

RAZÕES ESTRATÉGICAS PARA A ADOÇÃO DE UM OPERADOR LOGÍSTICO: O CASO LAFARGE/SUCATRANS

STRATEGIC REASONS TO USE A LOGISTIC OPERATOR: CASE LAFARGE/SUCATRANS

Joyce Gonçalves Altaf

Faculdades Integradas Vianna Júnior

Mestre em Administração pela Universidade Estácio de Sá

Endereço: Rua Princesa Isabel n. 155, Granbery. CEP 36010-400 - Juiz de Fora, MG.

Fone(s): 32 3217- 8679 ou 32 8436-7668

Email: jgaltaf@yahoo.com.br

Lattes: <http://buscatextual.cnpq.br/buscatextual/visualizacv.jsp?id=K4244937H7>

Irene Raguenet Troccoli

Universidade Estácio de Sá

Doutora Administração de Empresas pela Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro

Endereço: Av. Presidente Vargas, 640/22º andar. Centro – Rio de Janeiro (RJ)

Telefone: (21) 2206-9890

E-mail: irene.troccoli@estacio.br

Lattes: <http://lattes.cnpq.br/4098098876460779>

Gláucia de Paula Falco

Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro

Doutora em Engenharia Elétrica pela Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro

Endereço: Rua Princesa Isabel nº 155, Granbery, CEP 36.010-400 - Juiz de Fora, MG.

Telefone(s): (32) 3217-8679 ou (32) 8436-7668.

E-mail: glaupf@terra.com.br

Lattes: <http://buscatextual.cnpq.br/buscatextual/visualizacv.jsp?id=K4126696P8>

Maria Angélica Oliveira Luqueze

Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro

Doutoranda em Finanças pela Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro

Endereço: Rua Dr. João Gomes Rocha 840. CEP 14.020-550 - Ribeirão Preto - SP

Telefone: (16) 9182-1146

E-mail: angelica-luqueze@puc-rio.br

Lattes: <http://buscatextual.cnpq.br/buscatextual/visualizacv.jsp?id=K4234242Z6>

Data de submissão: 17 Fev. 2011. **Data de aprovação:** 30 Mar. 2011. **Sistema de avaliação:** *Double blind review*. Centro Universitário UNA. Prof. Dr. Mário Teixeira Reis Neto, Prof^a. Dra. Wanyr Romero Ferreira

Resumo

Atualmente, a terceirização traz muitos benefícios às empresas, notadamente para aquelas que, cada vez mais, estão adotando a prática de prestação de serviços logísticos por terceiros (operador logístico) na busca de vantagem competitiva. A terceirização possibilita à empresa contratante focar em seu negócio principal bem como atender a uma fatia maior de mercado. Por outro lado, a empresa prestadora de serviços tem a possibilidade de diversificar seu negócio, como no caso da empresa Sucatrans, contratada da Lafarge. Os conceitos abordados no referencial teórico para suporte e estruturação do presente artigo são fundamentais no contexto dessa parceria. O estudo buscou o entendimento quanto à escolha do operador logístico, mostrando as vantagens e desvantagens de sua utilização. Para tanto, foi realizada pesquisa qualitativa de caráter exploratório. O estudo compôs-se de três etapas: a) revisão teórica sobre os tópicos abordados, que expõe as mais relevantes características da terceirização; b) entrevistas em profundidade com os três proprietários da Sucatrans destinadas a captar e a analisar a percepção a respeito do tema enfocado; e c) estudo dos resultados. As implicações desta pesquisa são aqui apresentadas, concluindo-se que a aliança estratégica, Lafarge-Sucatrans, tem como objetivo um relacionamento eficiente, no qual ambas as partes são favorecidas econômica e estrategicamente, tornando-se evidente a importância da parceria em prol de um melhor serviço e produto para o consumidor final.

Palavras-chave: Logística; Aliança estratégica; operador logístico; terceirização.

Abstract

Nowadays, outsourcing brings many benefits to companies, especially for those which are increasingly adopting the practice of offering to third party logistics services (logistics provider) thus seeking a competitive advantage. Outsourcing enables the contractor to focus on its main business, as well as achieving a larger market share. On the other hand, the company providing the service is able to diversify its business like Sucatrans, contracted by Lafarge. The important concepts covered under the theoretical and methodological principles support the scope of this paper. This study deeply discusses the aspects regarding the choice of a logistics operator highlighting the advantages and disadvantages of working with it. In this sense, an exploratory qualitative research was done. The study is composed of three steps: a) literature review on the topics that drew the most relevant features of this service; b) interviews with three owners of Sucatrans designed to capture and analyze their perception on the subject; and c) study results. The output of this research is presented, concluding that the strategic alliance, Lafarge-Sucatrans, aims at an efficient relationship which both parties are economic and strategically benefited, evidencing the importance of partnership for a better aggregated product and service to the consumer.

Keywords: Logistics; Strategic Alliance; logistics operator; outsourcing

1. Introdução

No atual contexto mundial globalizado, a competitividade em busca da liderança faz com que as empresas concentrem forças em seu foco de negócio, objetivando manter e conseguir novos clientes.

Assim, empresas, que não possuem conhecimento técnico ou específico em atividades logísticas, podem contar com experiência de um operador especializado, que pode auxiliá-las a maximizar a participação em um mercado altamente competitivo, permitindo-as dedicarem-se especificamente ao foco de negócio. Com a terceirização, a companhia

apresenta uma série de ganhos como, por exemplo, a redução de ativos e do custo de mão de obra, o aumento da flexibilidade em seu processo produtivo e o acesso à tecnologia de ponta.

Além disso, a atividade logística vem crescendo rapidamente nas grandes empresas brasileiras. A maioria considera a logística como uma atividade estratégica, pois contribui para a criação de vantagem competitiva através da redução de custos e do aumento da qualidade de serviços, cada vez mais valorizada pelos clientes. Como consequência, em 91% das empresas, o principal executivo de logística ocupa uma posição de diretoria ou gerência executiva. Esta é uma constatação importante, haja vista que, há cerca de dez anos, era quase inexpressivo o número de empresas que contavam com um executivo de logística em tais níveis hierárquicos (WEKER, 2004).

Dessa forma, a presente pesquisa pretende observar e descrever quais as vantagens e desvantagens da terceirização dos serviços de transporte logístico, tendo como suporte o estudo de caso da terceirização dos serviços de transporte da empresa Lafarge para a transportadora Sucatrans Ltda. De modo a aprofundar o tema, foram consideradas, como objetivos específicos, as seguintes abordagens: breve histórico da terceirização no Brasil; definição do conceito de logística; prós e contras da parceria de terceirização da atividade logística e, por último, razões estratégicas da Lafarge na opção por um operador logístico.

O processo de terceirização vem, de forma gradual, tornando-se cada vez mais uma das principais vantagens estratégicas das empresas em busca de liderança no atual cenário competitivo (MACOHIN, 2001). Segundo dados da pesquisa de Abrahão e Soares (2006) que utiliza como referência o Índice CEL (Coppead de Terceirização Logística – apura o percentual das atividades logísticas que são terceirizadas), a mais frequente atividade terceirizada pelas empresas é o transporte.

