

PONTIFÍCIA UNIVERSIDADE CATÓLICA DO RIO GRANDE DO SUL

---

FACULDADE DE ADMINISTRAÇÃO, CONTABILIDADE E ECONOMIA



ALEXANDRE DE SOUZA TAVARES

ANÁLISE DAS RELAÇÕES INTERORGANIZACIONAIS ENTRE AS  
TRANSPORTADORAS DO PORTO SECO LOGÍSTICA E TRANSPORTE DE PORTO  
ALEGRE

Porto Alegre

2010

**ALEXANDRE DE SOUZA TAVARES**

**ANÁLISE DAS RELAÇÕES INTERORGANIZACIONAIS ENTRE AS  
TRANSPORTADORAS DO PORTO SECO LOGÍSTICA E TRANSPORTE DE PORTO  
ALEGRE**

Dissertação apresentada como requisito parcial à obtenção do grau de Mestre, pelo Programa de Pós-graduação em Administração da Faculdade de Administração, Contabilidade e Economia da Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul.

Orientador: Prof. Dr. Sergio Luiz Lessa de Gusmão

Porto Alegre, março de 2010

## Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)

T231a Tavares, Alexandre de Souza  
Análise das relações interorganizacionais entre as transportadoras do  
Porto Seco Logística e Transporte de Porto Alegre. / Alexandre de Souza  
Tavares. – Porto Alegre, 2010.  
114 f.

Dissertação (Mestrado em Administração e Negócios) – Faculdade de  
Administração, Contabilidade e Economia, PUCRS.  
Orientação: Prof. Dr. Sergio Luiz Lessa de Gusmão.

1. Administração de Empresas. 2. Administração - Estratégias.  
3. Relacionamento Interorganizacional. 4. Redes de Empresas.  
5. Competitividade. I. Gusmão, Sergio Luiz Lessa de. II. Título.

**CDD 658.401**

Ficha elaborada pela bibliotecária Cíntia Borges Greff CRB 10/1437

**ALEXANDRE DE SOUZA TAVARES**

**ANÁLISE DAS RELAÇÕES INTERORGANIZACIONAIS ENTRE AS  
TRANSPORTADORAS DO PORTO SECO LOGÍSTICA E TRANSPORTE DE PORTO  
ALEGRE**

Dissertação apresentada como requisito parcial à obtenção do grau de Mestre, pelo Programa de Pós-graduação em Administração da Faculdade de Administração, Contabilidade e Economia da Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul.

Aprovada em 29 de março de 2010, pela Banca Examinadora.

**BANCA EXAMINADORA:**

---

Prof. Dr. Jorge Renato de Souza Verschoore Filho

---

Prof. Dr. Gabriela Ferreira de Oliveira

---

Prof. Dr. Peter Bent Hansen

---

Prof. Dr. Sergio Luiz Lessa de Gusmão (Orientador)

Dedico este trabalho a minha filha, Mariana Tavares, pela paciência e amor incondicional; a Carine Tavares, minha esposa, que representa meu alicerce na construção de uma vida melhor e a grande família pelo amor e incentivo.

## AGRADECIMENTOS

Gostaria de exprimir os meus mais sinceros votos de gratidão para com todas as pessoas que, de uma forma ou de outra, contribuíram para que esta dissertação pudesse ter sido realizada. Fica desde já um grande agradecimento para empresas transportadoras que abriram suas portas e me receberam para que esta pesquisa fosse concretizada. Faço um agradecimento especial:

- A minha filha, Mariana Tavares, por toda a paciência e horas sem brincar, mas com todo o entendimento de que eu estava construindo conhecimento, obrigado.
- Carine Tavares, minha esposa, companheira e grande amiga. Obrigado por todo suporte durante o curso e quando da pesquisa, conseguimos mais esta etapa da vida. Conte comigo sempre.
- Aos colegas do MAN, pelo entusiasmo, companheirismo, dedicação e muitas horas de trabalho, e claro a amizade que ficou. Obrigado a todos.
- Aos professores do programa de Pós-graduação em Administração da Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul, em especial, Prof. Dr. Peter Bent Hansen.
- A minha família, especialmente aos meus pais. Obrigado por todo o amor que sempre me deram e aos meus irmãos, que sempre acreditaram em mim.
- As secretárias Janaína e Flávia. Obrigado pelo apoio e simpatia nas horas que sempre precisei.
- Aos amigos que me apoiaram e me entusiasmaram na continuidade do curso de mestrado.
- Ao Prof. Dr. Luiz Sergio Lessa de Gusmão, pela amizade construída nestes dois anos de convivência e incansável dedicação ao apoio do meu desenvolvimento científico e acadêmico.

Não desanime, não pare no primeiro degrau da ascensão.

Se a dúvida o assaltar, se tristeza bater à sua porta, se a calúnia o ferir, erga sua cabeça corajosamente e contemple o céu iluminado e tranquilo.

Embora recoberto de nuvens, você sabe que elas passarão, e o céu voltará a brilhar.

Siga à frente, que todas as nuvens da existência também hão de passar e voltará a brilhar o sol da alegria.

(C. TORRES PASTORINO)

## RESUMO

As organizações têm buscado permanentemente caminhos que lhes possibilitem aumentar sua competitividade devido às exigências do mercado. As relações interorganizacionais surgiram como alternativa bastante efetiva para auxiliá-las a fazer frente a estas exigências. Encontradas em várias áreas de negócios, seja na prestação de serviços, indústria ou no comércio, esta forma de trabalho tem trazido resultados positivos. Este tipo de estratégia vem crescendo no Rio Grande do Sul e no Brasil, sendo que no exterior já se tornou um padrão para crescimento empresarial. A avaliação de como desenvolver relações empresariais com sucesso tem sido um campo de estudo em emergência. Neste sentido, o objetivo desta pesquisa é analisar as relações interorganizacionais entre transportadoras de Porto Seco Logística e Transporte de Porto Alegre. A partir da pesquisa bibliográfica e de seis entrevistas com gestores de transportadoras do Porto Seco, foram identificados 19 atributos que possibilitaram a análise das relações interorganizacionais entre as transportadoras do Porto Seco. Este trabalho foi desenvolvido através de um estudo de caso Único-Qualitativo-Exploratório. Os principais resultados foram: a concorrência foi um atributo plenamente encontrado entre as transportadoras do Porto Seco, fator que dificulta as relações interorganizacionais; entretanto, o compartilhamento de informações, a provisão de soluções, a produtividade, a administração e complexidade gerencial, a formulação e implementação de estratégias coletivas, pesquisa e desenvolvimento, vantagem competitiva e ganhos de escala, não existem entre as transportadoras do Porto Seco. Desde a elaboração do primeiro estatuto, da Associação do Porto Seco, há mais de vinte anos, foram encontrados parcialmente alguns atributos, como por exemplo, as relações sociais, a confiança, a integração e interação, aprendizagem organizacional, desenvolvimento interno e externo da organização e inovação, capacidade de atrair sócios e novos parceiros, redução de riscos, comprometimento e desenvolvimento cultural. Após a pesquisa ficou constatado que o relacionamento não é efetivo entre as transportadoras do Porto Seco Logística e Transporte de Porto Alegre.

Palavras-chave: Estratégia. Relacionamento Interorganizacional. Redes de Empresas. Tipos de Relacionamentos.



## ABSTRACT

Organizations have always sought ways to enable them to increase their competitiveness due to the demands of the market. The interorganizational relations have emerged as very effective alternative to help them cope with these demands. Found in several areas of business is the provision of services, industry or commerce, this kind of work has brought positive results. This type of strategy is growing in Rio Grande do Sul and Brasil, that being abroad has become a standard for business upswing. The assessment of how to develop successful business relationship has been a field of study in emergency. In this sense, the objective of this research is to analyse the interorganizational relationships between carriers of Porto Seco Logística and Transporte of Porto Alegre. From the literature review and six interviews with carriers managers of Porto Seco, there were identified 19 attributes that enabled the analysis of interorganizational relationships between carriers of Porto Seco. This work was developed through a single case study – qualitative exploratory research. The main results were: competition was an attribute found fully between the carriers of Porto Seco, factor that hinders the interorganizational relations, however, the information sharing, provision solutions, productivity, administration and management complexity, the formulation and implementation of collective strategies, research and development, competitive advantage and economies of scale, not exist between the carriers of Porto Seco. Since the preparation of the first rule of the Associação of Porto Seco, to more than 20 years, some attributes were found partially, as such: social relations, trust, integration and interaction, organizational learning, developing organization internal and external and innovation, ability to attract new members and partners, reduction of risk, commitment and cultural development. After the searching was found that the relationship is not effective between the carriers of Porto Seco Logística and Transporte.

Key words: Strategy. Interorganizational relations. Enterprise networks. Types of relationships.

## LISTA DE FIGURAS

Figura 1: Níveis Hierárquicos de uma Organização.....	25
Figura 2 – Formulação e Implementação da Estratégia .....	27
Figura 3: Market Share dos Modais no Brasil e EUA.....	47
Figura 4 - Matriz de Transporte Atual e Futura.....	53
Figura 5: Estrutura Sindical do Transporte no Brasil.....	56
Figura 6: Mapa do Porto Seco de Porto Alegre.....	56
Figura 7: Desenho de Pesquisa.....	61

## LISTA DE QUADROS

Quadro 1: Decálogo do Estrategista .....	24
Quadro 2 : tipos de relacionamentos interorganizacionais.....	39
Quadro 3: Relacionamento Interorganizacional e seus Atributos .....	45
Quadro 4: Processo de Construção de Cenários.....	52
Quadro 5: Objetivos e Finalidade – APS.....	55
Quadro 6: Atributos e Variáveis .....	62
Quadro 7: Descrição do porte das empresas por número de funcionários. ....	63
Quadro 8: Identificação de Atributos .....	85

## LISTA DE TABELAS

Tabela 1: Preços Relativos dos Diferentes Modais / U\$\$ por 1000 ton-quilômetro .....	46
Tabela 2: Empresas / Cooperativas / Autônomos e Frota de Veículos .....	48
Tabela 3: Idade Média dos Veículos por Categoria (em anos). .....	49
Tabela 4: Frota / Região – Empresas de Transporte.....	49
Tabela 5: Frota de Caminhões por Região / Transportadores Autônomos .....	50
Tabela 6: Frota de Caminhões por Região / Cooperativas .....	50
Tabela 7: Perfil do Transporte Rodoviário de Cargas .....	51
Tabela 8: Composição Percentual da Carga Movimentada.....	52
Tabela 09: Investimentos Recomendados em Infra-estrutura por Modal, até 2023.....	54

## SUMÁRIO

<b>INTRODUÇÃO</b> .....	<b>13</b>
<b>1 DELIMITAÇÃO DO TEMA E DEFINIÇÃO DO PROBLEMA DE PESQUISA</b> .....	<b>16</b>
<b>2 OBJETIVOS</b> .....	<b>21</b>
2.1 OBJETIVO GERAL.....	21
2.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS .....	21
<b>3 JUSTIFICATIVA</b> .....	<b>22</b>
<b>4 AS RELAÇÕES INTERORGANIZACIONAIS COMO ESTRATÉGIA COMPETITIVA</b> .....	<b>23</b>
4.1 INTRODUÇÃO.....	23
4.2 ESTRATÉGIA EMPRESARIAL.....	23
4.3 ESTRATÉGIA COMPETITIVA .....	28
4.4 RELACIONAMENTOS INTERORGANIZACIONAIS .....	31
<b>4.4.1 Tipos de relacionamentos e seus atributos</b> .....	<b>33</b>
<b>4.4.2 Atributos para caracterizar um relacionamento interorganizacional</b> .....	<b>40</b>
4.5 CONTEXTUALIZAÇÃO DO SETOR DE TRANSPORTE DE CARGAS .....	46
4.6 CENÁRIOS DA MATRIZ DE TRANSPORTE NO BRASIL.....	52
4.7 PORTO SECO LOGÍSTICA E TRANSPORTE – APS .....	54
<b>5 MÉTODO DE PESQUISA</b> .....	<b>58</b>
5.1 ESCOLHA DO MÉTODO .....	58
5.2. DESENVOLVIMENTO DA PESQUISA .....	60
5.3 DETALHAMENTO DAS ETAPAS DA PESQUISA .....	61
<b>5.3.1 Etapa Preparatória</b> .....	<b>63</b>
<b>5.3.2 Coleta de Dados</b> .....	<b>64</b>
<b>5.3.3 Análise de Dados</b> .....	<b>64</b>
<b>5.3.4 Resultados Finais</b> .....	<b>66</b>
<b>6 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS</b> .....	<b>67</b>
6.1 RELAÇÕES SOCIAIS .....	67
6.2 CONFIANÇA.....	68
6.3 INTEGRAÇÃO E INTERAÇÃO.....	69
6.4 COMPARTILHAMENTO DE INFORMAÇÕES .....	70
6.5 PROVISÃO DE SOLUÇÕES .....	71

