupo 2, toda a movimentação do produto é de inteira responsabilidade do PSL e dessa forma, não se faz necessário outro prestador de serviço para atender a demanda.

As especificidades dos serviços prestados pelos PSL's do Grupo 3 permitem que outros integrantes no processo logístico atuem em conjunto visando atender por completo o cliente final.

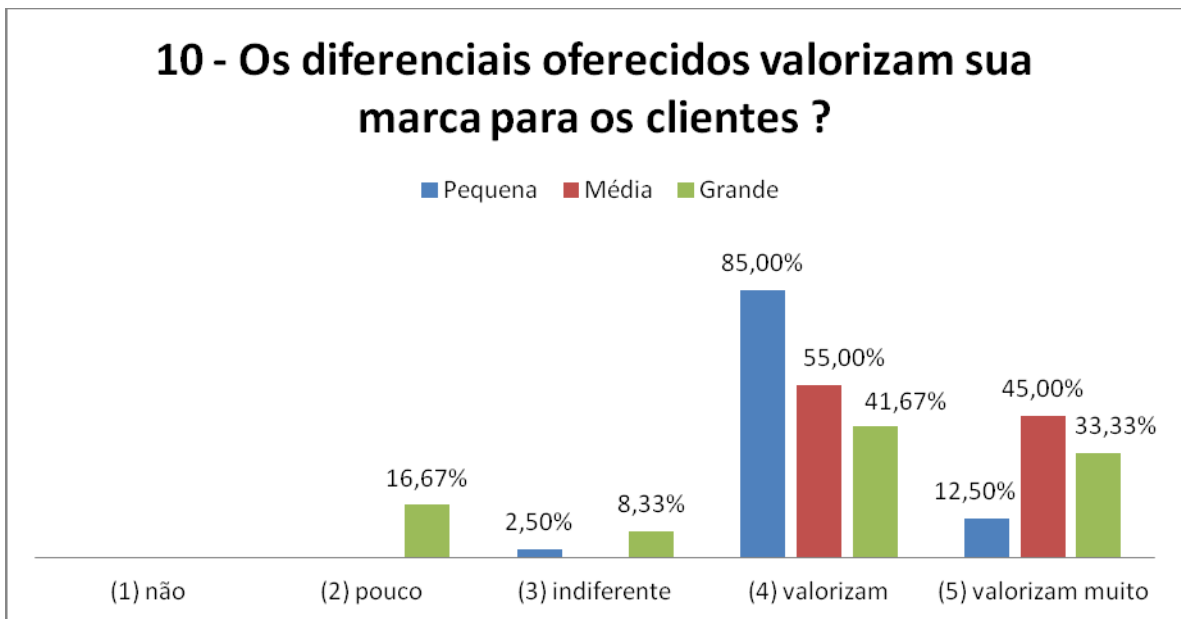


Gráfico 10 – Diferencial e valorização da marca

No assunto de valorização da marca em razão dos diferenciais oferecidos, a concentração nas respostas valorização e muita valorização é clara. No Grupo 1, 42% apenas valorizam, 33% valorizam muito, restando 17% com pouca valorização. No Grupo 2, existe a concentração em valorizam (55%) e valorizam muito (45%). A formação dos PSL's que constam do Grupo 3, que são operadores que oferecem serviços e soluções direcionadas a clientes específicos (logística dedicada), justificam a concentração em 85% a resposta de que os serviços oferecidos valorizam a sua imagem/marca junto aos clientes.

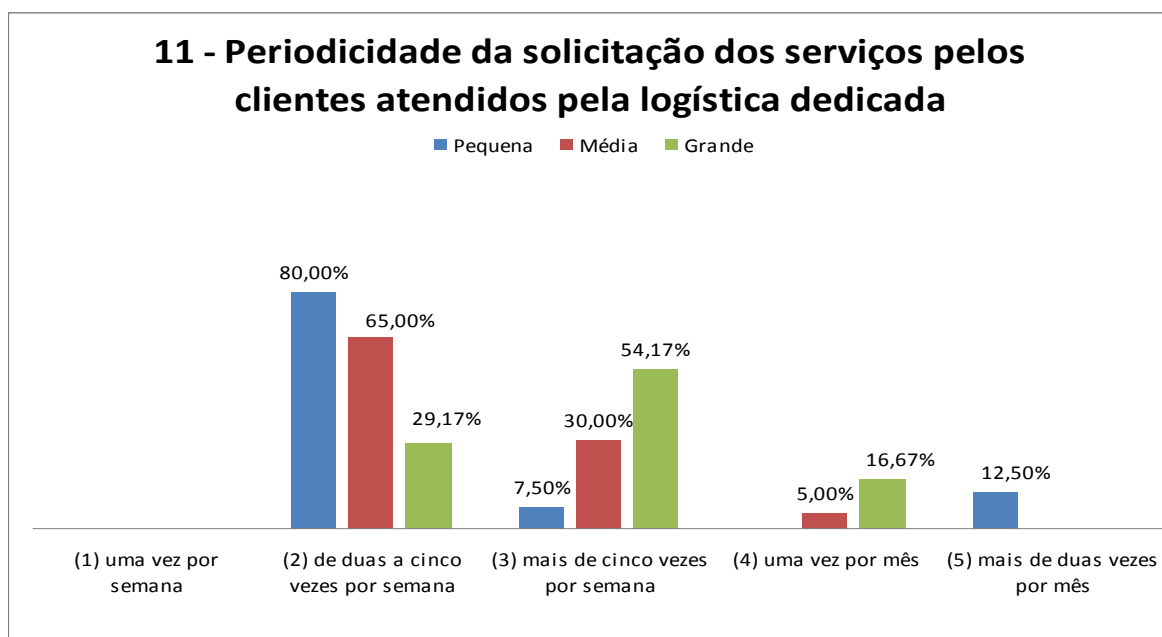


Gráfico 11 – Periodicidade de solicitação de serviços

Nesse item, as respostas dos participantes representam uma periodicidade de solicitação de serviços de duas a cinco vezes por semana. Vale destacar que a variação de solicitação de serviços, pode estar diretamente proporcional a cláusulas do contrato firmado entre as partes. No Grupo 1, 54% das solicitações dos serviços ocorrem mais de cinco vezes por semana e 29% de duas a cinco vezes por semana. No Grupo 2, a periodicidade de duas a cinco vezes por semana, representa 65% do fluxo de serviços e 30% apresentam frequência maior, ou seja, mais de cinco vezes por semana. No Grupo 3, também possui concentração no fluxo de solicitação de serviços de duas a cinco vezes por semana (80%).

