



## **GESTÃO LOGÍSTICA: O CASO DA EMPRESA “SANTOS BRASIL”**

### **LOGISTIC MANAGEMENT: THE CASE OF THE COMPANY "SANTOS BRASIL"**

Wilson Alvares dos Santos\*  
Guillermo Díaz Villavicencio\*\*

#### **RESUMO**

Este artigo é um registro empírico que busca refletir sobre as estratégias adotadas pelos operadores logísticos para se manterem atuantes diante dos riscos e incertezas do mercado em um mundo globalizado. Essas corporações, ao deixarem o atendimento de balcão, se reestruturaram e se adaptaram às novas exigências do mercado, identificaram as mudanças em andamento, decorrentes da abertura econômica do final da década de 1970 e início de 1980. Desta forma, absorveram inovações estratégicas e tecnológicas, que permitiram-lhes continuar operando em um mercado que se tornava cada dia mais competitivo. Assim, são abordados de forma conceitual os seguintes temas: estratégia, inovação, logística e operadores logísticos. Será visto o caso da empresa, Santos Brasil, que oferece serviços logísticos, buscando mais qualidade e mais valor a seus clientes.

**Palavras-chave:** Gestores Logísticos; Inovações Tecnológicas; Estratégias.

#### **ABSTRACT**

This article is an empirical record that seeks to reflect on the strategies adopted by logistic operators to stay abreast of the risks and uncertainties of the market in a globalized world. These corporations, when they left the counter service, were restructured and adapted to the new demands of the market, identified the changes in progress, arising from the economic opening of the late 1970s and early 1980s. In this way, they absorbed strategic and technological innovations, which allowed them to continue operating in a market that became increasingly competitive. Thus, we will approach in a conceptual way the following themes: strategy, innovation, logistics and logistics operators. It will be seen the case of the company, Santos Brasil, which offers logistics services, seeking more quality and more value to its customers.

**Keywords:** Logistic Managers; Technological Innovations; Strategies.

---

\* Mestrando em Políticas Públicas e Desenvolvimento pela Universidade Federal da Integração Latino-Americana. Bacharel em Ciências Contábeis e em Geografia. E-mail: alvares65@gmail.com

\*\* Doutor em Economia de Empresas pela Universitat de Barcelona (2009). E-mail: guillermo.diaz@unila.edu.br



## INTRODUÇÃO

Com este trabalho busca-se realizar uma reflexão sobre os operadores logísticos, tendo como estudo de caso a empresa Santos Brasil, uma operadora logística portuária, e para isso, foram abordados conceitos de inovação, estratégia, logística e operador logístico, segundo alguns pesquisadores, tais como: Michael Porter, Antônio Galvão Novaes, Joe Tidd, John Bessant, Keith Pavitt, entre outros. Os dados desta pesquisa estão pautados em uma revisão bibliográfica a partir de fontes secundárias, tal como: livros, revistas, teses, artigos e sites.

A logística está relacionada com as atividades militares a muito tempo. O exército persa utilizou uma marinha de grande escala em 481 a.C., com 3.000 navios de transporte para sustentar seu exército. Alexandre o grande, teve seu sucesso relacionado a sua forma de organização militar, realizou planejamentos abrangendo terrenos de batalha, tecnologias de armamento, gerenciamento do sistema logístico, objetivando agilizar o deslocamento das tropas. Já em épocas mais avançadas, a logística ficou adormecida por algum tempo, no entanto, com o advento da 2ª guerra mundial toma notório destaque através dos militares americanos (OLIVEIRA e FARIAS, 2010).

No final da década de 1970 e início dos anos 1980, a abertura econômica, trouxe consequências que afetaram as estruturas econômicas e as sociedades comercialmente desenvolvidas e industrializadas. Acarretando, de um lado, um desenvolvimento acentuado da tecnologia da informação e da comunicação, com impactos pronunciados na gestão empresarial e no mercado financeiro. De outro, constatou-se a crescente concorrência entre as empresas, em nível global (NOVAES, 2007).

