

**Área temática:** Marketing

**O MARKETING DE SERVIÇOS NA INDÚSTRIA DE OPERADORES LOGÍSTICOS:  
O COMPOSTO DOS 8Ps**

**AUTOR**

**WILIAN GATTI JUNIOR**

Universidade de São Paulo

wgatti@usp.br

**Resumo**

O setor de serviços destaca-se em muitos países por sua participação no Produto Interno Bruto (PIB), seu potencial gerador de empregos e sua influência no desempenho das atividades industriais. A indústria brasileira de operadores logísticos se insere nesse contexto, movimentando bilhões de reais e atraindo grandes grupos internacionais. A estruturação, consolidação e o consequente aumento da concorrência no setor, a crescente importância estratégica atribuída a essas empresas e a constatação de que muitas ferramentas e técnicas usadas por gestores da área de serviços foram projetadas para lidar com os desafios dos fabricantes de produtos, motivaram esse artigo que tem por objetivo verificar como o composto de marketing de serviços, definido por 8Ps, pode ser empregado pela indústria de operadores logísticos como ferramenta competitiva. Foi realizado um estudo de caso, por meio de uma observação participante, em uma operação que envolveu um dos importantes *players* do mercado mundial de saúde animal e operadores logísticos reconhecidos no mercado. Esse artigo sugere que o composto de marketing estudado, pode auxiliar a indústria dos operadores logísticos em seus objetivos comerciais e traça um paralelo entre os elementos definidos pelos 8Ps e os critérios empregados pelos embarcadores na seleção de um operador logístico.

Palavras-chave: operadores logísticos, marketing de serviço, composto de marketing

**Abstract**

*The service sector stands out at many countries because of its participation in the Gross Domestic Product (GDP), potential job generator and influence in the industrial activities performance. The Brazilian third-party logistics industry is inserted in this context with a billionaire market and attracting large international groups. The structuring, consolidation and the increase of the competition in this industry, the growing strategic importance attributed the those companies and the realization that a lot of tools and techniques used by services marketing managers were projected to dealing with goods, they motivated this article that has for objective to verify as the services marketing mix, defined by 8Ps, can be used by the third-party logistics industry as a competitive tool. A case study was conducted using a participant observation in an operation that involved an important player of the animal health world market and two third-party logistics recognized by the market. This paper suggests that the marketing mix studied can auxiliary the third-party logistics industry in their*

*commercial objectives and draw a parallel among the elements defined by the 8Ps and the criteria used by the shippers in the selection of a third-party logistics.*

*Keywords: third-party logistics, service marketing, marketing mix*

## 1 Introdução

O setor de serviços destaca-se em muitos países por sua participação no Produto Interno Bruto (PIB), seu potencial gerador de empregos e sua influência no desempenho das atividades industriais. Só no Brasil, o setor de serviços responde por aproximadamente 65% do PIB (IBGE, 2008).

Além dos aspectos sócio-econômicos, os serviços tornaram-se uma importante fonte de diferencial competitivo, pois, em um número cada vez maior de mercados, o cliente tem a percepção relativamente igualitária em relação a qualidade e durabilidades dos produtos, sendo portanto necessária, a criação de valor agregado mediante o serviço de suporte ao cliente (CHRISTOPHER, 2007).

Para Giansesi e Corrêa (1996) as atividades de serviço no setor industrial, que dão suporte às atividades de manufatura, afetam o desempenho competitivo da empresa. Assim, a logística entendida como um processo capaz de controlar o fluxo de produtos e informações ao longo da cadeia de suprimentos, é reconhecida pela empresas como uma das possibilidades para a criação de vantagens competitivas. Christopher (1999) ressalta que a empresa que quer se tornar líder em serviço ao cliente, deve conhecer as exigências dos diferentes segmentos em que atua e reestruturar seus processos de logística em direção ao cumprimento dessas exigências.

Uma das formas encontradas pelas organizações para competir nesse novo cenário foi a terceirização de atividades, onde estruturas verticais foram substituídas por configurações priorizando alianças e parcerias, em busca de vantagens competitivas para todos os participantes envolvidos.

Antes restritas aos armazéns gerais e transportadoras, as operações logísticas terceirizadas não tinham um objetivo claramente estratégico, mas uma forma de resolver um problema, em geral de curto prazo, envolvendo por exemplo, a redução de custos operacionais ou a falta de espaço físico para armazenagem. A utilização da logística como fator competitivo, motivou o surgimento da indústria de operadores logísticos, empresas capazes de reunir soluções para complexos processos logísticos, em uma única estrutura empresarial, consolidando operações antes executadas por vários prestadores de serviços.

A indústria brasileira de operadores logísticos iniciou suas atividades em 1986 (LAMBERT *et al.*, 1998) e atualmente movimentava bilhões de reais atraindo grandes grupos internacionais. A estruturação, consolidação e o conseqüente aumento da concorrência no setor, a crescente importância estratégica atribuída a essas empresas e a constatação de que muitas ferramentas e técnicas usadas por gestores da área de serviços foram projetadas para lidar com os desafios dos fabricantes de produtos (FREI, 2008), motivaram esse artigo que tem por objetivo, verificar como o composto de marketing de serviços, proposto por Lovelock e Wright (2004) e definido como os 8Ps, pode ser empregado pela indústria de operadores logísticos, considerando os critérios utilizados pelos embarcadores na sua contratação. Presume-se que a definição da estratégia de marketing, centrada em serviços, é um processo fundamental para os operadores logísticos atingirem seus objetivos e satisfazerem as necessidades e interesses dos seus clientes. Esse artigo se estrutura em seis partes, onde após essa introdução são apresentados os conceitos de logística e de operadores logísticos. A terceira parte trata do marketing de serviços, seguida da quarta parte que descreve a metodologia empregada nesse estudo. Na quinta parte, o estudo de caso realizado no âmbito da indústria de saúde animal. As conclusões e sugestões de estudos futuros são apresentados na sexta, e última, parte desse estudo.

## 2 A logística e os operadores logísticos

Ballou (2006) define a missão de logística como a capacidade de dispor a mercadoria ou o serviço certo, no lugar certo e nas condições desejadas, ao mesmo tempo em que fornece maior contribuição ao negócio. Para o autor, a logística é um processo coordenado visando à satisfação do cliente (diferencial) ao mesmo tempo em que é uma ferramenta que proporciona retorno a empresa.