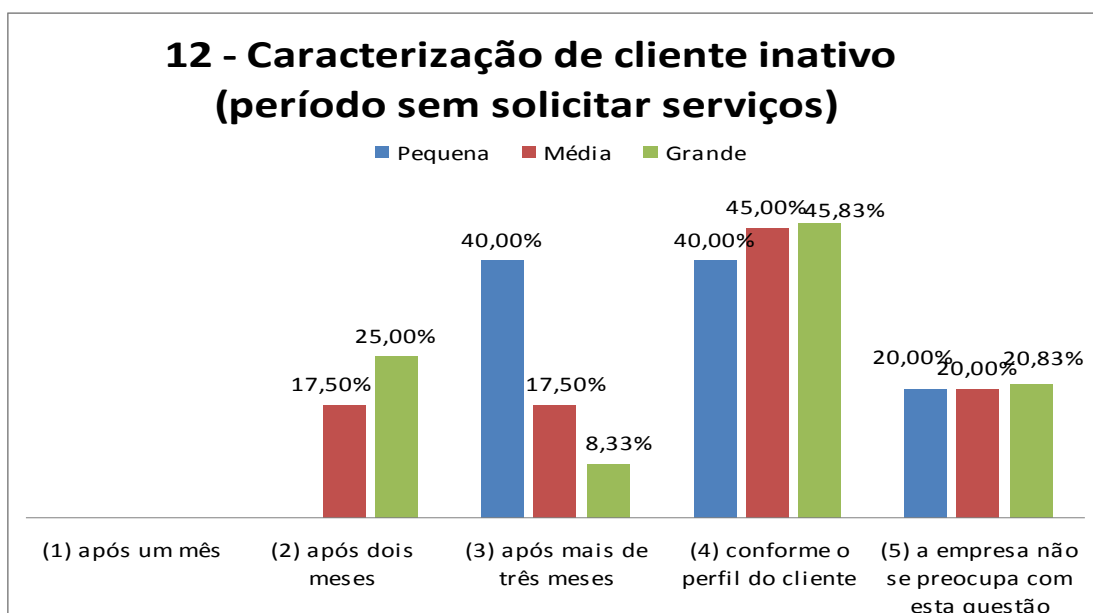


Gráfico 12 – Cliente inativo.

Nesse item, as respostas que caracterizam cliente inativo para os PSL's pesquisados, ou seja, o tempo sem solicitação de serviços varia de acordo com o perfil do cliente, sendo 45,8% para o Grupo 1, 45% para o Grupo 2 e 40% para o Grupo 3. Deve-se destacar que em alguns casos, a sazonalidade de determinados serviços podem influir nessa ausência de solicitação de serviços, como por exemplo, concentração de atendimento para determinados clientes nos 3 últimos meses do ano.

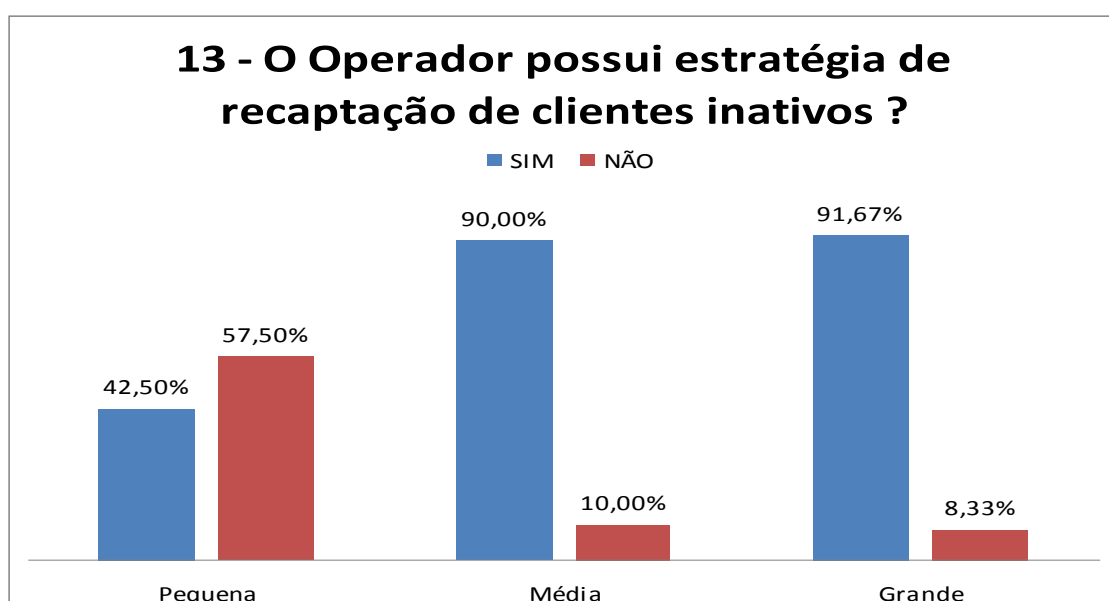
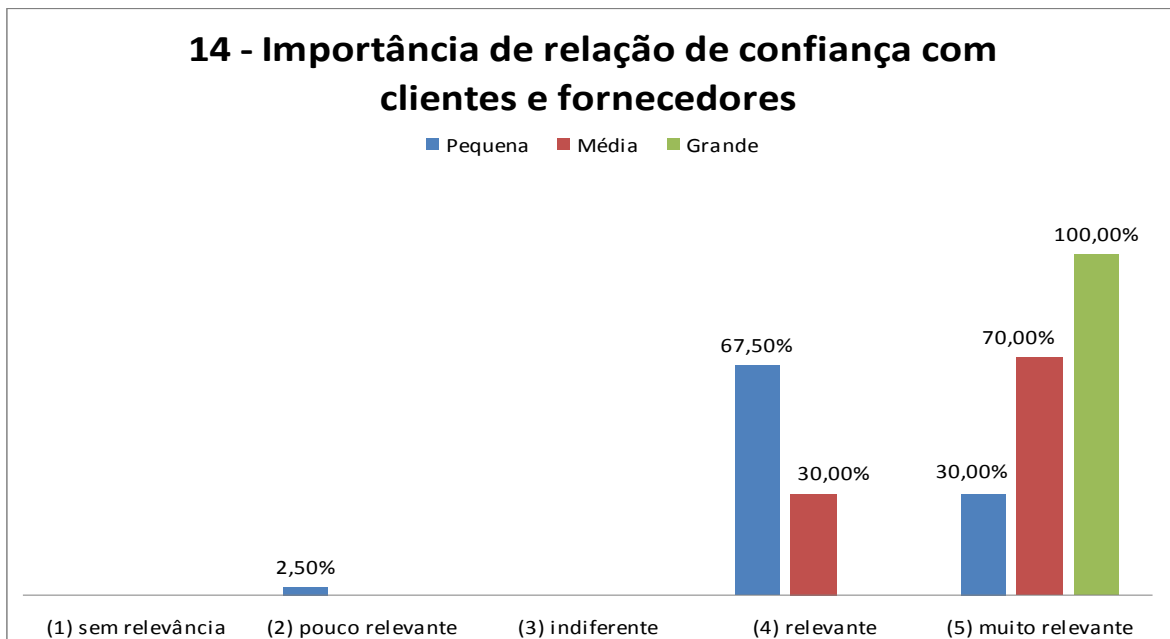