6.6 APRENDIZAGEM ORGANIZACIONAL/DESENVOLVIMENTO INTERNO E EXTERNO DA ORGANIZAÇÃO/INOVAÇÃO .....	73
6.7 PRODUTIVIDADE .....	74
6.8 CONCORRÊNCIA.....	75
6.9 ADMINISTRAÇÃO E COMPLEXIDADE GERENCIAL .....	76
6.10 FORMULAÇÃO E IMPLEMENTAÇÃO DE ESTRATÉGIAS COLETIVAS.....	77
6.11 PESQUISA E DESENVOLVIMENTO .....	78
6.12 VANTAGEM COMPETITIVA .....	79
6.13 CAPACIDADE DE ATRAIR PARCEIROS E NOVOS NEGÓCIOS.....	80
6.14 GANHOS DE ESCALA.....	81
6.15 REDUÇÃO DE CUSTOS E RISCOS.....	82
6.16 COMPROMETIMENTO .....	83
6.17 DESENVOLVIMENTO CULTURAL .....	84
<b>7 CONCLUSÕES.....</b>	<b>88</b>
7.1 CONSIDERAÇÕES FINAIS .....	89
7.2 LIMITAÇÕES .....	90
7.3 SUGESTÕES PARA TRABALHOS FUTUROS.....	91
<b>REFÊRENCIAS .....</b>	<b>92</b>
<b>APÊNDICES.....</b>	<b>102</b>
<b>ANEXOS .....</b>	<b>105</b>

## INTRODUÇÃO

A busca de competitividade das empresas reforça a perspectiva, onde é absolutamente decisivo o papel e a importância das relações interorganizacionais que atravessam fronteiras das empresas e dos países. No Brasil, Tavares (2002) constatou que 2/3 das maiores empresas líderes (67%) estabelecem relacionamentos empresariais, principalmente buscando o compartilhamento de recursos – competências complementares e redução de custos; este fenômeno não é exclusivo das grandes empresas no País. Em pesquisa da Deloitte (2002), os relacionamentos entre empresas foram apontados como um dos fatores mais críticos para o crescimento das pequenas e médias empresas que operam no Brasil. O crescimento dos processos de fusão, aquisição, consolidação e alianças estratégicas tem se evidenciado, recentemente, acentuando-se desde a década de 80. E com o aumento da turbulência ambiental ocorrida nas duas últimas décadas, tornou-se fundamental o melhor conhecimento do ambiente organizacional e de seus componentes para a sobrevivência das empresas. Dentre os diversos fatores que compõem o ambiente, as relações com outras organizações vêm recebendo crescente atenção.

Acredita-se que a cultura organizacional seja outro fator de grande importância na efetivação dos resultados e, portanto, deva ser tratada com a devida precaução. Em administração estratégica já se tem consenso de que a cultura organizacional faz parte da organização, assim como os sistemas, a estrutura e estratégias. Por esta razão, em se tratando de mudanças que envolvem a atuação conjunta de empresas diferentes, deve-se também considerar a administração da cultura organizacional, um fator relevante para o bom desempenho da organização.

A expansão dos mercados globalizados, a velocidade dos avanços tecnológicos, as facilidades nas trocas de informações, somadas ao fim das vantagens competitivas sustentáveis e a outros fatores, determinam que os modos de competição tradicionais, galgados nas megaestruturas empresariais e na burocracia hierárquica, estão ficando superados (VERSCHOORE, 2006). Ainda segundo Verschoore (2006), os consumidores deste século vêm exigindo competências que fogem à capacidade de uma empresa desenvolver-se isoladamente.

Alguns pesquisadores que serão citados neste trabalho, influenciados pela crise atual mundial, desenvolvem cada vez mais estudos relacionados com rede de negócios e estão chamando a atenção de organizações referente a seus benefícios.

Dado este contexto, o relacionamento entre empresas pode trazer vantagens para os participantes. Entretanto, a implantação e o desenvolvimento de um método de relacionamento apresentam alta complexidade. Além disso, é necessário um modelo de gestão específico para que se obtenham os benefícios que a cooperação pode proporcionar (VERSCHOORE, 2006). Por esses e outros motivos, muitas tentativas de relacionamento fracassam em sua implantação (WEGNER; PADULA, 2008).

Atualmente, um dos setores importantes na economia é o do transporte rodoviário de cargas, pois representa mais de um milhão de empresas, cooperativas de transporte e autônomos, dois milhões de caminhões rodando nas estradas brasileiras, mais de quatrocentos mil trabalhadores e um consumo de R\$ 3,1 bilhões (três bilhões e cem milhões de reais) em combustíveis (ANTCL, 2009).

Especialmente no Rio Grande do Sul, existe o Porto Seco Logística e Transporte, que agrega 50 transportadoras, mais de 5 mil caminhões e mais de 6 mil funcionários. O Porto Seco Logística e Transporte, pensando nestes números acima citados e analisando seu potencial, começou a desenvolver um relacionamento entre transportadoras na década de 80. Mas passados mais de 20 anos, pouco dos objetivos propostos foi efetivado, devido a várias causas, como, por exemplo, desconfiança, cultura, concorrência entre outros fatores, que posteriormente serão descritos.

Conforme o Sindicato das Empresas de Transporte de Cargas e Logística do Estado no Rio Grande do Sul – SETCERGS, referido na Revista Transnotícias (2009), é importante a participação das empresas, dos empresários e executivos atuantes neste segmento, mantendo o sentido da classe, fortalecendo a entidade, com presenças, opiniões e participações ativas, contribuindo para o fortalecimento do setor a que pertencem.

Diante do exposto, para a investigação do relacionamento interorganizacional entre Transportadoras do Porto Seco Logística e Transporte de Porto Alegre, foram utilizados como base os atributos propostos pelo autor, citados, posteriormente, como sendo os fatores que afetam a gestão das relações interorganizacionais. Os chamados atributos de gestão (VERSCHOORE, 2006) serviram, assim, como ponto de partida para a investigação na qual este trabalho está focado.

Com este propósito, o projeto foi dividido em vários capítulos, facilitando a abordagem das questões apresentadas. Assim, o trabalho apresenta uma introdução, que está sendo desenvolvida, a delimitação do tema e a definição do problema de pesquisa. Logo a seguir, será apresentado o objetivo geral e os específicos; na sequência, a justificativa da pesquisa e a fundamentação teórica e um capítulo dedicado ao método a seguir a apresentação



e análise dos resultados bem como as conclusões da pesquisa e suas considerações, limitações e sugestões.

Este trabalho tem como proposta analisar as relações interorganizacionais entre transportadoras do Porto Seco Logística e Transporte de Porto Alegre, buscando assim fazer uma contribuição para o desenvolvimento de estudos interorganizacionais no Rio Grande do Sul.

## 1 DELIMITAÇÃO DO TEMA E DEFINIÇÃO DO PROBLEMA DE PESQUISA

Mudanças organizacionais, políticas, econômicas e ambientais formam um contexto social muito intenso, onde estas transformações podem ser benéficas, ou não, ao mundo empresarial, e neste contexto torna-se importante a utilização de estratégias para a gestão de uma organização.

A estratégia define o que se precisa fazer agora para interceder nos resultados do futuro. É o vínculo entre o hoje e o amanhã, demonstrando para a empresa que competências ela precisa desenvolver neste instante (HAMEL; PRAHALAD, 1995), determinando qual será a estratégia competitiva mais adequada para o seu sucesso (PORTER, 2001).

De acordo com Porter (1991), estratégia competitiva é a busca de uma posição competitiva favorável em um mercado onde ocorre a concorrência. A estratégia competitiva visa estabelecer uma posição lucrativa e sustentável contra as forças que determinam a concorrência entre as empresas.

Conforme Porter (2001), é possível intensificar a vantagem competitiva em uma empresa por meio de inter-relações com outras organizações que estejam competindo em mercados relacionados. Dessa forma, a empresa diversificada pode criar valor e estabelecer as bases para uma boa estratégia.

No momento econômico atual, a competitividade é fator decisivo para a sobrevivência das organizações. Para continuar atuando em qualquer mercado, exigem-se investimentos para reduções de custos, aumento de produtividade e incremento de margens financeiras. Com este objetivo, as empresas têm estabelecido um número crescente de relações empresariais para reduzir incertezas e sustentar sua vantagem competitiva (MACEDO-SOARES; TAUHATA, 2008). Neste sentido, a socialização de conhecimentos entre as empresas fortalece o processo de aprendizagem coletiva, gerando benefícios aos envolvidos (BALESTRIN; VERSCHOORE, 2008).

Os relacionamentos empresariais são criados com o objetivo de atingir metas que não poderiam ser alcançadas através de iniciativas individuais. A sobrevivência de qualquer grupo depende intrinsecamente da sua capacidade de atender aos anseios de seus membros. As redes de empresas existem para alcançar interesses comuns e continuarão a existir enquanto forem bem-sucedidas (GARCIAS, 2001).

Buscando uma maior compreensão dentro desta diversidade de tipologias de relacionamentos empresariais, alguns tipos se destacam:

- **Alianças Estratégicas:** Conforme Teece (1992), são acordos nos quais dois ou mais parceiros dividem o compromisso de alcançar um objetivo comum, unindo todas as suas capacidades, recursos e coordenando as suas atividades. Uma aliança estratégica implica algum grau de coordenação estratégica e operacional das atividades e inclui, entre outras, as seguintes operações: atividade conjunta de pesquisa e desenvolvimento (P&D), transferência mútua de tecnologia, concessão de direitos exclusivos de produção e venda e acordos de cooperação na área de marketing. Alianças estratégicas podem, ou não, envolver participação acionária.
- **Supply Chain Management:** O SCM representa o esforço de integração dos diversos participantes do canal de distribuição através da administração compartilhada de processos-chave de negócios que interligam as diversas unidades organizacionais e membros do canal, desde o consumidor final até o fornecedor inicial de matérias-primas (FLEURY e FLEURY, 2001).
- **Filière:** A noção de Filière tem sido utilizada na França com diferentes objetivos: a) como instrumento de descrição técnico-econômica dos caminhos percorridos necessários para a elaboração de um produto final; b) como modalidade de decomposição do sistema de produção, sendo o mesmo composto por um conjunto de *Filières*; c) como instrumento de política industrial, pois é visto que o Estado, a partir de suas ações, deveria buscar desenvolver o conjunto de empresas que mantêm entre si relações de complementaridade nas suas atividades; e d) como método de análise das estratégias das firmas (CARVALHO JÚNIOR, 1995).
- **Cluster:** São concentrações de empresas e instituições interconectadas em uma mesma região geográfica, incluindo, por exemplo, fornecedores, maquinário, serviços e fabricantes de produtos complementares; alguns clusters ainda incluem instituições governamentais e outras como universidades, escolas profissionalizantes que promovem treinamento especializado, educação, informação, pesquisa e suporte técnico.

*Clusters* promovem tanto competição como cooperação. Concorrentes competem intensamente para ganhar e manter consumidores. Sem esta vigorosa competição, os *Clusters*

deixariam de existir. A proximidade das empresas e instituições em um só lugar e a repetida troca entre elas promovem a melhor coordenação e confiança (PORTER, 1998).