A visão da logística como componente estratégico é compartilhada por Bowersox e Closs (2001), que enxergam como uma das competências centrais da empresa, a habilidade em integrar os resultados das atividades de transporte, estoque, armazenamento, manuseio de materiais e embalagem, bem como a informação desses processos, tanto interna como externamente à organização. Esse conjunto de atividades também é descrito por Christopher (1999), que entende a logística como um dos problemas estratégicos mais desafiadores para as empresas.

A terceirização de processos logísticos tem como propósito básico, aumentar a eficiência e a eficácia das práticas de negócio na cadeia de suprimentos, via criação de vantagem competitiva sustentável a longo prazo (WANKE e FLEURY, 1997), sendo que na visão de Sink e Langley (1997), a terceirização pode indicar o desejo das empresas de alavancar seus recursos e diluir seus riscos operacionais, além de se concentrar nos fatores críticos do negócio. Para Fleury e Ribeiro (2001b) são diversas as possibilidades de terceirização logística, passando de soluções específicas para problemas de armazenagem ou transporte, até a contratação de terceiros para operar todo o processo logístico. O tema também foi abordado por Laarhoven *et al.* (2000), que apontam como razões motivadoras: a redução de custos, melhoria no serviço, flexibilidade estratégica, foco na atividade principal e implementação de mudanças. Bowersox (1990) argumenta que a economia de escala na distribuição, obtida via consolidação de cargas e redução de volume de produtos e/ou partes em estoque nas interfaces da cadeia de suprimento, são os grandes benefícios para a formação de parcerias logísticas.

Para Bowersox e Closs (2001) e Fleury (1998) são várias as denominações encontradas na literatura internacional para as empresas de serviços logísticos: provedores de serviços logísticos (*third-party logistics*), provedores de serviços logísticos terceirizados (*third-party providers*), empresas de logística contratada (*contract logistics companies*) e operadores logísticos (*logistics operators*), sendo a primeira a mais claramente empregada na literatura internacional. No Brasil, ainda segundo Fleury, o termo consagrado é “operador logístico”.

Detoni (2001) define operador logístico como a organização que fornece simultaneamente serviços administrativos e físico-operacionais, por meio da combinação da utilização de ativos e sistemas de informações e comunicações conforme as necessidades dos clientes e de forma a permitir uma maior eficiência da cadeia de suprimentos. Fleury (1998) assinala que operador logístico é “um fornecedor de serviços logísticos integrados, capaz de atender a todas ou quase todas necessidades logísticas de seus clientes de forma personalizada”, sendo evidente sua caracterização no momento em que se compara suas características, com prestadores de serviços especializados como transportadoras, armazenadores, gerenciadores de recursos humanos e de informação que em geral oferecem serviços genéricos sem personalização, com *know-how* limitado, por meio de contratos de curto prazo (6 meses a 1 ano).

Prestador de Serviços Tradicionais	Operador Logístico
Oferece serviços genéricos – commodities.	Oferece serviços sob medida – personalizados.
Tende a se concentrar numa única atividade logística; transporte ou estoque, ou armazenagem, por exemplo.	Oferece múltiplas atividades de forma integrada; transporte, estoque e armazenagem.
O objetivo da empresa contratante do serviço é minimização do custo específico da atividade contratada.	Objetivo da contratante é reduzir os custos totais da logística, melhorar os serviços e aumentar a flexibilidade.
Contratos de serviços tendem a ser de curto a médio prazos (6 meses a 1 ano).	Contratos de serviços tendem a ser de longo prazo (2 a 5 anos).
Know-how tende a ser limitado e especializado (transporte, armazenagem, etc.).	Possui ampla capacitação de análise e planejamento logístico, assim como de operação.
Negociações para os contratos tendem a ser rápidas (semanas) e num nível operacional.	Negociações para contrato tendem a ser longas (meses) e num nível de alta gerência.
Acordos mais simples e custo de mudança relativamente mais baixo.	A complexidade dos acordos leva a custos de mudança mais altos.

**Quadro 1: Comparação entre empresas de serviços logísticos**  
**Fonte: Fleury (1998)**

Para a Associação Brasileira de Movimentação e Logística – ABML (1999), o conceito de operador logístico é:

*“Fornecedor de serviços logísticos, especializado em gerenciar e executar todas as partes das atividades logísticas nas várias fases da cadeia de abastecimento de seus clientes, agregando valor aos produtos dos mesmos e que tenha competência para, no mínimo, prestar serviços nas três atividades básicas: controle de estoques, armazenagem e gestão dos transportes.”*

Berglund *et al.* (1999) classificam em quatro, as maneiras como um operador logístico pode agregar valor a operação de seu cliente, considerando sua necessidade e a complexidade de sua operação: por meio de uma maior eficiência operacional; integrando as operações de seu cliente; por meio da formatação de parcerias ou alianças provendo a melhor solução a seus clientes e pela integração dos processos envolvendo o gerenciamento da cadeia de suprimentos.

O processo de seleção de um operador logístico, em geral, é complexo e compreende várias etapas, sendo uma das mais difíceis, para Iañez e Cunha (2006), a que envolve a definição da melhor alternativa entre os operadores disponíveis, com base em alguns critérios de avaliação (qualitativos e quantitativos). O quadro abaixo sumariza alguns desses critérios discutidos na literatura.

Critérios de seleção	Evidências na literatura
variedade de serviços e flexibilidade	Detoni (2001); Iañez e Cunha (2006); Razzaque e Sheng (1998); Qureshi, Kumar e Kumar (2008)
localização	Detoni (2001); Razzaque e Sheng (1998)
processo operacional	Razzaque e Sheng (1998); Wanke e Fleury (1997)
qualidade de serviço	Detoni (2001); Iañez e Cunha (2006); Menon, McGinnis e Ackerman (1998); Razzaque e Sheng (1998); Qureshi, Kumar e Kumar (2008); Wanke e Fleury (1997)
política de recursos humanos/qualidade da mão-de-obra	Iañez e Cunha (2006) Qureshi, Kumar e Kumar (2008); Razzaque e Sheng (1998); Wanke e Fleury (1997)
infraestrutura e sistemas/recursos de TI	Detoni (2001); Iañez e Cunha (2006); Razzaque e Sheng (1998); Qureshi, Kumar e Kumar (2008); Wanke e Fleury (1997)
preço dos serviços	Detoni (2001); Iañez e Cunha (2006); Menon, McGinnis e Ackerman (1998); Qureshi, Kumar e Kumar (2008); Wanke e Fleury (1997)
saúde financeira	Detoni (2001); Iañez e Cunha (2006); Menon, McGinnis e Ackerman (1998); Qureshi, Kumar e Kumar (2008); Razzaque e Sheng (1998); Wanke e Fleury (1997)
gerenciamento de risco	Wanke e Fleury (1997)
reputação / experiência	Detoni (2001); Iañez e Cunha (2006); Menon, McGinnis e Ackerman (1998); Qureshi, Kumar e Kumar (2008); Razzaque e Sheng (1998)
compatibilidade organizacional (objetivos e cultura) / potencial para parcerias estratégicas	Detoni (2001); Iañez e Cunha (2006); Menon, McGinnis e Ackerman (1998); Qureshi, Kumar e Kumar (2008); Wanke e Fleury (1997)
tempo de entrega e/ou agilidade na resolução de problemas	Menon, McGinnis e Ackerman (1998); Qureshi, Kumar e Kumar (2008)
área de atuação	Qureshi, Kumar e Kumar (2008)