2. Referencial teórico

Nos últimos anos, a logística vem apresentando uma evolução constante, tornando-se uma ferramenta essencial para a estratégia competitiva das empresas. É muito difícil um produto chegar ao cliente sem o suporte logístico. Tem como papel a responsabilidade de coordenar processos de produção internamente, a expedição, o transporte, a distribuição para armazenagem ou diretamente ao consumidor. Portanto a logística é o processo de planejar, organizar e controlar os fluxos de produtos, tendo como finalidade obter o máximo de eficiência com o menor custo, agregando valor do ponto de aquisição até o ponto de consumo.

Ballou (1993, p.132) estabelece uma definição mais generalista, para o que chama de “manifesto ou missão da logística”: a logística empresarial trata de todas as atividades de movimentação e armazenagem que facilitam o fluxo de produtos desde o ponto de aquisição da matéria-prima até o ponto de consumo final, assim como organiza os fluxos de informação que colocam os produtos em movimento, com o propósito de providenciar níveis de serviço adequados aos clientes a um custo razoável.

Segundo Bowersox e Closs (2001), a logística tem como objetivo fornecer produtos ou serviços no local e momento certo para o consumidor final e afirmam que as organizações têm como grande desafio implementar, da melhor forma, as práticas logísticas para se inserirem na concorrência global.

O presente trabalho adota o seguinte conceito para o termo “logístico”: processo de gestão que auxilia na operacionalização do fluxo de informações e matérias primas necessário à produção de materiais em processamento (estoque em processo) e dos produtos finais, fornecendo o serviço no momento certo para o consumidor final. Trata-se de uma ferramenta capaz de aumentar a eficiência da organização, reduzindo os custos operacionais, auxiliando o processo da cadeia de abastecimento, melhorando a rentabilidade do serviço, garantindo o assessoramento das atividades de movimento e armazenagem de produtos, com o objetivo primordial de atender às expectativas dos clientes e agregar vantagens competitivas às empresas.

2.1 Evolução da logística

O conceito de logística foi muito utilizado pelas forças armadas norte-americanas na Segunda Guerra Mundial. Durante os combates da época, a estratégia logística era ferramenta indispensável para a aquisição e fornecimento de materiais para os militares americanos. Nesse período, essa prática não era tão aproveitada nas empresas, pois alguns problemas atuais como definição do roteiro, adequação de frota de veículos, localização e estrutura de armazéns e seleção de fornecedores não ocorriam naquela época. Eram escassos os trabalhos dedicados à integração da logística na empresa. (CHING, 1999, p. 16-18).

[...] esse conceito foi evoluindo e passou a existir a integração das diversas áreas envolvidas na produção, dimensionamento e layout de armazéns, alocação de produtos em depósito, transportes (roteirização, dimensionamento de frota de veículos), distribuição, seleção de fornecedores e clientes externos, surgindo um novo conceito que é conhecido como *supply chain* ou logística integrada [...] a logística assume papel fundamental entre as diversas áreas da empresa, para atingir seus objetivos; é mais do que uma simples preocupação com produtos acabados, o que era a tradicional preocupação da distribuição física [...] na realidade, a logística está preocupada com a fábrica e os locais de estocagem, níveis de estoques e sistema de informação, bem como seu transporte e armazenagem. (CHING, 1999)

Segundo Bowersox e Closs (2001), a logística, até a década de 1950, era trabalhada de forma funcional nas organizações. A abordagem da logística nas empresas baseava-se em alguns requisitos básicos, tais como: (i) desconhecimento da integração das funções logísticas e seus consequentes benefícios; (ii) alteração do ambiente econômico devido à contenção e redução de custos por conta da forte pressão para obtenção de maiores lucros e (iii) dificuldade de se mensurar o retorno sobre os investimentos a serem realizados. Iniciaram-se estudos sobre a logística a partir da década de 1950. As décadas de 1980 e 1990 foram marcadas pela mudança do cenário empresarial, de acordo com as afirmações de Bowersox e Closs (2001, p. 594):

Os mais importantes mecanismos propulsores dessas mudanças foram: (1) uma mudança significativa nas regulamentações; (2) a comercialização do microcomputador; (3) a revolução da informação; (4) a adoção, em grande escala, dos movimentos da qualidade; e (5) o desenvolvimento de parcerias e alianças estratégicas.

No cenário altamente competitivo, com grandes mudanças no ambiente econômico e estrutural das organizações, a busca pela alta qualidade passou a ser um fator essencial junto à alta administração das empresas, evidenciando, assim, a necessidade do desempenho logístico como algo primordial para criação da vantagem competitiva e manutenção no mercado. A logística foi reafirmada como atividade que gera valor. Segundo Ballou (2001, p. 21), “a missão da logística é dispor a mercadoria ou o serviço certo, no lugar certo, no tempo certo e nas condições desejadas, ao mesmo tempo em que fornece a maior contribuição à empresa”.

2.2 Logística integrada

Conforme explicitado anteriormente, o conceito de logística integrada surgiu com a globalização, na qual a competição no mercado aparece cada vez mais acirrada e, como consequência, os clientes tornam-se mais exigentes. Nesse contexto, os fornecedores de

produtos foram forçados a criar linhas e produtos com ciclos de vida mais curtos, inovando rapidamente suas técnicas de gestão. Os colaboradores inseridos no processo de gestão de materiais, produção e distribuição tornam-se mais eficazes devido às necessidades exigidas para se obter excelência. A logística integrada representa uma integração interna de atividades.

Segundo Pires e Musetti (2000), a logística integrada é baseada em três visões: (i) visão estratégica, destacando a integração dos processos: abastecimento, produção e distribuição; (ii) visão gerencial, destacando o comprometimento entre as gerências de logística e de marketing / vendas; e (iii) visão operacional, destacando o negócio logístico, seu relacionamento com a cadeia de suprimentos, o interrelacionamento entre as áreas operacionais, o estabelecimento de uma missão e suas atividades típicas.

Ressalta-se que houve uma evolução natural do conceito de logística integrada e o conceito de *Supply Chain Management* - SCM (CHRISTOPHER, 1997). Enquanto a logística integrada representa uma integração interna de atividades, o *Supply Chain Management* representa sua integração externa, pois estende a coordenação dos fluxos de materiais e de informações aos fornecedores e ao cliente final. A gestão da cadeia como um todo pode proporcionar o aumento da produtividade e, em consequência, contribuir significativamente para a redução de custos, assim como a agregação de valor aos produtos. No primeiro plano, estaria a redução de estoques, as compras mais vantajosas, a racionalização de transportes, a eliminação de desperdícios, entre outros. O valor, por outro lado, seria criado mediante prazos confiáveis, atendimento no caso de emergências, facilidade de colocação de pedidos, serviço pós-venda, etc.

Para Christopher (1997), o *Supply Chain Management* analisado como sistema total, integrado à coordenação dos fluxos de materiais e de informação que provêm do mercado para a empresa é o meio pelo qual as necessidades dos clientes são satisfeitas.

2.3 Cadeia de suprimentos

De modo geral, a logística empresarial e o gerenciamento da cadeia de suprimentos muitas vezes são confundidos, afinal apresentam a mesma missão. Segundo Ballou (2001), é importante disponibilizar os produtos ou serviços certos no lugar certo, no momento certo e nas condições desejadas, proporcionando, ao mesmo tempo, a melhor contribuição possível para a empresa.