- **APLs:** Podem ser definidos como uma concentração geográfica de empresas e instituições que se relacionam em um setor em particular. Incluem, em geral, fornecedores especializados, universidades, associações de classe, instituições governamentais e outras organizações que proveem educação, informação, conhecimento e/ou apoio técnico e entretenimento (BNDES, 2008). De acordo com Cassarotto Filho e Pires (2001), os APLs caracterizam-se como um conjunto de empresas que atuam usufruindo de atividades complementares. Desta forma, eles são capazes de estabelecer vínculos por meio de interação entre clientes, tecnologias e canais de distribuição.
  
- **Joint Venture:** Basicamente, uma *joint venture* representa a associação de duas ou mais empresas a fim de criar ou desenvolver uma atividade econômica. Embora essas empresas busquem com essa associação um ganho, esse ganho nem sempre se apresenta como o mesmo para cada uma delas, pois, enquanto uma visa o lucro, outra pode estar à busca de novas tecnologias e outra visa apenas e tão somente assegurar sua presença em um determinado mercado. Inúmeras outras motivações podem existir ainda para cada partícipe do empreendimento em conjunto (TAVOLARO, 2001).
  
- **Redes de Empresas:** para Grandori e Soda (1995), os relacionamentos formam uma tipologia a qual é chamada de redes interorganizacionais, descritas e classificadas dentro de três critérios: existência ou não de formalização, centralização e mecanismos de coordenação. Neste sentido as formas de associação em redes são entendidas como: Sociais, Burocráticas e Proprietárias.
  - As Redes Sociais são redes em que o relacionamento dos integrantes não é regulado por nenhum tipo de contrato formal. Os relacionamentos sociais não se restringem a trocas de mercadorias (GRANDORI; SODA, 1995).
  - Redes Sociais Simétricas: são redes com base na igualdade, ou seja, todos os participantes têm a mesma capacidade de influência. Estas redes são com frequência redes exploratórias usadas para a troca de informações.

- Redes Sociais Assimétricas: Com frequência estão vinculadas por contratos formais, mas não especificam a organização das relações interorganizacionais.
- Redes Burocráticas: São modelos de coordenação interorganizacionais através da formalização contratual ou de acordos de troca; neste caso, o acordo especifica os relacionamentos entre seus membros.
- Redes Burocráticas Simétricas: São mais complexas e podem se enquadrar nos consórcios; as associações interorganizacionais são relevantes porque ajudam a coordenar comportamentos entre um grande número de empresas do mesmo setor.
- Redes Burocráticas Assimétricas: As redes de agências, licenciamento e franquias são as mais importantes.
- As Redes Proprietárias: Caracterizam-se pela formalização de acordos relativos ao direito de propriedade entre os acionistas de empresas, e sua relevância está na capacidade de servir como sistema de incentivo para sustentar alguma forma de cooperação.
- As Redes Proprietárias Simétricas: São representadas por redes do tipo *joint ventures*, geralmente empregadas na regulação das atividades de pesquisa e desenvolvimento (P&D), inovação tecnológica e de sistemas de produção de alto conteúdo tecnológico.
- As Redes Proprietárias Assimétricas: São encontradas nos empreendimentos do tipo capital, que envolvem o relacionamento entre o investidor e a empresa parceira. Estas redes são encontradas em maior frequência nos setores de alta tecnologia (GRANDORI; SODA, 1995).

Este conjunto de empresas, organizadas e com objetivos comuns, podem obter uma série de vantagens competitivas, como ganho de escala, compartilhamento de soluções e diluição de custos. A competição entre as empresas deixa de ser individual e passa a ser entre grupos empresariais (VERSCHOORE, 2006).

Após décadas em que as relações entre empresas caracterizaram-se como antagônicas e baseadas no poder, os executivos começaram a examinar com atenção a vantagem da cooperação. As organizações desenvolveram relacionamentos entre clientes e fornecedores na forma de parceiros comerciais. A idéia era reduzir a duplicação e o desperdício, concentrando-se em formas de negociação que contribuíssem para o sucesso mútuo (BOWERSOX; CLOSS, 2001).

Um caso em particular de relacionamento interorganizacional é o Porto Seco Logística e Transporte de Porto Alegre. Algumas Transportadoras têm procurado construir parcerias ou alianças que possam criar um relacionamento interorganizacional. Neste sentido, formaram uma associação denominada de Porto Seco Logística e Transporte de Porto Alegre, ao qual pode-se caracterizar este relacionamento, conforme as tipologias citadas anteriormente, de uma **rede social simétrica**, cujo objetivo é defender os interesses de todos os sócios; desenvolver estudos do setor; promover a ampla, geral e irrestrita cooperação e união entre seus associados; executar projetos, programas e planos de ações (ATOS CONSTITUTIVOS, 1987; ESTATUTO SOCIAL, 1996; ESTATUTO SOCIAL, 2007).

A Associação do Porto Seco Logística e Transporte é formada por 70 empresas associadas, entre elas 50 transportadoras de cargas, bancos, agência de correios, postos de abastecimento de combustíveis, revendas de caminhões, empresas de manutenção de caminhões, seguradoras e vários outros tipos de negócios.

Desde sua fundação, em 1987, algumas tentativas de relacionamento entre as Transportadoras do Porto Seco Logística e Transporte foram iniciadas, mas com o tempo foram se mostrando ineficazes e revelaram várias causas para o insucesso; uma delas é o comportamento individualista, que não vislumbra ganhos coletivos (TAVARES, 2008).

No caso do Porto Seco Logística e Transporte, questões globais da logística como a busca de alternativas de transporte por executivos de logística; a ineficiência do modal rodoviário; a perda de receita do setor de transporte rodoviário de cargas; e a desatualização da frota de caminhões, são fatores que têm sido tratados com ações individuais que poderiam ser mais bem resolvidos em ações coletivas. Contudo, as Transportadoras do Porto Seco Logística e Transporte já tentaram se organizar para atuar em conjunto, mas até o presente momento não obtiveram resultados.

Apesar das Transportadoras do Porto Seco Logística e Transporte de Porto Alegre estarem conscientes da importância da construção de um relacionamento interorganizacional, comprovado na construção de seus estatutos há mais de 20 anos, a questão central que se coloca é: como se caracterizam as relações interorganizacionais entre as transportadoras do Porto Seco Logística e Transporte de Porto Alegre?

## 2 OBJETIVOS

Apresentam-se neste capítulo os objetivos desta dissertação. Inicia-se apresentando o objetivo geral, que é o norteador estratégico da pesquisa e, logo após, explanam-se os objetivos específicos, que são as ramificações da forma como se pretende atender ao objetivo geral deste trabalho.

### 2.1 OBJETIVO GERAL

- Analisar as relações interorganizacionais entre Transportadoras do Porto Seco Logística e Transporte de Porto Alegre.

### 2.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Caracterizar os tipos de relações interorganizacionais hoje existentes;
- Identificar um conjunto de atributos que permitam analisar um relacionamento interorganizacional;
- Avaliar a aplicabilidade dos atributos para analisar o relacionamento entre Transportadoras do Porto Seco Logística e Transporte de Porto Alegre.

### 3 JUSTIFICATIVA

As condições atuais de gerir uma empresa está cada vez mais complicada, ainda quando se trata de empresas situadas em uma mesma região e do mesmo setor, os problemas são mais difíceis de resolver pois envolve a concorrência e um trabalho individual, neste sentido, os resultados podem não ser o esperado conforme o plano de negócios de cada organização.

Atualmente alguns pesquisadores tem se aprofundado em estudos referente a atuação de empresas do mesmo setor que trabalham em conjunto, para obter diferenciais competitivos referente aos concorrentes que trabalham de forma individual.

Os resultados encontrados nas pesquisas tem demonstrado cada vez mais empresas trabalhando de forma coletiva e obtendo crescimento constante, exemplos como Rede Agafarma de Farmácias e Redemac de Materiais de Construção, tem sido fonte de pesquisas e de reconhecimento de sucesso no meio empresarial.

Um caso em especial é o Porto Seco Logística e Transporte de Porto Alegre, situado na zona norte de capital e tem em sua característica empresas transportadoras de cargas e prestadores de serviços na área de transporte. Este setor vem sofrendo mudanças importantes em questões como: alto custo do diesel; concorrência predatória; baixo índice de profissionais qualificados para o setor, devido ao custo alto de treinamento e desenvolvimento de pessoal; mercado altamente competitivo inclinado a baixo custo de transporte; estradas mal conservadas no País e, elevação da idade média dos caminhões, ocasionando alto custo de manutenção; número elevado de pedágios nas rodovias brasileiras, entre outros aspectos que dificultam a operacionalização do transporte terrestre de cargas no Brasil.

As relações interorganizacionais podem ser uma alternativa para o desenvolvimento de estratégias coletivas para o Porto Seco Logística e Transporte de Porto Alegre. Justificando este estudo referente a análise das relações interorganizacionais entre as transportadoras do Porto Seco Logística e Transporte de Porto Alegre.

Os resultados que poderão ser alcançados em conjunto como logística integrada, podem diminuir os custos operacionais e outros custos fixos, aumentando as chances de crescimento e manutenção em um mercado altamente competitivo, direcionando cada vez mais as empresas Transportadoras do Porto Seco de Porto Alegre a trabalharem em conjunto.



## **4 AS RELAÇÕES INTERORGANIZACIONAIS COMO ESTRATÉGIA COMPETITIVA**

### **4.1 INTRODUÇÃO**

A compreensão da estratégia de um arranjo é de suma importância, e precisa ser entendida de forma adequada, pois a organização estará mais apta a se sair melhor perante o mercado. Por isto, antes de abordar as ações propriamente ditas, é preciso compreender a estratégia empresarial nos seus diversos aspectos e como ela se desdobra. Este tema passará a ser tratado a seguir.

### **4.2 ESTRATÉGIA EMPRESARIAL**

A palavra estratégia já existe há muito tempo, e nos dias de hoje os gerentes a utilizam livremente. Considerada o ponto alto das atividades dos executivos, é exaustivamente estudada pelos estudantes de várias áreas há mais de duas décadas (MINTZBERG; AHLSTRAND; LAMPEL, 2000).

Os antigos gregos criaram o termo estratégia (GHEMAWAT, 2000), e o conceito de estratégia, a princípio utilizado apenas por organizações militares, foi posteriormente apropriado pelo ambiente de negócios. O seu desenvolvimento estava relacionado com o ritmo das transformações na sociedade e no mundo empresarial (LOBATO, 2005).

Segundo Ferreira (1993), estratégia define-se por ser uma arte militar de planejar e executar movimentos e operações de tropas, navios e ou aviões para alcançar ou manter posições relativas e potenciais bélicos favoráveis a futuras ações táticas, bem como aplicar os meios disponíveis ou explorar condições propícias com vista a objetivos específicos.

A estratégia é o vínculo entre o hoje e o amanhã; demonstra para a empresa que competências ela precisa desenvolver neste instante, novos canais, clientes e oportunidades deveriam estar sendo explorados atualmente e preparar-se para atrair um percentual significativo do mercado em uma arena de emergentes oportunidades (HAMEL; PRAHALAD, 1995).

As decisões em uma empresa que determina e revela seus objetivos, foco ou metas, podem ser consideradas de estratégia empresarial, produzindo políticas e planos para a obtenção dos resultados, definindo a escala de negócios onde a organização deve se envolver, o tipo de empresa econômica e humana que pretende seguir e proporcionar a seus funcionários, comunidade e aos acionistas (MINTZBERG; QUINN, 2001).

Por sua vez, pode ser definida como a combinação de ações que, através do uso dos recursos disponíveis, representa alternativas viáveis para vencer concorrentes dentro do que se pretende competir. Estratégia por ser uma arte, exige talento e criatividade, além da experiência e conhecimento. Por isso, estratégia empresarial frequentemente é somente definida pelos níveis mais altos de uma empresa. É por isso que também esses níveis são chamados de estratégicos (MILITELLI, 2004).

Uma característica importante da estratégia atualmente é a preocupação de vencer os competidores, expressa no decálogo do estrategista, citado abaixo no Quadro 1 (ZACARELLI et al., 2008).