**Quadro 2 - Critérios para a contratação de operadores logísticos**

Para Dornier *et al.* (2000) e Wanke e Fleury (1997) os principais benefícios da utilização de operadores logísticos são:

- penetrar rapidamente em novos mercados;
- dividir custos e riscos;
- gerenciar os elos da cadeia de suprimentos dentro de uma visão global;
- ter acesso a soluções inovadoras, de hardware e software, para o gerenciamento e controle de centros de distribuição.

Ainda para Fleury (1998) a economia de escala gerada pelos operadores, proporciona na maioria das vezes, menores custos e serviços do que as operações executadas internamente. Além deste aspecto, o autor destaca como vantagens, a redução de investimentos em ativos, foco na atividade central do negócio, maior flexibilidade operacional e inovação e aprendizado permanentes.

Por outro lado, os riscos associados a sua contratação são (DORNIER *et al.*, 2000):

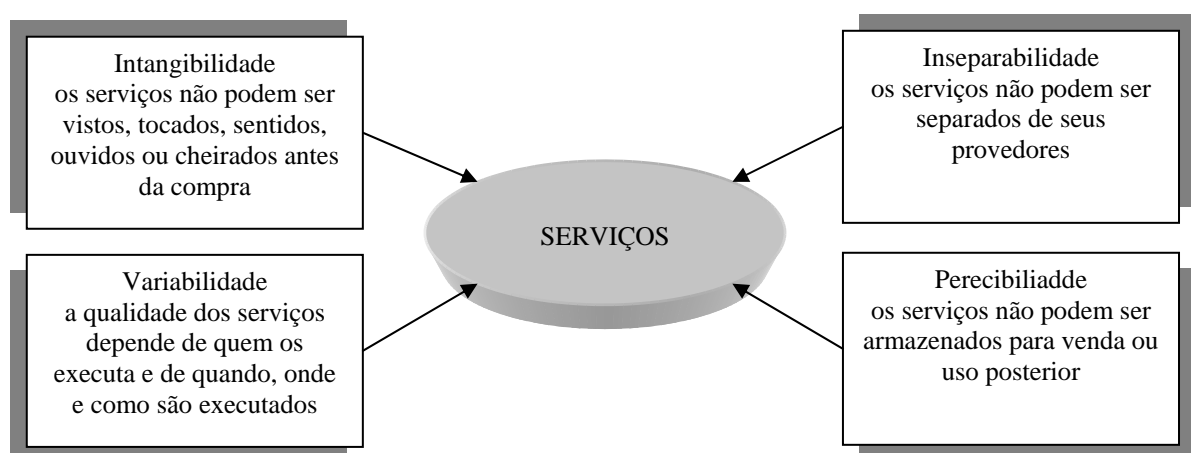
- risco estratégico: ao nivelar seus serviços logísticos com a concorrência, perdendo-se as importantes vantagens competitivas. Para cobrir os custos de investimento, o operador logístico, pode oferecer a mesma operação a seu concorrente;
- risco comercial: a imagem do fabricante irá inevitavelmente ser ligada à de uma empresa de serviços;
- risco gerencial: falta de sincronia entre as percepções do contratante e do operador logístico sobre os objetivos competitivos da empresa contratante.

Fleury e Aline (2001a) destacam que o mercado brasileiro de operadores logísticos apresenta enorme evolução, se equiparando aos padrões encontrados nos Estados Unidos, Europa e Ásia (LIEB, 2006; LIEB; BENTZ, 2005a; LIEB; BENTZ, 2005b), ao contar com sua base de operadores formados por empresas nacionais e grandes grupos estrangeiros, originários de prestadores de serviços de transporte, armazenagem e entrega expressa, sendo essas atividades ainda as que mais contribuem para seu faturamento. Como observado nesses mercados, as dificuldades vivenciadas pela indústria de operadores no Brasil estão relacionadas a capacitação da mão de obra, a pressão exercida pelos clientes para a redução de preços e pela manutenção de uma alta performance operacional.

### 3 Marketing de serviços

Com a mudança do paradigma competitivo – de uma disputa baseada em produtos e preços para outra baseada em serviços (CHRISTOPHER, 1999) – e a medida que se restringem às possibilidades de diferenciação de produtos, as empresas são levadas a desenvolver vantagens competitivas centradas na oferta ampliada de serviços (ROCHA E SILVA, 2006).

Lovelock e Wright (2004) definem serviço como “uma atividade econômica que cria valor e fornece benefícios para clientes em tempos e lugares específicos” e para Kahtalian (2002) serviço é “um desempenho, essencialmente intangível, que não resulta na propriedade de algo. O serviço pode ou não estar ligado a um produto físico”. No serviço não ocorre a troca de propriedade, pois, o valor que está sendo adquirido pelo comprador representa uma atividade, um benefício ou uma satisfação (SEMENIK; BAMOSSY, 1995). Kotler e Armstrong (2003) atestam que uma empresa deve considerar quatro características especiais do serviço para elaborar seus programas de marketing: intangibilidade, inseparabilidade, variabilidade e perecibilidade.



**Fig. 1 - Características dos serviços**  
**Fonte: Kotler e Armstrong (2003)**

Segundo Rocha e Silva (2006) as bases para a diferenciação entre o marketing de bens para o aplicado a serviços, surgiram em 1977 com Shostack, seguindo-se dos trabalhos teóricos de Grönroos, Normann e Lovelock. Os autores também atestam a importância do marketing de serviços, pelo aumento de publicações científicas voltadas ao tema, bem como, pelo grande número de congressos e outras reuniões científicas dedicadas exclusivamente ao assunto. Machado *et al.* (2003) colaboram com essa visão, relatando que diversas empresas tem contratado profissionais experientes para desenvolver estratégias adequadas as necessidades do setor de serviços, uma realidade entretanto, não experimentada na indústria de operadores logísticos (LIMA, 2004).