O conceito de cadeia de suprimento é bem abrangente, congrega todos os processos logísticos, não inclui apenas fabricantes e fornecedores, envolve, também, transporte, depósito, varejistas, clientes, etc. Esses processos têm que estar alinhados com a estratégia da empresa e também com as outras áreas tais como marketing, gestão de pessoas, finanças, atendimento ao cliente, abrangendo, inclusive, o contato com o fornecedor até a distribuição de bens para o mercado. A gestão da cadeia de suprimento é a competência mais importante de uma organização.

De acordo com Christopher (1997), o seu gerenciamento proporciona uma integração além dos limites da empresa, incluindo todos os colaboradores, formando uma rede na qual todos dependem uns dos outros, mas sem perder o foco principal que é seu próprio negócio. Unidos, obtêm-se vantagem competitiva no mercado, suprimindo externamente necessidades que não seriam alcançadas sem a parceria.

Pires (1998) afirma que o foco do gerenciamento da cadeia de suprimentos dá-se através da sinergia entre os elos da cadeia de maneira estratégica e integrada de modo que as organizações definem seu posicionamento (tanto como fornecedores, quanto como clientes) enfatizando suas estratégias competitivas e sua funcionalidade dentro da sua cadeia produtiva.

O sucesso da competitividade da cadeia de suprimentos advém do valor agregado e da redução de custos. O foco na otimização dos fluxos dentro das organizações, entretanto, pode ser insuficiente, pois a gestão da cadeia de suprimentos interna não pode ser analisada isoladamente. Pode-se afirmar que a estratégia logística engloba o gerenciamento

da cadeia de suprimentos, visando a uma integração maior nas atividades das organizações, mantendo um elo duradouro e de confiança com os clientes e fornecedores.

2.4 Operador logístico

O operador logístico tem o papel de facilitador da prestação de serviço por fornecer serviços logísticos integrados (armazenagem, estocagem, informações e transporte) especializados em gerenciar e executar as atividades da cadeia de abastecimento de clientes, de forma especializada, agregando valor aos produtos, buscando a maior eficácia da prestação de serviço.

Fleury (2000) conceitua o operador logístico como prestador de serviços logísticos integrados, a fim de satisfazer seus clientes com soluções específicas, de acordo com suas necessidades da cadeia de abastecimento.

De acordo com MACOHIN (2001), o operador logístico possui várias funções dentro da cadeia de suprimentos, a saber: armazenagem, abastecimento, embalagem, conferência, recebimento, serviços de transporte, paletização, gestão de estoques, roteirização, separação de pedidos, formação de kits, rastreamento de pedidos, expedição, rastreamento de veículos, controle e pagamento de fretes, gestão de informações logísticas, monitoramento do desempenho logístico, entre outras.

Aqueles que trabalham como operadores logísticos, definidos como prestadores de serviços logísticos, que desempenham funções que podem englobar todo o processo logístico de uma organização ou parte dele, devem internalizar os pontos citados acima de modo a gerir perfeitamente seus próprios processos. Além disso, o operador logístico deve transmitir ideias e novos paradigmas gerenciais em seus serviços, deve saber observar onde existem os gargalos nas estruturas a que têm acesso e ter condições de sugerir novas formas de reestruturação aos seus clientes.

O benchmarking do serviço logístico serve para medir o desempenho da organização em relação aos concorrentes e a outros não-concorrentes. O objetivo de medir o desempenho em relação aos concorrentes é a busca de oportunidades para ganhar vantagem competitiva através da liderança em prestação de serviços. Em relação aos não-concorrentes, o objetivo é identificar oportunidades para a adoção de estratégias de ponta detectadas fora do mercado em que se atua.

Segundo Lambert et al. (1998, p.783), a instalação do primeiro operador logístico no Brasil ocorreu nos anos 80 : a Brasildock's-Pirelli. Em 1988, foi criada a Associação Brasileira de Logística (ASLOG).

A chegada das prestadoras de serviços internacionais foi uma evolução no setor, pois as empresas nacionais tiveram de se adaptar a uma forma diferenciada daquela que operavam até então. Novas tecnologias e novas perspectivas foram introduzidas nas empresas que buscavam se manter no mercado de forma qualitativamente competitiva.

Assim, ressalta-se a importância dos avanços alcançados pelos operadores logísticos, que auxiliam no bom funcionamento das empresas e inserem o país em um ritmo ainda maior de crescimento na área logística.

2.5 Terceirização

Segundo pesquisa sobre o panorama logístico brasileiro (COPPEAD, 2003), a prática gerencial mais executada é a de terceirização, principalmente pelo fato de envolver alto grau de complexidade. Terceirização é um processo no qual uma dada função dentro da empresa é transferida para ser executada por outra empresa, atuando, pois, como um mecanismo de auxílio para a reestruturação organizacional.

Pagnocelli (1993, p.32) foi bem sucinto ao definir o tema: "processo planejado de transferência de atividades para serem realizadas por terceiros". A terceirização tem como objetivo diminuir custos e buscar excelência para se prestar os serviços logísticos, pensando-se gerencialmente em qualidade, especialização e flexibilidade.

Ballou (2001) menciona, como principal benefício ao se adotar a terceirização, a redução dos custos de transporte e distribuição, permitindo, assim, direcionar o foco nos investimentos e nas áreas centrais do negócio. As prestadoras do serviço terceirizadas têm que estar atentas e capacitadas para atender às necessidades dos clientes com eficiência e eficácia e, devido à diversidade de clientes, devem estar a par dos objetivos e propósitos finais de cada organização.

Ainda, segundo o autor, o cenário econômico e mercadológico que as empresas estão enfrentando nos últimos anos está associado à necessidade de inovação e, como decorrência, o produto final é considerado um diferencial competitivo.

Dornier (2000) define as principais razões estratégicas e táticas para a terceirização. São razões estratégicas: 1 - melhorar o foco do negócio; 2 - obter acesso a capacidades de nível mundial; 3 - compartilhar riscos; e 4 - liberar recursos para outras finalidades. Por outro lado, as razões táticas são: 1 - reduzir ou controlar os custos de operação; 2 - tornar disponíveis os fundos de capital; 3 - compensar a falta de recursos internos; 4 - melhorar a gestão de funções difíceis ou fora de controle

2.6 Terceirização dos serviços logísticos

Para Fleury e Wanke (2000), a terceirização de atividades logísticas tem como propósito básico aumentar a eficiência e a eficácia das práticas de negócios na cadeia de suprimentos, via criação de vantagem competitiva sustentável no longo prazo.

Segundo Ballou (1995), a terceirização de serviços logísticos, com planejamento e controle efetivo de suas competências da cadeia de suprimentos, (transporte, movimentação e armazenagem) na empresa, proporciona a facilidade do fluxo de produtos, diminuindo o hiato entre produção e demanda de modo a disponibilizar aos clientes bens e serviços quando e onde quiserem, na condição física que necessitam.

De acordo com Fleury e Wanke (2003, p. 36), os possíveis motivos para terceirizar as atividades logísticas podem estar relacionados:

- (1) ao foco no core competence; (2) à redução de custos; (3) à redução no investimento em ativos; (4) ao aumento dos níveis de serviço logístico prestado aos clientes; (5) ao aumento do controle das atividades logísticas; (6) à aquisição de maior flexibilidade nas operações logísticas; (7) à busca de maior eficiência na execução de atividades operacionais; (8) à busca de maior know-how para a geração de novas soluções logísticas; (9) à melhoria de TI's utilizadas; e (10) à expansão dos mercados.

