
ALIANÇAS ESTRATÉGICAS COMO VANTAGEM COMPETITIVA NO CENÁRIO LOGÍSTICO GLOBALIZADO

Marcos Antonio Maia de Oliveira
FATEC – Guarulhos

Leonel Cezar Rodrigues
Universidade Nove de Julho

Lucas Daniel Ramos Ribeiro
Universidade Presbiteriana Mackenzie

RESUMO

Este trabalho considera as alianças estratégicas como forma de obtenção de vantagem competitiva no cenário logístico globalizado. Por meio de um estudo de caso particular de parceria e aliança estratégica entre empresas nacionais (Rapidão Cometa, Expresso Araçatuba e Transportadora Americana) e uma internacional (FedEx Express), pode-se entender a influência proporcionada à Rapidão Cometa no que tange ao aumento de participação no mercado logístico, bem como a sua consolidação entre os principais operadores logísticos nacionais. A logística, que possui uma função estratégica, funciona como apoio no gerenciamento eficiente do fluxo de materiais/produtos, informações e recursos, tanto dentro da empresa, como entre as diferentes organizações que participam do ciclo completo de criação de valor. No Brasil, a visão da logística como um processo integrador, tanto quanto uma ferramenta estratégica, começou a ganhar relevância a partir da década de 1990, marcada pela explosão do comércio internacional, pela estabilização econômica e pela privatização da infraestrutura (Fleury, Wanke & Figueiredo, 2000). O ambiente em que as empresas operam atualmente é muito complexo e fortemente competitivo. Portanto elas estão buscando a diferenciação e o estabelecimento de vantagens competitivas em relação a seus concorrentes. Para alcançar esses objetivos, cada uma tenta encontrar o próprio caminho; porém, entre muitas delas, um ponto comum pode ser observado: a opção pela aplicação da logística (Ferraes Neto, 2001).

Palavras-chave: Aliança estratégica. Vantagem competitiva. Estudo de caso.

STRATEGIC ALLIANCES AS A COMPETITIVE ADVANTAGE IN THE GLOBAL LOGISTICS SCENARIO

ABSTRACT

This paper considers strategic alliances in order to obtain competitive advantage in the global logistics scene. Through a particular case study of partnership and strategic alliance between national companies (Rapidão Cometa, Expresso Araçatuba and Transportadora Americana) and one international (FedEx Express), we can understand the influence afforded to the company Rapidão Cometa, one of the national companies focused on this aim, regarding to the increase of participation in the logistics market as well as consolidation among the major national logistic Operators.

Logistics has a strategic role, working to support the efficient management of the flow of materials / products, information and resources, both within the company, as between the different organizations that participate in the full cycle of value creation.

In Brazil, the view of logistics as an integrative process, as well as a strategic tool, began to heat up from the nineties, which was marked by the explosion of international trade for economic stabilization and privatization of infrastructure (Fleury, 2000).

The environment in which companies operate nowadays is very complex and highly competitive. Therefore, they are seeking differentiation and the establishment of competitive advantages over its competitors. To achieve these goals, each one tries to find his own way, but among many of them, a common point can be seen: an option for the application of logistics. (Ferraes Neto, 2001).

Key-words: Strategic alliance. Competitive advantage. Case study.

1 INTRODUÇÃO E OBJETIVO

Dentre as diversas definições de logística, pode-se entender que ela constitui-se no gerenciamento estratégico do fluxo de material e de informações correlatas para levar, de forma eficiente e eficaz, os produtos da origem a um destino. Nessa definição, o gerenciamento estratégico desses fluxos é o elemento crítico de inovação. Deve-se ressaltar, no entanto, que as vantagens e diferenciais competitivos são pouco duradouros. Por isso, rapidez e flexibilidade da gestão e operacionalização do fluxo logístico deixam de ser apenas um discurso e tornam-se obrigatórias.

O objetivo deste artigo foi entender de que forma a aliança estratégica estabelecida entre a empresa americana FedEx e a brasileira Rapidão Cometa influenciou a formação de outras parcerias.