O composto (ou *mix*) de marketing é definido por Kotler (2000, p. 37) como “o conjunto de ferramentas de marketing que a empresa utiliza para perseguir seus objetivos de marketing no mercado-alvo”. Para Doyle (2005, *apud* SILVA; SOUZA; GHOBIL, 2006, p.2) “gerenciar o *mix* de marketing é a tarefa fundamental dos profissionais de marketing”, pois segundo Kotler (2000, p.37) “as decisões de *mix* de marketing devem ser tomadas para que se exerça influência sobre os canais comerciais, bem como sobre os consumidores finais”.

A abordagem dos 4Ps proposta por McCarthy (KOTLER, 2000) – produto, preço, promoção e distribuição (do inglês *place*) – ainda é muito utilizado como ferramenta para se atingir os objetivos de marketing das organizações e é citado por Kahtalian (2002) para avaliar o marketing de serviços. Rafiq e Ahmed (1995) observam, no entanto, que essa classificação tem sido alvo de críticas crescentes, o que tem motivado o surgimento de diferentes proposições de compostos de marketing. Segundo Silva, Souza e Ghobil (2006) as principais fontes de críticas são provenientes dos pesquisadores da área de serviços, dos que focam o marketing industrial, e dos interessados nos aspectos relacionais do marketing. Grönroos (1993) argumenta que as funções de marketing, em uma organização de serviços, extrapolam as funções tradicionais atribuídas a essa função, em geral, compreendidas como pesquisa de mercado, campanhas publicitárias, vendas e promoções. Superar a complexidade das decisões e processos envolvidos no lançamento e entrega dos serviços exige uma abordagem além do composto tradicional do marketing compreendido pelos 4Ps, pois, na competição por serviços, cada interação entre uma pessoa de contato e um representante de um cliente inclui um elemento de marketing.

Dentre as abordagens que procuram extrapolar os 4Ps, Gianesi e Corrêa (1996) observam que nas atividades de serviço é essencial a empresa se preocupar com a evidência física (a intangibilidade do serviço leva o cliente a basear-se no que é tangível no pacote de serviços, podendo ser as instalações, pessoas, equipamentos, etc), os participantes (pessoas que desempenham algum papel no serviço, sejam funcionários ou mesmo outros clientes, que de alguma forma afetarão o sucesso do serviço e conseqüentemente a avaliação do consumidor) e o processo (em serviços com grande participação do consumidor, o processo no qual o serviço é fornecido, pode ser mais importante que o resultado).

Em um outro trabalho sobre serviços, especificamente escritórios de contabilidade, Ellis e Mosher (1993) apresentaram um *mix* de marketing formado por 6Ps: produto, preço, promoção, distribuição (*place*), apresentação (*presentation*) e pessoas. Rafiq e Ahmed (1995) também demonstram o crescente consenso sobre a insuficiência dos 4Ps para o marketing de serviço e definem um *mix* com 7Ps: produto, preço, promoção, distribuição (*place*), participantes, processo e evidência física (*physical evidence*).

Lovelock e Wright (2004) parecem sintetizar as abordagens anteriores, ao propor a introdução de elementos estratégicos definidos como os 8Ps, reforçando que a natureza dos serviços trata de aspectos diferenciados como o envolvimento do cliente na produção e a importância do fator tempo. Os 8Ps definidos são:

- elementos do produto (*product elements*) – definição das características do serviço e o pacote de elementos suplementares tendo como referência os benefícios desejados pelo consumidor;
- lugar e tempo (*place and time*) – decisões gerenciais sobre quando, onde e como entregar serviços aos clientes, em outras palavras, os canais de distribuição e de entrega que podem ser por meio físico ou eletrônico;
- processo (*process*) – método e a sequência dos sistemas operacionais na qual os serviços são executados, devendo-se avaliar os graus de padronização e de customização desejados;
- produtividade e qualidade (*productivity and quality*) – a produtividade é essencial para manter os custos sob controle. A qualidade diferencia o produto e aumenta a fidelidade do cliente;
- pessoas (*people*) – profissionais envolvidos na produção do serviço, considerando ainda, que diversos são os serviços que dependem diretamente da interação entre cliente e a pessoa prestadora do serviço. A natureza dessa interação é que irá gerar a percepção da qualidade do serviço por parte do cliente;
- promoção e educação (*promotion and education*) – atividades e incentivos de comunicação destinados a aumentar preferência do cliente por um determinado serviço ou fornecedor de serviços. Também se presta para envolver adequadamente o cliente, em sua participação no processo de execução do serviço, ou para que ele possa avaliar seus benefícios;
- evidência física (*physical evidence*) – a aparência de edifícios, jardins, veículos, equipamentos, placas, etc. São as pistas visuais ou outras pistas tangíveis que fornecem evidências da qualidade do serviço;
- preço e outros custos do serviço (*price and other cost of service*) – despesas em dinheiro, tempo e esforço que os clientes incorrem ao comprar e consumir serviços, incluindo aspectos psicológicos como ansiedade e incertezas.

Limeira (2003) argumenta que as variáveis pessoas, processos, evidência física e produtividade são geralmente, de responsabilidade da área de operações das empresas de serviços.

#### **4 Metodologia**

O presente estudo é classificado como uma pesquisa qualitativa e exploratória, pela atualidade do assunto, sua importância no cenário econômico e pela esparsa produção acadêmica sobre o tema, preocupada em sua maioria, na investigação das melhores práticas para a contratação de operadores logísticos.

Como procedimentos técnicos, esta pesquisa se apóia na pesquisa bibliográfica e em um estudo de caso – com observação participante – cobrindo o período de 2002 a 2003. Optou-se por uma operação envolvendo uma empresa alinhada a tendência de formação de redes de relacionamentos empresariais, considerada um dos importantes *players* do mercado mundial em seu segmento, com expressiva participação no mercado brasileiro, com produtos líderes e de destacada qualidade. Os operadores logísticos envolvidos no caso, também possuem expressiva representatividade no mercado brasileiro. Todos os nomes foram alterados, com o objetivo de preservar a identidade das empresas envolvidas no caso.

