

Quais etapas da logística de distribuição são terceirizadas e por quê?

Marcelo Aita Ost¹

Resumo

A logística de distribuição possui como etapas a consolidação da carga, trânsito até o centro de distribuição, descon-solidação e transferência *cross docking* para transporte de entrega. Mediante um estudo de casos múltiplos, este artigo identificou quais destas etapas da logística de distribuição são terceirizadas por diferentes operadores logísticos bem como quais critérios foram importantes para a tomada de decisão.

Palavras-chave: Logística de distribuição. Terceirização em logística. *Coopetition*.

¹ MBA em Marketing, Coordenador de Gabinete - Superintendência Estadual de Operações de Santa Catarina. Correios – Aluno de Pós-Graduação em Gestão de Negócios dos Correios. Universidade Corporativa dos Correios.

1 INTRODUÇÃO

O presente artigo é um estudo de casos múltiplos que procura entender quais etapas da logística de distribuição são terceirizadas pelos principais operadores logísticos, indicando as principais razões. Por meio dele, pretendeu-se mapear quais subprocessos logísticos são terceirizados, que tipo e níveis de terceirização são adotados, além de apontar quais critérios norteiam essa decisão.

O estudo é composto basicamente por quatro etapas que consistem em resgate dos principais conceitos e teorias sobre logística e terceirização, levantamento de pressupostos, verificação dos pressupostos e conclusão.

O resgate de conceitos e teorias retomará definições de macroprocessos logísticos, atividades logísticas, operador logístico, níveis de operador logístico e terceirização em logística.

O levantamento de pressuposto foi inspirado no estudo de Panzar (2015, p. 1) que analisou a cooperação competitiva entre os *players* envolvidos na entrega de encomendas nos Estados Unidos da América e o *United States Postal Service* (USPS), onde empresas competidoras acabam colaborando umas com as outras ao prestarem serviço em uma atividade em que o custo da outra é mais elevado.

A verificação dar-se-á por meio de análise qualitativa de entrevistas dirigidas realizadas com operadores logísticos de diferentes perfis que atuam no mercado brasileiro.

Apesar de ser uma prática natural na logística, não foram encontrados muitos estudos sobre terceirização no setor. Do ponto de vista mercadológico, entender os fatores que norteiam os empresários nessa decisão pode parecer perda de tempo, tendo em vista que, no final das contas, a decisão parece

ser norteada por fatores econômicos. Já do ponto de vista acadêmico, significa confrontar cientificamente essa lógica.

A relevância deste estudo para os Correios está ligada à política de preços praticada pela empresa, que contraria a lógica de Panzar (2015, p. 1) ao suprimir o desconto por volume de postagens aos consolidadores e empresas de transporte.

2 PRINCIPAIS CONCEITOS EM LOGÍSTICA E TERCEIRIZAÇÃO

2.1 CONCEITOS EM LOGÍSTICA

O conceito de logística vem se transformando ao longo do tempo. Faria e Costa (2005, p. 17) dizem que muitos termos já foram usados para designar logística, sendo sempre associados à distribuição de materiais. Segundo eles, a definição sugerida por Christopher é a mais interessante:

Logística é o processo de gerenciar, estrategicamente, a aquisição, movimentação e armazenagem de materiais, peças e produtos acabados (e fluxos de informações correlatas) por meio da organização de seus canais de marketing de modo a poder maximizar as lucratividades, presente e futura através do atendimento dos pedidos a baixo custo. (CHRISTOPHER, 1999 apud FARIA; COSTA, 2005, p. 17)

Essa definição despertou o interesse dos autores devido ao uso do termo gerenciar, o que possibilita o entendimento de logística como um macroprocesso. Para eles, isso torna possível a subdivisão da logística em outros três processos: Logística de Planta, Logística de Armazenagem e Logística de Distribuição. É de interesse desta pesquisa a logística de distribuição, definida pelos autores supracitados como a entrega do produto ao cliente, incluindo

atividades de pós-vendas. Ballou (2006, p.29) amplia o escopo com o conceito de cadeia de suprimentos que, segundo ele, é um conjunto de atividades funcionais de logística que se repetem inúmeras vezes ao longo do processo produtivo de uma indústria. O autor explica que as atividades logísticas são repetidas várias vezes até o produto chegar ao mercado. Tal processo é tão complicado que ele afirma que, em geral, uma única firma não tem condições de controlar integralmente seu canal de fluxo de produtos desde a origem até o ponto de consumo. Ele parte do pressuposto de que poucas empresas buscam o controle total da cadeia de suprimentos devido ao elevado custo que poderia representar, influenciando assim a competitividade.