Gráfico 13 – Estratégia de recaptação de clientes inativos

No que se refere à estratégia de recaptação de clientes inativos, o Grupo 1 possui trabalho nesse sentido com 91,6% dos clientes que se enquadram nessa situação. No Grupo 2, as estratégias focam 90% desses clientes. Já no Grupo 3, em razão das particularidades desse grupo, ocorre uma divisão no trabalho junto aos inativos, sendo que para apenas 42,5% dos clientes é que existe algum trabalho nesse sentido e os outros 57,5% dos clientes não possuem nenhum trabalho.



Grupo 14 – Relação de confiança (cliente x fornecedor)

No que se refere sobre a relação de confiança entre as partes, é unânime para o Grupo 1 (100%) como muito relevante. Para o Grupo 2, 70% é muito relevante, destacando-se aqui, a necessidade dos PSL's desse Grupo manter sempre estreito relacionamento com os participantes da cadeia, evitando assim atrasos ou demora na expedição ou recebimento de produtos nos PDV's (pontos de venda), por exemplo. Para o Grupo 3 é apenas relevante para 67,5% em razão fluxo direto dos participantes, ou seja, o conhecimento direto de origem e destino.

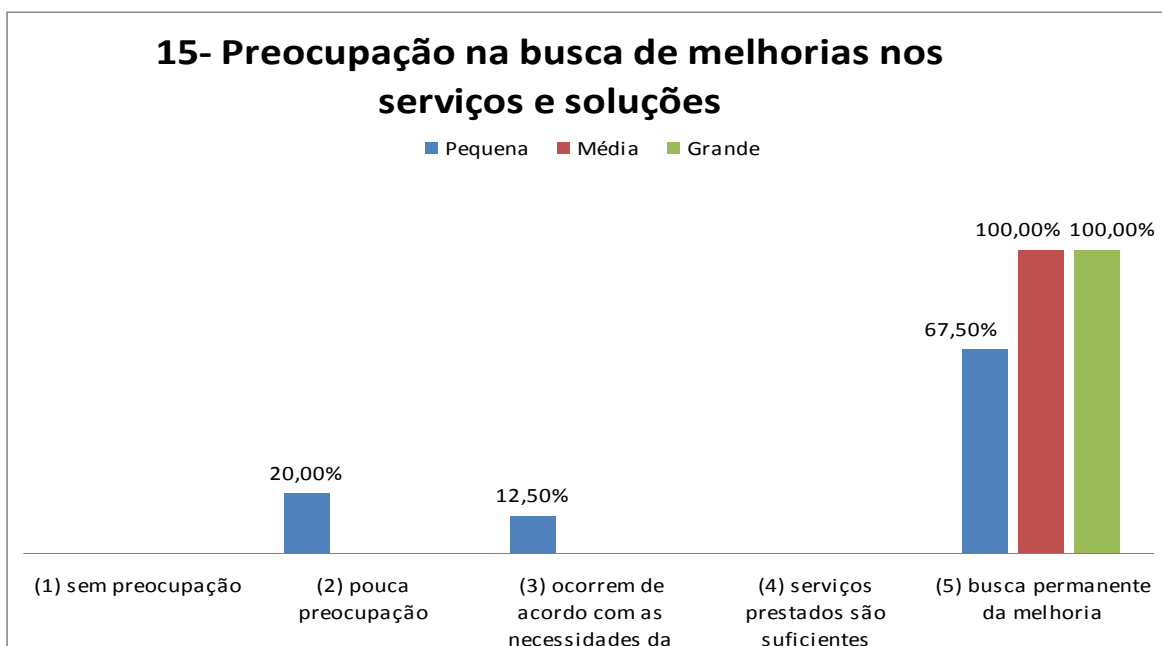


Gráfico 15 – Busca de melhorias (serviços e soluções)

A preocupação dos PSL's em relação à busca permanente da melhoria dos serviços/soluções para os seus clientes é unânime (100%) para os Grupos 1 e 2. Para o Grupo 3, para 67,5% dos integrantes desse grupo. Vários são os motivos que fazem com que os PSL's tenham esse comportamento, tais como a fidelização do cliente, manterem-se competitivos no mercado, antecipar-se às necessidades do cliente, dentre outros fatores.