Os possíveis motivos para uma empresa não terceirizar parcialmente ou totalmente as suas atividades podem ser relacionados, segundo (FLEURY e WANKE, 2003):

- (1) à importância estratégica da logística; (2) à não redução dos custos totais; (3) aos elevados preços cobrados pelos operadores logísticos; (4) à não redução dos ativos próprios da empresa; (5) ao não cumprimento dos níveis de serviço desejados; (6) à não diminuição do tempo e esforço gerencial gastos com a logística; (7) à perda do controle das atividades logísticas; (8) à perda da flexibilidade nas operações logísticas; (9) à maior capacitação por parte da empresa na execução de atividades operacionais; (10) à maior capacidade de proposição de novas soluções logísticas; (11) à não utilização de TI's adequadas por parte dos operadores logísticos; (12) à necessidade de divulgar informações confidenciais da empresa; (13) às dificuldades no relacionamento com o prestador de serviço; (14) à não avaliação da possibilidade de aumentar a terceirização logística.

Bagchi e Virum (1996) definem que, na aliança logística, as partes devem analisar as questões de ambos os lados. Cliente e provedor devem agregar valor na definição das necessidades do cliente. As duas partes devem participar da definição e do desenvolvimento das soluções logísticas, bem como, nas medições de performance. O objetivo do relacionamento é desenvolver uma relação eficaz.

2.7 Estratégia de terceirização de serviços de transporte

Segundo Kanter (1994), um sistema de parceria não pode, simplesmente, ser controlado por contratos ou acordos formais, ao contrário, deve criar uma infra-estrutura adequada que aumente as perspectivas quanto à atividade de transporte. Assim, é possível identificar claramente diversas oportunidades para eliminação de ineficiências, bem como estabelecer um canal de comunicação informal e extraorganizacional capaz de flexibilizar e agilizar o processo de tomada de decisões, sejam estratégicas (dimensionamento de frota) ou operacionais (programação de veículos).

No que diz respeito à estratégia de competitividade de produtos, o transporte atende não somente aos clientes que exigem um alto nível de serviço, como também àqueles que são críticos com os custos do transporte no seu resultado final. Valorizando o estoque como um dos fatores primordiais para o desempenho da cadeia de suprimentos, as empresas devem buscar o equilíbrio entre o estoque e transporte, para atingir a expectativa do cliente em termos de nível de serviços e eficiência dos custos.

Segundo Chopra e Meindl (2003), o transporte é o meio pelo qual os estoques são movimentados ao longo dos diversos processos da cadeia de suprimentos. A opção por um transporte mais rápido reduz o tempo de entrega e as quantidades a serem supridas novamente no futuro, porém aumenta o custo do transporte. O transporte também interfere nos níveis de estoques e na localização das instalações na cadeia de suprimentos.

Para Bowersox (1996), a natureza da atividade de transporte no processo logístico de distribuição pode ser examinada sob diversas perspectivas. Essa atividade integra o sistema logístico, aproximando fornecedores e clientes geograficamente isolados e pode ser entendida como uma ferramenta poderosa na redução dos custos totais de uma cadeia de suprimentos.

Na relação transporte e serviço ao cliente, o transporte é extremamente influente no desempenho do serviço, devido às exigências de pontualidade, tempo de viagem, capacidade de prover um atendimento porta a porta, à flexibilidade para o manuseio de vários tipos de cargas, gerenciamento dos riscos quanto a roubos, danos e avarias. Cada meio de transporte possui características específicas quanto à capacidade, velocidade, dimensões, confiabilidade e flexibilidade. A melhor opção é aquela que permite atender aos clientes em termos dos níveis de serviços e eficiência.

Durante a realização do transporte, diversas contingências podem ocorrer com a carga, causando danos ao serviço oferecido pela empresa aos seus clientes. Alvarenga e Novaes (2000) e Valente et al. (1997) listam uma série de problemas constantemente verificados em operações de transporte de mercadorias: (i) atrasos na entrega – atrasos que podem ter causas propositais, como uma espera para a consolidação da carga; e não propositais, como quebra de veículos, acidentes e congestionamentos em estradas e depósitos; (ii) falha de comunicação – cliente não se preparou para receber a mercadoria na hora certa; (iii) avarias na carga – mais comumente constatadas nas operações de carga e descarga, podem ser evitadas com a utilização de veículos e equipamentos adequados, otimização de cargas e capacitação da mão-de-obra; (iv) roubo de cargas – de acordo com dado da CNT, entre 2001 e 2003, mais de 200 empresas decretaram falência devido a problemas financeiros causados pelo roubo de cargas. Em 2003, houve, segundo estimativas da assessoria de segurança da Associação Nacional do Transporte de Cargas e Logística (NTC & Logística), mais de 11 mil ocorrências desse crime pelo País; (v) carregamento mal feito – a carga mal distribuída no veículo pode alterar o centro de gravidade do mesmo e

comprometer seriamente sua estrutura e movimentação. Cabe à empresa responsável pelo transporte a realização de uma política preventiva contra todos esses problemas.

3 Aspectos metodológicos da pesquisa

Segundo Flick (2002), a pesquisa qualitativa possui aspectos essenciais, como a escolha correta dos métodos e de teorias oportunas, o reconhecimento e a análise de diferentes pontos de vista, a reflexão dos pesquisadores acerca da pesquisa como parte do processo de produção do conhecimento e a variedade de abordagens e de métodos.

A metodologia qualitativa tem tido crescente utilização em investigações de diversas disciplinas sociais (BAUER, GASKELL E ALLUM, 2004; GASKELL, 2004). Complementando, Gergen e Gergen (2000) destacam que o resultado - em contraposição a abordagens quantitativas - tende a apresentar uma riqueza de informação e interpretação superior, dada à capacidade de capturar as nuances das ações humanas de maneira mais fina e precisa.

Dessa forma, procurou-se a diversidade de discursos e de opiniões acerca do tema pesquisado. Para tanto, utilizou-se da técnica de análise de discurso. Para Maingueneau (1997, p. 13), a análise do discurso é

a disciplina que, em vez de proceder a uma análise linguística do texto em si ou a uma análise sociológica ou psicológica de seu 'contexto', visa a articular sua enunciação sobre um certo lugar social.

A partir da articulação entre discurso, enunciador e local de enunciação, entende-se que um discurso elaborado por um enunciador está necessariamente ligado ao lugar de enunciação. Ou seja, existe ligação, ainda que fragmentária, com um determinado espaço físico e temporal. Ao se identificar essa ligação, surge a capacidade de revelar a natureza contextual da produção de discursos.

Assim, não se tratou, aqui, de indicar causas e explicações para o fenômeno social pesquisado, nem de se estabelecerem regras gerais, mas sim de buscar a multiplicidade de pontos de vista sobre um tema e, mais especificamente, os fundamentos desses pontos de vista. Alinhando-se os pressupostos do pesquisador e os desafios inerentes à pergunta de pesquisa, entendeu-se que uma metodologia de pesquisa qualitativa forneceria um conjunto de recursos adequado para se buscarem os objetivos deste trabalho. Quanto aos fins, a presente pesquisa é exploratória e descritiva o que, segundo Vergara (2005), expõe as características de determinada população ou fenômeno, estabelece correlações entre variáveis e define sua natureza. Complementa que esse tipo de pesquisa não tem o compromisso de explicar os fenômenos que descreve, embora sirva de base para tal explicação. Baseando-se em Vergara (2005) pode-se afirmar que os meios utilizados nesta pesquisa foram o estudo de caso, além das pesquisas bibliográficas e telematizadas.