A diferenciação do processo produtivo por meio dos custos é tida como uma das três estratégias genéricas de competição de Porter (2004, p. 49). Segundo ele, existem três possibilidades de estratégias genéricas de competição para superar os concorrentes: a liderança no custo total; a diferenciação e o enfoque, sendo aconselhada a adoção de apenas uma delas, pois raramente uma empresa conseguirá conciliar mais de uma delas.

A gestão do custo é fator importante nas decisões referentes à logística. Faria e Costa (2005, p. 69) definem custo como “gastos relacionados a sacrifícios de recursos ocorridos no processo produtivo”. Na mesma linha de Porter (2004, p. 49), os autores afirmam que os custos são essenciais na estratégia competitiva de uma empresa. Dias (2017, p. 21) explica como a busca pela redução de custos virou um desafio no ambiente empresarial, sendo, muitas vezes, a terceirização de determinadas atividades a melhor alternativa para conexão de processos internos e, conseqüentemente, a redução de custos. O autor define terceirização como “a realização de atividades da cadeia de valor interna por pessoas jurídicas externas”.

Dias (2017, p. 19) usa o termo atividade, enquanto Faria e Costa (2005, p. 26) usam o termo processo. Primeiro, é importante entender a diferença entre os conceitos, pois é possível haver terceirização tanto de atividades como do processo como um todo. No decorrer deste artigo, utilizaremos a definição de processo adotada pela Association of Business Process Management Production (ABPMP, 2013, p. 47), entendendo processo como agregação de atividades executadas visando a obter um ou mais resultados.

Não é à toa que a estratégia competitiva de uma empresa é baseada em decisões produzindo impacto direto nos custos. Venkatesan (1992, apud DIAS, 2017, p. 35) explica que, dentre as decisões mais importantes no ambiente empresarial, está a escolha de quais atividades podem ser terceirizadas.

A terceirização é uma prática bastante adotada na logística, chegando a criar conceitos próprios como o de Operador Logístico. Dias (2017, p. 94) apresenta a definição da Associação Brasileira de Operadores Logísticos (ABRALOG) para Operador logístico como um prestador de serviços logísticos especializado em gerenciar e executar todas ou parte das atividades logísticas com capacidade de prestar, simultaneamente, no mínimo três atividades básicas: controle de estoques, armazenagem e gestão de transportes. Tais operadores são classificados de acordo com a capacidade de execução de atividades denominadas em “*second*” e “*third*” “*party logistic*” (em tradução livre, segunda e terceira parte na logística) por meio das siglas 2PL e 3PL.

O operador logístico conhecido como 2 PL é aquele que executa funções mais tradicionais da logística: transporte em suas modalidades (transporte de suprimento, transferência e de distribuição) e armazenagem. [...] A proposta de valor de tais

operadores é o baixo custo dos serviços (DIAS, 2017, p. 97).

Os operadores 2PL recebem o tratamento de *commodity*¹ devido à baixa complexidade envolvida na prestação do serviço e a existência de um vasto mercado de fornecedores. Esta classificação de PL permite o estabelecimento de relações frágeis facilitando a troca do fornecedor quando necessário.

Dias (2017, p. 97) apresenta os 3PL como “empresas prestadoras de serviços mais complexos”. Segundo o autor, este nível de PL não se limita aos serviços complexos, podendo também oferecer serviços básicos, conforme a necessidade do contratante.