2 PRECEDENTES TEÓRICOS

2.1 POSICIONAMENTO ESTRATÉGICO

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

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

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

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

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

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

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

- ter como meta de longo prazo obter retorno superior do investimento. a estratégia deve estar fundamentada na sustentação da lucratividade e gerar valor econômico real;
- ter como objetivo proporcionar valor ou conjunto de benefícios diferente dos concorrentes; não é, portanto, a universalização das melhores práticas nem um esforço para oferecer tudo para todos. Deve definir uma forma de competir que gere valor único para um conjunto específico de clientes;
- realizar de forma diferente suas atividades ou realizar atividades diferentes das realizadas pelos concorrentes. As atividades devem estar adequadas a sua proposição única de valor;
- abandonar algumas características dos produtos, serviço ou atividades para ser única em outras, o que envolve escolhas;

- definir como irão operar todos os elementos de uma empresa. A estratégia envolve escolhas interdependentes, portanto todas as atividades devem ser reforçadas mutuamente;
- definir uma proposição de valor único para seguir, mesmo que isso implique perda de oportunidades.

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

2.2 VANTAGEM COMPETITIVA

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

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

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

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

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

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

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

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

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

2.3 COMPETITIVIDADE

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

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

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

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

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

2.4 A ALIANÇA ESTRATÉGICA

A literatura é consensual em reconhecer que uma aliança estratégica ocorre quando duas ou mais organizações decidem conjugar esforços para

alcançar um objetivo estratégico comum (Johanson & Mattsson, 1988; Aaker, 1995). Os estudiosos de alianças estratégicas abordam diferentes aspectos, processos e finalidades para caracterizar ou classificar as alianças. Aaker (1995), por exemplo, destaca o grau de formalização dos acordos para concluir que as alianças podem assumir diversas formas, desde acordos informais, cuja vinculação não envolve responsabilidades diretas entre as partes, até a formalização de uma *joint venture*.

Douglas e Craig (1995) concentram-se nas formas de colaboração entre os aliados. Segundo os autores, alianças podem estabelecer-se no âmbito das funções estruturais de uma organização, como na pesquisa e desenvolvimento de novos produtos, na produção e logística e no marketing e distribuição. Faulkner e Johnson (1992) discutem as alianças segundo suas naturezas constitutivas e apontam três formatos distintos: simples ou focalizada *versus* complexa, que considera as atividades desenvolvidas pelos parceiros; *joint venture versus non-joint venture*, que considera o capital e a forma jurídica da aliança; dois parceiros *versus* consórcio, que considera o número de parceiros envolvidos.

Em termos de territorialidade, Root (1988) leva em conta a nacionalidade dos agentes cooperados e o local da aliança. De acordo com esse autor, alianças podem ser uninacionais, quando realizadas em um único país; binacionais, quando realizadas em dois países distintos; ou multinacionais, quando realizadas em vários países. Em termos de local da aliança, elas podem realizar-se nas transações em mercados abertos, no contexto interempresarial, ou no contexto intraempresarial.

Segundo Ballou (2001) e Bowersox e Closs (2001), as alianças estratégicas em logística são mais raras pela dificuldade de serem formadas, além de serem caracteristicamente frágeis e fáceis de dissolver-se. Esses problemas originam-se, em geral, na inexistência de relação planejada das partes, na falta de compartilhamento de valores, metas e na falta de estratégias corporativas comuns. Ballou (2001), no entanto, defende a necessidade de alianças, em vista de seus benefícios intrínsecos, como redução de custos operacionais e de capital para investimento, maior acesso a

tecnologias, melhores serviços aos clientes, maior poder de penetração mercadológica e redução de riscos e incertezas.

O presente caso de aliança estratégica envolve exatamente duas empresas do setor de logística, a Federal Express (FedEx) e a Rapidão Cometa, com territorialidade distinta, na classificação de Root. A análise desse caso permite verificar como as barreiras e alianças estratégicas, apontadas por Ballou (2001) e outros, podem ser sistemicamente vencidas.

3 METODOLOGIA

O estudo de caso contribui, de forma inigualável, para a compreensão dos fenômenos individuais, organizacionais, sociais e políticos. Não surpreendentemente, o estudo de caso vem sendo uma estratégia comum de pesquisa na psicologia, na sociologia, na ciência política, na administração, no trabalho social e no planejamento (Yin, 1983).

Em outras palavras, o estudo de caso como estratégia de pesquisa compreende um método que abrange tudo – com lógica de planejamento e incorporando abordagens específicas à coleta e à análise de dados.

Nesse sentido, o estudo de caso não é nem uma tática para a coleta de dados nem meramente uma característica do planejamento em si, mas uma estratégia de pesquisa abrangente.

O estudo de caso é adequado, sobretudo, para aprofundar o conhecimento sobre um objeto ainda pouco estudado. Por meio do estudo de caso, é possível melhorar a compreensão sobre dado assunto, permitindo o levantamento de hipóteses ou o desenvolvimento de novas teorias (Miguel, 2007).