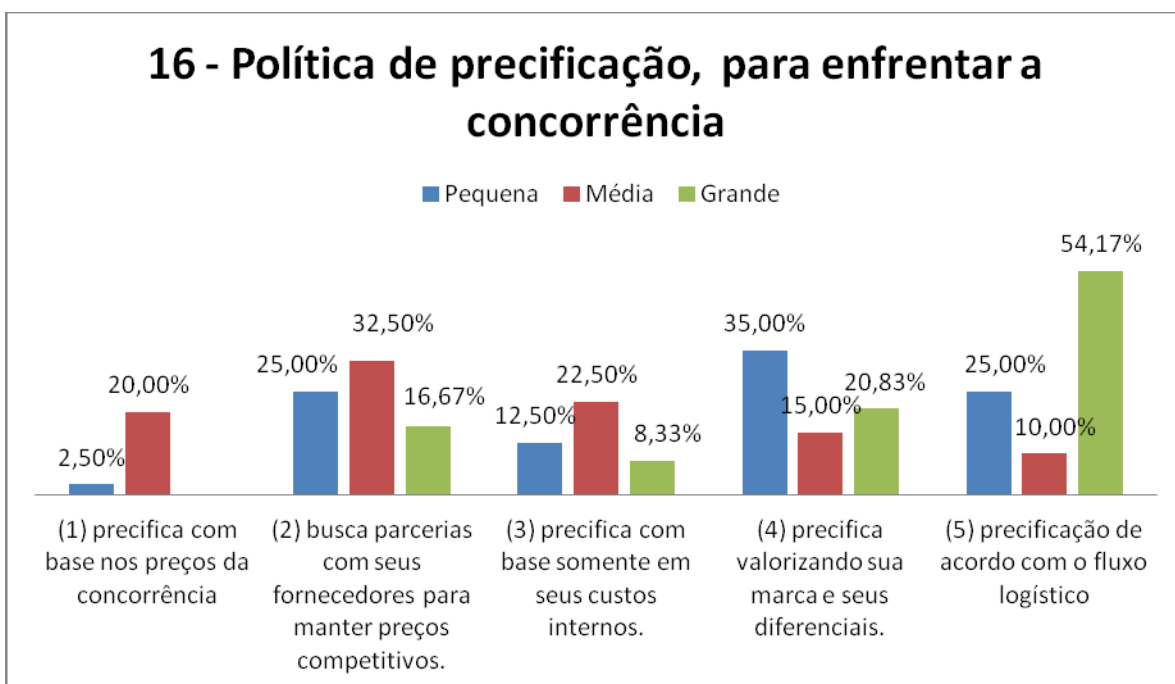


Gráfico 16 – Política de precificação

Para enfrentar a concorrência, os PSL's utilizam-se de diversas formas competitivas e uma delas é abordada nesse item/pergunta – política de precificação. Para o Grupo 1 os PSL's utilizam-se da precificação de acordo com o fluxo logístico (54%), envolvendo fatores tais como o perfil do cliente, histórico de movimentação, sazonalidade, dentre outros. Para o Grupo 2, 32,5% dos PSL's buscam parcerias com seus fornecedores para manter preços competitivos. Essas parcerias envolvem desde a origem ao destino dos produtos, pois atrasos ou demora no recebimento/expedição de produtos, influem no processo operacional, gerando custos internos que podem refletir no custo final do serviço prestado. No Grupo 3, a política dos integrantes desse grupo (35%), precifica valorizando sua marca e seus diferenciais, ou seja, os serviços oferecidos por esses PSL são direcionados a clientes específicos.

4.2 Conclusões preliminares da análise dos Grupos de PSL

Pode-se dizer que os grandes operadores logísticos buscam melhoria dos serviços com soluções integradas fazendo com que a política de precificação, se utilize de diversos mecanismos de adequações como, por exemplo, alianças

estratégicas, com a finalidade de atender as reais necessidades do seu respectivo cliente. Tais mecanismos podem envolver serviços de caráter complementar ou auxiliar, como aponta Vivaldi (2010).

Muitas alianças logísticas estão sendo formadas com base nas mudanças tecnológicas, na intenção de melhorar a transmissão de dados e transações. Nesse caso, alianças com empresas do setor de tecnologia podem ser necessárias ao PSL. Dessa forma, o PSL deve pensar estrategicamente, em termos das regras e recursos externos de informação, para manter posição e sustentar a relação com seu cliente.

No Grupo 2, as respostas demonstram que esses PSL possuem um alto grau de flexibilidade nos seus processos logísticos, o que possibilita mudanças de última hora para atender seus clientes, pois a personalização desses serviços tem muita distinção para a maioria deles. Os diferenciais oferecidos valorizam a marca para seus clientes, e o principal reflexo disso é a não existência de “intermediário” entre o PSL e o seu cliente.

Outra característica desse Grupo é que metade dos respondentes oferecem todos seus serviços via WEB e os demais oferecem a maioria dos serviços ou não oferecem nenhum serviço através desse canal.

As empresas que procuram PSL com esse perfil solicitam serviços ou são atendidos com uma logística dedicada na grande maioria, de duas a cinco vezes por semana apenas, porém a relação de confiança entre eles (cliente e PSL) é muito relevante, porque a política de precificação dos serviços oferecidos é baseada, principalmente, nas parcerias formadas. Justifica o alto percentual de relevância na relação de confiança entre as partes.

Conforme foi comentado anteriormente, os PSL's integrantes do Grupo 3, em razão das particularidades dos serviços, dentre outros fatores, apresentam-se de forma a possuírem um foco de serviços, que são caracterizados por serem indiferentes à necessidade de flexibilização em seus processos logísticos, pois possuem mercado com uma periodicidade de atendimento de duas a cinco vezes por semana.

A grande maioria desses PSL, não oferecem serviços via WEB gerando grande diversificação na política de precificação dos serviços ofertados, mesmo não possuindo estratégia para recaptção de clientes inativos em quase 60% dos respondentes.

5 – Conclusões e Recomendações

Nos últimos anos, a evolução das práticas empresariais tem levado a considerar a logística, em muitos casos, como condicionante e de papel fundamental à própria estratégia corporativa.

Nesse âmbito, a função logística, como atividade de apoio que gerencia de modo eficiente o fluxo de materiais, tanto dentro da empresa como entre as diferentes organizações que participam do ciclo completo de criação de valor, não está fora desta tendência de modo que, paulatinamente, a função logística vai adquirindo uma crescente importância.

Com a tendência de terceirização, fortalecida na década de 1990, as empresas têm focado mais fortemente em seu *core business*, ou seja, nas suas competências essenciais e incrementado o número de interfaces com seus fornecedores, tanto de matérias primas quanto de serviços. A logística como uma fornecedora de serviços, tem ganhado, igualmente, mais atenção de maneira a ampliar suas atribuições e responsabilidades no ciclo de oferta e entrega de produtos. Desta forma, as atribuições da logística têm sido gradativamente redesenhadas nas empresas integrando-se cada vez mais aos processos de planejamento e atendimento ao cliente. Isso tem tido implicações sobre as informações e serviços na cadeia de abastecimento e de entrega das empresas, forçando a logística a dar-lhe maior agilidade e confiabilidade (RAGO, 2008).

A Logística constitui-se no gerenciamento estratégico do fluxo produtos/mercadorias e das informações pertinentes àquele fluxo, com o objetivo de movimentar de forma mais ágil e segura os produtos desde sua origem até seu destino. Isso inclui o gerenciamento do fluxo entre o fornecedor e cliente, ou cliente do cliente, de forma eficiente e eficaz. Esse gerenciamento ocorre, porém, não mais entre empresas específicas e seus mercados respectivos, mas sim entre cadeias produtivas.