Para Oliveira (2010), a logística trata de todas atividades de movimentação e armazenagem que facilitam o fluxo de produtos desde o ponto de aquisição da matéria prima até o consumidor final. A gestão da logística e o fluxo de informações em toda a cadeia permitem aos executivos avaliar os pontos fortes, e os pontos fracos na cadeia de



fornecimento, de forma que possam melhor planejar a redução de custos, e o aumento da qualidade, se tornando mais competitiva ao agregar diferenciais em relação a concorrência.

Neste contexto, Trevisan e Silva (2012), ressaltam que a logística empresarial se destaca como um fator de fundamental importância para a circulação do capital e, conseqüentemente, para a competitividade do circuito espacial produtivo dos grandes agentes corporativos, apesar de sua emergência ocorrer tardiamente no território brasileiro.

A logística empresarial diz respeito à ação de uma empresa gerir seu estoque, processar os pedidos de produtos e transportar estes até o consumidor final. É uma das principais funções dentro da empresa e que pode acarretar em grande vantagem competitiva caso bem administrada, ou em prejuízo caso não tenha sua importância levada em conta (FREITAS e CALEFFI, 2016).

Desta maneira, nosso trabalho se divide em uma discussão dos conceitos de estratégia, inovação, logística e operadores logísticos onde vemos os pontos fortes e fracos das variáveis, logo, vemos o caso da empresa “Santos Brasil”, que realiza o serviço de logística *Porto à Porto*, com os seguintes diferenciais: agilidade, rapidez, segurança, desempenho e responsabilidade social e ambiental, em seguida apresentamos uma conclusão, terminando com a bibliografia.

## ESTRATÉGIA

Quando se pensa em estratégia, logo se faz uma analogia que nos remete a pensar em guerra, ou seja, a utilização de formas de vencer o oponente, mas, este termo também pode ser utilizado para descrever as relações empresariais, econômicas e políticas, que se dão no mundo dos negócios.

Para MacCrimmon (1993), as estratégias não são apenas um conjunto de ações coordenadas para o alcance de objetivos, mas também, ações coordenadas e articuladas que envolvem em certo contexto, espaço e tempo, estão condicionadas ao ambiente de atuação das empresas e as ações de outros agentes e as várias interações que existem entre essas ações.



Segundo Ponchirulli e Fialho (2005, p.133), estratégia é “a forma como uma empresa administra os seus recursos, as suas capacitações e competências para alcançar os seus objetivos, considerando uma interação dinâmica com o ambiente”.

Já Porter (1996, p.10) define a estratégia como “a criação de uma posição ímpar e valiosa, envolvendo um conjunto diverso de atividades”. Segundo este autor, se houvesse somente uma adequada posição, a estratégia seria desnecessária, uma vez que as empresas enfrentariam uma única prescrição: ganhar a disputa para descobri-la e mantê-la.

Neste contexto podemos dizer que estratégia está associada a utilização dos recursos disponíveis de uma organização, com vistas a melhorar a produtividade e seus resultados diante dos desafios e riscos inerentes do mercado. A estratégia empresarial possui uma forte aliada, a tecnologia, esta passou por diversas transformações no decorrer da história de nossa sociedade, as etapas do desenvolvimento das inovações tecnológicas, são assim descritas por Milton Santos em seu livro, “*A natureza do espaço*”:

- a) mecanização, de 1770 a 1840;
- b) máquina a vapor e estrada de ferro, de 1830 a 1890;
- c) eletricidade e engenharia pesada, de 1880 a 1940;
- d) produção fordista de massa, de 1930 a 1990;
- e) informação e comunicação, de 1980 ... (SANTOS, 1997, p.139).

## INOVAÇÃO

Inovar é trazer algo de novo, que agrega um valor social, trazendo assim, vantagem competitiva, porém, a inovação sozinha não é garantia de sucesso, fatores econômicos, políticos e sociais têm sua parcela de contribuição, para o êxito ou o fracasso.