O método propõe a realização de uma análise profunda visando obter conhecimento detalhado sobre um evento ou fenômeno. A pesquisa pode estar restrita a um único caso ou a múltiplos estudos de caso. A seleção de um único caso é válida quando ele apresenta particularidades que o tornam raro ou revelador de algum fenômeno desconhecido. Ou, ainda, quando é suficiente para confirmar, contestar ou compreender uma teoria (Yin, 1994).

Os estudos de casos múltiplos são considerados mais convincentes e robustos que os individuais. Os diversos casos devem ser analisados individualmente e de forma cruzada. A análise individual permite consolidar as informações coletadas. A análise entre os casos, por sua vez, permite identificar semelhanças e diferenças. Assim, podem-se confirmar ou refutar as proposições iniciais e formular novas proposições (Eisenhardt, 1989).

Um aspecto crítico nos estudos múltiplos diz respeito ao número de casos que devem ser realizados. Segundo Eisenhardt (1989), para validar a pesquisa devem ser realizados pelo menos quatro estudo de casos, já que número inferior não permite a geração de teorias.

Yin (1994) recomenda extremo cuidado ao planejar e realizar estudos de caso, porque, muitas vezes, aceitam-se evidências equivocadas ou visões tendenciosas que influenciam as conclusões. A falta de rigor é uma das principais críticas a este método de pesquisa.

Outra crítica é a impossibilidade de, a partir da análise de um ou de poucos casos, estabelecer generalizações científicas. Para Yin (1994), fatos científicos raramente se baseiam em experimentos únicos. Decorrem, no geral, de um conjunto de múltiplos experimentos em que o fenômeno é repetido sob diferentes condições.

Apesar de reconhecer a validade das críticas, Yin (1994) argumenta que o método de estudo de caso permanece válido porque

- é útil para identificar características e ligações entre os fenômenos e nas construções teóricas (modelos). Estudos de caso múltiplos ou replicações de um único estudo de caso com outras amostras oferecem indicações do grau de generalização possível;
- busca compreender, na maior parte das vezes, um conjunto de decisões: por que foram tomadas, formas de implantação e resultados alcançados;
- é possível verificar sua validade e confiabilidade por meio de estudos estatísticos e experimentais que validarão ou não as conclusões.

3.1 COMPONENTES DO ESTUDO DE CASO

Para Yin (1994), o estudo de caso deve conter cinco componentes que sustentarão e guiarão o pesquisador em seu trabalho:

- questões de pesquisa: são o ponto de partida e ajudam o pesquisador a manter-se focado em seu objeto. Estudos de caso são adequados para responder questões do tipo como e por quê;
- proposições: devem refletir as questões e indicar onde procurar evidências relevantes. Elas expressam o entendimento prévio do pesquisador sobre o assunto. Bonoma (1989) ressalta a importância da construção de um referencial teórico para a construção das proposições, o qual fundamenta a realização do estudo de caso;
- unidade da análise: deve atender aos objetivos da pesquisa e às questões de estudo. A unidade pode ser uma empresa, processo, indivíduo ou vários agentes;
- ligação de dados a proposição e critérios para interpretação dos dados: estes dois componentes constituem a análise do estudo de caso. O primeiro relaciona as informações obtidas na pesquisa às proposições estabelecidas; o segundo busca responder às questões iniciais.

O presente trabalho utilizará um caso particular no cenário logístico brasileiro: a assinatura de um acordo comercial cooperativo, em 2002, entre a FedEx Express, a maior empresa de transporte expresso do mundo e provedora de serviços logísticos globais, e as Transportadoras Licenciadas – Expresso Araçatuba, Rapidão Cometa e a Transportadora Americana – resultando na criação da primeira rede de transporte mundial no Brasil, que liga as principais cidades do país ao mundo.

Esse acordo buscou oferecer serviços contínuos da FedEx Express, em cooperação com as três empresas, em áreas que representam aproximadamente 90% do PIB brasileiro.

O contrato foi criado para proporcionar acesso das empresas brasileiras a uma rede internacional exclusiva de transporte, oferecendo os serviços internacionais da Fedex Express por meio dessas empresas nacionais e cobrindo quase todo o território nacional.