Isso leva a entender que as vantagens e diferenciais competitivos permitidos pela logística, possuem tempo curto de vantagem competitiva, tornando fatores como a rapidez e a flexibilidade da gestão e operacionalização do fluxo logístico

parte crítica do perfil exigível de empresas logísticas eficientes, em especial dos PSL's.

Para Vivaldi e Pires (2010), o mercado de PSL vem demonstrando tendências em direção a serviços mais integrados com seus clientes, exigindo dos PSL's melhorias em diversos aspectos operacionais e comerciais de seus serviços. Do lado operacional tem-se a necessidade de estruturas compatíveis com maior número de atividades, aliando essas atividades a novas tecnologias. Do lado comercial o trabalho gira em torno de melhorias do relacionamento com seus clientes especialmente por meio da ampliação da oferta de seus serviços. Com uma oferta mais ampliada de serviços na cadeia, com uma estrutura operacional mais diversificada e estreitamento do relacionamento com seus clientes, a tendência é que PSL's deixem de ser tão somente um executor para atuar na coordenação de atividades junto a outros agentes da cadeia. Essa nova função aparece em estudos de Langley *et al.*(2005) e Lieb e Bentz (2005). Para cumprir esse novo papel, a ampliação de funções ou especialidades de serviços tem sido suprida rapidamente por meio de aquisições e fusões de empresas no setor logístico.

A JSL - Júlio Simões Logística, em 2008, adquiriu 70% do capital da Transportadora Grande ABC e antes já havia adquirido a Lubiani Logística, que era um PSL especializado na logística de máquinas pesadas, produtos do agronegócio e da área da mineração (REVISTA TECNOLÓGICA, 2010). No mês de novembro/2011 a mesma empresa, JSL, adquiriu 100% do capital do Rodoviário Schio, PSL com operações na Argentina, Uruguai, Venezuela e Chile. O Grupo Abril S/A, através da sua holding de logística e distribuição a DGB (Distribuição Geográfica do Brasil) que já possui a Treelog como braço logístico do grupo, adquiriu no final de 2011, a Entrega Fácil e a 90% da Total Express ambas especializadas no mercado de entregas de pequenas encomendas.

A AGV Logística, um dos maiores operadores logísticos integrados do país, em maio/2011, anunciou a compra da Exata Logística e da Exata e-commerce, provedoras de serviços e soluções logísticas do Grupo Arex e líder no segmento de tecnologia nas regiões Centro-Oeste e Norte do país. A divisão de transportes do Grupo Arex (Expresso Araçatuba) já havia sido adquirida pelo grupo TNT em 2009.

A UPS (United Parcel Service) empresa americana, com grande participação no mercado mundial de entregas rápidas anunciou (03/2012) a aquisição da holandesa TNT Express.

Para Ballou (2006), o compartilhamento das operações entre pequenas empresas pode viabilizar um melhor desempenho no nível de serviço prestado aos clientes, que pode ser uma importante fonte de vantagem competitiva. Parece sustentável que mais aquisições e fusões ocorrerão e que também, as pequenas empresas passarão a prestar serviços para PSL maiores, numa demonstração de complementariedade, ou terão foco em serviços muito especializados.

Normalmente, a opção pelo operador logístico ocorre entre empresas de maior porte e quando alguma Micro ou Pequena Empresa (MPE) possui um pouco mais de recursos para o transporte. Há uma crescente intransigência em relação a prazo de entrega - não tem margem para negociação com o cliente (no caso de atraso) - bem como a qualidade do acondicionamento das mercadorias e segurança do transporte. A empresa que contrata o serviço de um operador logístico tem como objetivo a excelência na satisfação e que esta seja alcançada da melhor forma e com o menor custo (WANKE, 2012).

5.1 – Conclusões

Como justificado anteriormente, o Modelo de Negócios de Bovet e Martha (2001) foi selecionado para orientar os parâmetros de pesquisa desse trabalho. Das cinco dimensões caracterizantes do Modelo Bovet e Martha (2001), selecionou-se apenas duas: (a) Proposta de Valor; e (b) Controle Estratégico, como instrumentos de caracterização do modelo de negócio de uma amostra das principais empresas brasileiras de Logística.

Conclusivamente, pode-se dizer que as empresas brasileiras de logística têm comportamento distinto em relação aos dois parâmetros analisados, na amostra de empresas estudadas, segundo seu tamanho (grandes, médias e pequenas), tanto em relação à proposta de valor, quanto em relação ao controle estratégico.

Assim, em relação à dimensão Proposta de Valor pode-se concluir que cada grupo de empresa dá mais ênfase a diferentes elementos da proposta de valor. Por exemplo, as grandes empresas concentram-se na oferta de superserviços; as médias empresas concentram-se na oferta de soluções convenientes; e as pequenas empresas de logística voltam-se mais para a personalização de seus serviços. Os indicadores que caracterizam as distintas ênfases são os seguintes.

(a) os grandes PSL concentrando sua atenção nos Super-serviços são caracterizados pela:

- Integração do portfólio de serviços
- gestão integrada do portfólio

(b) os médios PSL concentrando sua atenção em Serviços de Conveniência são caracterizados pela:

- Otimização do portfólio de serviços
- Gestão de alianças estratégicas; e

(c) os pequenos PSL concentrando sua atenção na Personalização são caracterizados pela:

- Especialização de operações logísticas
- Especialização por clientela

Uma terceira conclusão é de que, exatamente por focarem em elementos distintos da proposta de valor, as empresas de logística apresentam um desalinhamento intrínseco entre o parâmetro proposta de valor e controle estratégico. Esse fenômeno pode ser mais facilmente identificado se aplicarmos a esses resultados a lógica de modelo de negócios de Seddon e Lewis (2003). Para esses autores, um Modelo de Negócios é uma representação abstrata de algum aspecto da estratégia empresarial e no caso do presente trabalho, dos PSL's. Nessa abordagem, o comportamento do modelo de negócio das empresas de logística estudadas pode ser apresentado e acordo com a Figura 4.



Figura 4: Desalinhamento Intrínseco dos Elementos de ênfase na Proposta de Valor

Fonte: Adaptado de Seddon e Lewis, 2003.

Pode-se notar que, por terem foco em elementos distintos da proposta de valor, seus elementos de ênfase no parâmetro controle estratégico, são igualmente distintos. Por exemplo, os indicadores de concentração do controle estratégico, para garantir os super serviços, dos grandes PSL's são a Integração do portfólio de serviços e a gestão integrada do portfólio, enquanto que os operadores logísticos médios usam a otimização de portfólio e gestão de alianças estratégicas, como elementos de controle estratégico. Já os pequenos operadores logísticos, usam a especialização de operações logísticas e a especialização por clientela, como elementos inarredáveis para o seu controle estratégico.