De acordo com Gil (2002, p.54), o estudo de caso “[...] consiste no estudo profundo e exaustivo de um ou poucos objetos, de maneira que permita seu amplo e detalhado conhecimento”. Segundo Yin (2001), durante muito tempo, o estudo de caso foi encarado como procedimento pouco rigoroso; entretanto hoje é visto como o delineamento mais adequado para a investigação de um fenômeno contemporâneo dentro de seu tempo real, onde os limites entre o fenômeno e o contexto não são claramente percebidos.

Ainda segundo Yin (2001, p.12) o estudo de caso:

é uma categoria de pesquisa cujo objeto é uma unidade que se analisa profundamente. Pode ser caracterizado como um estudo de uma entidade bem definida, como um programa, uma instituição, um sistema educativo, uma pessoa ou uma unidade social. Visa a

conhecer o seu “como” e os seus “porquês”, evidenciando a sua unidade e identidade própria. É uma investigação que se assume como particularística, debruçando-se sobre uma situação específica, procurando descobrir o que há nela de mais essencial e característico.

Dentre os propósitos apontados por Gil (2002) para se utilizar o estudo de caso, destacam-se: explorar situações da vida real cujos limites não são claramente definidos; preservar o caráter unitário do objeto estudado; descrever a situação do contexto em que está sendo feita determinada investigação; formular hipóteses e desenvolver teorias.

Assim, ao se optar pelo desenvolvimento de um estudo de caso qualitativo, acreditou-se que este seja o caminho para se obter a essência do fenômeno social com a menor quebra possível do ambiente natural (MERRIAM, 1998). Por meio da realização de um estudo de caso qualitativo, foi possível fazer uma análise intensiva, empreendida numa única ou em algumas organizações reais (BRUYNE, HERMAN E SCHOUTHEETE, 1977), que representam a unidade de análise ou o objeto a ser estudado (STAKE, 1995).

Em que se pesem suas limitações, o estudo de caso é adequado quando se pretende uma investigação intensa, com descrição holística, e cuja análise ocorre em simples instância de um fenômeno ou de unidade social (MERRIAM, 1998) – o que se coaduna com o presente artigo.

3.1 A empresa: Lafarge

A Lafarge é um grupo francês que existe desde 1833, contudo a produção de cimento só teve início em 1868, sendo uma das pioneiras nesse setor. A Lafarge denomina-se como a responsável pelas duas maiores descobertas do século XX: o cimento branco e o Ciment Fondu, com uma taxa alta de alumínio e mais resistente a agentes agressivos. Essas descobertas foram realizadas no *Lafarge Research Center Laboratory*, fundado em 1887, o mais antigo centro de pesquisa do mundo na indústria de cimentos. (LAFARGE, 2005).

A Lafarge instituiu o processo de internacionalização na primeira metade do século passado. Entre 1914 e 1955, iniciou as operações no norte da África e logo tornou-se a maior produtora de cimento na Argélia, Marrocos e Tunísia. Em 1939, alcançou a liderança na França. De 1951 a 1981, o foco foram as Américas, com aquisições e fusões. Está presente no Brasil desde 1959. Na década de 1980, retomou os investimentos para a Europa: Espanha, Turquia e Áustria, além do Leste Europeu. Na década de 1990, iniciou numerosas aquisições e *joint ventures* em todo o mundo, especialmente na Ásia. Em 2001, tornou-se líder mundial ao comprar a britânica Blue Circle. Bertrand Collomb, presidente e CEO da Lafarge desde 1989, descreve a situação sobre a última década: “em 2001, a Lafarge fortaleceu sua posição como líder global em construir materiais devido a uma vigorosa política de aquisições e desenvolvimento em cada continente” (SOM, 2005, p.12).

Esse processo de aquisições aumentou bastante na última década, período em que o mercado estava consolidando-se e os líderes buscavam reforçar suas posições estratégicas globais. Um motivo fundamental para as aquisições advém das características do produto. O consumo deve ocorrer próximo ao local onde é produzido. Custos de logística são muito altos e não justificam a produção na Europa e a venda do cimento na América do Sul

A estratégia de aquisições e alianças permitiu à empresa alcançar uma competência essencial no processo de adquirir outras empresas. Esse processo inclui não somente a capacidade de negociação e prospecção sobre mercados, mas também o desenvolvimento de uma política de recursos humanos que estimula o compartilhamento de melhores práticas e experiências e uma competência em finanças no tocante a levantamento de capital. (LAFARGE, 2005; SOM, 2003).

O cimento é uma *commodity* e, geralmente, a escolha de compra é pelo menor preço. Através da aproximação com os clientes e identificação de suas necessidades específicas, a

Lafarge procura desenvolver um diferencial em seu produto. Esse valor agregado é que pode permitir à empresa trabalhar com preços mais altos. Como os mercados são locais com gostos diversos dos consumidores, a estratégia das unidades varia de país para país. Bertrand Collomb destaca que a empresa tem como objetivo ser a líder em materiais de construção com excelência operacional e criação de valor. Em 2004, a Lafarge conseguiu minimizar custos de produção por reduzir a energia consumida por tonelada produzida e diversificar seus fornecedores. A estratégia da Lafarge é continuar competindo por excelência operacional, mas investe em diferenciação nos produtos em mercados locais onde há espaço para isso. (LAFARGE, 2005; SOM, 2003).

Como exemplos de diferenciação podem ser citados: o cimento Mauá fabricado no Brasil, misturas de cimento nos Estados Unidos da América (EUA) e o cimento Concreto na Índia. O cimento Mauá é vendido em sacos e consolidou-se como uma marca diferencial, principalmente no sudeste brasileiro, uma estratégia de marca diferente das vendas à granel, com pouco valor adicionado. Nos EUA, foram feitas misturas de cimento para melhorar a performance do produto. Essas misturas já respondem por 30% das vendas norte-americanas. Na Índia, foi feita uma pesquisa em 2003 e revelou-se que 70% dos consumidores finais construíam ou faziam reparos na sua própria casa (*homebuilders*) e que procuravam qualidade superior no produto.

A principal característica desenvolvida para esse cimento foi a alta velocidade para sua fixação, entendido como produto de alta qualidade (LAFARGE, 2004). Para todas as inovações, tanto no produto quanto em processos, a Lafarge conta com o laboratório central de pesquisas. Com parcerias locais, como, por exemplo, o *Massachusetts Institute of Technology* (MIT) nos EUA, são feitas descobertas que podem abrir espaço para novos produtos. Essas pesquisas são úteis não somente em nível local, mas principalmente em nível global de atuação. Franz-josef Ulm, professor associado de engenharia civil do MIT, destaca a Lafarge como o único grupo que domina a abordagem nanométrica (*nanometric approach*) a materiais. Para ele, com essa pesquisa será possível desenvolver materiais com performance extremamente alta e que prolongam sua vida e, ainda, comparou essa descoberta com o projeto de genoma humano. (LAFARGE, 2004).

Atualmente a Lafarge é líder mundial em material de construção, está presente em 78 países, no Brasil desde 1959, e possui vínculo empregatício com 78 mil colaboradores. A empresa possui ações que são comercializadas na Bolsa de Paris e está entre as 100 empresas mais sustentáveis do mundo. A organização tem como objetivo ser líder mundial em material de construção, atender as necessidades de seus clientes em todos os países em que atua e com valores como respeito, cuidado e excelência.