As inovações são movidas pela habilidade de estabelecer relações, detectar oportunidades e tirar proveito das mesmas, de ser capaz de fazer algo que ninguém mais pode, ou fazê-lo melhor do que outros, ou seja, uma vantagem competitiva. Mas a inovação não consiste apenas na abertura de novos mercados, pode também significar novas formas de servir a mercados já estabelecidos e maduros. No lado oposto da balança tecnológica, há espaço para a melhoria de um produto já antigo, para varejistas pela Internet, como a



*Amazon.com*, que mudaram as formas como produtos tão diferentes como música, livros e viagens são vendidos, enquanto empresas como a *e-Bay* trouxeram o leilão para dentro de casa (TIDD, BESSANT e PAVITT, 2008).

Ainda segundo estes autores, a inovação pode ser dividida em quatro categorias:

- a) Inovação de produto – mudanças nas coisas (produtos/serviços) que uma empresa oferece;
- b) Inovação de processo – mudanças na forma em que os produtos/serviços são criados e entregues;
- c) Inovação de posição – mudanças no contexto em que produtos/serviços são introduzidos, e
- d) Inovação de paradigma – mudanças nos modelos mentais subjacentes que orientam o que a empresa faz.

Por ser ampla, a inovação é vista de diversas formas pelos estudiosos nos diversos campos da ciência, no quadro 1 abaixo, seguem alguns conceitos, conforme estes estudiosos.

Quadro 1. Conceitos de inovação

AUTORES	CONCEITOS
Chris Freeman (The economics of industrial innovation, 1982)	A inovação industrial inclui técnica, design, fabricação, gerenciamento e atividades comerciais pertinentes ao marketing de um produto novo (ou incrementado) ou do primeiro uso comercial de um processo ou equipamento novo (ou incrementado).
Gary Hamel (Strategos)	Inovação é um processo estratégico de reinvenção contínua do próprio negócio e da criação de novos conceitos de negócios.
Joseph Schumpeter (economista)	O que conta é a concorrência pelo novo bem de consumo, nova tecnologia, nova fonte de fornecimento, novo tipo de organização, concorrência que, não atinge a margem dos lucros e dos resultados das empresas existentes, mas os seus fundamentos e suas próprias vidas.
Steve Jobs (Ex-CEO na Apple)	A inovação só conhece um limite: a imaginação. Quem quiser ganhar um lugar de destaque tem que pensar de forma original, além dos quatro cantos do seu escritório. A inovação não precisa ser tecnológica, pode ser um novo meio de fazer as coisas, com mais simplicidade e eficiência, uma abordagem diferente em relação ao cliente, uma linha de design mais elegante.

Fonte: Simantob e Lippi (2003), Tidd, Bessant e Pavitt (2008), Davila, Epstein e Shelton (2007), FINEP (2011) e Trías de Bes e Kotler (2011), In Martins (2011).

Desta forma podemos dizer que inovação é a invenção de um produto inédito ou o



aperfeiçoamento de um já existente, na atualidade vemos constantemente ocorrer inovações tecnológicas, que facilitam a vida do homem na sociedade.