Esses distintos focos dos elementos da proposta de valor garantem às empresas cuidar de parâmetros igualmente distintos em seu controle estratégico, mas condicionado por um único elemento: o relacionamento. A pesquisa mostrou que os três grupos de empresas, apesar de usar instrumentos distintos, concentram-se essencialmente no relacionamento como fundamento de seu

controle estratégico. Por exemplo, os grandes PSL's cuidam de seu relacionamento por meio da gestão integrada de portfólio; os PSL's de porte médio cuidam de seu relacionamento por meio da gestão de alianças estratégicas, como sua plataforma mais forte de garantir o pleno atendimento de sua clientela. E os pequenos operadores, por sua vez, voltam-se para aquilo que podem e sabem fazer, a especialização de suas operações logísticas, como forma de garantir seu relacionamento com seus clientes.

Diferentemente do caso anterior, pode-se notar, portanto, que o alinhamento das distintas ênfases nos modelos de negócio dos três grupos é caracterizada pela preocupação de controle de uma única variável, o seu relacionamento com os clientes. Usando a lógica de Seddon e Lewis (2003), pode-se representar o fenômeno conforme a Figura 5.

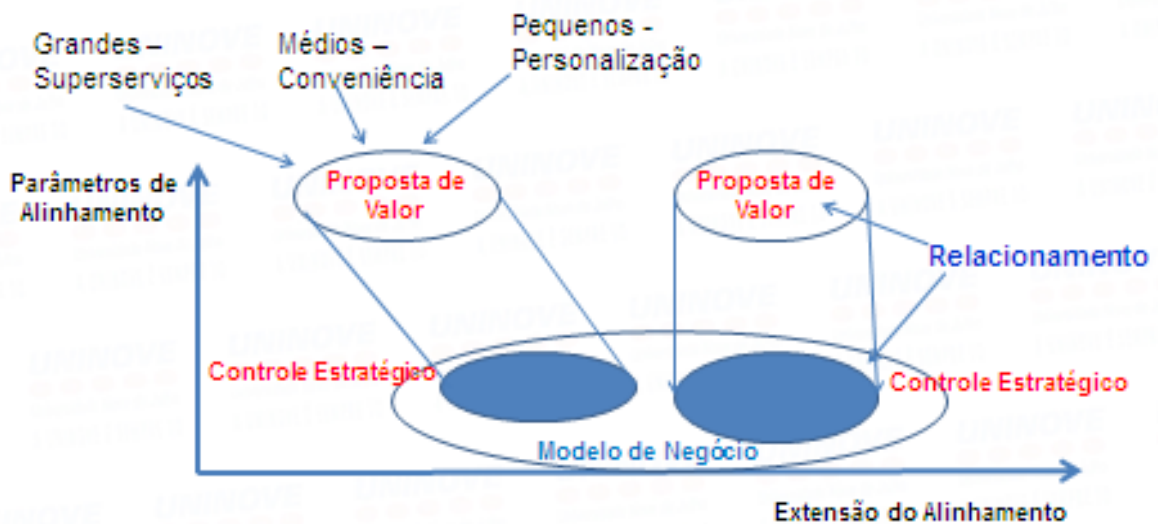


Figura 5: Alinhamento do Elemento de Ênfase entre Proposta de Valor e Controle Estratégico

Fonte: Adaptado de Seddon e Lewis, 2003.

Conclusivamente, observa-se uma diferença essencial nos três Grupos ao longo desses vetores. Enquanto os Grandes Operadores voltam-se sistematicamente para os superserviços, isto é, para oferta de serviços e soluções integradas, os Pequenos Operadores focam essencialmente a especialização.

Essa é, de fato, distinta da personalização, mas carrega boa dose dessa, na medida em que o Pequeno Operador especializa-se em tarefas ou serviços específicos para fidelizar um cliente ou para distinguir-se como um “expert” diante do mercado de transporte, com um serviço específico. Para os Grandes Operadores, integrar um conjunto de soluções logísticas é sua forma de operar. Competem, esses operadores, com base em seu portfólio de serviços, não numa especialidade.

Quanto aos Operadores de médio porte, nitidamente voltam-se para soluções convenientes. Como seu portfólio de serviços não é ainda completo, como os grandes, tentam estabelecer alianças estratégicas com seus clientes, de forma a utilizar suas capacidades de recursos, já que isto é questão de sobrevivência, não de aumento da lucratividade do negócio, como no caso dos Grandes Operadores.

O Controle Estratégico no Modelo de Bovet e Martha (2001), significa de que maneira o PSL protege sua fonte de lucro por meio de vantagens competitivas sustentáveis. Em relação a essa dimensão o controle estratégico pode-se concluir, pelos dados dessa pesquisa, que o domínio de uma ou poucas bases de competitividade para os três grupos são igualmente distintas e recorrem à dimensão anterior – Proposta de Valor. Claramente, os Pequenos Operadores por focarem a especialização logística, encontram nessa sua base de competição, o profundo conhecimento de uma base de transporte que lhes dá garantia de domínio de seu segmento e conseqüente sustentabilidade a seu negócio.

No caso dos Operadores de Médio Porte, pode-se afirmar que seu controle estratégico está na gestão dos serviços de conveniência. Como não possuem ainda um portfólio de serviços completo, como os Grandes Operadores, os de Médio Porte precisam garantir, por meio de alianças estratégicas, a otimização de uso de seus recursos e capacidades. Assim, é nas alianças estratégicas que esses operadores encontram campo propício para exercerem o domínio de sua capacidade de competir por meio de serviços logísticos ainda não completos.

Por outro lado, os Grandes Operadores, acham no domínio de seu portfólio de serviços, seu controle estratégico. Para esses operadores o foco é dominar e ser capaz de oferecer um pacote integrado, amplo e completo de serviços

logísticos. Quanto maior for o domínio do espectro completo de serviços e soluções e sua integração, maior sua capacidade de competir e manter de forma sustentável seu negócio.

5.2 Limitações dessa pesquisa

Apesar de ser quantitativa e intencionalmente representativo, o número de grandes operadores logísticos podem ser ostensivamente questionados, considerando-se especialmente o ponto de vista estatístico inferencial.

Ainda assim, os dados aqui relatados são confiáveis e proporcionalmente representativos dessa categoria.

Como os dados estatísticos dessa pesquisa são descritivos, os resultados para as conclusões e necessidades são confiáveis e suficientes.