Martins e Theóphilo (2007) afirmam que diversos termos tem sido utilizados para conceituar estilos participativos de pesquisa: observação participante, pesquisa participante, pesquisa participativa, investigação-ação, pesquisa-ação, dentre outros. Miguel (2007) argumenta que na pesquisa-ação, o pesquisador não é um mero observador e tem dois objetivos: solucionar um problema e contribuir para a ciência. Yin (2005) destaca que a observação participante é uma modalidade especial de observação, na qual, o pesquisador não é apenas um observador passivo, podendo assumir uma variedade de funções dentro de um estudo de caso. Nesse estudo, a observação participante ofereceu uma oportunidade incomum para se buscar a resposta à questão dessa pesquisa, por analisar os operadores logísticos e o composto de marketing sob a perspectiva do cliente.

## 5 Estudo de caso

A Alfa Farma era um laboratório farmacêutico que atuava no mercado de saúde animal. Iniciou suas atividades em março de 2002, resultado de uma fusão entre duas empresas pertencentes a um mesmo grupo farmacêutico norte-americano. A empresa estava organizada em três unidades de negócio: uma voltada para pecuária (corte e leite), outra dedicada a aves e suínos e a última para animais de companhia. A empresa contava com aproximadamente 160 funcionários, para um faturamento em torno de R\$ 200 milhões.

A estratégia adotada para a operação brasileira apresentava muitas similaridades com o modelo de negócio da Nike: foco nas atividades de comercialização e marketing, com a terceirização completa de todas as atividades relacionadas à produção e distribuição de produtos. Essa estratégia possibilitou a empresa voltar sua atenção aos seus programas técnicos junto aos clientes, construindo estreitos relacionamentos suportados em parte, pela promessa de respostas rápidas às suas necessidades. A estratégia de terceirização tornou a empresa mais enxuta, com a redução de custos fixos, e operacionalmente mais ágil (via especialização dos parceiros) no atendimento a crescente demanda.

Com relação a produção, a Alfa Farma operava com dois grupos de fornecedores: grandes empresas, em geral multinacionais e concorrentes globais, e pequenas e médias empresas nacionais. Dois formatos de contratos de terceirização eram oferecidos e se diferenciavam pelo grau de responsabilidade: o *Full Manufacturing*, transferia ao fornecedor toda a responsabilidade e o contrato de terceirização, onde o fornecedor se encarregava apenas da produção. Em geral, as grandes empresas aderiam a primeira modalidade e as pequenas e médias, por não conseguirem formatar este tipo de proposta, ficavam com a segunda.

Processos	<i>Full Manufacturing</i>	Terceirização
	Responsabilidade	
Planejamento de produtos acabados (quantidades e prazos)	Alfa Farma	Alfa Farma
Explosão das necessidades de materiais (quantidades e prazos)	Fornecedor	Alfa Farma
Negociação e compra da matéria-prima	Fornecedor	Alfa Farma
Transporte, recebimento e armazenagem dos materiais utilizados na produção	Fornecedor	Alfa Farma

**Quadro 3: Modalidades de contrato**

Para conduzir os processos logísticos foi necessária a contratação de um operador logístico, capaz de, no mínimo, armazenar e controlar os estoques de produtos acabados, separar pedidos (*picking*) e gerenciar o transporte, envolvendo a definição dos modais, seleção e contratação de transportadoras e acompanhamento das entregas (respeitando as características de cada produto) em todo o território brasileiro. As matérias-primas, materiais de embalagem e materiais promocionais ficaram nas instalações da antiga fábrica, desativada com a terceirização total da operação. A disponibilidade de área de armazenagem e o baixo giro dos produtos justificavam, em uma primeira análise, a exclusão destes itens na negociação com os operadores logísticos.

A linha de produtos possuía três diferentes exigências de armazenamento, diretamente ligadas à temperatura: carga seca, refrigerada e congelada. A carga seca devia ser armazenada e transportada em condições consideradas como “temperatura ambiente”, mas que de fato, não deveriam ultrapassar 25°C. As cargas refrigeradas deveriam permanecer entre 2°C a 8°C expedidas em caixas de isopor com gelo para a conservação da temperatura, e as congeladas (vacinas) que seguiam em botijões com nitrogênio líquido, conservadas a -170°C. Tanto para as cargas congeladas, quanto para as refrigeradas, o tempo máximo de transporte (do depósito até o cliente) era de 48 horas. Após este período a mercadoria era considerada imprópria para uso e seguia para a destruição (incineração).