## LOGÍSTICA

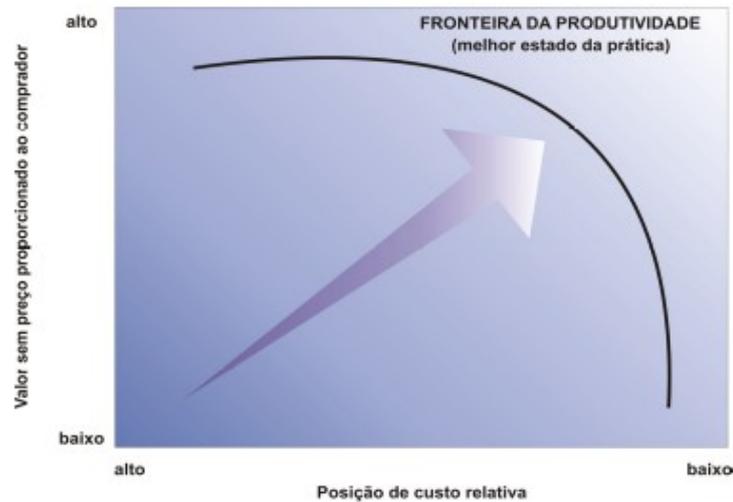
Para Stenger e Moacir (2006), o conceito de logística ultimamente vem sendo compreendido de forma distorcida, percebe-se empiricamente, que as empresas transformaram o termo logística, em jargão, que vem sendo utilizado como sinônimo de transportes, tendo em vista que grande parte das empresas de transporte de carga agregam a seu nome fantasia a palavra logística.

Este conceito está intrinsecamente relacionado, com a busca por uma fatia maior do mercado, a competição não se manifesta apenas na figura dos outros participantes, os clientes, os fornecedores, os entrantes em potencial, e os produtos substitutos, são também concorrentes em potencial. A velocidade de propagação da informação, torna a vantagem competitiva uma variável temporária, e segundo Porter (1999, p.46): “De acordo com o novo dogma, os rivais são capazes de copiar com rapidez qualquer posição de mercado, e a vantagem competitiva é, na melhor das hipóteses, uma situação temporária”. Assim, se destacará no mercado a empresa que conseguir proporcionar a seus clientes um produto com menor custo, conforme ilustra a figura 1 abaixo (PORTER, 1999).

Assim, o planejamento estratégico aliado a inovação tecnológica, com vistas a diminuição de custos e a melhora na prestação de serviços ao consumidor, pode ser resumido como logística.



Figura 1. Eficácia operacional X posicionamento estratégico



Fonte: Porter, 1999.

## OPERADORES LOGÍSTICOS

A abertura econômica brasileira, ocorrida nas décadas de 80 e 90, expôs as empresas nacionais de logística frente ao mercado internacional, constituído por empresas mais competitivas, obrigando-as a se reestruturarem, desta forma, inovaram em estratégia logística e em tecnologias da informação, se tornando mais eficiente no atendimento a seus clientes, cumprindo prazos de entrega, e não danificando os produtos (TREVISAN e SILVA, 2012).

Este movimento surgiu por volta dos anos de 1980, nos serviços de varejo na rede de supermercados *WalMart*, em que foi realizada uma parceria com fornecedores na reposição de mercadorias no menor tempo possível, buscando maior eficiência nas operações de redução de estoques e custos de armazenamento, com vistas a disponibilizar os produtos no momento em que o consumidor desejar. Outro motivo, envolve as exigências impostas pela Cadeia de Suprimentos, *Supply Chain Management*, como tecnologia de ponta e pessoal qualificado. Esta cadeia envolve uma interação entre todos os componentes, desde a fabricação até o consumo. Assim, a gestão da cadeia logística consiste numa série de aproximações utilizadas



para integrar eficazmente fornecedores, fabricantes e lojas, para que a mercadoria seja produzida e distribuída nas quantidades ideais, na localização certa e no tempo correto, com o objetivo de satisfazer o nível de serviço e diminuir os custos ao longo do sistema (OPERADORES-LOGISTICOS, 2012).

Segundo Novaes (2007), um operador logístico, de acordo com a definição mais específica, é o prestador de serviços logísticos que tem competência reconhecida em atividades logísticas, desempenhando funções que podem englobar todo o processo logístico de uma empresa cliente ou somente parte dela.

Diversas atividades podem ser ofertadas pelos operadores logísticos, a saber: transporte, armazenagem, manipulação de produtos, embalagem, identificação; operações industriais de montagem final, testes de qualidade; operações comerciais, como recebimento e tratamento de pedidos, de pagamentos, realização de propagandas; serviços informacionais, como administração de estoques, rastreamento de veículos; consultoria em engenharia e administração logística (OPERADORES-LOGISTICOS, 2012).