5.3 Recomendações para outras pesquisas

Durante o presente trabalho, em cada Grupo de PSL's pesquisado, foram várias as observações percebidas independente da respectiva cobertura geográfica atendida, o portfólio de cliente, bem como os serviços oferecidos.

Alguns PSL's não possuem perspectivas para aumentar o leque de serviços ou até mesmo a diversificação e flexibilização da estrutura com o objetivo identificar a possível fonte de rentabilidade do seu Modelo de Negócio.

Determinados PSL's do Grupo 3 (Pequenos Operadores), por exemplo, atendem clientes a longa data e a adequação da sua estrutura operacional, vai de encontro as reais necessidade de seus clientes, pois trabalham com serviços customizados em razão das particularidades dos serviços, bem como com a sazonalidade existente.

No Grupo 2 (Médios Operadores) dos PSL's, os serviços prestados, da mesma forma do Grupo 3, a fonte de rentabilidade do Modelo de Negócio poderia

ser identificada assim como a definição da amplitude e a variação dos valores agregados ao negócio.

Os PSL's do Grupo 1 (Grandes Operadores), mesmo com uma atuação direcionada no atendimento de seus clientes em muitas situações, com serviços personalizados e com flexibilidade nos seus processo logísticos, o retorno financeiro poderá ser alavancado por meio de uma maior eficiência nos seus ativos.

Dessa forma, valeria a pena examinar que as atividades vitais dos respectivos PSL's devem ser definidas para cada vez mais, criar valor aos seus clientes, ou seja, quais atividades devem ser executadas para poder cumprir a proposta de valor seu do Modelo de Negócio.

Outro aspecto a ser pesquisado é que o PSL poderá crescer, com uma participação maior de mercado, se realmente possuir um modelo de negócio eficiente em todos os seus parâmetros. Considerando que este trabalho apresenta somente dois vetores (Proposta de Valor e Controle Estratégico) do Modelo de Bovet e Martha (2001), os outros vetores (Abrangência, Fontes de Lucratividade e Execução) poderão ser utilizados em outras pesquisas, visando entender e abordar a criação de uma rede de valor de uma empresa.

Por fim, faz-se notar que a pesquisa utilizada no presente trabalho também poderá ser aplicada em outros setores empresariais, com uma, duas ou mais dimensões do Modelo de negócio em questão.

6 - Referências

ALEXANDER, C., Ishikawa, S., Silverstein, M., with Jacobson, M., Fiksdahl-King, I., and Angel, S., (1977), **A Pattern Language: Towns, Buildings, Construction**, New York: Oxford University Press.

APPLEGATE, L.M. (2000), **E-Business Models: Making sense of the internet business landscape**, in Dickson, G. and DeSanctis, G. (eds.) **Information Technology and the Future Enterprise**, New Models for Managers, N.J.: Prentice-Hall: 49-101.

BADE, D.J. MUELLER, J.K. New for the millennium: 4PL", **Transportation & Distribution**, p. 78-80, fev. 1999.

CHRISTOPHER, M. **Logística e gerenciamento da cadeia de suprimentos: estratégias para a redução de custos e melhorias dos serviços**. São Paulo: Pioneira, 2002.

CHRISTOPHER, MARTIN; & TOWILL, DENIS. **An integrated model for the design of agile supply chains**. International Journal of Physical Distribution & Logistics Management, vol. 31 n. 4, pg. 235-246, 2001.

COPACINO, W.C. **Copacino on strategy: get the complete supply chain picture**. Logistics Management and Distribution Report 37(11):45, 1998

COPLIEN, J. O. (1996), **Software Patterns: Management Briefing**, New York: SIGS Books, (available at <http://www1.bell-labs.com/user/cope/Patterns/WhitePaper/>) and <http://hillside.net/patterns/definition.html>

COTTRILL, K. Return to sender. Traffic World. v. 262, n. 7, p. 17-18, 2000.

DORNIER, P.; ERNST, R.; FENDER, MICHEL; & KOUVELIS, P. **Logística e Operações Globais**. São Paulo: Atlas, 2000.

DORNIER, Philippe-Pierre. **Logística e operações globais: textos e casos**. São Paulo: Atlas, 2000.

DUTRA, J. S. **Gestão da carreira por competência**. In: Curso Aberto em Gestão por Competências, 1999, Anais... São Paulo: PROGEP FIA/FEA-USP, 1999. Disponível em: <http://www.usp.edu.br/cursodegestao/anais/download.htm/>

FLEURY, P. F. **Vantagens competitivas e estratégias no uso de operadores Logísticos**. Revista Tecnologista. São Paulo: v.5, n.46, p. 28-35, set. 1999.

FLEURY, P. F.; WANKE, P.; & FIGUEIREDO, KLEBER FOSSATI. **Logística Empresarial**. Coleção Coppead, São Paulo: Atlas, 2000.

FOSTER, T.A. MULLER, E.J. **Third parties: your passport to profits**, Distribution, v.89, n.10, p. 30-32, out. 1990.

FOSTER, THOMAS A. **The Trends Changing the Face of Logistics Outsourcing Worldwide. Global Logistics & Supply Chain Strategies.**

Artigo publicado em 2004,

Obtido em www.supplychainbrain.com em 10/03/12.

GIL, A. CARLOS. **Como Elaborar Projetos de Pesquisa**. São Paulo: Atlas, 1991.

GOMES, C. F. S.; RIBEIRO, P. C. C. **Gestão da cadeia de suprimentos integrada à tecnologia da informação**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2004.

HAGEL III, J. **Pensando fora do quadrado**. Rio de Janeiro: Campus, 2003.

LAARHOVEN, P. BERGLUND, M. PETERS, M. Third-party logistics in Europe – five years later, **International Journal of Physical Distribution & Logistics Management**, v.30, n.5, p. 425-442. 2000.

LIEB, R. C. **The 3 PL Industry: Where It's Been, Where It's Going**. Supply Chain Management Review, set, v. 6, pg. 20-27, 2005.

LIEB, ROBERT & BENTZ BROOKS A. **The Use of Third-Party Logistics Services by Large American Manufactures: The 2004 Survey**. Transportation Journal, vol.44, n. 2 pg. 5, 2005.

LOOY, B. V. Dealing with productivity and quality indicators in a service environment: some field experiences. International Journal of Service Industry Management. Vol. 9, no. 4, 1998, pp. 359-376.

MAGRETTA, J. **Why Business Models Matter**, Harvard Business Review, May: 86-92, 2002.