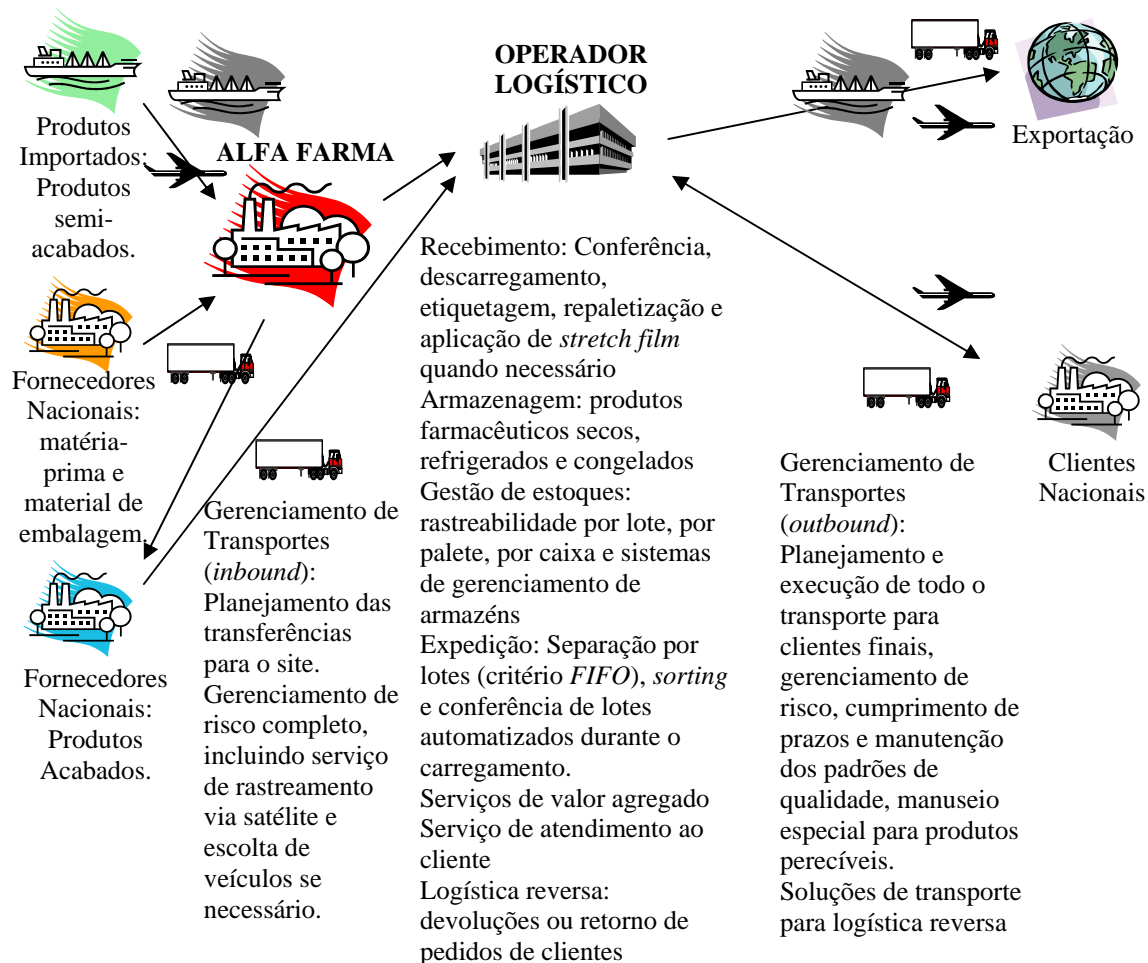
Um dos principais critérios de seleção foi a distância (máximo 100 km) da Alfa Farma ao centro de distribuição do operador logístico. O operador contratado ideal deveria, também, apresentar uma área disponível para armazenagem com capacidade para aproximadamente 4.000 paletes, 600 m<sup>3</sup> de câmaras frigoríficas e infraestrutura para o armazenamento e manuseio de produtos armazenados em nitrogênio líquido.

O processo de seleção culminou com a decisão entre duas opções de operadores logísticos – Log1 e Log2 – com a escolha recaindo sobre o último, pois a proposta da Log2 apresentava um custo total inferior.

A Log1 operava no mercado há 11 anos, localizada em Barueri, município da Grande São Paulo. Fazia parte de um grupo originado de uma grande transportadora em atividade no Brasil a mais de 50 anos, com forte presença no mercado farmacêutico (saúde humana). A Log2 possuía 8 anos de experiência no mercado, com matriz no interior de São Paulo e 17 filiais espalhadas pelo país. Surgiu como diversificação de uma empresa que atuava no ramo frigorífico. Operava nos segmentos de alimentos, químicos, logística integrada, logística promocional, saúde humana e saúde animal.

A Log1 possuía as instalações mais modernas, embora, melhorias devessem ser feitas nas áreas dedicadas a produtos refrigerados e congelados. A Log2 não possuía as melhores instalações, mas se valia de sua experiência no mercado de saúde animal para propor soluções de armazenagem para toda a linha de produtos da Alfa Farma.

Ambos operadores ofertaram um pacote básico de serviços, incluindo a armazenagem de produtos, o controle de estoque e o gerenciamento do transporte. A falha residia na incapacidade ou incompreensão que agindo desse modo, os operadores restringiriam a inovação por seguirem exatamente os procedimentos e processos determinados pela Alfa Farma. A fig. 1 resume as atividades envolvidas no processo.



**Fig. 2 - Descrição da operação logística**

Esperava-se que o operador logístico pudesse superar a performance de entregas da empresa, com mais de 95% das notas fiscais expedidas entregues dentro dos prazos contratados. Esse desempenho exigia uma operação ágil, exatamente nos processos de separação, conferência, embarque e transporte de pedidos, com emprego de tecnologia no processo – utilização de código de barras, radiofrequência, sistemas WMS (sistemas de gerenciamento de armazéns), TMS (sistemas de gerenciamento de transportes). A Log2 se diferenciava positivamente na contratação e gerenciamento de transportadoras, dando a operação uma performance mais adequada que a Log1, mesmo controlada por uma transportadora. Levantamentos realizados junto ao mercado mostraram que a dependência dessa estrutura, tornava a operação da Log1 menos flexível, com reflexos diretos no desempenho de suas entregas. A contratação de transportadoras, reconhecidamente melhores em algumas regiões, era inviável pela concorrência existente com a empresa que controla o grupo da Log1. Esse fato foi bem explorado pela Log2, que se cercou de ótimas empresas, especialistas em sua região de atuação.

A Log1 se apoiava nas definições contratuais para detalhar seus processos, enquanto a Log2 havia criado um conjunto de procedimentos com o objetivo de padronizar sua operação, porém ambas empresas, pelo seu contato com a indústria farmacêutica, adotava procedimento operacionais seguindo o GMP (*good manufacturing practices* – boas práticas de fabricação). Ambos possuíam as devidas licenças de operação, seguindo as normas para a produção,

comercialização e distribuição de produtos farmacêuticos veterinários estabelecidas e controladas pelo Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento (MAPA).

A grande dificuldade encontrada pelos operadores, porém, é a contratação de pessoal qualificado. Parte do problema encontra-se diretamente ligado ao preço cobrado do serviço. Constantemente pressionados para a manutenção de uma operação de baixo custo, observa-se como uma política empresarial, a contratação de mão-de-obra barata e conseqüentemente de baixa produtividade. Não se verificou em nenhuma das empresas, programas formais de capacitação interna, embora, a manutenção do foco da Log2 no mercado de saúde animal possibilitou a formação prática de profissionais com o deslocamento dos melhores talentos individuais para as novas contas, que passavam a ser administradas pela empresa, a exemplo da Alfa Farma.

## 6 Conclusões

O estudo de caso ilustra que a adoção do *mix* de marketing definido por Lovelock e Wright (2004), pode auxiliar a indústria dos operadores logísticos em seus objetivos comerciais, mesmo que formalmente nenhum dos operadores tenha empregado o composto dos 8Ps.

Embora o preço oferecido tenha o maior peso na avaliação de contratação, ele só fará sentido quando outros fatores atingirem níveis mínimos de aceitação. A Log2 apresentou a melhor oferta em termos de custo, porém, sua proposta só pode ser considerada por que variáveis como os elementos do produto, lugar, produtividade, evidência física e processo tornaram sua operação competitiva frente a das rivais, atendendo também, as exigências da Alfa Farma.