Diante do exposto, operador logístico será um prestador de serviços logísticos que integre (transporte, armazenamento, estocagem, informação e assessoria técnica), de forma a atender com qualidade e eficiência as necessidades de seus clientes, desde o ponto de origem (local de produção), até o ponto de consumo.

### **ESTUDO DE CASO: A EMPRESA “SANTOS BRASIL”**

Antes de entrar no estudo de caso, é preciso definir o que são portos. “Os portos são os principais nós da rede de transporte marítimo. A sua existência é vital e estratégica para a cadeia logística e, para isso, eles devem poder oferecer serviços rápidos, flexíveis e seguros para o comércio internacional e as linhas marítimas”. (FAZ, 2016, p.28).

A Santos Brasil, é prestadora de serviços portuários e logísticos do porto à porta, opera o Tecon (terminal de contêiner) e o Terminal de Veículos (TEV), ambos no Porto de Santos (SP), além dos terminais em Vila do Conde (PA) e em Imbituba (SC), onde também



está localizado o Terminal de Carga Geral. Em 1981, a Santos Brasil, inaugurou o primeiro terminal brasileiro construído especialmente para movimentar contêineres. Em 1995, lança o projeto Santos 2000, da Companhia Docas do Estado de São Paulo (CODESP), para tornar o Porto de Santos mais moderno e competitivo (ver: [www.santosbrasil.com.br](http://www.santosbrasil.com.br)).

Em 2015, o governo federal autorizou o investimento de R\$ 1,3 bilhão no terminal de contêineres da Santos Brasil, no Porto de Santos (SP). Este investimento possibilitou a antecipação da renovação do contrato da empresa, prevista somente para 2022, por mais 25 anos, em troca de um conjunto de obras e compra de equipamentos para aumentar em 20% a capacidade do terminal, considerado o maior em movimentação anual do país até o ano de 2014. Com isso, a empresa terá direito a explorar a área até 2047 (INVESTE, 2015).

Esta empresa, possui clientes nos mais variados segmentos, como os da indústria química, farmacêutica, alimentícia, autopeças, eletroeletrônicos e bens de consumo, suprindo importantes diferenciais de pontualidade, rapidez e segurança. Empresa de capital aberto, negocia suas ações na *Bolsa de Valores de São Paulo* (Bovespa), já investiu cerca de R\$ 3 bilhões em qualificação de mão de obra, tecnologia e modernização da infraestrutura portuária nos locais onde seus terminais estão estabelecidos. Suas unidades contam com sistemas de posicionamento global (GPS), e monitoramento eletrônico de contêineres refrigerados. Promove educação profissional para jovens das comunidades onde atua e alinha-se com boas práticas de preservação ambiental (ver: [www.santosbrasil.com.br](http://www.santosbrasil.com.br)).

A influência da função logística nos portos sobre a competitividade do comércio exterior de um país é muito alta, por isso eles devem fazer parte das cadeias logísticas de produção, transporte e distribuição, e não desenvolver suas atividades de forma independente (FAZ, 2016).

Clientes que lidam com peças extras pesadas e com grandes dimensões, que normalmente não cabem em um contêiner, poderão contar com portos que servem de *gateways* em quase todo o território brasileiro, além de guindastes de grande capacidade e a vasta experiência da Santos Brasil em operações logísticas e portuárias. Em 2013, a



consultoria *Standard & Poor's* elevou o *rating* da organização para "brAAA", nível mais alto da Escala Nacional Brasil (GUIAINVEST, 2014).

A produtividade do Tecon Santos é a mais alta do Brasil: média mensal superior a 100 MPH (movimentos por hora). Em abril de 2015, a companhia superou o recorde de produtividade mensal no Porto de Santos, com média de 110,65 MPH, este *record* foi possível graças ao uso do guindaste RTG denominado *Twin Lift*, que proporciona o atendimento de trens dentro de um espaço menor de tempo. Com o *Twin Lift*, uma composição com 50 contêineres de 20 pés é operada em aproximadamente uma hora e meia, o que antes demorava, em média, três horas (TECNOLOGISTICA, 2016).