Nos produtos, as mais novas tecnologias, a qualidade dos processos e a incessante busca pela inovação fazem a empresa ser reconhecida e ter liderança em seus segmentos de mercado.

A empresa possui um centro de pesquisa dedicado a estudar as necessidades do setor em que está inserida com o objetivo de desenvolver produtos cada vez melhores para serem ofertados ao consumidor.

A Lafarge é uma empresa com significativo investimento em inovação, mantém parcerias com diferentes instituições renomadas, preza pela saúde e segurança de seus colaboradores, foca no desenvolvimento sustentável na proteção do meio ambiente e na responsabilidade social.

3.2 Sucatrans: a provedora de serviços logísticos

A história do Grupo Rei da Sucata Ltda. - que atualmente engloba as empresas Opção Comércio de Sucata Ltda., Rei da Sucata Ltda, Sucatrans Juiz de Fora Ltda. e Union Frère Ltda. - iniciou-se em 1987. Naquele ano, Júlio César Munck resolveu entregar o diploma de técnico em agropecuária para a mãe e abraçar a atividade que já havia sido exercida por seu avô materno, empreendendo no segmento de comércio de metais ferrosos e não ferrosos. Para isso, fundou a empresa Opção Comércio de Sucata Ltda. Inicialmente,

tratava-se tão somente de um negócio de pequeno porte, dedicado à compra e à venda de sucata. Possuía apenas um veículo usado e contava com o apoio de somente um colaborador - que continua no grupo até os dias de hoje. Mas, devido ao grande esforço de ambos, os negócios prosperaram e, em 1989, o fundador convidou para atuarem como sócios iguais, seus dois irmãos: Luiz Cláudio, que, naquela época, cursava o último período da Faculdade de Engenharia Civil na Universidade Federal de Juiz de Fora; e João Carlos, então recém-formado no curso técnico de mecânica.

No ano de 1992, os sócios viram a necessidade de criar uma nova empresa, o Rei da Sucata Ltda., atuando apenas com compra e venda de metais não ferrosos. Através dessa estratégia, o Grupo começou a tomar forma: uma empresa trabalhando com material ferroso (a Opção), e outra com material não ferroso (o Rei da Sucata). O incansável trabalho dos irmãos fez com que os pais vendessem seu único bem, o apartamento onde moravam, e entregassem todo o dinheiro aos filhos. Esse valor, adicionado às economias que fizeram durante os primeiros anos de trabalho no negócio, possibilitou a concretização do sonho de aquisição da primeira sede própria da empresa que até hoje faz parte dos imóveis do grupo – muito embora às custas de a família passar a morar em imóvel alugado.

Com o foco no setor de metais ferrosos e não ferrosos, o plano de tornar-se o maior comprador de sucata da Zona da Mata mineira foi concretizado em 2001. Isso estimulou os irmãos a ampliarem seus horizontes, investindo no ramo de negócio que suportava sua atividade econômica principal: o transporte.

Os irmãos Munck decidiram investir no ramo de transporte a partir da união de três fatores favoráveis ao Grupo Rei da Sucata: o know-how adquirido no transporte de sucata para o próprio Grupo; a localização estratégica da sede da empresa na cidade mineira de Juiz de Fora (região próxima dos principais fornecedores e do maior grupo siderúrgico do mundo, o grupo Arcelor Mittal); e o aumento espetacular da demanda da China por metais. Com isso, ocorreu-lhes transportar material ferroso para o grupo siderúrgico Arcelor Mittal, e material não ferroso para empresas localizadas nos principais estados do País: Rio de Janeiro, Minas Gerais, Goiás e São Paulo.

Daí surgiu a Sucatrans Juiz de Fora Ltda., ocupando um lugar privilegiado no Grupo Rei da Sucata, e cujo pontapé inicial foi dado com a aquisição daquela que viria a ser a primeira carreta de uma frota de veículos pesados. Sem dúvida, uma ação estratégica adotada pelos empreendedores baseada no crescente conhecimento que haviam amalhado no negócio de comércio de sucata colaborou para o sucesso que a Sucatrans viria a apresentar: uma nova metodologia de compra do material aos ferros-velhos, empresas que adquiriam todo e qualquer descarte de origem metálica e não metálica para, em seguida, vendê-lo para as usinas siderúrgicas e fundições.

Tradicionalmente, ao adquirirem material para depois revendê-lo, os sucateiros ⁽²⁾ o depositavam diretamente no chão de seus pátios – o que implicava desorganização e ocupação não-razional do seu espaço físico. A inovação se deu no sentido de melhor organizar este sistema do ponto de vista tanto dos ferros-velhos quanto da Sucatrans, ao disponibilizar caçambas container, que ficavam estacionadas no pátio dos ferros-velhos (ou até mesmo em área externa a ele), agindo simultaneamente como estações de recepção do material a ser posteriormente transportado por veículos tipo *roll on/roll off* ⁽³⁾ para a usina compradora.

Essa inovação surgiu da capacidade dos irmãos em detectarem as oportunidades de melhoria na sua prestação de serviço.

Com essa postura inovadora, o Grupo agradava aos donos dos ferros-velhos, ao mesmo tempo em que se auto-ajudava. Os donos dos ferros-velhos ganhavam agilidade no tempo de carga e de descarga e, principalmente, espaço no pátio de suas empresas – o que gerava maior organização e capacidade de compra. O Grupo ganhava porque abria mão do tempo e da despesa que seriam necessários caso tivesse que ser feito o transbordo (manual ou por guincho) da sucata, depositada no chão dos pátios, para dentro de caminhões de transporte. Ou seja, passava a ser oferecido um serviço diferenciado e com alto valor agregado. Ademais, a referida redução no tempo de carga e descarga, tendo

chegado a 50%, possibilitou ao Grupo atender a um maior número de clientes com menor número de caminhões. Em outras palavras, gerou-se relação eficaz, onde todos os parceiros no negócio tinham benefícios, o que ajudava a consolidar o crescimento da empresa.

Entretanto, no ramo de transporte, os empresários neófitos depararam-se com características muito diferentes daquelas do mercado de sucata, de onde vinha sua expertise. Por exemplo, a concorrência era muito mais acirrada. Assim, além de garantirem investimento financeiro pesado, os irmãos teriam que enfrentar concorrentes estabilizados e com conhecimento de mercado. Para resolverem essa equação, eles adotaram estratégia de diferenciação para a Sucatrans em relação aos concorrentes. Para tanto, aplicaram duas táticas: uma foi a aquisição de carretas diferenciadas e pintadas com detalhes de cores chamativas - amarelo, preto e laranja. A outra tática adotada foi o oferecimento de salários acima da média do mercado aos motoristas, forma de conseguirem profissionais com maior experiência e com a capacidade extra de agirem como verdadeiras relações públicas da empresa.

Para garantirem o crescimento rápido da Sucatrans, os proprietários investiram recursos oriundos das atividades do Rei da Sucata e da Opção. Essa tática causou estranheza em grande parte dos concorrentes: não entendiam como uma empresa que “lidava com lixo” dispunha de capacidade financeira suficiente para impulsionar um novo negócio que demandava investimentos consideráveis pela ótica de um negócio familiar.