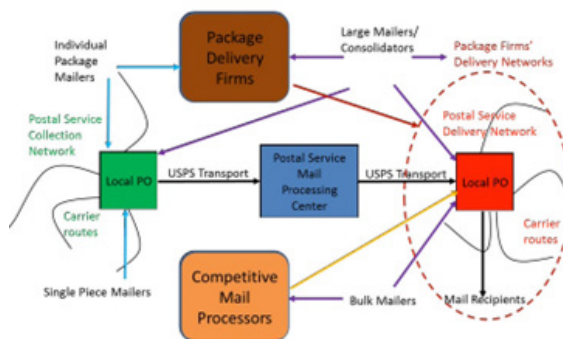
Os níveis de PL são diretamente relacionados aos processos que estão sob responsabilidade do terceirizado. As teorias a respeito de logística costumam dividir e classificar o fluxo do macroprocesso de logística. Faria e Costa (2005, p. 26) dividem a logística de armazenagem e a logística de distribuição em subprocessos. Segundo eles, na armazenagem existem os subprocessos de recebimento, estocagem e processamento de pedido. Na distribuição tem-se o carregamento, trânsito até o centro de distribuição, desconsolidação e transferência *cross docking*² para transporte de entrega.

Panzar (2015, p. 12) apresenta uma imagem da rede que envolve a logística de transporte de pequenas encomendas considerando o ecossistema do correio do Estados Unidos da América.

A figura 1 ilustra o processo iniciado em uma agência postal (na cor verde), quando se trata de um

envio individual de usuários ou empresas para apenas um ou poucos objetos.

FIGURA 1 — Rede do USPS com competição de encomendas³



Fonte: Panzar (2015, p. 12)

Para esses casos, o fluxograma segue em linha reta ao longo da malha postal, sendo realizado do início ao fim pelo USPS. Já para as empresas de entrega, o fluxo passa pelo uso de consolidadores (*Large mailers/consolidators*) seguindo, ou para um parceiro de entregas, ou para o USPS finalizar o processo. De forma similar, têm-se os concorrentes (em magenta, *competitive mail processors*) que passam pela diferenciação de preço no uso em massa dos Correios, tendo o processo finalizado pelo USPS.

2.2 CONCEITOS EM TERCEIRIZAÇÃO

Ao descrever a cadeia de estruturas da logística de distribuição, Ballou (2006, p.55) usa o termo rede logística. Considerando que na logística é comum ocorrer a ligação desta rede por meio de terceirização, parte-se da definição de rede de empresas adotada por Jarilo (2007 apud FERNÁNDEZ, 1988, p. 105) que entende redes como acordos de relacionamento de longo prazo entre empresas distintas que visam a obter vantagem competitiva sobre outras

¹ Termo inglês utilizado para se referir a produtos e serviços de qualidade e características uniformes.

² *Cross docking* é o processo em que a carga agrupada é separada por destino e reembarcada no veículo para a rota de entrega.

³ Tradução do texto original : *USPS Network with Parcel Competition*

organizações de fora da rede. Ela cita como motivos para a formação de redes: complexidade do produto; troca de conhecimento; demanda por rapidez na resposta; confiança e cooperação e defesa contra incerteza. Ainda apresenta características específicas:

As redes de empresas apresentam certas características que lhes são particulares, em relação às empresas: relatividade nos papéis dos atores organizacionais; interação; interdependência; especialização; complementaridade e competitividade entre redes (FERNÁNDEZ, 2007, p. 106).

A autora aponta tipos de aliança que vão desde formação de *joint ventures*⁴ até à colaboração informal, sendo marcadas, ou não, pela formalização de contrato de prestação de serviços. Quanto à motivação da formação de rede, explica que é comum haver formalização contratual em regime de franquias para obtenção de ampliação de cobertura de mercado.

Para Dias (2017, p. 34), “tomar decisão exige um método e conhecimentos prévios, transversais e abrangentes sobre o tema”. O autor apresenta um *framework*⁵ criado pela consultoria Strategy& baseado em três pilares que auxiliam no processo de decisão de fazer ou comprar. Os pilares são: estratégia de negócio; riscos; fatores econômicos. Por sua vez, eles são cruzados com uma análise dos impactos: Fazer; Pilares; Comprar.

O quadro 1 é um exemplo de comparação sobre como os riscos são avaliados cruzando as vantagens e desvantagens desses três fatores.