3.2 ANÁLISE PRELIMINAR

Para o desenvolvimento deste trabalho foram utilizados levantamentos documentais, bibliografia das empresas e pesquisas de dados secundários. O objetivo geral deste caso foi entender a aliança estabelecida entre a FedEx Express e uma das participantes desse acordo – a Rapidão Cometa.

No primeiro momento, trabalhou-se com a fundamentação teórica das partes envolvidas e com os dados secundários obtidos em informações divulgadas pelas empresas em comunicados de imprensa.

Os dados primários foram coletados em entrevista com dirigentes da Rapidão Cometa, responsáveis pela parceria desde o início: a gerente nacional de operações aéreas, Ângela Maciel Moura, a supervisora de operações aéreas, Indyara Moura de Lavor, e o diretor comercial, José Américo Pereira Filho. Da FedEx, foi entrevistado Rubens Vendramini, responsável pela expansão interna da empresa. Relacionamentos interpessoais comuns entre pesquisador e empresa pesquisada foram extremamente importantes para a obtenção de informações.

3.3 OS PARTICIPANTES

3.3.1 FedEx Express

A Federal Express (FedEx) Corporation é, juntamente com a United Parcel Services e a DHL, uma das três maiores empresas provedoras de serviços logísticos no mundo. A infraestrutura e as rotas aéreas da FedEx fazem dela a maior empresa de transporte expresso do planeta, garantindo entrega rápida, confiável e com prazo definido de mais de 3,3 milhões de itens, para 220 países e territórios, todos os dias úteis. A FedEx emprega mais de 150 mil funcionários e possui mais de 643 aeronaves, atendendo 365 aeroportos no mundo inteiro (FedEx, 2008). Em 2002, a empresa faturou cerca de US\$ 21 bilhões (Lobo, 2003).

Desde 1989, a FedEx Corporation, empresa de origem norte-americana, possui uma filial, a Fedex Express Brasil, que no território brasileiro conecta

mercados geradores de 90% do PIB nacional em 24-48 horas com serviços porta a porta, desembaraço alfandegário e garantia de reembolso de frete.

Apesar do foco em transporte aéreo de pequenos volumes, a Fedex, juntamente com seus principais concorrentes internacionais (UPS e DHL), é conhecida como grande integradora, por oferecer ampla variedade de serviços e atuar de forma global, fazendo parte do pelotão de elite de provedores de serviços logísticos internacionais. A empresa americana tornou-se uma supercompanhia, principalmente depois que identificou a tendência de boa parte de seus grandes clientes: concentrar suas operações em apenas um provedor logístico (*one stop shopping*), para ganhar em economia de escala e simplificar procedimentos administrativos (Schittini, 2003).

3.3.2 Rapidão Cometa Logística e Transportes S/A

Fundada há mais de 69 anos, na capital de Pernambuco, a Rapidão Cometa é um dos melhores e maiores provedores de soluções logísticas do Brasil. Certificada pelo ISO 9001 desde 1997 (Rapidão, 2011), oferece uma variedade de soluções integradas para distintos tipos de transporte e distintos serviços especializados (Figura 1). A Rapidão está presente diretamente em todos os estados do Brasil, com mais de 184 pontos de coleta e 42 filiais espalhadas em todo o território nacional, envolvendo mais de oito mil profissionais. A empresa possui uma estrutura de 650 mil m² de área construída e de pátio que integram mais de 800 postos de serviços em mais de cinco mil localidades de atendimento no país (Rapidão, 2011).

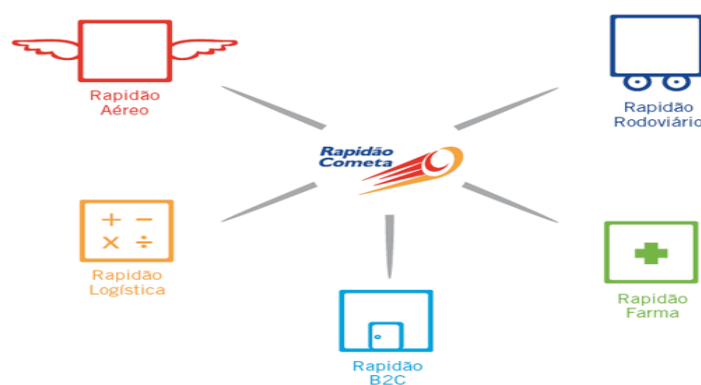


Figura 1: Serviços integrados oferecidos pela Rapidão Cometa

Fonte: Rapidão (2011)

A infraestrutura de atendimento a seus mais de 17 mil clientes ativos é composta por mais de três mil veículos próprios e de terceiros, realizando 12 milhões de entregas e gerando um volume de 500 mil toneladas de cargas expedidas anualmente.