1	Entenda a vitória sobre os atuais oponentes como condição necessária para se alcançar a situação futura pretendida.
2	Simule e selecione claramente oponentes, alianças conhecidas e potenciais.
3	Tenha acesso a informações sobre processos de institucionalização e evolução do ambiente dos negócios
4	Retarde, até data ótima, a abertura do conflito, procurando surpreender os oponentes
5	Antes de abrir o conflito, conte simultaneamente com (a) Vantagem de posição para resistir ou apenas lucrar, e (b) Vantagem competitiva para disputar.
6	Trabalhe para aumentar a efetividade de suas vantagens; não busque resolver todas suas desvantagens; e administre com foco total.
7	Estude e estabeleça os pontos vulneráveis dos seus oponentes para eventuais ataques pontuais.
8	Gerencie, se puder vencer, considerando a situação futura delineada como ideal.
9	Induza ou imponha o prolongamento da disputa, se não puder vencer, ou adote a estratégia do vencido.
10	Adote, se vencer, postura que marque a condição de vencedor e... sempre considere que a luta continua.

Quadro 1: Decálogo do Estrategista  
Fonte: Zacarelli, 2008

É necessário esclarecer que estratégia deve ser algo prático, factível, pois parte de dados concretos e diz respeito à obtenção dos melhores resultados possíveis através da combinação dos recursos da empresa (MILITELLI, 2004).

Atualmente, chamar qualquer iniciativa empresarial de estratégica tornou-se hábito; quase todas as decisões tomadas por executivos são automaticamente rotuladas por “estratégicas”. Isso se deve ao fato da difusão de uma nomenclatura para as definições,

decisões e ações provenientes de cada um dos níveis hierárquicos das organizações, sem a compreensão do processo como um todo, conforme Figura 1 (MILITELLI, 2004).

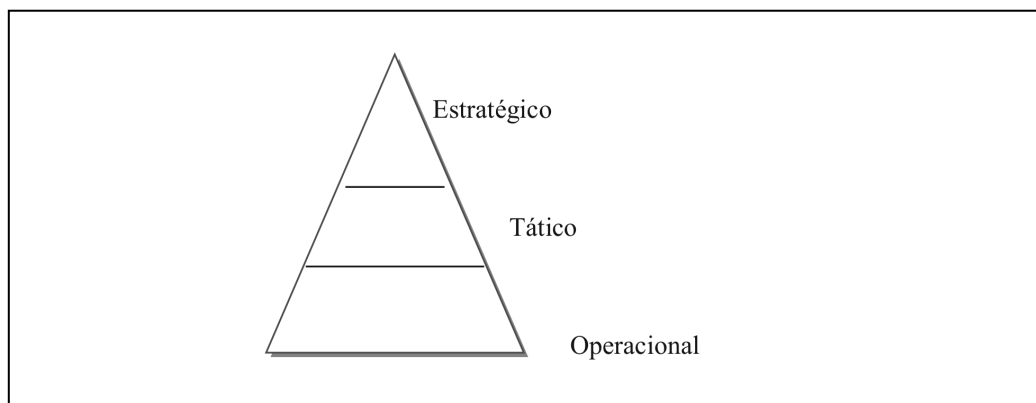


Figura 1: Níveis Hierárquicos de uma Organização  
Fonte: Militelli, 2004.

Conforme Militelli (2004), as decisões que dizem respeito à empresa como um todo pertencem ao nível mais alto da pirâmide (estratégico); ao nível intermediário pertencem às decisões e ações de cunho restrito somente a partes da empresa ou determinada área (tático); ao nível mais baixo da pirâmide estão as decisões de uma determinada tarefa ou operação específica (operacional). Cabe ressaltar que as decisões e definições devem ser tomadas do nível superior para o inferior, e os resultados auferidos através das ações do nível inferior ao superior.

A estratégia empresarial deve fornecer aos administradores da empresa fundamentação para a tomada de decisões e alocação de recursos para obter vantagem competitiva e atingir os objetivos propostos (MILITELLI, 2004).

A estratégia empresarial é um processo organizacional, inseparável da estrutura, do comportamento e da cultura da empresa na qual é realizada. Não obstante, pode-se extrair desse processo dois aspectos importantes, inter-relacionados na vida real, mas separáveis para efeito de análise. O primeiro poderá ser chamado de formulação e o segundo de implementação (MINTZBERG; QUINN, 2001).

As principais atividades da formulação de estratégia como a atividade lógica incluem a identificação das oportunidades e ameaças no ambiente da empresa, adicionando-se alguma estimativa de risco às alternativas. Antes de definir uma escolha, os pontos fracos e fortes da organização devem ser avaliados e revistos junto com os recursos disponíveis (MINTZBERG; QUINN, 2001).

A implementação da estratégia é composta por uma série de atividades basicamente administrativas. Se o propósito for determinado, então os recursos de uma empresa podem ser mobilizados para acompanhá-lo. Uma estrutura organizacional apropriada para o desempenho eficiente das tarefas exigidas precisa tornar-se eficiente pelos sistemas de informação e relacionamentos que permitam a coordenação de atividades subdivididas. Os processos organizacionais de medição de desempenho, de remuneração e de desenvolvimento gerencial, todos entrelaçados em sistemas de incentivos e controles, precisam ser dirigidos para o tipo de comportamento exigido pelo propósito organizacional. A importância da liderança pessoal pode ser decisiva na realização da estratégia (MINTZBERG; QUINN, 2001).

Conforme Mintzberg e Quinn (2001), a estrutura organizacional e os processos de remuneração, incentivos, controles e desenvolvimento gerencial influenciam e restringem a formulação da estratégia. Deve-se, primeiramente, olhar para a proposição lógica de que a estrutura deve seguir-se à estratégia, a fim de lidar, posteriormente, com a realidade organizacional de que a estratégia também se segue à estrutura. Quando se examinam ambas as tendências, assegura-se que os gestores estarão preparados para lidar com a independência da formulação e a implementação da proposta organizacional.

A Figura 2 pode ser útil para se entender a análise estratégica como modelo de decisões inter-relacionadas.

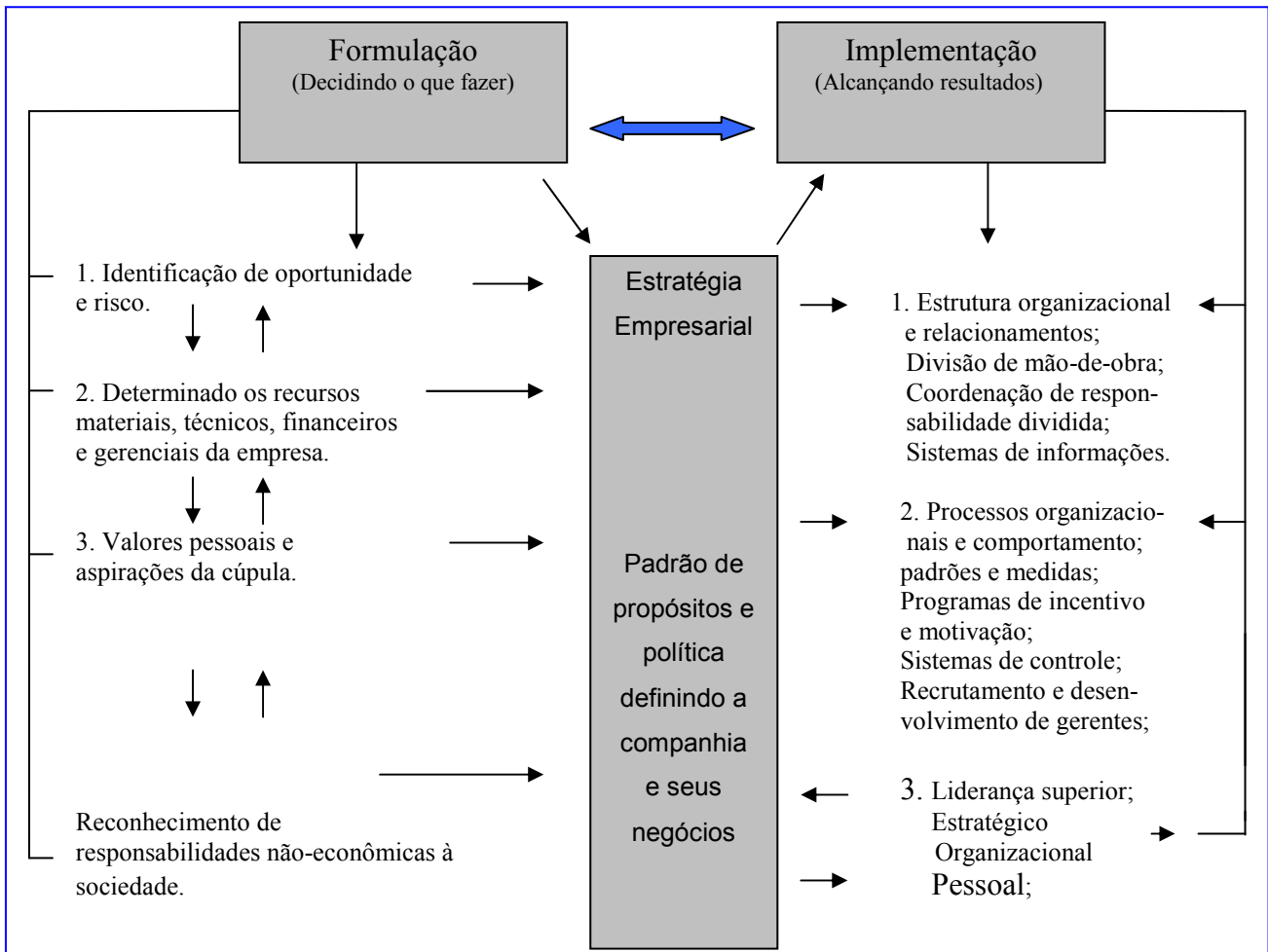


Figura 2 – Formulação e Implementação da Estratégia  
Fonte: Mintzberg, 2001.

O ambiente de uma organização nos negócios, como o de qualquer outra entidade, é o padrão de todas as condições e influências externas que afetam sua vida e seu desenvolvimento. As influências ambientais relevantes às decisões estratégicas operam no setor da empresa, na comunidade como um todo, em sua cidade, em seu país e no mundo. São de natureza tecnológica, econômica, física, social e política (MINTZBERG; QUINN, 2001).

O estrategista empresarial está pelo menos intuitivamente ciente desses fatores no ambiente atual. Porém, em todas essas categorias, mudanças estão ocorrendo em ritmos variados, mais rapidamente na tecnologia e mais lentamente na política. A mudança no ambiente de negócios necessita de monitoramento contínuo da definição da empresa com relação ao negócio para que este não se torne obsoleto. Como, por definição, a formulação da estratégia é realizada com o futuro em mente, os executivos que fazem parte do processo de planejamento estratégico precisam estar a par dos aspectos relativos ao ambiente de suas

empresas, que são especialmente suscetíveis ao tipo de mudança que afetará o futuro das companhias (MINTZBERG; QUINN, 2001).

Exemplo como o da Nintendo, mostra a importância dos estrategistas estarem atentos às mudanças no ambiente empresarial, como citou Mintzberg anteriormente. Conforme Greenwald e Kahn (2006), a Nintendo permitiu-se dominar pelo próprio ímpeto e deixou que um senso de invulnerabilidade a tornasse cega diante da necessidade de relacionamentos mutuamente benéficos com seus fornecedores e clientes. Em consequência, esses últimos mal puderam conter a satisfação quando a concorrência invadiu os domínios da Nintendo e reduziu seu tamanho.

Ao formular estratégias, ocorre uma natural progressão de perspectivas que parte da concorrência irrestrita, passa por um misto de concorrência e cooperação e chega a um ponto predominantemente cooperativo, onde as oportunidades para a exploração de benefícios mútuos tornam-se uma importante questão estratégica. Os elementos concorrenciais certamente ainda estarão presentes, mas agora existirá a possibilidade de que a empresa se saia melhor se levar em conta as ações e reações de suas rivais (GREENWALD; KAHN, 2006).

### 4.3 ESTRATÉGIA COMPETITIVA

De acordo com Porter (1991), estratégia competitiva é a busca de uma posição competitiva favorável em um mercado; visa estabelecer uma posição lucrativa e sustentável contra as forças que determinam a concorrência entre as empresas. “Uma vantagem competitiva é aquele algo mais que identifica os produtos e serviços e os mercados para os quais a empresa está, efetivamente, capacitada a atuar de forma diferenciada” (OLIVEIRA, 2009).