Algumas lições podem ser extraídas do caso, mostrando como a indústria de operadores logísticos pode se utilizar dos 8Ps:

- elementos do produto – os operadores devem ampliar o escopo de atuação, oferecendo uma gama completa de soluções para o mercado alvo, estando aptos a absorver novas responsabilidades durante a vigência do contrato;
- lugar e tempo – deve-se contar com estruturas (ex.: centros de distribuição) onde estão operando os clientes do segmento de atuação do operador;
- processo – na medida exata, deve ser formalizado para garantir um mínimo de padronização e flexível para se moldar às necessidades dos clientes;
- produtividade e qualidade – manter a excelência no atendimento aos requisitos dos clientes provê ao operador a reputação no mercado necessária para conquistar novos contratos. O emprego de tecnologia na automação do fluxo de materiais e informações auxilia nesse objetivo;
- pessoas – um dos principais elementos do composto e reconhecidamente um dos maiores problemas da indústria de operadores logísticos. Investimentos em programas de formação, atração e retenção de mão de obra qualificada devem ser conduzidos de forma sistemática;
- promoção e educação – em geral, a promoção dos operadores está baseada na reputação construída junto ao mercado;
- evidência física – os operadores devem dedicar considerável esforço nesse componente, se dedicando a conservação de áreas de armazenagem e equipamentos de movimentação de materiais;

- preço e outros custos do serviço – esse é o resultado de todas as outras variáveis. Espera-se que o operador capaz de equacionar os demais Ps, possa oferecer a melhor proposta comercial.

O estudo de caso permite também, a construção do paralelo existente entre os elementos definidos pelos 8Ps e os critérios de seleção de um operador logístico, o que reforça a idéia de adoção do *mix*. Os principais critérios de seleção empregados pela Alfa Farma, as dimensões avaliadas e o *mix* de marketing envolvido estão resumidos no quadro abaixo:

Critérios de seleção	Dimensão avaliada	Mix de marketing
variedade de serviços e flexibilidade	armazenar, controlar estoques de produtos acabados, separação de pedidos e gerenciamento do transporte, respeitando as características de cada produto	elementos do produto ( <i>product elements</i> )
área de atuação	entregas em todo o território brasileiro	lugar e tempo ( <i>place and time</i> )
processo operacional	existência de procedimentos	processo ( <i>process</i> )
tempo de entrega e/ou agilidade na resolução de problemas (baseado na reputação verificada no mercado)	48 horas para entregas de cargas congeladas e refrigeradas 95% das notas fiscais expedidas entregues dentro dos prazos contratados	produtividade e qualidade ( <i>productivity and quality</i> )
política de recursos humanos/qualidade da mão-de-obra	experiência do pessoal operacional no segmento de saúde animal	pessoas ( <i>people</i> )
inerente ao esforço comercial dos operadores	não observado	promoção e educação ( <i>promotion and education</i> )
infraestrutura e sistemas/recursos de TI	área disponível para armazenagem para carga seca, câmaras frigoríficas para produtos refrigerados e infraestrutura disponível para o armazenamento e manuseio de produtos congelados	evidência física ( <i>physical evidence</i> )
preço dos serviços	valor total da proposta	preço e outros custos do serviço ( <i>price and other cost of service</i> )

**Quadro 4 - Critérios da Alfa Farma para a seleção do operador logístico e o mix de marketing**

Esse artigo se insere como contribuição a discussão iniciada por Lima (2004), a cerca da necessidade de qualificar a estrutura de marketing nos operadores logísticos, para facilitar a identificação de oportunidades de mercado e o desenvolvimento de projetos. Como contribuição ao debate, estudos futuros poderiam se concentrar na investigação das estruturas comerciais e de marketing dos operadores, enquanto outros, poderiam analisar com maior profundidade, os diferentes segmentos industriais e seus critérios de seleção de operadores logísticos, observando a aderência do composto apresentado nesse estudo a realidade de diferentes mercados.

## Referências

- ABML.** Associação Brasileira de Movimentação e Logística (1999). Disponível em: <<http://www.abml.org.br>>. Acesso em: 08/06/2009.
- BALLOU, Ronald H. **Gerenciamento da Cadeia de Abastecimento.** Porto Alegre: Bookman, 2006.
- BERGLUND, Magnus *et al.* *Third-party logistics: is there a future?* **International Journal of Logistics Management**, v. 10. n .1, p. 59-70, 1999.
- BOWERSOX, Donald J. *The strategic benefits of logistics alliances.* **Harvard Business Review**, v. 68, n. 24, p. 36-45, jul/aug. 1990.
- BOWERSOX, Donald J.; CLOSS, David J. **Logística Empresarial: o processo de integração da cadeia de suprimento.** São Paulo: Atlas, 2001.
- CHRISTOPHER, Martin. **A logística do marketing.** São Paulo: Futura, 1999.
- CHRISTOPHER, Martin. **Logística e Gerenciamento da Cadeia de Suprimentos: criando redes que agregam valor.** São Paulo: Thomson Learning, 2007.
- DETONI, M.M.M.L. Operadores Logísticos. *In:* NOVAES, Antônio Galvão. **Logística e Gerenciamento da Cadeia de Distribuição: estratégia, operação e avaliação.** Rio de Janeiro: Campus, 2001.
- DORNIER, Philippe-Pierre *et al.* **Logística e Operações Globais: textos e casos.** São Paulo: Atlas, 2000.
- ELLIS, Brien; MOSHER, Jeannie S. *Six Ps for four characteristics: a complete positioning strategy for the professional services firm – CPA's.* **Journal of Professional Services Marketing**, v. 9, n. 1 p. 129-145, 1993.
- FLEURY, Paulo Fernando. A indústria de provedores de serviços logísticos no Brasil: analisando oferta e demanda de serviços (2004). **Instituto de Logística e Supply Chain.** Disponível em: <[http:// http://www.ilos.com.br](http://http://www.ilos.com.br) >. Acesso em: 24/05/2009.
- FLEURY, Paulo Fernando. Vantagens Competitivas e Estratégias no Uso de Operadores Logísticos (1998). **Instituto de Logística e Supply Chain.** Disponível em: <<http://http://www.ilos.com.br> >. Acesso em: 22/05/2009.
- FLEURY, Paulo Fernando; RIBEIRO, Aline Felisberto Martins. A indústria de prestadores de serviços logísticos no Brasil: caracterizando os principais operadores (2001a). **Instituto de Logística e Supply Chain** Disponível em: <<http://www.ilos.com.br>>. Acesso em: 20/05/2009.
- FLEURY, Paulo Fernando; RIBEIRO, Aline Felisberto Martins. A Indústria de Prestadores de Serviços Logísticos no Brasil: uma análise dos principais operadores (2001b). **Instituto de Logística e Supply Chain** Disponível em: <<http://www.ilos.com.br>>. Acesso em: 20/05/2009.