QUADRO 1: Ferramenta de Análise Make or Buy⁶ da Strategy&

Quadro 2.3: Ferramenta de Análise Make ou Buy da Strategy&

	Fazer (In-House)	Pilares	Comprar (Terceirizar)
Riscos	<ul style="list-style-type: none"> - Poucas ou nenhuma alternativa de fornecedores. - Mercado de fornecimento de alto risco. - Imperativo de equilibrar fornecimento e utilização (lead time muito curto) para uma rápida resposta ou qualidade. - Propriedade intelectual sensível envolvida no processo/produto. 	<ul style="list-style-type: none"> - Riscos de Dependência do Fornecedor (hold-up). - Disponibilidade de fontes alternativas e custos de troca de fornecedores. - Riscos do mercado fornecedor (se adquirido no estrangeiro). - Estabilidade política. - Volatilidade de câmbio. - Riscos de transporte. - Lead Time. - Interrupções no fornecimento. - Proteção de propriedade intelectual. 	<ul style="list-style-type: none"> - Os riscos de hold-up são baixos ou suficientemente administrados por meio de contratos de relacionamentos empresariais mais abrangentes. - Baixos custos de troca e fontes alternativas de suprimento facilmente acessíveis. - Desacoplar a cadeia de suprimento tem pouco impacto. - Não há propriedade intelectual sensível envolvida.

Fonte: Dias (2017, p. 40)

O item pilar serve para apontamento de fatores cruciais ao negócio, enquanto os demais são desdobramentos da decisão *make or buy*.

As estratégias de terceirização mediante aliança em redes adotadas conversam diretamente com a matriz *Make or buy* citada por Dias (2017, p. 40) apresentando como principais critérios de decisão os níveis de risco, fatores econômicos e estratégia de negócio. Assim, o risco é fator para formalização contratual, a ampliação de cobertura de mercado é fator para estratégia de negócios e a colaboração informal para fatores econômicos.

Ainda é importante classificar o escopo de atuação do parceiro, sendo classificado de acordo com a quantidade de subprocessos da logística de distribuição executados pelo conceito de 2PL e 3PL.

3 PRESSUPOSTO DA COOMPETIÇÃO⁷

No estudo que inspirou essa pesquisa, Panzar (2015, p. 1) define esse tipo de colaboração com o termo Coompetição. Segundo ele, nos Estados Unidos, o crescimento dinâmico do mercado de e-commerce

4 Associação sem caráter definitivo para a realização de determinado empreendimento comercial.

5 Termo oriundo de engenharia de software que remete ao conjunto de soluções comuns a uma família de problemas.

6 Termo em inglês para fazer ou comprar.

7 Tradução livre do termo coopeitition de PANZAR (2015).

levou a uma explosão no volume de envio de encomendas ocasionando a entrada de novos *players* no mercado, que forçou a uma mudança no relacionamento entre eles:

Este aumento de demanda por encomendas não só beneficiou os provedores de serviços por meio de aumento de volume, como também mudou o a relação entre os *players* do mercado. Para se manterem competitivas, as empresas estão começando a colaborar com seus rivais – fornecendo processamento, transporte ou entrega uma para a outra – nos referimos a isso como coopetição.⁸ (PANZAR, 2015, p. 1, tradução nossa, grifo nosso)

Essa forma de competição colaborativa acaba apresentando benefícios às empresas e aos consumidores e pode ser uma tendência forte que poderia permitir aos maiores operadores, como no caso dos Correios, a priorização de investimento em qualidade na execução das operações de entrega local em detrimento da etapa de transferência de carga entre os centros de triagem regionais. Assim obteriam uma melhoria na eficácia em um ponto do processo perceptível ao consumidor: a entrega.

Assim, o pressuposto central deste artigo é o de que a coopetição é capaz de trazer benefícios aos envolvidos nas redes colaborativas.

3.1 METODOLOGIA

Considerando que a questão levantada nesta pesquisa contém os elementos *quais e por que*, o método mais indicado é o de estudo de caso. Yin (2010, p. 16) explica que questões como *o que, quem e onde* favorecem o método de levantamento enquanto

questões relacionadas ao *como* e *porque* são mais explanatórias e normalmente levam ao estudo de caso.

A natureza desta pesquisa aponta para o estudo de casos múltiplos em que se tem uma amostra de mais de um caso buscando replicar o experimento. Nesse caso, empresas que terceirizam etapas da logística de distribuição. O método foi escolhido visando à replicação literal por meio de resultados similares ou sua replicação teórica ao apresentar resultados contrastantes ocasionados por razões previsíveis. A metodologia de análise deve ser qualitativa.