Nos terminais de contêineres se realizam operações de carregamento e de descarregamento de contêineres, armazenamento temporário para troca posterior entre modais de Transportes (rodoviário e ferroviário), de forma a transferir o produto ou mercadoria a seu consumidor final (GARCÍA, 2016:6).

Para Oliveira (2010), por meio das informações obtidas através da cadeia de suprimento, se é possível elaborar estratégias que tragam vantagens competitivas, isto é, a empresa executar uma ou mais de suas atividades de maneira especial, que a coloque em vantagem diante de seus concorrentes.

## OS NÚMEROS

No quadro 2, são apresentados alguns dados da empresa Santos Brasil. Estes dados se referem a estrutura dos terminais, dos centros de distribuição, dos portos secos, dos números de funcionários, bem como informações sobre a movimentação de contêineres e os dados financeiros que representam a realidade deste operador logístico que é referência na operação de contêineres na América do Sul.



Quadro 2. Dados que representam o desempenho operacional da empresa Santos Brasil.

Estrutura	Movimentação	Dados Financeiros
5 terminais (3 de contêineres, 1 de veículos e de carga)	7,5% de movimentação de contêineres na América Latina	Mais de R\$ 4,4 bilhões investido desde 1997 em aquisições, expansões, melhorias e novos equipamentos
2 centros de distribuição	15,6% da movimentação brasileira de contêineres	* Lucro líquido consolidado de R\$ 1,9 milhões 1T 2017
2 portos secos	1.016.394 contêineres movimentados em 2016 nos 3 terminais	* Receita líquida consolidada de R\$ 217,6 milhões 1T de 2017
3.200 funcionários	155.586 contêineres armazenado em 2016	* EBITDA ou LAJIDA-Lucro antes de juros, impostos, depreciação e amortização-R\$ 32,8 milhões 1T 2017

Fontes: <https://www.santosbrasil.com.br/imprensa/numeros.asp>  
<http://www.santosbrasil.com.br/relacao-com-investidores.asp>

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

É perceptível que em todas as reflexões sobre logística haja uma constante preocupação com a eficiência, dando ênfase a capacidade de melhor atender os clientes nas quantidades, no local, no tempo e na qualidade contratada, para que estes objetivos sejam alcançados se faz necessário que os serviços de transportes sejam confiáveis e eficazes em respostas às adversidades existentes no mercado.

Desta forma, um fato de relevância deve ser observado, para se alcançar eficiência e qualidade logística se faz necessário uma avaliação constante de todo o processo, a fim de se detectarem falhas ou se a atividade em questão não adiciona valor considerável, devendo-se neste caso, avaliar a necessidade de excluí-la do processo.

Assim, com o objetivo de se reduzir custos operacionais, de estoques e garantir qualidade na prestação de serviço, os operadores logísticos necessitam se manterem atualizados, investindo em frota, tecnologia de informação, equipamentos de gestão de risco, na gestão de recursos humanos, sem se esquecer da responsabilidade social e ambiental, como visto no caso da empresa Santos Brasil.



Pode-se observar com esta pesquisa, que os operadores logísticos procuram adotar o *Just-in-Time* (de maneira genérica), eliminando perdas e buscando contínua melhoria de produtividade, redução de estoque, de peças defeituosas, de tempo, ou seja, eliminando os gargalos da produção de forma a reduzir custos e aumentar o nível de satisfação e confiança dos consumidores.

Podemos concluir, que na atualidade as estratégias adotadas por um operador logístico com vistas a atender com qualidade e eficiência seus clientes, devem ser permeadas de inovações e até mesmo de certa flexibilidade na utilização dos recursos disponíveis, de forma a reduzir os custos operacionais, tornando a empresa mais competitiva, neste mercado que se encontra cada vez mais globalizado.