A vantagem competitiva de uma organização pode ser o resultado do ambiente onde ela opera, da situação geral da empresa, bem como da postura de atuação da gerencia. A empresa pode ter vantagem competitiva correlacionada a seu ambiente quando, entre outros aspectos:

- Não ter concorrentes muito fortes;

- Não ter problemas de suprimento de recursos financeiros, humanos e materiais, bem como dos aspectos de equipamentos e de instalações;
- Ter acesso à tecnologia inovadora; e
- Ter boa imagem institucional.

Conforme Oliveira (2009), a situação geral da empresa pode proporcionar vantagem competitiva quando, entre outros aspectos, apresentar:

- Alta tecnologia que possibilite redução de custos, simplicidade do processo produtivo e preços competitivos dos produtos ou serviços;
- Ter alta liquidez financeira;
- Ter baixo grau de endividamento;
- Alto nível da equipe de profissionais;
- Adequado sistema de informações gerenciais;
- Boa imagem dos produtos e serviços;
- Boa relação com o mercado;
- Adequada situação de capacidade instalada;
- Alto poder de domínio nos segmentos de mercado; e
- Agilidade e flexibilidade interna.

Quanto à postura de atuação da alta administração (OLIVEIRA, 2009), esta pode facilitar uma situação de vantagem competitiva para a empresa quando, entre outros aspectos, ocorrer o seguinte:

- Aceitar o risco de forma equilibrada e sustentada;
- Tiver senso e percepção de oportunidades;
- Souber o que realmente se deseja para a empresa;
- Saber formular e operacionalizar estratégias;
- Saber estabelecer políticas;
- Estiver com a visão voltada para o mercado;
- Saber liderar;
- Saber motivar;
- Estar aberta à inovação e à criatividade;

- Tiver adequada atuação de lobby;
- Administrar adequadamente, os projetos e os recursos;
- Controlar e avaliar de forma rígida, compreensível, imparcial, simples e constante.

A lista não é completa, pois a vantagem competitiva é muito circunstancial e depende de organização para organização. O importante é estar ciente de que a vantagem competitiva é sempre identificada pela empresa em comparação com seus concorrentes (OLIVEIRA, 2009).

Portanto, é muito importante que o executivo saiba delinear a vantagem competitiva que possibilita identificar os produtos ou serviços e os mercados nos quais a empresa está realmente capacitada para atuar. O processo de determinação da vantagem competitiva pode ser feito de dentro para fora, ou de fora para dentro da empresa (OLIVEIRA, 2009).

A decisão da escolha da melhor estratégia competitiva, segundo Porter (1991), é baseada em duas questões centrais: a atratividade do mercado de atuação e a posição competitiva dentro deste. A primeira questão consiste em analisar se o setor de atuação é atrativo em termos de rentabilidade a longo prazo e tentar identificar os fatores que determinam essa atratividade. A outra questão refere-se aos determinantes da posição competitiva, que podem variar de um mercado para outro.

A combinação dos fatores citados acima é o que vai determinar a escolha da estratégia competitiva a ser adotada e, por consequência, o desempenho da empresa (PORTER, 1991).

Uma organização líder é a que sabe assumir o processo de transformação do setor de atuação, sendo que a competição no futuro será pela participação nas oportunidades, e não pela participação de mercado (HAMEL; PRAHALAD, 1995).

Nesse contexto, são considerados três estágios da competição pelo futuro:

- Pela previsão do futuro e liderança intelectual, visando imaginar uma nova arena de oportunidades;
- Pelo encurtamento dos caminhos de migração, em que a intenção é moldar o surgimento da futura estrutura do setor em benefício próprio; e
- Pela posição e participação no mercado, em que a batalha define-se dentro de parâmetros bem-definidos de valor, custo, preço e serviço.



Para definir novos mercados e ter competitividade, as empresas necessitam da criação de uma estrutura estratégica; para tanto, a alta administração precisa saber que novos benefícios ou funcionalidades serão oferecidos aos clientes nas próximas décadas, quais serão as competências essenciais necessárias para criar esse benefício e como a interação com os clientes terá que mudar a fim de permitir o acesso dos clientes aos benefícios de forma mais eficaz (OLIVEIRA, 2009).

Um recurso essencial para a vantagem competitiva das empresas é a habilidade de aprender. Sendo uma tarefa do estrategista, facilitando o aprendizado organizacional, deve ser elaborada de maneira compartilhada e interativa entre todos os envolvidos (SENGE, 1997).

Lambin (1989) descreve que a superioridade conferida pela vantagem competitiva é relativa, estabelecida em relação ao concorrente melhor posicionado na relação produtos ou serviços versus mercados e pode ser derivada de fatores internos e externos à empresa.

Conforme Porter (1991), é possível intensificar a vantagem competitiva em um setor de atuação por meio de inter-relações com outras organizações que estejam competindo em mercados relacionados. Na atualidade, a construção de relacionamentos interorganizacionais foi intensificada ou tornou-se alternativa estratégica devido ao esgotamento dos processos de intensificação da eficiência econômica, enquanto ação individual. Neste sentido, as relações empresariais passaram a ser modelos de êxito empresarial coletivo. Podemos citar dois exemplos: A Rede Agafarma (rede de farmácias no Rio Grande do Sul) e a Redemac (rede de lojas de material de construção). Para o melhor entendimento sobre este assunto, a seguir será abordado o tema sobre relacionamentos.

#### 4.4 RELACIONAMENTOS INTERORGANIZACIONAIS

No Ocidente, no início do século XVII, na época da dominação colonial do Império Britânico para a exploração das riquezas das colônias inglesas, a coroa inglesa teria incentivado a formação de interesses econômicos consolidados em vários empreendimentos (fatores financeiros, habilidade mercantil, transporte marítimo, etc.). A primeira empresa *holding* do Ocidente, a “East India Trading Company”, foi criada em 1640 e se manteve operante até o começo do século XIX, dominando o comércio entre as ilhas britânicas e o subcontinente asiático (RASMUSSEN, 1988).

Esta foi a primeira tentativa de consolidação de grupos econômicos com uma administração focada com objetivos definidos. E, por isso, na descrição do autor:

Teve enorme repercussão na história econômica e inspirou tanto Malthus, Adam Smith, David Ricardo, como posteriormente, Lord John Maynard Keynes, nas suas teorias do capitalismo e a formação de riquezas (RASMUSSEN, 1988).

Posteriormente, com os efeitos da globalização na economia, o acirramento da competitividade e a maior exigência dos mercados têm levado as empresas a novos desafios e transformações que muitas vezes não conseguem realizar individualmente e caminham para um trabalho em conjunto com outras empresas, obtendo resultados através das relações interorganizacionais.

Conforme Araújo (2000), as relações interorganizacionais começaram a se destacar nos estudos organizacionais na década de 70 com enfoque mais evidente no setor público nos EUA. A premissa desses estudos era a de que, em áreas complexas de administração de serviços públicos, a provisão dos serviços somente poderia ser assegurada a partir da cooperação e coordenação de diferentes agências públicas com diferentes mandatos e missões.

Com o tempo, o destaque passou da esfera pública para a industrial e comercial, desenvolvendo relações entre organizações na busca de pesquisa e desenvolvimento, principalmente em decorrência dos avanços tecnológicos, na década de 80. Outro fator que propiciou esta mudança de enfoque foi a invasão dos mercados americanos e europeus por construtores japoneses (principalmente na indústria de automóveis).

Os relacionamentos empresariais dos fabricantes de automóveis japoneses com seus fornecedores, embora fossem dependentes, eram de mão dupla, em sua maioria. As partes fornecidas eram caixas pretas. Com o fabricante fornecendo somente especificações gerais e o fornecedor preparando todas as especificações detalhadas e os desenhos, tornava-se difícil mudar de fornecedor. Ambos os lados investiam efetivamente na expansão do lucro total, que estaria à sua disposição somente se eles continuassem a trabalhar em conjunto.

Uma característica importante é que, se os parceiros fazem investimentos substanciais mutuamente e cada um recebe uma parcela suficiente dos ganhos conjuntos da cooperação, esses relacionamentos interorganizacionais podem se mostrar auto-impostos, isto é, o comportamento oportunista pode ser mantido afastado pelo temor de que os lucros maiores provenientes da cooperação venham a desaparecer (GHEMAWAT, 2000).

#### 4.4.1 Tipos de relacionamentos e seus atributos

A estabilidade das relações interorganizacionais é aumentada quando a confiança é alta. Esta depende, em parte, do contexto cultural e histórico. Por exemplo, o ambiente de negócios japonês, em comparação com o americano, dá mais ênfase a instituições sociais (normas, expectativas e assim por diante) do que aos instrumentos legais para coibir comportamentos oportunistas.

Os fabricantes japoneses podem ter se beneficiado desse ambiente social na formação de relacionamentos empresariais. Não obstante, eles também tomaram providências pró-ativas para desenvolver confiança pela troca de ações ou pela aquisição de participações minoritárias nas empresas parceiras, transferindo funcionários para as mesmas e recebendo engenheiros hóspedes de suas fornecedoras, trocando informações e cultivando uma reputação de equanimidade em vez de maximização da sua lucratividade transação a transação (GHEMAWAT, 2000).

Acredita-se que os aspectos culturais devam fazer parte das principais preocupações nos casos de relações interorganizacionais para a integração das empresas envolvidas. O choque das culturas será inevitável e a integração deverá ser planejada com cautela, principalmente se uma das organizações possuir uma cultura forte, o que certamente levará a uma resistência também muito forte (MINTZBERG; QUINN, 2001).

Park e Ungson (2001) colocam que as relações terminam quando alguma das partes não recebe tratamento justo ou resultados compatíveis com a sua contribuição. Estes autores também sugerem que duas dimensões podem resumir o fracasso das alianças: a rivalidade entre os parceiros e a complexidade gerencial. A seguir será caracterizado os tipos de relacionamentos e quais as suas definições.

Buscando uma maior compreensão dentro da diversidade de tipologias de relacionamentos empresariais, seguem alguns tipos.

##### *4.4.1.1 Alianças Estratégicas*

São relações entre empresas nos quais vários players dividem o compromisso de alcançar um objetivo comum, unindo todas as suas capacidades, recursos e coordenando as

suas atividades. Uma aliança estratégica possui coordenação estratégica e operacional das atividades e inclui, entre outras, as seguintes operações: atividades de pesquisa e desenvolvimento (P&D), transferência mútua de tecnologia, concessão de direitos e acordos diversos (TEECE, 1992).

Alianças estratégicas podem, ou não, envolver participação acionária. É uma relação formal criada com o propósito de buscar, conjuntamente, objetivos mútuos. Numa aliança estratégica, as organizações partilham a autoridade administrativa, formam elos sociais e aceitam a propriedade conjunta. Tais alianças tornam menos nítidas as fronteiras nacionais e culturais que separam as empresas, onde as organizações transformam-se para formar alianças estratégicas e desenvolver novas tecnologias, compartilhar investimentos de pesquisa e desenvolvimento, e reduzir custos operacionais. As melhores alianças são verdadeiras parcerias, nas quais tanto a competência quanto a interdependência de objetivos são fundamentais. O sucesso da aliança estratégica mostra que compatibilidade de cultura e sintonia estratégica é essencial (LOBATO et al., 2005).

Apesar do grande número de empresas que procuram criar alianças, a maioria dos executivos afirma que suas organizações não possuem políticas ou normas definidas para a implementação ou avaliação de desempenho de tais arranjos. No entanto, seis pontos foram identificados como essenciais para o desenvolvimento de alianças bem sucedidas: (i) compartilhamento de informação; (ii) perspectiva ampla de canal; (iii) casamento seletivo; (iv) especificação de papéis; (v) cláusulas de distrato e, (vi) regras bem fundamentadas (BOWERSOX; CLOSS, 2001).