Com essa estrutura, as opções de serviços oferecidos apresentam soluções em transporte rodoviário e aéreo de cargas e encomendas, além de contar com uma bem desenvolvida infraestrutura voltada para a logística, *e-commerce* e indústria farmacêutica, atendendo às mais diversas áreas, como calçados, cosméticos, farmacêutica, telefonia, informática, confecções e autopeças. Esses aspectos demonstram a gestão de vanguarda da organização e sua preocupação em estar preparada visando competir habilmente em nível nacional e internacional (neste caso, transportando para mais de 220 países).

A FedEx iniciou sua atuação no mercado brasileiro em 1989, atendendo as cidades de São Paulo, Rio de Janeiro e Porto Alegre. Atualmente, possui estrutura própria nessas cidades e também em Campinas/SP e Blumenau/SC. A única maneira de atender a determinadas regiões do país foi a formação de parceria com agentes de transportes, dentre os quais, a Rapidão Cometa, hoje a única remanescente da aliança.

Para ampliar sua atuação no mercado brasileiro, a FedEx necessitava conhecer suas particularidades, especificamente em regiões potenciais e pouco exploradas – como o norte e o nordeste – onde a Rapidão Cometa sempre teve forte presença.

Segundo Ângela Moura, o relacionamento entre a Rapidão Cometa e a FedEx começou a tomar forma em 1996, com o Projeto Verde. Nele a Rapidão Cometa realizava o serviço de transferência de mercadorias da FedEx, que chegavam de toda parte do mundo ao Aeroporto de Viracopos (Campinas/SP), e efetuava a distribuição a todos os clientes da empresa norte-americana.

Nessa época, segundo José Américo Pereira Filho, as transações eram artesanais e realizadas de forma precária, com informações transmitidas por fax e telefone. A partir de 1998, a Rapidão Cometa passou a realizar o serviço

de coleta e transferência de mercadorias dos clientes da FedEx até o aeroporto e vice-versa.

Dados referentes àquela época, já em 1997, indicavam que o desempenho fora muito bom para os padrões das empresas de logística, com um faturamento de R\$130 milhões, 2800 funcionários e uma taxa de crescimento de 8% no ano (Corey, 1998).

A FedEx, que faturou em 1997 US\$ 11,5 bilhões (Delmas, 1998), interessou-se em formalizar o contrato de parceria com a Cometa. "A Rapidão Cometa tem prestígio entre as empresas aéreas e sempre consegue lugar nos primeiros voos", explica Rubens Vendramini, responsável pela área de expansão interna da FedEx na época da parceria.

4 RESULTADOS: A ALIANÇA

A FedEx iniciou sua atuação no mercado brasileiro em 1989, atendendo às cidades de São Paulo, Rio de Janeiro, Porto Alegre, Campinas(SP) e Blumenau (SC). Atualmente, possui frota própria para atender às demandas de serviços nessas cidades, mas a potencialidade do mercado brasileiro, o crescente volume de transações internacionais e os problemas associados à infraestrutura de transportes (somente rodovias e poucos aeroportos) colocaram a FedEx Brasil diante de um dilema de crescimento. De um lado, a empresa conseguia avaliar a lucratividade latente que oferece o mercado brasileiro de transportes logísticos. De outro, porém hesitava diante da necessidade de altos investimentos em veículos e custos operacionais que iria requerer qualquer estratégia que sustentasse o crescimento autônomo da FedEx em terras nacionais, e das particularidades do mercado brasileiro de logística. A opção mais rápida e de menor custo de investimentos seria fazer alianças estratégicas com outras empresas brasileiras que operam e conhecem o ramo. Dessa forma, a FedEx poderia alcançar regiões potencialmente lucrativas, mas ainda malservidas, como o norte e nordeste brasileiros.

A escolha das parceiras brasileiras foi um processo planejado e estudado pela FedEx, de forma a contemplar as três maiores transportadoras do Brasil – Expresso Araçatuba, Rapidão Cometa e Transportadora Americana. Vários

fatores foram considerados na escolha, principalmente, o conhecimento de mercado, nível de serviço ao cliente e estrutura física e tecnológica (Fedex, 2003). Além disso, a FedEx, ao escolher as três empresas-parceiras, levou em consideração o entrosamento das filosofias a respeito de pessoas e serviços, bem como o nível tecnológico presente na estrutura dos serviços de cada empresa (Ferronato, 2003). As áreas a serem cobertas pelas empresas parceiras pode ser vista no Quadro 1.