## REFERÊNCIAS

- FAZ, David Romero. Evaluación y organización de la seguridad en terminales portuarias. **Revista Transporte y Territorio**. Num. 14. 2016. Disponível em: <<http://revistascientificas.filo.uba.ar/index.php/rtt/article/view/2427/2085>>. Acesso em Jul. 2017.
- FREITAS, Francielle Torres de Carvalho e CALEFFI, Felipe. **A Logística Empresarial Como Ferramenta Estratégica Para Vantagem Competitiva**. 2016. Disponível em: <[http://www.convibra.com.br/upload/paper/2016/36/2016\\_36\\_12698.pdf](http://www.convibra.com.br/upload/paper/2016/36/2016_36_12698.pdf)>. Acesso em: Ago. 2017.
- GARCÍA, Tomás Rodríguez. Aplicaciones tecnológicas en la logística de transportes portuarios. Las terminales de contenedores. **Revista Transporte y Territorio**. Num. 14. 2016. Disponível em: <<http://revistascientificas.filo.uba.ar/index.php/rtt/article/view/2426/2084>>. Acesso em: Mai. 2017.
- HOLLANDA, Aurélio Buarque de. **Novo Dicionário da Língua Portuguesa**. 2ª edição, Rio de Janeiro, Nova Fronteira, p. 1045. 1986.
- MACCRIMMON, Kenneth R. Do firm strategies exist? **Strategic Management Journal**, v.14, Winter. p.113-130. 1993. Disponível em: <<http://www.jstor.org/stable/2486500>>. Acesso em: Jun. 2017.



MARTINS, Paula Salomão. **Estudo da Relevância de Práticas de Inovação: um comparati universidade-empresa**. TCC - 2011. Faculdade de Engenharia da Universidade Federal de Juiz de Fora, MG, Brasil.

NOVAES, Antônio Galvão. **Logística e gerenciamento da cadeia de distribuição**. Rio de Janeiro. Elsevier. 2007.

OLIVEIRA, Éder Marcos de; FARIAS, Fausto Luiz. **Histórico e Evolução da Logística**. UTFPr – Universidade Tecnológica Federal do Paraná. 2010. Curso de Especialização em Métodos de Melhoria da Produtividade. Engenharia de Produção. Disponível em: <[http://www.pb.utfpr.edu.br/daysebatistus/sintese\\_3.pdf](http://www.pb.utfpr.edu.br/daysebatistus/sintese_3.pdf)>. Acesso em: Jun. 2017.

OLIVEIRA, Silvio Assunção de. **Gestão da cadeia de suprimentos para a obtenção de vantagem competitiva**. 2010. Disponível em: <<http://www.administradores.com.br/artigos/marketing/gestao-da-cadeia-de-suprimentos-para-a-obtencao-de-vantagem-competitiva/44998/>>. Acesso em: Ago. 2017.

PONCHIROLLI, Osmar e FIALHO, Francisco Antonio Pereira. Gestão estratégica do conhecimento como parte da estratégia empresarial. In: **Revista da FAE**, Curitiba (PR), v.8, n.1, jan/jun. 2005. p.127-138. Disponível em: <<https://revistafae.fae.edu/revistafae/article/view/381>>. Acesso em: Jun. 2017.

PORTER, Michel Eugene. What is strategy? *Harvard Business Review*, v.74, n.6, Nov./Dec. 1996. 17p. Disponível em: <[http://www.bureausapientia.com.br/wp-content/uploads/2017/05/What\\_is\\_Strategy\\_Traduzido.pdf](http://www.bureausapientia.com.br/wp-content/uploads/2017/05/What_is_Strategy_Traduzido.pdf)>. Acesso em: Ago. 2017.

PORTER, Michel Eugene. **Competição: estratégias competitivas essenciais**. Tradução de Afonso Celso da Cunha Serra. 1999. Rio de Janeiro. Campus.