Primeiro, foi realizada uma etapa preliminar de pesquisa prévia nos *sites* da internet dos principais operadores logísticos. Muitos dos *sites* não apresentavam dados que permitissem uma conclusão precisa. Foram vistos casos em que o operador logístico informava quais empresas eram seus parceiros em regiões e outros em que, apesar de a empresa afirmar utilizar uma frota 100% própria, trabalhava com o regime de franquias. Os indícios foram de terceirização a partir da etapa de transferência para o centro de distribuição ou da etapa de transporte de entrega.

A busca por uma fonte qualificada de informação foi bastante difícil. Inicialmente foram procurados diretores operacionais ou comerciais de empresas de entrega de encomendas e operadores logísticos, recebendo recusas frequentes das empresas de entrega de encomendas.

Logo, procurou-se ampliar a população para operadores logísticos com diferentes especializações. Assim, foram entrevistados um operador

⁸ Tradução do texto original: Not only has this increased demand for parcels benefitted the providers of parcel services through increased volume, it has also changed the relationship between the players in the market. In order to remain competitive, firms are beginning to collaborate with their once rivals – providing processing transportation, or delivery for each other – something we refer to as co-opetition.

especializado em integração da cadeia de suprimento, um em logística promocional, um em logística do segmento fármaco, um transportador de carga à granel, os Correios e um consolidador de carga.

A coleta de dados deu-se mediante entrevista focada buscando identificar como e quais dos três aspectos do *framework make or Buy* da Strategy& influenciaram na tomada de decisão: estratégia de negócios, risco ou fatores econômicos.

A entrevista focada guiou a conversa basicamente buscando as seguintes informações: se o operador terceiriza alguma etapa; qual etapa terceiriza; que fator influencia sua decisão em terceirizar ou não; qual o critério balizador da escolha do fornecedor.

Por tratar-se de estudo de casos múltiplos, buscou-se identificar replicações de repostas por meio de réplica teórica em que diferentes entrevistados têm diferentes etapas do processo terceirizadas com fator de decisão idêntico ou réplica literal, na qual as mesmas etapas são terceirizadas por motivos diferentes. Dessa forma foi construída uma explanação ou explanação rival a respeito da competição de Panzar (2015, p. 1).

3.2 ENTREVISTA FOCADA

Quando foi perguntado aos diferentes operadores se terceirizavam alguma atividade da logística de distribuição e feito o pedido para identificarem qual, algumas repostas apresentaram similaridades. Assim, elas foram agrupadas de acordo com o processo terceirizado.

Dos operadores logísticos entrevistados, o integrador, o operador de logística promocional e o operador de carga à granel terceirizam a maioria ou todas as etapas da logística de transporte. Já o operador de fármaco terceiriza o transporte para

entrega quando conveniente. O Consolidador terceiriza apenas a entrega e a transferência quando ocorre no modal aéreo. Já os Correios terceirizam a transferência por meio do transporte aos centros de distribuição.

Em uma segunda etapa da entrevista, foi solicitado aos operadores para identificar quais fatores influenciam esta decisão. As repostas também permitiram o agrupamento.

O integrador tem sua atividade focada no monitoramento do transporte visando a garantir o cumprimento dos acordos de nível de serviço. Dessa forma entende que sua função é “saber quem faz melhor determinado serviço em determinada região da melhor forma possível.” Podendo garantir qualidade e economicidade, pois possui conhecimento amplo dos fornecedores disponíveis. Sendo assim, a decisão é baseada no custo benefício.

O operador de logística de promoção entende que, ao compartilhar espaço com demais operadores, sejam eles do segmento ou não, nas etapas de consolidação, *cross docking* e transporte de entrega, está economizando. Logo, prefere terceirizar para compartilhar recursos.

Já o operador de carga à granel explicou que o mercado é bastante regrado, sendo necessária a contratação de seguro, bem como a formalização de contrato de transporte com o fornecedor. Mesmo assim, a elevada quantidade de veículos o obrigaria a realizar um elevado investimento, além de apresentar elevado custo de tempo na administração da frota.