Segundo Bowersox e Closs (2001), foram identificados vários motivos pelos quais as alianças falham, entre eles: metas imprecisas, nível inadequado de confiança, promessas infundadas de nível de serviço, incompatibilidade humana, estrutura operacional e mensuração inadequada. Embora a lista seja interessante, ela não vai além da descrição e não especifica razões subjacentes para a falha das alianças.

Apesar de vários exemplos positivos e a desenvolver, pode-se dizer que uma aliança deve começar em pequena escala para fomentar sucessos facilmente alcançáveis ou vitórias iniciais. As primeiras conquistas devem ser reconhecidas para motivar contatos-chaves e criar confiança com relação ao desempenho da aliança. Nas alianças entre fabricantes/fornecedores de insumos, começar aos poucos significa que, inicialmente, não são feitos investimentos em tecnologia de informação. Sistemas de comunicação manuais são suficientes e fornecem a oportunidade para o contato-chave. Uma questão essencial é implementar a aliança em sua

forma mais simples e, em seguida, ajustar a organização com sofisticação tecnológica, quando os aperfeiçoamentos agregarem valor substancial (BOWERSOX; CLOSS, 2001).

#### 4.4.1.2 *Supply Chain Management*

Apesar da popularidade do conceito de gestão da cadeia de suprimentos (*supply chain management*) e de sua importância para a competitividade empresarial, percebe-se a necessidade de se estabelecer um melhor suporte teórico a esta matéria (VIANA; BALDI, 2008). Conforme Fleury e Fleury (2001) O SCM é a gestão compartilhada de processos que ligam todas as unidades das organizações e representa o esforço de integração dos diversos participantes do canal de distribuição, desde a produção de matérias-primas até o consumidor final. Existe uma crescente percepção de que o conceito de *Supply Chain Management* é mais do que uma extensão da logística integrada, pois inclui um conjunto de processos que em muito ultrapassa as atividades relacionadas com a logística integrada.

De acordo com Chopra e Meindl (2004), uma cadeia de suprimento (SCM) engloba todos os estágios envolvidos, direta e indiretamente, ao atendimento de um pedido de um cliente. A cadeia de suprimento não inclui apenas fabricantes e fornecedores, mas também transportadoras, depósitos, varejistas e os próprios clientes. Uma cadeia de suprimento é dinâmica e envolve um fluxo constante de informações, produtos e dinheiro (fundos) entre os diferentes estágios. Cada estágio da cadeia executa processos e interage com outros estágios da cadeia.

Independentemente dos tipos de componentes que formam a cadeia de suprimentos, bem como da maneira que ocorrem os diversos fluxos, toda cadeia de suprimentos deve possuir objetivos que sejam comuns a todos seus elementos (CHOPRA; MEINDL, 2004).

#### 4.4.1.3 *Filière*

A adoção da noção de *filière* como método de análise das estratégias das empresas lhes possibilita localizar os campos onde poderiam modificar a seu favor as relações de força que mantêm com fornecedores, clientes e concorrentes, e, conseqüentemente, aumentar a sua rentabilidade (CARVALHO JUNIOR, 1995).

A noção de Filière, ao explicar as relações tecnológicas, econômicas e de interdependência entre os diferentes segmentos da cadeia, possibilita às empresas elaborar sólidas estratégias ( CARVALHO JUNIOR, 1995).

#### 4.4.1.4 Cluster

São concentrações de empresas e instituições interconectadas em uma mesma região geográfica, incluindo, por exemplo, de fornecedores, maquinário e serviços, a fabricantes de produtos complementares. Alguns *clusters* ainda incluem instituições governamentais e outras como universidades, escolas profissionalizantes que promovem treinamento especializado, educação, informação, pesquisa e suporte técnico.

*Clusters* promovem tanto competição como cooperação. Concorrentes competem intensamente para ganhar e manter consumidores. Sem esta vigorosa competição, os *clusters* deixariam de existir. A proximidade das empresas e instituições em um só lugar e a repetida troca entre elas promove melhor coordenação e confiança (PORTER, 1998).

Ainda Zacarelli et al (2008) enfatizam que as empresas componentes de *clusters* de negócios desfrutam de vantagens competitivas sobre empresas concorrentes isoladas, sendo que a fonte para essas potenciais vantagens não foi construída conscientemente por nenhum empreendedor ou estrategista.

#### 4.4.1.5 Arranjo Produtivo Local (APL)

O conceito de APL se espalhou pelo Brasil como uma meta para as políticas públicas, sendo assim necessário encontrar experiências que pudessem ser caracterizadas como APL ou no mínimo como APL potencial. A consequência foi que o conceito de APL passou a denominar experiências cada vez mais dispares e distantes da definição (BNDES, 2008).

Mas esta divergência entre o conceito e a definição não passou despercebida. A literatura parece estar convergindo cada vez mais em definir APL's como: Instituições, universidades, fornecedores e empresas que se relacionam em uma determinada região formando uma concentração geográfica, que proveem educação, informação, conhecimento

e/ou apoio técnico e entretenimento (BNDES, 2008). As atividades complementares são a base para o relacionamento empresarial deste tipo de arranjo, as empresas se beneficiam destas características estabelecendo relações de longo prazo (CASSAROTTO FILHO; PIRES, 2001).

#### 4.4.1.6 *Joint Venture*

As *joint ventures* provaram ser um desafio operacional para muitas organizações. Constatou-se que uma das maiores dificuldades é explicitar as metas que ambas as partes têm para o empreendimento em conjunto (KAPLAN; NORTON, 1997).

O caso da Oiltech, uma *joint venture* de várias empresas no setor petrolífero, que é altamente fragmentado, com empresas como engenharia, construção, logística e empresas de serviço, planejaram-se em conjunto com a meta de melhorar a produtividade mediante a eliminação das ineficiências, duplicidades e indefinições que existiam nas interfaces das organizações.

A teoria era de que, com os esforços em conjunto, a Oiltech poderia oferecer uma perspectiva unificada e integrada, proporcionando com isso benefícios que não seriam possíveis se cada empresa operasse de forma independente (KAPLAN; NORTON, 1997)

#### 4.4.1.7 *Redes de Empresas*

A teoria de redes tem características propícias para o desenvolvimento internacional das pequenas e médias empresas, embora as redes em si não afetem significativamente a motivação pela internacionalização. Todas as empresas de alguma forma cresceram internacionalmente utilizando redes de relacionamento. Esta é uma estratégia determinante. A intensidade do relacionamento da rede é o que determinará o sucesso das relações empresariais (FILHO; AMARAL, 2008).

Exemplo das estratégias cooperativas implementadas no setor florestal brasileiro é a Rede Brasileira para Sequenciamento do Genoma do Eucalipto (Genolyptus). Conforme Milagres (2009), trata-se de um raro esforço em países emergentes como o Brasil, onde há poucas conexões entre as dimensões científica, tecnológica e econômica. Acredita-se que tal rede, à medida que representa uma exceção aos insucessos nas tentativas de estabelecimento

de projetos de colaboração entre empresas concorrentes, seja capaz de orientar planos de realização de P&D das mais diversas instituições. Assim, apresenta possíveis lições para a promoção da interatividade entre os agentes no interior de redes corporativas.

Diante desse cenário, autores como Amato (1990), Schmitz e Nadvi (1999), Hoffmann (2002) contextualizam que as relações interorganizacionais em redes proporcionam mecanismos para o desenvolvimento interno e externo da organização, bem como sinergias coletivas geradas pela efetiva participação das empresas e que, por sua vez, fortalecem as chances de sobrevivência e crescimento em ambientes turbulentos.

Então, é correto afirmar que redes de empresas são importantes em economias emergentes, não somente para estrategistas de empresas privadas, mas também para o governo (FARIA, 2008).

Apesar da vasta literatura sobre relacionamentos interorganizacionais, ela não é conclusiva, pois diversos aspectos semelhantes são abordados em diferentes tipos de relações empresariais. Neste sentido, ainda é necessário, quando se pesquisa sobre relacionamentos interorganizacionais, citar as tipologias e suas considerações teóricas, pois, no momento de identificar qual tipo de relacionamento é o ideal, deve-se ter cuidado ao usar alguma nomenclatura para utilizar em determinado contexto.

Conforme Castells (1999), a sociedade em rede consolida a idéia de que o mundo contemporâneo estrutura-se através de teias de relacionamentos, nas quais há pouco espaço para ações individuais na administração de organizações. Neste sentido, para que empresas trabalhem em conjunto com outras, são necessários vários atributos para a gestão ser equilibrada e gerar os benefícios que proporciona este tipo de arranjo (HANNAN; FREEMAN, 1977).

Uma associação de empresas contém a maioria dos atributos essenciais para a composição de um modelo de gestão das relações interorganizacionais, pois representa uma entidade singular, com coordenação democrática, visando resultados coletivos. Independentemente da forma que a rede assuma, a organização administrativa é fundamental para seu êxito (HUMAN; PROVAN, 1997). Empresas que trabalham em parceria com outras igualmente comprovam que a gestão das ações em conjunto e a estrutura organizacional é o elemento-chave para o sucesso (PARK, 1996).

A existência de um organismo único e singular, que represente as complexas dimensões das empresas envolvidas, é condição preponderante para a associação. Essa organização, que abrange os envolvidos no relacionamento interorganizacional, necessita de um modelo de gestão específico, sem o qual não será possível obter os benefícios



proporcionados pela cooperação (VERSCHOORE, 2006) através de uma gestão focada em relações interorganizacionais que aprofunde conhecimentos sobre desenvolvimento e aprimoramento de atributos essenciais para administração das relações empresariais.

A análise da existência de relacionamentos interorganizacionais pressupõe a presença de um conjunto de atributos. Dependendo de sua intensidade pode-se caracterizar se o relacionamento é efetivo ou não. Neste sentido, após a revisão da literatura, serão abordados a seguir, quais os principais atributos encontrados nas relações empresariais.

Tipos de Arranjos	Características
Alianças Estratégicas	São relações entre empresas nos quais vários players dividem o compromisso de alcançar um objetivo comum, unindo todas as suas capacidades, recursos e coordenando as suas atividades. Uma aliança estratégica possui coordenação estratégica e operacional das atividades e inclui, entre outras, as seguintes operações: atividades de pesquisa e desenvolvimento (P&D), transferência mútua de tecnologia, concessão de direitos e acordos diversos (TEECE, 1992).
<i>Supply Chain Management</i>	O SCM é a gestão compartilhada de processos que ligam todas as unidades das organizações e representa o esforço de integração dos diversos participantes do canal de distribuição, desde a produção de matérias-primas até o consumidor final. Existe uma crescente percepção de que o conceito de <i>Supply Chain Management</i> é mais do que uma extensão da logística integrada, pois inclui um conjunto de processos que em muito ultrapassa as atividades relacionadas com a logística integrada (Fleury e Fleury 2001).
<i>Filière</i>	A noção de <i>Filière</i> tem sido utilizada na França com diferentes objetivos: a) como instrumento de descrição técnico-econômica dos caminhos percorridos necessários para a elaboração de um produto final; b) como modalidade de decomposição do sistema de produção, sendo o mesmo composto por um conjunto de <i>Filières</i> ; c) como instrumento de política industrial, pois é visto que o Estado, a partir de suas ações, deveria buscar desenvolver o conjunto de empresas que mantêm entre si relações de complementaridade nas suas atividades; e d) como método de análise das estratégias das firmas (CARVALHO JÚNIOR, 1995).
Cluster	São concentrações de empresas e instituições interconectadas em uma mesma região geográfica, incluindo, por exemplo, fornecedores, maquinário, serviços e fabricantes de produtos complementares; alguns clusters ainda incluem instituições governamentais e outras como universidades, escolas profissionalizantes que promovem treinamento especializado, educação, informação, pesquisa e suporte técnico (PORTER, 1998).
APLs	Podem ser definidos como uma concentração geográfica de empresas e instituições que se relacionam em um setor em particular. Incluem, em geral, fornecedores especializados, universidades, associações de classe, instituições governamentais e outras organizações que proveem educação, informação, conhecimento e/ou apoio técnico e entretenimento (BNDES, 2008).
<i>Joint Venture</i>	Representa a associação de duas ou mais empresas a fim de criar ou desenvolver uma atividade econômica. Embora essas empresas busquem com essa associação um ganho, esse ganho nem sempre se apresenta como o mesmo para cada uma delas, pois, enquanto uma visa o lucro, outra pode estar à busca de novas tecnologias e outra visa apenas e tão somente assegurar sua presença em um determinado mercado. Inúmeras outras motivações podem existir ainda para cada partícipe do empreendimento em conjunto (TAVOLARO, 2001).
Redes de Empresas	Os relacionamentos formam uma tipologia a qual é chamada de redes interorganizacionais, descritas e classificadas dentro de três critérios: existência ou não de formalização, centralização e mecanismos de coordenação. Neste sentido as formas de associação em redes são entendidas como: Sociais, Burocráticas e Proprietárias (Grandori e Soda 1995).