Em paralelo, os irmãos puderam alargar sua visão empreendedora além dos limites trivialmente afetos ao crescimento do faturamento e do lucro. No caso, alinharam-se ao novo modo de pensar os negócios de forma holisticamente integrada ao meio-ambiente.

Enquadrados nessa lógica, os veículos da Sucatrans são dotados de motores de gerenciamento eletrônico capazes de emitir baixíssimos índices de poluentes no ar, além de utilizarem biodiesel. Com isso, a empresa não só se mostra ambientalmente responsável, como também constitui mais um diferencial junto à concorrência, quando se trata de prestar serviços a clientes sensíveis a essa postura - caso do grupo Arcelor Mittal, cujas diretrizes incluem a sustentabilidade ambiental.

Mas a capacidade empreendedora dos irmãos Munck não parou por aí. Animados com os resultados obtidos na área de transportes, eles divisaram uma nova área onde os ganhos poderiam ser elevados, inclusive já mirando um novo cliente de porte nessa empreitada.

Não mais do que apenas um ano após o início da atuação no segmento de transportes, os empresários decidiram explorar novas possibilidades nesse mesmo ramo. Assim, em 2002, estabeleceram contrato de prestação de serviços logísticos à empresa francesa Lafarge-Coppée, maior produtora mundial de cimento e terceira maior de concreto e de gesso. Com isso, a Sucatrans tornou-se distribuidora exclusiva do concreto produzido pela Lafarge a algumas cidades - Juiz de Fora, Petrópolis, Itaipava – além de também distribuir em cidades de maior porte, como o Rio de Janeiro, embora sem exclusividade. Para atender a essa nova modalidade de prestação de serviços, o Grupo Rei da Sucata passou a contar com uma quarta empresa: a Frère Union⁽⁴⁾. Esse novo braço do Grupo nasceu com a missão de administrar o contrato de transporte de cimento da Lafarge de forma a atender todas as demandas da concreteira com a maior eficácia e eficiência possíveis.

Para tornar possível esse objetivo, o Grupo tomou duas iniciativas. Uma delas foi o desenvolvimento de um carro-oficina, dotado de todo equipamento necessário para o socorro imediato dos caminhões da Frère no local onde fosse necessário. Esta iniciativa buscou a otimização dos resultados via redução de custos de transporte - a manutenção dos caminhões não precisaria ser terceirizada – e via redução do tempo em que os caminhões tivessem que ficar parados quando precisassem de manutenção mecânica.

A outra iniciativa foi a decisão dos dirigentes do Grupo de fazer da Frère Union a primeira de suas empresas a contratar, para o posto de gestor, funcionário com curso superior e com extrema qualificação.

Em 2010, a Sucatrans e a Frère Union já contavam com frota de 82 veículos, distribuídos entre os diversos tipos utilizados: Romeu e Julieta⁽⁵⁾, carretas dotadas de sistema *roll-*

on/roll-off, semi-reboques, pá-carregadeira ⁽⁶⁾, bombas de lançamento de concreto, tratores e betoneiras. Além disto, o inventário de bens da empresa incluía 105 caçambas de coleta de metais e garagem com aproximadamente 11 mil m², dotada de completa infra-estrutura para a otimização dos processos, tais como posto de abastecimento interno e oficina especializada.

4 Análise dos resultados

Os conceitos abordados no referencial teórico, (logística, evolução da logística, logística integrada, cadeia de suprimentos, operador logístico, estratégia corporativa, terceirização, terceirização dos serviços logísticos e estratégia de terceirização dos serviços de transporte) servem de base e suporte para o estudo da aliança das empresas envolvidas, Lafarge (contratante) e Sucatrans (provedora dos serviços logísticos), objetivando estabelecer uma parceria e desenvolvendo um relacionamento eficaz, no qual o principal foco é o consumidor final e a sua satisfação com o valor agregado .

Pode-se notar claramente a importância dessa aliança para empresas envolvidas no que tange à criação de vantagem competitiva perante os concorrentes.

Em um primeiro momento foi analisada a empresa Lafarge (contratante), concluindo-se que essa parceria possibilitou uma série de vantagens, tanto em razões estratégicas como em razões táticas, dentre elas: (a) razões estratégicas: 1 - possibilitou para a Lafarge um menor investimento financeiro em ativos que não estão diretamente ligados ao foco do negócio, no caso a distribuição do seu produto; 2 - gerou um maior mercado de atuação da empresa, ampliando a distribuição do seu produto dentro da malha ferroviária do Brasil; 3 - compartilhou riscos; 4 - obteve otimização de tempo e custo de transporte para distribuição, permitindo maiores liberações dos recursos para outras finalidades de investimento, como pesquisas para o aprimoramento de seus produtos. Quanto às (b) razões táticas, tem-se: 1 – reduziu o controle da distribuição da empresa e aumentou controle dos custos de operação; 2 - tornou disponíveis os fundos de capital; 3 - compensou a falta de recursos internos; 4 - melhorou a gestão de funções difíceis ou fora de controle.

Para a empresa Sucatrans (prestadora dos serviços logísticos) proporcionou também uma série de vantagens, tais como: 1 - possibilitou a diversificação do negócio da Sucatrans; 2 - gerou oportunidade de um negócio diferente, possibilitando aprendizagem e aprimoramento da qualidade do serviço prestado. A Sucatrans desenvolveu um caminhão personalizado para a empresa Lafarge, quando percebeu a dificuldade de locomoção dos veículos da empresa, em lugares de difícil acesso para os caminhões de concreto. Com isso, desenvolveu um sistema de quatro eixos para as rodas dos caminhões, tornando-os mais maleáveis, facilitando o trabalho de descarga de concreto. Essa personificação dos caminhões foi de extrema importância para a parceria, pois gerou a oportunidade da Sucatrans atuar em outras regiões nas quais não operava antes; 3 - para oferecer um serviço de melhor qualidade, a Sucatrans criou um carro-oficina dotado de todo equipamento necessário para o socorro imediato dos caminhões. Essa iniciativa visou à otimização dos resultados via redução de custos de transporte - a manutenção dos caminhões não precisaria ser terceirizada – e redução do tempo em que os caminhões tivessem que ficar parados, quando precisassem de manutenção mecânica.

5 Conclusões, contribuições e sugestões

Devido ao grande crescimento de obras no país, em geral na construção civil, que cresce constantemente, nota-se uma grande demanda de insumos (concreto, cimento etc.). Assim, pode-se concluir que a aliança feita pelas empresas Lafarge (contratante) e Sucatrans (prestadora dos serviços logísticos) tem como propósito a agregação de valor ao produto e ao serviço prestado, da maneira mais eficiente e eficaz na busca de vantagem competitiva significativa atendendo, da melhor maneira possível, o consumidor final. A aliança

estratégica das empresas, no relacionamento eficaz, proporciona uma série de vantagens estratégicas.

A terceirização do serviço logístico prestado pela Sucatrans permite à Lafarge realizar um menor investimento financeiro em ativos que não estão diretamente ligados ao foco do negócio, no caso a distribuição do seu produto, gerando, ainda, uma maior atuação no mercado. Por outro lado, a Sucatrans tem a possibilidade de diversificação do seu negócio, prestando um serviço personalizado capaz de aumentar o valor do produto e serviço de distribuição, agregando, assim, valor à Lafarge (através da vantagem competitiva diante da concorrência) e, principalmente, beneficiando o consumidor final.