Os operadores do segmento fármaco e o consolidador preferem terceirizar o transporte de entrega. Assim como o operador de carga à granel, também entendem que o investimento para aquisição e manutenção de veículos é bastante elevado. Ambos

apresentam preferência pelo uso de poucos veículos maiores para realização da transferência de carga deixando a carga de terceiros a etapa final da logística de distribuição. No caso do consolidador, há exceção na realização de transferência quando ocorre entre seus *hubs* ou na modalidade aérea até o transportador responsável pela entrega.

Os Correios possuem amplo alcance, por isso concentram sua energia em sua frota de veículos leves ao entender que o transporte da carga consolidada ao centro de distribuição não é a etapa mais importante em sua logística. A vocação dos Correios está no conhecimento profundo do transporte de entrega. Apesar de também ser um consolidador, terceiriza o transporte da carga consolidada até o centro de distribuição.

Quando foi perguntado qual o critério balizador, basicamente todos os operadores cruzaram os critérios definidos como pilares da matriz *make or buy* citada por DIAS (2017, p. 40).

O integrador, em conformidade com o modelo, acredita que:

Tudo isso (risco, economia e estratégia) é analisado; primeiro a capacidade técnica. Se possui capacidade técnica, também fazemos uma análise financeira, análise do *compliance*⁹ e, a partir daí é uma cesta grande de análises.

Assim, avalia os três critérios ao realizar uma análise de risco combinada com o menor custo possível em busca do fornecedor ideal de acordo com cada caso.

Ainda considerando o *framework*, o operador de logística de promoção, afirma que:

A terceirização moderna é: Eu estou pegando 20 clientes, colocando no mesmo local, usando os mesmos veículos, usando minha força de negociação com a companhia aérea, ou quem quer que seja, e por isso a gente gera o menor custo. A terceirização hoje deriva da inteligência de compartilhar espaço, veículo e demais recursos.

Dessa forma entende-se que o fator econômico sobressai-se por meio da busca constante do menor custo possível.

Já os operadores de carga à granel e fármaco preocupam-se com a reputação de seu negócio e avaliam o risco de falta de fornecimento como um balizador, pois consideram que, mesmo com a carga segura, a ocorrência de sinistro causa grande impacto ao cliente.

Mesmo assim, o operador de carga à granel evidencia a avaliação de outro critério também apontado no *framework* ao afirmar que:

A frota, hoje nos modais do Brasil não é rentável. Apresenta um risco altíssimo, inclusive de roubo. Se você adquirir seguro para uma frota própria, o valor é exorbitante. As leis trabalhistas são extremamente rigorosas e o risco do valor do patrimônio é altíssimo.

Indicando que, apesar do principal critério balizador ser o fator econômico baseado no custo de manutenção da frota, opta também pela transferência de risco.

⁹ Conjunto de disciplinas para fazer cumprir normas legais e regulares, políticas e diretrizes estabelecidas para o funcionamento do negócio da empresa.

Aplicando os critérios do *framework*, o operador do segmento fármaco opta pelo uso temporário de parceiros até o desenvolvimento de *Know How*¹⁰. Entretanto, evidencia a preferência pelo uso de operação própria ao afirmar que:

Na ponta do lápis, naturalmente a aquisição não é a melhor opção. Financeiramente falando. Mas quando envolve medicamentos, se dá problema em um caminhão qualquer, eu queimo toda a operação inteira da empresa. Então tiramos um pouco de lado a questão financeira

Assim, apesar de considerar os fatores econômicos e estratégicos, o risco se sobressai como critério balizador.

O consolidador de carga também usa os critérios do modelo apresentado por Dias (2017, p. 40) ao entender que o custo de manutenção e controle de frota inviabilizaria seu negócio ao afirmando que:

A decisão inicial passa antes de mais nada pela questão de capex¹¹, investimento nestes recursos (veículos). O segundo critério é a questão do gerenciamento dos veículos. E por fim, os veículos agregados com motorista tem uma performance maior com veículo agregado a terceiro.

Dessa forma, aponta o fator econômico como balizador, apesar de também julgar questões como risco e estratégia de negócio.

Os Correios também aplicam o *framework make or buy* ao afirmar que:

O ponto mais frágil e mais difícil de planejar é a ponta da cadeia, o transporte de entrega. Já a

transferência nacional e Estadual de carga é planejada com bastante antecedência devido a regularidade das rotas. Assim temos como realizar simulações que acabam apontando para um custo mais baixo. Sem falar em fatores por detrás do processo como a hospedagem e paradas necessárias no trajeto.