Quadro 1: Área de atuação das empresas parceiras da Fedex

Expresso Araçatuba	Rapidão Cometa	Transportadora Americana
Roraima, Acre, Rondônia, Mato Grosso, Mato Grosso do Sul, Tocantins, Goiás e Paraná.	Amazonas, Pará, Amapá, Maranhão, Piauí, Ceará, Rio Grande do Norte, Paraíba, Pernambuco, Alagoas, Sergipe, Bahia e Espírito Santo.	Minas Gerais, Santa Catarina, Rio Grande do Sul, Interior de São Paulo e Interior do Rio de Janeiro.

Fonte: Rapidão Cometa (2011)

Apesar do bom desempenho (em 2001, faturamento de US\$ 15,5 bilhões, 2/3 dos quais obtidos no mercado americano e 1/3 com receitas internacionais (Transportadoras, 2002), e, em 2003, faturamento de R\$ 21 bilhões), em abril de 2002, a FedEx formalizou uma aliança com as três maiores transportadoras brasileiras (a pernambucana Rapidão Cometa e as paulistas Expresso Araçatuba e Transportadora Americana). A aliança não incluiu aporte de capital nas empresas parceiras brasileiras, mas permitiu à Fedex melhorar sua rede logística para exportação e importação de produtos, cobrindo regiões brasileiras que representam 90% do PIB nacional (Fedex, 2002).

Das alianças estratégicas com as três empresas, somente a Rapidão Cometa ainda permanece ativa. A seleção da Rapidão, no entanto, não aconteceu de forma imediata tampouco ao acaso. O relacionamento entre a Rapidão Cometa e a FedEx começou a tomar forma muito antes da aliança, já em 1996, com o Projeto Verde. No início, porém, o trabalho de transferência e distribuição de mercadorias era simplesmente terceirizado.

A confiança nos serviços da Rapidão cresceu rapidamente, de tal forma que, já em 1998, a empresa brasileira passou a realizar também o serviço de coleta e transferência de mercadorias dos clientes da FedEx até o aeroporto e vice-versa. Nesses primeiros anos, a Rapidão já destinava 2800 funcionários para esses serviços, o que a ajudou a aumentar seu faturamento para R\$ 130 milhões em 1997, representando uma taxa de crescimento de 8% no ano (Corey, 1998).

Esse desempenho, aliado à necessidade de atendimento de qualidade, fez com a Rapidão Cometa começasse (já desde o Projeto Verde) a realizar grandes investimentos para atender à cultura de excelência na prestação de serviços da Fedex. Assim, dobrou o número de empregados do setor aéreo e colocou quase 300 veículos à disposição da parceira americana. Nesse mesmo ano, a empresa pernambucana foi escolhida como a melhor do País no setor de transporte e a de melhor qualidade na prestação de serviços de transporte (Corey, 1998).

Em 2002, para concretizar a Aliança Estratégica com a FedEx, a Rapidão Cometa precisou, entretanto, realizar algumas mudanças estruturais. As áreas de maior alteração foram a comercial e a de infraestrutura. O investimento nessa aliança variou do mais simples, como treinamento, até o mais custoso em logística, a infraestrutura, como ajuste da frota para operar com veículos de menor porte, para maior agilidade e capacidade de entrega nas zonas urbanas. Foram feitos, igualmente, investimentos na marca (da aliança), o que permitiu à Rapidão ter veículos com as duas logomarcas combinadas (FedEx e Cometa). Por fim, fizeram-se também importantes investimentos na força de vendas, por causa da mudança no foco – agora, além do mercado interno, a Rapidão teria de levar em consideração um mercado de distribuição para 210 países no mundo.

A filosofia da FedEx, com foco claro na relação peso x valor da mercadoria, foi rapidamente aprendida pela Rapidão Cometa. Essa relação é chave no negócio de logística, pois influencia diretamente o lucro marginal e a liquidez do negócio. Esse aprendizado fez com que a Rapidão Cometa mudasse o foco de sua atividade de transporte e buscasse clientes e produtos mais lucrativos, isto é, produtos que tivessem valor agregado mais elevado. Voltou-

se, então, para os segmentos farmacêutico, informática, autopeças, telecomunicação, calçado, cosmético e confecção.