Ressalta-se que a elaboração deste artigo com os conceitos abordados e aplicados ao estudo de caso Lafarge/Sucatrans possui, como propósito, evidenciar a importância da criação de valor para o consumidor final devido ao sucesso atingido pela aliança estratégica como algo relevante para as demais empresas que pretendem implementá-la. Como contribuição, colocam-se algumas sugestões para futuras pesquisas: (a) reproduzir a pesquisa com outras empresas que pretendem trabalhar com operadores logísticos, já que é um assunto novo e muito pouco utilizado pelas empresas brasileiras; (b) realizar a pesquisa em cidades onde se encontram uma gama de empresas maiores para efeito de comparação com os resultados aqui obtidos; (c) aprofundar os estudos de empresas que contratam os operadores logísticos, apontando mais elos na cadeia de suprimentos; e (d) questionar se o operador logístico que trabalha com toda cadeia de suprimentos da empresa x tem a mesma eficiência de trabalho do operador que lida com apenas um elo da cadeia da empresa y, sendo ambas do mesmo setor.

6 Referências

- ABRAHÃO, F. A.; SOARES, N. Estratégia de terceirização de serviços de transporte. *Revista Tecnológica*, 2006.
- ABML (Associação Brasileira de Movimentação e Logística). Disponível em: <<http://www.abml.org.br>> Acesso em: 20 out 2010.
- BAGCHI, P.K.; VIRUM, H. European Logistics Alliances: A Management Model. *The International Journal of Logistics Management*, vol. 7, n.1, 1996.
- BALLOU, R. H. *Logística Empresarial: Transportes, Administração de Materiais e Distribuição Física*. São Paulo: Atlas, 1993. 392p.
- BALLOU, R. H. *Logística Empresarial*. São Paulo: Atlas, 1995.
- BALLOU, R. H. *Gerenciamento da cadeia de suprimentos: planejamento, organização e logística empresarial*. 4. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001. 532 p.
- BALLOU, R. H. *Gerenciamento da cadeia de suprimentos: planejamento, organização e logística empresarial*. 4 ed. Porto Alegre: Bookman, 2003.
- BAUER, M; GASKELL, G; ALLUM, N. Qualidade, quantidade e Interesses do conhecimento. In: *Pesquisa qualitativa com texto, imagem e som - um manual prático*. 3. ed. Petrópolis: Vozes, 2004.
- BOWERSOX, D. J.; CLOSS, David J. *Logística empresarial: o processo de integração da cadeia de suprimentos*. São Paulo: Atlas, 2001.
- BOWERSOX, D.J. & CLOSS, D.J.: *Logistical Management: a Systems Integration of Physical Distribution, Manufacturing Support and Materials Procurement*, MacMillan, New York, 1996.
- BRUYNE, P.; HERMAN, J.; SCHOUTHEETE, M. *Dinâmica da pesquisa em ciências sociais*. Rio de Janeiro: Francisco Alves, 1977.

- CHING, H Y. *Gestão de estoques na cadeia de logística integrada – supply chain*. São Paulo: Atlas, 1999.
- CHRISTOPHER, M. *Logística e Gerenciamento da Cadeia de Suprimentos: estratégias para redução de custos e melhoria dos serviços*. São Paulo: Pioneira, 1997.
- CHOPRA, S.; MEINDL, P. *Gerenciamento da cadeia de suprimentos: estratégia, planejamento e operação*. São Paulo: Prentice Hall, 2003.
- COPPEAD, Relatório de Pesquisa e Panorama Logístico (CEL/COPPEAD), Terceirização Logística no Brasil, Março-Julho, 2003.
- FLEURY, P. F.; WANKE, P. *Logística empresarial: a perspectiva brasileira*. São Paulo: Atlas, 2000.
- FLEURY, P. F.; RIBEIRO, A. A indústria de prestadores de serviços logísticos no Brasil: caracterizando os principais operadores. In: ENCONTRO ANUAL DA ANPAD, 27, Campinas, 2001. Anais...Campinas: ANPAD, 2001. CD-ROM.
- FLICK, U. *Uma introdução à pesquisa qualitativa*. 2 ed. Porto Alegre: Bookman, 2002.
- GERGEN, M.M.; GERGEN, K.J. Qualitative inquiry. In: DENZIN, N.K.; LINCOLN, Y.S. *Handbook of qualitative research*. Sage, 2 ed., 2000.
- GIL, A. C. *Métodos e técnicas de pesquisa social*. 4 ed. São Paulo: Atlas, 2002.
- KANTER, R.M. Collaborative Advantage. *Harvard Business Review*, July-August, p.96-108, 1994.
- LAFARGE. Disponível em: <<http://www.lafarge.com>>. Acesso em: 20 nov. 2010.
- LAMBERT, D. M.; STOCK, J. R. *Fundamentals of logistics management*. New York: Irwin-McGraw Hill, 1998. 611 p.
- MACOHIN, G. A. *De Transportador Rodoviário de Cargas a operador Logístico – A Lacuna a Ser Preenchida: um estudo de caso*. 2001. 152p. Dissertação (Pós Graduação em Engenharia de Produção) – Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2001.
- MAINGUENEAU, D. *Novas tendências em análise do discurso*. Campinas: Pontes, 1997.
- MERRIAM, S. *Qualitative research and case study applications in education*. San Francisco: Jossey-Bass, 1998.
- NOVAES, A. G. *Sistemas logísticos: transporte, armazenagem e distribuição física de produtos*. São Paulo: Edgard Blücher Ltda.,1989.
- NOVAES, A. G. *Logística e gerenciamento da cadeia de distribuição: estratégia, operação e avaliação*. 3. ed. Rio de Janeiro: Campus, 2001.
- PAGNOCELLI, D. *Terceirização e parceria: estratégias para o sucesso empresarial*. São Paulo: D. Pagnoncelli, 1993.
- Panorama CEL/Coppead – *Custos Logísticos no Brasil*. Centro de Estudos em Logística – Coppead / UFRJ, 2006.
- PIRES, S. R. I. Managerial implications of the modular consortium model in a Brazilian automotive plant. *International Journal of Operations e Production Management*, v. 18, n. 3, p. 221-232, 1998.
- PIRES, S. R. I., MUSETTI, M., ANDREOTTI, A, Logística Integrada e Gestão da Cadeira de Suprimentos , *PS-Produtos & Serviços*, Dezembro/2000, n. 32.
- SOM, A. Challenges of Globalization at Lafarge. Disponível em: <<http://cobacourses.creighton.edu/MAM/2004/papers/Som%20Lafarge%20Case.doc>>.

Acesso em: 20 nov. 2010.

STAKE, R. E. *The case of case study research*. Thousand Oaks, CA: Sage, 1995.

WANKE, P. Impactos da sofisticação logística de empresas industriais nas motivações para terceirização. *Gestão da Produção* [online]., vol.11, n.3, pp. 455-467. ISSN 0104-530X, 2004.

VALENTE, A. M. ; PASSAGLIA, Eunice; NOVAES, A. G. *Gerenciamento de transportes e frotas*. São Paulo: Pioneira, 1997.

VERGARA, S. C. *Projetos e relatório de pesquisa em administração*. 6. ed., São Paulo: Atlas, 2005.

YIN, R. *Estudo de caso: planejamento e métodos*. 2. ed., Porto Alegre: Bookman, 2001.