MARKIDES, C. C. **In Search of Strategy**, Sloan Management Review, Spring, pp 6 -7, 1999.

NOVAES, A. G. **Logística e Gerenciamento da Cadeia de Distribuição**. São Paulo: Editora Campus, 2002.

PATELI, A. (2002), **A Domain Area Report on Business Models**, Athens University of Economics and Business, Greece.

RAGO, Sidney F. T. **Estratégias Logísticas**. São Paulo: IMAM, 2008.

REVISTA TECNOLÓGICA, Novembro, 2010.

SKJOETT-LARSEN, T. Third party logistics - from an inter organizational point of view, **International Journal Of Physical Distribution And Logistics Management**, v.30, n.2, p. 112-127. 2000.

TECNOLOGÍSTICA, São Paulo, v. 1, n. 66, maio 2001.

VERYARD, R. (2001) **The Component-Based Business: Plug and Play**, London: Springer-Verlag (see <http://www.component-based-business.com> for Introduction)

VIVALDINI, M.; BERNARDI, F.S.; PIRES, S.R.I. **Proposta de uma estrutura conceitual sobre o papel dos prestadores de serviços logísticos (PSL's) em cadeia de suprimentos colaborativas: um estudo teórico**. XIII Simpósio de Engenharia de Produção (SIMPEP), 2006.

Caro Gestor

Peço a sua colaboração para responder as questões abaixo, cuja finalidade, busca atender pesquisa acadêmica, que é parte integrante da minha Dissertação de Doutorado.

Desde já agradeço a sua importante participação.

Marcos Maia

f. 11 9941.5762 = marcos.maia@ig.com.br

A - Serviços oferecidos como diferencial ao cliente

Nos itens abaixo, avalie, em sua opinião, o quanto os valores agregados abaixo, incorporados nos serviços prestados pela empresa, a distinguem da concorrência.

Escala: (1) *Nenhuma distinção;* (2) *pouca distinção;* (3) *indiferente;* (4) *alguma distinção;* (5) *muita distinção.*

1) Garantia de entregas feitas com rapidez

1() 2() 3() 4() 5()

2) Personalização do serviço prestado

1() 2() 3() 4() 5()

3) Flexibilidade nos seus processos logísticos, permitindo mudanças de última hora.

1() 2() 3() 4() 5()

B - Propostas de serviços específicos aos clientes potenciais

4) Localização personalizada para entrega ou retirada de produtos/mercadorias.

Escala: (1) *inexistente;* (2) *oferecido para alguns casos;* (3) *somente qdo solicitado;* (4) *oferecido muitos clientes;* (5) *oferecido sempre (todos).*

1() 2() 3() 4() 5()

5) Acompanhamento do desempenho dos serviços para os clientes potenciais, com base no SAC ou outro recurso formal.

Escala: (1) *inexistente;* (2) *acompanhado em alguns casos;* (3) *acompanhado aleatoriamente;* (4) *acompanhado em muitos clientes;* (5) *acompanhado sempre (em todos).*

1() 2() 3() 4() 5()

6) Conhecimento do perfil sócio-econômico do cliente potencial para propor personalizações .

Escala: (1) *inexistente;* (2) *efetuado para alguns casos;* (3) *efetuado aleatoriamente;* (4) *efetuado para muitos clientes;* (5) *efetuado sempre (em todos).*

1() 2() 3() 4() 5()

outros _____

C - Logística Dedicada

Assinale quais os listados abaixo, fazem parte de seu portfólio de serviços:

7) Serviços via *web*, permitindo que o cliente solicite serviços em qualquer local e horário.

Escala: (1) *Serviços via Web não oferecidos; (2) somente alguns poucos serviços oferecidos; (3) para a maioria dos serviços; (4) todos os serviços do portfólio oferecidos via Web.*

1() 2() 3() 4()

8) Acompanhamento de todas as etapas do fluxo da movimentação do produto, desde o fornecedor até o pós-venda.

Escala: (1) *Serviços não oferecidos; (2) somente alguns poucos serviços oferecidos; (3) para a maioria dos serviços; (4) todos os serviços do portfólio oferecidos via Web.*

1() 2() 3() 4()

Outros serviços via

web: _____

9) Escolha do prestador de serviço, por parte do cliente.

Escala: (1) *opção não permitida ao cliente; (2) permitido para alguns serviços; (3) inexistente; (4) permitido para a maioria dos serviços; (5) permitido sempre (em todos).*

1() 2() 3() 4() 5()

10) Os diferenciais oferecidos na logística dedicada, valorizam sua marca para os clientes?

Escala: (1) *nenhum grau; (2) pouco; (3) indiferente; (4) valorizam a marca; (5) valorizam muito.*

1() 2() 3() 4() 5()

11) Qual a periodicidade que seus clientes atendidos pela logística dedicada solicitam seus serviços?

- () uma vez por semana
- () de duas a cinco vezes por semana
- () mais de cinco vezes por semana
- () uma vez por mês
- () mais de duas vezes por mês

12) A partir de quanto tempo, sem solicitar serviços, um cliente é considerado inativo?

- () após um mês sem solicitar os serviços
- () após dois meses sem solicitar os serviços
- () após mais de três meses sem solicitar os serviços
- () isto só é verificado conforme o perfil do cliente
- () a empresa não se preocupa com esta questão

13) A empresa possui uma estratégia de recaptação de clientes "inativos"?

sim não

14) Como a empresa considera a sua relação de confiança com clientes e fornecedores?

Escala: (1) *Sem relevância*; (2) *pouco relevante*; (3) *indiferente*; (4) *Relevante*; (5) *Muito relevante*.

1() 2() 3() 4() 5()

15) Há em sua empresa uma preocupação na busca de melhoria dos serviços e soluções para seus clientes?

Escala: (1) *Sem preocupação*; (2) *pouca preocupação*; (3) *melhorias ocorrem de acordo com as necessidades da empresa*; (4) *Serviços prestados são suficientes*; (5) *Busca permanente da melhoria*

1() 2() 3() 4() 5()

16) Qual a política de precificação, que sua empresa usa para competir no mercado?

precifica com base nos preços da concorrência

busca parcerias com seus fornecedores para manter preços competitivos.

precifica com base somente em seus custos internos.

precifica valorizando sua marca e seus diferenciais.

outros_____

Muito obrigado pela sua importante participação!

Marcos Antonio Maia de Oliveira

UNINOVE – Universidade Nove de Julho

PMDA – Programa de Mestrado e Doutorado em Administração