Quadro 2 : tipos de relacionamentos interorganizacionais

Fonte: pesquisa

#### 4.4.2 Atributos para caracterizar um relacionamento interorganizacional

O maior desafio para empresários e gestores constitui-se em ter um grupo de empresas que mantém relacionamentos interorganizacionais em uma única direção. O ferramental mais adequado para conduzir relacionamentos nesse caminho são seus instrumentos de gestão (VERSCHOORE, 2006).

Conforme Kaplan e Norton (1997), uma das maiores dificuldades é explicitar metas que as partes têm para o empreendimento em conjunto. A eficiência de uma coordenação não-hierárquica decorre do suporte mútuo dos envolvidos amparados na coesão interna de sua comunidade (FUKUYAMA, 1995).

Neste sentido, a força de uma associação de empresas pode gerar resultados positivos e cada vez mais fortalecer as relações de cooperação, levando ao grupo segurança e comprometimento. A administração de um relacionamento interorganizacional deve propiciar a combinação da independência com o aprimoramento das relações compartilhadas, semelhante aos clãs, nos quais a cooperação decorre da visão de que os interesses individuais das empresas sejam alcançados, onde o elemento fundamental é o comprometimento (OUCHI, 1980).

O estabelecimento de relações interorganizacionais pressupõe três condições fundamentais: objetivos comuns, interação e administração; desenvolver estas condições é essencial para a obtenção dos ganhos competitivos (BALESTRIN; VERSCHOORE, 2008).

Entretanto, a implantação e o desenvolvimento de um método de relacionamento apresentam alta complexidade (VERSCHOORE, 2006). Por estes e outros motivos, muitas tentativas de relacionamento fracassam em sua implantação. A importância do acompanhamento e a dedicação são necessidades quando da formulação e implementação de estratégias coletivas (WEGNER; PADULA, 2008). O esforço para a integração das empresas participantes é um ponto que pode fazer a diferença para o sucesso dos relacionamentos (FLEURY 2001).

O contrário aconteceu com a Nintendo que se permitiu dominar pelo seu ímpeto e deixou que se tornasse vulnerável diante da necessidade de relacionamentos mutuamente importantes, ocasionando uma falta de visão e compreensão sobre dinâmicas de relacionamentos (GRENWALD; KAHN, 2006).

Outro ponto bastante presente na literatura sobre cooperação interorganizacional é o papel da confiança nos parceiros. De forma geral, há o entendimento de que os

relacionamentos de sucesso exibem confiança entre os parceiros, enquanto os que fracassam exibem falta de confiança (BARNEY; HANSEN, 1994). A criação de confiança e capital social nas organizações que se relacionam com outras empresas ocorre com a percepção positiva da reciprocidade frente às expectativas de cooperação e solidariedade (DE LAAT, 1997).

A confiança interorganizacional é a grande motivadora no desenvolvimento de atitudes receptivas e transparentes nas interações entre os parceiros envolvidos em relações empresariais, minimizando, assim, comportamentos oportunistas que inibem o processo de aprendizagem coletiva (LARSSON et al, 1998). A confiança mútua é um elemento-chave e facilitador do processo de aprendizagem interorganizacional (LARSON et al., 1998; CHILD, 1999). Ainda Quintana-Garcia e Benavides-Velasco (2004) confirmam que é necessária a confiança e o comprometimento mútuo para atingir objetivos comuns.

No momento que haja continuidade das relações interpessoais, com o passar do tempo, as práticas colaborativas são incentivadas, onde o grupo pode então desenvolver projetos em conjunto que visam resultados positivos para todos os envolvidos (HILL, 1990). Ainda Balestro (2002) reforça que a confiança depositada em parceiros ao longo do tempo aumenta a probabilidade de cooperação e as práticas recorrentes, devido aos registros dos últimos acontecimentos terem sido aceitáveis.

Apesar do grande número de empresas que procuram criar alianças, vários executivos afirmam que suas empresas não possuem políticas ou normas definidas para a implementação ou avaliação de desempenho dos relacionamentos interorganizacionais. No entanto, seis pontos foram identificados por Bowersox e Closs (2001) como essenciais para o desenvolvimento de relacionamentos bem sucedidos: a) compartilhamento de informação; b) perspectiva ampla de canal; c) casamento seletivo; d) especificação de papéis; e) cláusulas de distrato e, f) regras bem fundamentadas.

Ainda Dotto e Wittmann (2004) reforçam que a troca de informações possibilita a qualificação dos processos e melhoria dos produtos, trazendo mais competitividade para empresas que participam de relacionamentos interorganizacionais, distinguindo-se das organizações que trabalham individualmente, proporcionando um diferencial no mercado de atuação e conseqüentemente mais rentabilidade (BALESTRIN; VARGAS; FAYARD, 2004).

O sucesso das relações mostra que compatibilidade de cultura e sintonia são essenciais para o desenvolvimento interorganizacional (LOBATO et al., 2005). No caso das relações empresariais serem desprovidas de relações sociais pré - existentes, resta a possibilidade de acumular capital social internamente, conforme sua utilização, como, por exemplo, manter

atividades em conjunto, de forma recorrente. Isto pode melhorar as relações provendo-as de vantagens para o grupo que se relaciona (BURT, 1997).

Park e Ungson (2001) afirmam que duas dimensões podem resumir o fracasso das relações interorganizacionais: a rivalidade entre os parceiros e a complexidade gerencial. A forma de gerenciar é um dos aspectos colocados por Estivalet et al (2008) como um desafio na combinação de estratégias de aprendizagem interorganizacional mais adequada para a busca da ação organizacional coletiva e como essa combinação pode alavancar os resultados de aprendizagem entre as organizações que estabelecem relações de cooperação.

Conforme Park (1996), a realização dos objetivos planejados devem ser organizados e facilitados por um gerenciamento estratégico, monitorando as atividades e solucionando problemas, dando suporte para decisões tomadas em conjunto.

A lógica predominante na formação de relações interorganizacionais centra-se no fato de que as relações de cooperação resultam em ganhos para todos os envolvidos, pois do contrário não cooperariam. A seguir são descritos alguns atributos que se encontram nos relacionamentos interorganizacionais efetivos (VERSCHOORE, 2006):

- Ganhos de escala e de poder de mercado: obtidos em decorrência do crescimento do número de associados, ou seja, quanto maior o número de empresas, maior a capacidade do grupo em obter ganhos de escala e de poder de mercado. A participação em uma rede de empresas proporciona economias de escala e de poder de mercado, ampliando as forças de negociação (CAMPBELL; GOOLD, 1999) e fortalecendo a marca e exposição pública (LORENZONI; BADEN-FULLER, 1995), possibilitando a realização de acordos estratégicos em condições especiais e melhores que quando do trabalho individual.
- Provisão de soluções: serviços, produtos e infraestrutura disponibilizados para o desenvolvimento dos seus associados. Não obstante, as soluções providas pelos relacionamentos empresariais também tem a função de gerar vantagens dificilmente imitáveis pelos concorrentes (LORENZONI; BADEN-FULLER, 1995). Estes grupos de empresas têm a função de aglutinar e organizar os interesses, definir e certificar padrões mínimos de qualidade, qualificando seus associados, obtendo melhores condições de identificar fragilidades comuns e provendo soluções coletivas (MORGAN, 1996). Ainda estas soluções podem ser

disseminadas por meios magnéticos às empresas participantes (ETTIGHOFFER, 1992).

- **Aprendizagem e inovação:** compartilhamento de idéias e de experiências entre os associados e as ações de cunho inovador desenvolvidas em conjunto pelos participantes. O êxito de uma organização na teoria contemporânea administrativa reforça a utilização de técnicas modernas de aprendizagem (ARGYRIS, 1992; GARVIN, 1993; SWIERINGA; WIERDSMA, 1995). A compreensão de aprendizagem nos modelos de empresas que trabalham em conjunto tem sido um tema emergente na atualidade (BEEBY; BOOTH, 2000). Um dos modelos de aprendizagem coletiva é através das práticas diárias de colaboração e da interação dos agentes interessados (POWELL, 1998), e com a coletividade desenvolver capacidades e habilidades (FLEURY; FLEURY, 2001). As adaptações às exigências sócio-econômicas podem ocorrer pelos padrões previamente estabelecidos em conjunto (KRAATZ, 1998). Conforme Araújo (2000), o desenvolvimento empresarial cada vez esta mais dependente do trabalho coletivo.
- **Redução de custos e riscos:** vantagem de dividir entre os associados os custos e riscos de determinadas ações e investimentos que são comuns aos participantes. Um dos principais atributos nas relações interorganizacionais é a redução de custos e riscos entre os associados. Um dos elementos motivadores e com resultados imediatos com a união das organizações levam ao ganho de escala e, conseqüentemente, à redução individual dos riscos e custos (PRAHALAD; RAMASWAMY, 2004). A complementaridade permite criar situações de colaboração e fortificar os ganhos coletivos (RICHARDSON, 1997).
- **Relações sociais:** aprofundamento das relações entre os indivíduos, o crescimento do sentimento de família e a evolução das relações do grupo além daquelas puramente econômicas. Segundo Balestrin e Verschoore (2008), as relações entre empresas estão mais aptas a gerar marcas com expressão e reconhecimento, alcançando maior exposição pública. Tais benefícios não estão apenas relacionados ao enfrentamento da concorrência, mas também ao acréscimo de representatividade e credibilidade.

Outro atributo é a capacidade de atrair parcerias e novos negócios. Ao tornar-se uma organização robusta, as empresas associadas a um grupo de organizações passam a ser uma nova alternativa para relações comerciais, gerando oportunidades de negócios antes inviáveis (BALESTRIN; VERSCHOORE, 2008).

Acredita-se que tal relacionamento entre empresas seja capaz de desenvolver planos de realização de pesquisa e desenvolvimento, apresentando lições de interatividade entre os atores envolvidos. Ressaltam Ford e Thomas (1997) que as empresas, quando se relacionam, possibilitam aos agentes o desenvolvimento conjunto de ações de inovação e o rápido acesso a informações (POWEL, 1987).

As organizações que estão ligadas a um grupo organizacional podem desenvolver estratégias competitivas com mais rapidez do que as que trabalham individualmente. As organizações acessam novos conceitos e métodos de trabalho desenvolvendo seus negócios (POLT, 2001).

Já Casarotto Filho e Pires (2001) afirmam que as relações empresariais caracterizam-se como um conjunto de empresas que atuam usufruindo de atividades complementares. Dessa forma, eles são capazes de estabelecerem vínculos por meio da interação entre clientes, tecnologias e canais de distribuição. Já a integração conceitua-se no processo de internalização de atividades realizadas externamente à empresa, trazendo negociações de produtos existentes e inserindo-os em uma organização isolada (LAWRENCE; LORSCH, 1973).

Para Britto (2002), um relacionamento interorganizacional possibilita o desenvolvimento de vantagens competitivas onde as empresas com atuação em conjunto adquirem forças onde individualmente não conseguiriam.

As relações interorganizacionais proporcionam mecanismos para o desenvolvimento interno e externo da organização, bem como sinergias coletivas entre as empresas devido a sua participação em grupos, fortalecendo as chances de crescimento e sobrevivência (AMATO, 1999; SCHMITZ; NADVI, 1999; HOFFMANN, 2002).

A capacidade de inovação em serviços é a chave da produtividade e a concorrência pode ser entendida como algo que impulsiona a produtividade (SIMMIE; STRAMBACH, 2006). A inovação torna-se importante não só para as empresas conseguirem um melhor lugar dentro do seu mercado, mas pela influência direta da inovação tecnológica na competitividade (STOKES, 2005).