Com base nisso, entende-se que a estratégia do negócio e o fator econômico são fatores balizadores.

4 CONCLUSÃO

Nos diferentes casos estudados, identificou-se que a etapa de transporte de distribuição possui forte tendência a terceirização devido ao elevado custo de investimento na aquisição e administração da frota, com exceção dos Correios que fazem o movimento inverso.

Mesmo nos casos do operador do segmento fármaco e do operador de logística de promoção em que ocorre uma diferenciação, o fator econômico também foi apontado como balizador. O operador do segmento fármaco recebe cooperação até sua operação se consolidar, passando a exercer o papel de competidor a partir deste momento. Já o operador de logística de promoção busca cooperação de outros operadores para obter conveniência de custo compartilhado, atuando como um consolidador.

Dessa forma, infere-se que o pressuposto de que no Brasil há de fato um cenário de “coopetição” nos mesmos moldes apontados por Panzar (2015, p. 1) nos Estados Unidos se confirma para os casos estudados. Até mesmo o consolidador de carga, que possui uma atividade similar à dos Correios, acaba competindo de forma colaborativa podendo vir a

10 Termo em inglês usado para se referir a conhecimento do processo.

11 Sigla em inglês que significa o montante de dinheiro despendido na aquisição de bens.

contratar os Correios para o transporte de entrega. Assim, é possível notar uma lacuna no mercado brasileiro de logística onde há tendência natural na escolha dos Correios para os casos em que a carga possui o perfil transportado pelo operador postal.

REFERÊNCIAS

ABPMP. **Guia para o gerenciamento de processos de negócios BPM**. Corpo comum de conhecimento. 2013.

BALLOU, Roland H. **Gerenciamento da cadeia de suprimentos/Logística empresarial**. 5. ed. São Paulo: Editora Bookman, 2006.

CORREIOS. **Principais números**. Disponível em <<http://www.correios.com.br/sobre-correios/a-empresa/quem-somos/principais-numeros>>. Acesso em: 22 out. 2017.

DIAS, Osório Carvalho. **Terceirização em logística**. Curitiba-PR: Instituto Federal do Paraná, 2017.

FARIA, Ana C. & COSTA, Maria F. G. **Gestão de custo logístico**. São Paulo: Editora Atlas, 2005.

FERNÁNDEZ, M. Teresa Martinez.; HOFMANN, Valmir E.; MORALES, F. Xavier Molina, Redes de empresas: Proposta de uma tipologia para classificação aplicada na indústria de cerâmica de revestimento. **Revista de Administração Contemporânea**, 1ª Edição especial: 2007. Disponível em <<http://www.scielo.br/pdf/rac/v11nspe1/a06v1ns1.pdf>>. Acesso em: 05 dez. 2017.

HOFFMANN, Valmir Emil; MOLINA-MORALES, F. Xavier; MARTINEZ-FERNANDEZ, M. Teresa. Redes de empresas: proposta de uma tipologia para classificação aplicada na indústria de cerâmica de revestimento. **Rev. adm. contemp.**, Curitiba, v. 11, n. spe1, p. 103-127, 2007. Disponível em: <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1415-65552007000500006&lng=en&nrm=iso>. Acesso em: 23 nov. 2018.

GIL, Antônio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 4. ed. São Paulo: Editora Atlas, 2002.

MINISTÉRIO DOS TRANSPORTES, PORTOS E AVIAÇÃO CIVIL – MTPA. **Anuário estatístico de transportes 2010-2016**. Brasília, DF, 2017. 57p.

PANZAR, John C. **Co-operation on parcel delivery**: Na exploratory analysis, Report Number RARC-WP-16-002. Disponível em: <<https://www.uspsaig.gov/sites/default/files/document-library-files/2015/RARC-WP-16-002.pdf>>. Acesso em: 08 out. 2017

PORTER, Michel. **Estratégia competitiva**. 2. ed. Rio de Janeiro: Editora Campus, 2004.

YIN, Robert K. **Estudo de caso**: Planejamento e métodos. 2. ed. Porto Alegre: Editora Bookman, 2001.