SANTOS, Milton. **Técnica, Espaço, Tempo: Globalização e Meio Técnico-científico-informacional**. São Paulo, Hucitec. 1994.

SANTOS, Milton. **A natureza do espaço**. São Paulo: HUCITEC. 1997.

SANTOS, Milton. Guerra dos lugares: áreas inteiras do Brasil têm sido retiradas do controle do país. **Folha online**. 8 de agosto de 1999. Disponível em: <[http://www1.folha.uol.com.br/fol/brasil500/dc\\_3\\_5.htm](http://www1.folha.uol.com.br/fol/brasil500/dc_3_5.htm)>. Acesso em: Jun. 2017.

STENGER, Elisete Aparecida Ferreira; MOACIR, Moacir Francisco. Definição de logística sob a ótica dos dirigentes de empresas transportadoras de cargas e operadores logísticos do Oeste Catarinense. **III SEGeT–Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia**. abril. 2006. Universidade Comunitária Regional de Chapecó (UNOCHAPECÓ)-SC, Brasil.



Disponível em:

<[http://www.aedb.br/seget/arquivos/artigos06/881\\_Artigo\\_Percepcao\\_SEGET\\_Resende\\_RJ.pdf](http://www.aedb.br/seget/arquivos/artigos06/881_Artigo_Percepcao_SEGET_Resende_RJ.pdf)>. Acesso em: Mai. 2017.

TIDD, Joe; BESSANT, John; PAVITT, Keith. **Gestão para inovação**. Cap. 1. 3ª ed. 2008. Porto Alegre: Bookman. Disponível em: <<https://nc400.files.wordpress.com/2012/02/tidd-bessant-e-pavit-2001-cap-1.pdf>>. Acesso em: Ago. 2017.

TREVISAN, Leandro; SILVA, Adriana Maria Bernardes da. A Moderna Logística no Território Brasileiro: contribuição à pesquisa. **Ciência Geográfica** - Bauru - XVI - Vol. XVI - 2: Janeiro/Dezembro. 2012. Disponível em: <[http://www.agbbauru.org.br/publicacoes/revista/anoXVI\\_2/agb\\_xvi2\\_versao\\_internet/AGB\\_xvi2\\_09.pdf](http://www.agbbauru.org.br/publicacoes/revista/anoXVI_2/agb_xvi2_versao_internet/AGB_xvi2_09.pdf)>. Acesso em: Ago. 2017.

### Sites Consultados

<http://abolbrasil.org.br/associados>. Acesso em: Jun. 2017.

<http://guiainvest.com.br/publicacao/default.aspx?publicacao=190557>. Acesso em: Jun. 2017.

<http://www.investe.sp.gov.br/noticia/santos-brasil-renova-concessao-e-destrava-ampliacao-de-r-1-3-bi/-out-2015>. Acesso em: Jun. 2017.

<http://logisticalog.webnode.com.br/operadores-logisticos/melhores-operadores-logisticos-do-brasil/>. Acesso em: Jun. 2017.

<http://operadores-logisticos.blogspot.com.br/2012/05/conceito-operador-logistico-como-se.html>. Acesso em: Jun. 2017.

[http://www.santosbrasil.com.br/servicos/operacoes\\_logisticas.asp](http://www.santosbrasil.com.br/servicos/operacoes_logisticas.asp). Acesso em: Jun. 2017.

<http://www.tecnologistica.com.br/portal/noticias/73614/santos-brasil-dobra-productividade-em-ramais-ferroviarios-no-tecon-santos/> - no 2016. Acesso em: Jun. 2017.

<http://www.santosbrasil.com.br/relacao-com-investidores.asp>. Acesso em: Ago. 2017.

<https://www.santosbrasil.com.br/imprensa/numeros.asp>. Acesso em: Ago. 2017.

Recebido em 15/01/2018  
Aprovado em 07/06/2018