FREI, Fances X. Os quatro pilares de uma empresa de serviço de sucesso. **Harvard Business Review Brasil**, v. 86, n. 4, p. 48-58, abr. 2008.

GIANESI, Irineu; CORRÊA, Henrique Luiz. **Administração Estratégica de Serviços: operações para a satisfação do cliente**. São Paulo: Atlas, 1996.

IAÑEZ, Maurício Mengai; CUNHA, Cláudio Barbieri da. Uma metodologia para a seleção de um provedor de serviços logísticos. **Prod.**, v. 16, n. 3, p. 394-412, set/dez. 2006.

**IBGE**. Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (2008). Disponível em: <<http://www.ibge.gov.br>>. Acesso em: 07/06/2009.

KAHTALIAN, Marcos. Marketing de Serviços (2002). Disponível em: <[http://www.sfrancisco.edu.br/colecao\\_gestao.asp#3](http://www.sfrancisco.edu.br/colecao_gestao.asp#3)>. Acesso em: 10/2005.

KOTLER, Philip. **Administração de marketing**. São Paulo: Prentice Hall, 2000.

KOTLER, Philip; ARMSTRONG, Garry. **Princípios de marketing**. 9. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2003.

LAARHOVEN, Peter van *et al.* *Third-party logistics in Europe – five years later*. **International Journal of Physical Distribution & Logistics Management**, v. 30. n. 5, p. 425-442, 2000.

LAMBERT, Douglas *et al.* **Administração estratégica da logística**. São Paulo: Vantine Consultoria, 1998.

LIEB, Robert C. North American, *European and Asia-Pacific markets for 3PL services: the 3PL provider CEO perspective*. In: **CSCMP Supply Chain's Premier Event**, 2006. Santo Antonio, 2006.

LIEB, Robert C.; BENTZ, Brooks A.. *The Year 2004 Survey: CEO perspectives on the current status and future prospects of the European third party logistics industry* (2005a). Disponível em: <<http://web.cba.neu.edu/~rlieb/2004Europeanceopaper.doc>>. Acesso em: 01/06/2009.

LIEB, Robert C.; BENTZ, Brooks A.. *The Year 2004 Survey: CEO perspectives on the current status and future prospects of the third party logistics industry in the Asia-Pacific region* (2005b). Disponível em: <<http://web.cba.neu.edu/~rlieb/2004Europeanceopaper.doc>>. Acesso em: 01/06/2009.

LIMA, Ricardo Rivera de Sousa. **Estágio atual e tendências de evolução e atuação dos operadores logísticos como integradores logísticos**, 2004. Dissertação (Mestrado em Administração) – Programa de Pós-Graduação em Administração, Instituto Coppead de Administração, Universidade Federal do Rio de Janeiro.

LIMEIRA, Tânia Maria Vidigal. Administração de produtos. In: DIAS, Sergio Roberto (org.). **Gestão de Marketing**. São Paulo: Saraiva, 2003.

LOVELOCK, Christopher; WRIGHT, Lauren. **Serviços: marketing e gestão**. São Paulo: Saraiva, 2004.

- MACHADO, Eduardo Pitombo *et al.* Avaliação de Estratégias em Marketing de Serviços: um enfoque multicritério. **Revista de Administração Mackenzie**, v. 4, n. 2, p.61-85, 2003.
- MARTINS, Gilberto de Andrade; THEÓPHILO, Carlos Renato. **Metodologia da investigação científica para ciências sociais aplicadas**. São Paulo: Atlas, 2007.
- MENON, Mohan K.; MCGINNIS, Michael A.; ACKERMAN, Kenneth B. *Selection criteria for providers of third-party logistics services: an exploratory study*. **Journal of Business Logistics**, v. 19 n. 1, p.121-137, 1998.
- MIGUEL, Paulo Augusto Cauchick. Estudo de caso na engenharia de produção: estruturação e recomendações para sua condução. **Prod.**, v. 17, n. 1, p. 216-229, 2007
- QURESHI, M.N.; KUMAR, Dinesh; KUMAR, Pradeep. *An integrated model to identify and classify the key criteria and their role in the assessment of 3PL services providers*. **Asia Pacific Journal of Marketing and Logistics**, v. 20, n. 2, p. 227-249, 2008.
- RAFIQ, Mohammed; AHMED, Pervaiz K. *Using the 7Ps as a generic marketing mix: an exploratory survey of UK and European marketing academics*. **Marketing Intelligence & Planning**, v. 13, n. 9, p. 4-15, 1995.
- RAZZAQUE, Mohammed Abdur; SHENG, Chang Chen. *Outsourcing of logistics functions: a literature survey*. **International Journal of Physical Distribution & Logistics**, v. 28, n. 2, p. 89-107, 1998.
- ROCHA, Ângela da; SILVA, Jorge Ferreira da. Marketing de Serviços: retrospectiva e tendências. **RAE**, v. 46 n. 4, p.79-87, out. 2006.
- SEMENIK, Richard J.; BAMOSSY, Gary J. **Princípios de marketing: uma perspectiva global**. São Paulo: Makron Books, 1995.
- SILVA, Newton Siqueira da; SOUZA, Renata de; GHOBRIEL, Alexandre Nabil. O Paradigma dos 4Ps do Composto de Marketing - Origem, Evolução e Futuro. *In: IX SEMEAD, 2006, São Paulo. IX SEMEAD, 2006.*
- SINK, H.L.; LANGLEY Jr, C.J. *A managerial framework for the acquisition of third-party logistics services*. **Journal of Business Logistics**, v. 18 n. 2, p.163-189, 1997.
- WANKE, P. F.; FLEURY, P. F. Formação, Implementação e Administração de Parcerias entre Clientes e Operadores Logísticos: um Estudo de Caso. *In: XXI ENANPAD, 1997, Rio das Pedras. Anais do XXI ENANPAD, 1997.*
- YIN, R. K. **Estudo de Caso: planejamento e métodos**. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.