O novo posicionamento da Rapidão Cometa exigiu-lhe também outra estratégia de vendas. Cada segmento foi minuciosamente estudado, suas peculiaridades e necessidades foram analisadas, desenvolvendo-se serviços mais adequados e personalizados para cada setor. Com essa nova abordagem, a realização de negócios mais lucrativos ficou mais consistente. Os nítidos benefícios para ambas as empresas estão sumarizados no Quadro 2.

Quadro 2: Principais vantagens da aliança estratégica

FEDEX	RAPIDÃO COMETA
▪ Penetração no mercado brasileiro	▪ Utilização da marca FedEx
▪ Redução de custos operacionais	▪ Transferência da experiência internacional da FedEx
▪ Eliminação do capital de investimento	▪ Intercâmbio de tecnologia e procedimentos logísticos;
▪ Aproveitamento da experiência de mercados das parceiras brasileiras	▪ Acesso a clientes internacionais
▪ Sustentação da estratégia de expansão	▪ Possibilidade de atuação em novos segmentos de mercado

Fonte: autor

Especificamente para a Rapidão Cometa, além dos benefícios listados no Quadro 2, é importante ressaltar os relativos à preparação dos funcionários, que elevou, em definitivo, o padrão de qualidade e produtividade da empresa. Para participar do projeto da Aliança Estratégica, o funcionário deveria ter desempenho máximo no curso preparatório. O indicador de desempenho dos membros da equipe, em relação aos serviços prestados à FedEx deveria ser de 99% de efetivação dos serviços. Isso permitiu à Rapidão criar um padrão comportamental em seus funcionários e um valor social compartilhado rapidamente pelos outros funcionários da empresa.

Essas transformações colocaram a Rapidão Cometa em outro patamar de lucratividade. Se em 1998/1999 cerca de 30% a 40% dos negócios da empresa eram compostos pelos segmentos de maior lucratividade (citados

anteriormente), após a Aliança, essa nova estratégia fez a empresa faturar desses setores entre 80% e 85% do volume de negócios, aumentando concomitantemente sua taxa de lucratividade geral.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Essa aliança estratégica entre FedEx e Rapidão Cometa trouxe conhecimento, experiência e adequação organizacional à empresa pernambucana, tanto que novas alianças foram efetivadas com outras empresas, como a Natura, a operadora de telefonia móvel Oi e O Boticário. Essas novas parcerias mostram a aplicabilidade dos conhecimentos, a análise dos pontos que deviam ser ajustados, além da credibilidade adquirida no mercado logístico.

Nesse contexto, destaca-se a parceria com a Oi. Conforme José Américo Pereira Filho, a operadora de telefonia questionou a Rapidão Cometa quanto a sua estrutura ser adequada para atendê-la na distribuição de pequenos volumes em grande escala.

Nesse momento a Rapidão Cometa demonstrou que já efetuava operações mais complexas (entrega internacional de documentos na parceria com a FedEx), efetivando a parceria com a Oi.

Outro destaque lembrado por José Américo, e comentado por Ângela Maciel Moura, foi a visita de executivos da Rapidão Cometa à sede da FedEx, em Memphis (Estados Unidos), onde puderam observar que a empresa norte-americana realizava operação logística para uma empresa de telefonia. Assim, identificaram a viabilidade e a rentabilidade desse tipo de serviço.

A literatura que trata especificamente de alianças estratégicas em logística (Ballou, 2001, Bowersox & Closs, 2001) esclarece que elas são difíceis de ser estabelecidas, porém fáceis de ser descontinuadas.

Por outro lado, a observação histórica e cuidadosa de outros casos de alianças entre empresas nacionais e internacionais mostra que, na maioria das vezes, as empresas nacionais são adquiridas pelas internacionais.

Segundo José Américo, a transportadora pretende realizar novos investimentos para um estreitamento ainda maior na relação com a Fedex e

obter, dessa forma, níveis crescentes no atendimento a seus clientes. Essa aliança, portanto, ainda gerará bons frutos para as duas empresas, existindo, também, a possibilidade de outras alianças estratégicas de sucesso.

REFERÊNCIAS

- Aaker, D. A. (1995). *Strategic market management*. New York: John Wiley & Sons.
- Ballou, R. H. (2001). *Gerenciamento da cadeia de suprimentos: planejamento, organização e logística empresarial*. Porto Alegre: Bookman.
- Branski, R. M. (2008). *O papel da tecnologia da informação no processo logístico: estudo de caso em operadores logísticos*. Tese de Doutorado, Escola Politécnica da Universidade de São Paulo: SP.
- Bonoma, T. V. (1989a, February 6). Learning with cases. *Harvard Business School*, 9, 589-080.
- Bonoma, T. V. (1989b, July 13). Learning by the case method in marketing. *Harvard Business School*, 9, 590-008.
- Bowersox, D. J. & Closs, D. J. (2001). *Logística empresarial: o processo de integração da cadeia de suprimentos*. São Paulo: Atlas.
- Corey, E. R. (1998, 30 de abril). Cometa e Fedex consolidam parceria. *Jornal do Comercio*, Caderno Transporte.
- Delmas, M. F. (1998). Entrega a jato: brasileiros fecham acordo inédito com a Fedex. *Isto É*. Recuperado em 20.10.1998, de <http://www.terra.com.br/istoe/economia/149930.chtm>.
- Douglas, S. P. & Graig, C. S. (1995). *Global marketing strategy*. New York: McGraw-Hill.
- Eisenhardt, K. M. (1989). Building theories from case study research. *Academy of Management Review*, 14(4), 522-550.
- Faulkner, D. & Johnson, G. (1992). *The challenge of strategic management*. London: Kogan Page.
- FedEX amplia parceria com o Rapidão Cometa. (2002, abril). *O Estado de S.Paulo*. Recuperado em 16.04.2002, de <http://www.estadao.com.br>.
- FedEX Express: maior empresa aérea para transporte de cargas do mundo. (2003, 2 de outubro). *Revista Cargas*. Notícias do setor.

- FEDEX forma nova rede de distribuição no território brasileiro: Acordo firmado em abril com o Expresso Araçatuba, Rapidão Cometa e Transportadora Americana dará à empresa 90% do PIB. (2008). Portal Tecnológica. Recuperado em **08.09.2004**, de <http://www.portaltecnologica.com.br>.
- Ferraes Neto, F. (2001, dezembro). Logística como estratégia para obtenção de vantagem competitiva. *Revista FAE Business*. Recuperado em 05.02.2011, de http://www.fae.edu/publicacoes/pdf/revista_fae_business/n1_dezembro_2001/gestao_logistica_estrategia_competitiva.pdf
- Ferronato, A. (2003, junho). Marcas de excelência. *Revista Carga e Cia. Virtual*.
- Fleury, P. F., Wanke, P. & Figueiredo, K. F. (2000). Coleção COPPEAD de Administração. São Paulo: Atlas.
- Johanson, J. & Mattsson, L.-G. (1993). Internalization in industrial systems: a network approach. In P. J. Buckley, P. Ghauri (Eds.), *The internationalization of the firm: a reader* (pp. 303-321). London: Academic Press. .
- Lobo, T. (2003, 29 de outubro). Na estrada com a FedEx. *Isto é Dinheiro*.
- Markides, C. C. (1999, Spring). A dynamic view of strategy. *Sloan Management Review*, 40(3), 55-63.
- Miguel, P. A. C. (2007). Estudo de caso na engenharia de produção: estruturação e recomendações para sua condução. *Revista Produção*, 17(1), 216-229.
- Mintzberg, H., Ahlstrand, B. & Lampel, J. (2000). *Safári de estratégia: um roteiro pela selva do planejamento estratégico*. Porto Alegre: Bookman.
- Porter, M. E. (1996). What is strategy? *Harvard Business Review*, volume 74, (6)(número), 61-78.
- v. 74, n. 6, p. 61-78, Nov./Dec. 1996
- Porter, M. E. (1999). *Competição: estratégias competitivas essenciais*. São Paulo: Campus,
- Porter, M. E. & Millar, V. E. (1985). How information gives you competitive advantage. *Harvard Business Review*, 63(4), 149-160.
- RAPIDÃO. Site Institucional. Recuperado em 7 de outubro, 2011, de <http://www.rapidaocometa.com.br>.
- Root, F. R. (1998). *Cooperative strategies in international business: joint ventures and technology partnerships between firms* (pp. 69-78). New York: Lexington Books.

Schittini, C. (2003, 30 de outubro). Poderosas e globais. *Revista Fluxo*.

Transportadoras brasileiras fazem acordo com a Fedex. (2002, abril). *Gazeta Mercantil*.

Yin, R. K. (1994). *Case study research: design and methods*. (2nd ed.). Thousand Oaks, CA: Sage.

Yin, R. K. (2002). *Estudo de caso: planejamento e métodos* (2a ed.). Porto Alegre: Bookman.