Neste sentido, o fator decisivo para a sobrevivência das organizações é a atuação em conjunto, sustentando sua vantagem competitiva e reduzindo custos, aumentando

produtividade e incrementando suas margens financeiras, sustentando incertezas no momento econômico atual (MACEDO-SOARES; TAUHATA, 2008). O trabalho em grupo de empresas dá suporte a ações conjuntas e permite a redução de custos (EBERS; GRANDORI, 1997).

Já Amato Neto (2000) considera que, através da formação de novas configurações interorganizacionais, as empresas passam a desenvolver capacidades e competências de modo muito mais rápido, aumentando, assim, seu poder de competitividade através da obtenção de novas oportunidades de negócios. Realça-se a importância da aprendizagem referente as relações interorganizacionais e suas funcionalidades produzindo resultados coletivos (LARSSON et al., 1998).

Conforme Nakano (2005), a formação de um arranjo interfirmas assume a função de catalisar o potencial inovador das empresas que possuem relacionamentos interorganizacionais. Estes relacionamentos têm sido apontados como o novo lócus da inovação — ambientes onde o conhecimento pode ser gerado de forma mais eficiente e rápida; ao contrário da atuação individual, que pode ser demorada (AMATO NETO, 2000).

Os atributos para a análise de relacionamentos interorganizacionais encontrados na literatura pesquisada são apresentados a seguir no Quadro 3, como proposta para se ter uma visão clara e sucinta de aspectos importantes para analisar as relações interorganizacionais entre as transportadoras do Porto Seco Logística e Transporte de Porto Alegre.

Item	Atributos
01	Relações sociais
02	Confiança
03	Integração e interação
04	Compartilhamento da informação
05	Aprendizagem organizacional
06	Provisão de soluções
07	Desenvolvimento interno e externo da organização
08	Aumento de produtividade
09	Concorrência
10	Complexidade gerencial e administração
11	Formulação e implementação de estratégias coletivas
12	Pesquisa e desenvolvimento
13	Inovação
14	Vantagem competitiva
15	Capacidade de atrair parceiros e novos negócios
16	Ganhos de escala
17	Redução de custos e riscos
18	Comprometimento
19	Desenvolvimento Cultural

Quadro 3: Relacionamento Interorganizacional e seus Atributos

Fonte: O autor

Com a apresentação dos atributos para análise das relações interorganizacionais, foram selecionados 19 atributos e posteriormente serão apresentadas as suas variáveis que possibilitaram a consecução do esquema de análise e logo a concretização do questionário de pesquisa, o qual foi aplicado entre as transportadoras do Porto Seco Logística e Transporte de Porto Alegre.

#### 4.5 CONTEXTUALIZAÇÃO DO SETOR DE TRANSPORTE DE CARGAS

No sistema logístico, de acordo com Fleury (2001), o transporte é o principal componente, representando, em média, 60% dos custos logísticos, e 3,5% do faturamento. Assim para se administrar o transporte devem-se tomar decisões estratégicas e operacionais. As decisões estratégicas caracterizam-se pelos impactos de longo prazo, e se referem basicamente aos aspectos contratuais. E as decisões operacionais são geralmente de curto prazo e se referem às tarefas do dia a dia dos responsáveis pelo transporte.

Os tipos de modais de transporte de cargas são basicamente cinco: rodoviário, ferroviário, aquaviário, dutoviário e aéreo. A escolha do modal, bem como dos critérios, devem sempre levar em consideração aspectos de custos e eficiência.

Segue abaixo na Tabela 1 a comparação de custos de transporte no Brasil e nos EUA.

**Tabela 1 – Preços Relativos dos Diferentes Modais / US\$ por 1000 ton-quilômetro**

	<i>EUA (US\$)</i>	<i>Brasil (US\$)</i>	<i>Brasil / EUA</i>
<i>Aéreo</i>	320	523	1,63
<i>Rodoviário</i>	56	19	0,33
<i>Ferrovário</i>	14	11	0,79
<i>Dutoviário</i>	9	11	1,22
<i>Aquaviário</i>	5	7	1,40

Fonte: Fleury, 2002

O grau de utilização dos diferentes modais pode variar de país para país. Conforme a Figura 3, pode-se analisar uma utilização exagerada do modal rodoviário no Brasil (FLEURY, 2002).



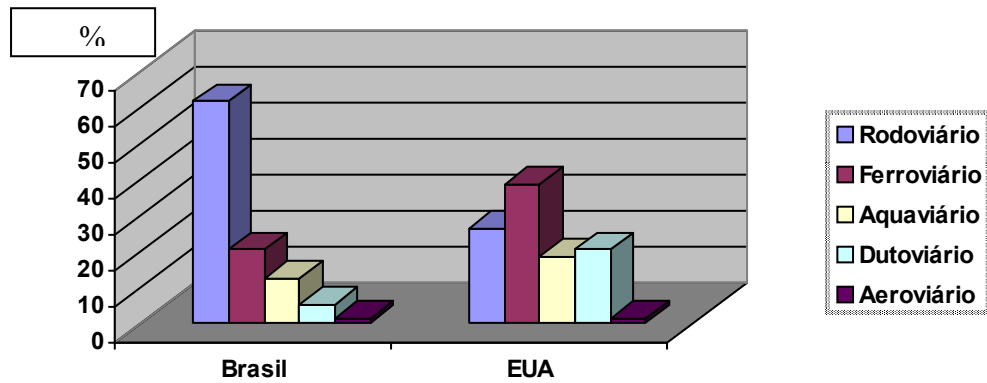


Figura 3: Market Share dos Modais no Brasil e EUA  
 Fonte: Fleury, 2002.

Conforme a Tabela 2, pode-se ter uma visão sistêmica de como está estruturado o mercado de prestadores de serviço em transportes de cargas. A divisão se dá em três categorias: empresas transportadoras, cooperativas e autônomos; e mostra o número de veículos por categoria em cada estado do Brasil.

Cabe salientar que no Rio Grande do Sul está registrado o maior número de cooperativas do País, o terceiro estado em número de empresas transportadoras e autônomos e ficando com a quarta maior frota de veículos (em torno de 205 mil), 10% do número total registrado (AGENCIA NACIONAL DE TRANSPORTE TERRESTRE, 2009).

**Tabela 2: Empresas / Cooperativas / Autônomos e Frota de Veículos**

Transportadores e Frota de Veículos / UF								
Transportador	Empresas		Cooperativas		Autônomos		Total	
Estado	Registros	Veículos	Registros	Veículos	Registros	Veículos	Registros	Veículos
ACRE	414	1.781	2	6	1.668	2.027	2.084	3.814
ALAGOAS	680	3.264	5	5	5.508	7.207	6.193	10.476
AMAPÁ	80	374	0	0	90	111	170	485
AMAZONAS	639	9.584	0	0	2.049	2.963	2.688	12.547
BAHIA	4.698	20.048	18	41	24.486	30.989	29.202	51.078
CEARÁ	2.388	14.213	7	9	13.312	18.093	15.707	32.315
DISTRITO FEDERAL	1.418	6.710	6	37	7.277	9.270	8.701	16.017
ESPÍRITO SANTO	3.974	23.035	14	146	24.127	30.572	28.115	53.753
GOIÁS	3.876	21.475	14	74	36.942	46.784	40.832	68.333
MARANHÃO	1.922	7.437	5	67	6.993	8.902	8.920	16.406
MATO GROSSO	2.495	22.701	4	6	17.796	29.481	20.295	52.188
MATO GROSSO DO SUL	2.342	13.197	13	170	13.610	19.421	15.965	32.788
MINAS GERAIS	20.380	92.639	100	1.396	114.946	141.228	135.426	235.263
PARÁ	3.326	11.127	17	42	10.160	12.321	13.503	23.490
PARAÍBA	998	3.853	15	54	9.123	11.384	10.136	15.291
PARANÁ	14.831	96.440	76	1.113	80.718	115.369	95.625	212.922
PERNAMBUCO	3.297	16.260	16	36	25.861	33.337	29.174	49.633
PIAUÍ	1.096	4.412	10	13	4.565	5.935	5.671	10.360
RIO DE JANEIRO	12.575	50.756	44	282	52.435	64.418	65.054	115.456
RIO GRANDE DO NORTE	1.484	5.581	9	13	7.148	8.674	8.641	14.268
RIO GRANDE DO SUL	19.444	88.719	150	1.852	91.122	114.586	110.716	205.157
RONDÔNIA	1.719	8.782	24	38	7.723	10.433	9.466	19.253
RORAIMA	163	545	2	202	1.109	1.420	1.274	2.167
SANTA CATARINA	18.775	85.790	92	1.072	46.647	61.446	65.514	148.308
SÃO PAULO	37.434	236.383	97	953	209.298	263.056	246.829	500.392
SERGIPE	1.037	3.567	6	7	8.269	9.911	9.312	13.485
TOCANTINS	858	2.629	6	18	4.339	5.597	5.203	8.244
<b>TOTAL</b>	<b>162.343</b>	<b>851.302</b>	<b>752</b>	<b>7.652</b>	<b>827.321</b>	<b>1.064.935</b>	<b>990.416</b>	<b>1.923.889</b>

Fonte: Agência Nacional de Transportes Terrestres, 2009.

Um dos assuntos nas agendas dos principais executivos de logística é a busca de alternativas, principalmente ferroviária e aquaviária, devido à dependência exagerada do modal rodoviário. A falta de regulação e os baixos preços de frete vêm comprometendo a rentabilidade do setor (FLEURY, 2001) e, conseqüentemente a frota de veículos não é atualizada, onde a idade média é crescente e já atingiu os 16,5 anos, conforme dados publicados pela Agência Nacional de Transporte Terrestre (2009).

Na Tabela 3 que segue pode-se analisar a idade média por categoria. Esta situação já vem comprometendo a confiabilidade e a segurança deste modal no Brasil, com implicações graves sobre a disponibilidade futura deste modal (FLEURY, 2001).

**Tabela 3: Idade Média dos Veículos por Categoria (em anos).**

Idade Média dos Veículos															
AUTÔNOMO				EMPRESA				COOPERATIVA				TOTAL			
Autotracionados		Rebocáveis		Autotracionados		Rebocáveis		Autotracionados		Rebocáveis		Autotracionados		Rebocáveis	
CS	CT	SR	RB	CS	CT	SR	RB	CS	CT	SR	RB	CS	CT	SR	RB
23,9	17,6	13,6	17,4	12,9	7,8	8,6	13,4	16,4	14,8	11,6	12,7	20,3	11,8	10,0	14,8
22,9		14,1		11,1		9,1		15,8		11,7		18,3		10,6	
21,7				10,2				13,9				16,5			

CS = Caminhão Simples / CT = Caminhão Trator / RB = Reboque / SR = Semi-Reboque

Fonte: Agência Nacional de Transportes Terrestres, 2009.

Pode-se analisar, conforme a Tabela 4, que a região sul do País detém a segunda maior frota do Brasil de empresas de transporte, ficando atrás somente da região sudeste, e com 234 empresas acima de 100 veículos, 28,5% do total de 822, registrando-se um grande potencial de consumo de insumos para o transporte de cargas, motivo pelo qual se podem obter ganhos de escala e, conseqüentemente, redução de custos.

**Tabela 4: Frota / Região – Empresas de Transporte**

Frota	Tamanho da Frota / Região - Empresas de Transporte					Total	%	% Acum.
	Região							
	Centro Oeste	Nordeste	Norte	Sudeste	Sul			
1 veículo	4.560	8.836	3.609	36.329	23.667	77.001	47,4	47,4
2 veículos	1.657	3.071	1.194	13.713	9.804	29.439	18,1	65,5
3 a 5	1.910	3.059	1.293	13.162	10.449	29.873	18,4	83,9
6 a 10	966	1.361	584	5.615	4.735	13.261	8,2	92,1
11 a 15	358	464	208	1.932	1.677	4.639	2,9	95,0
16 a 20	196	247	82	940	813	2.278	1,4	96,4
21 a 25 veic.	87	161	51	557	452	1.308	0,8	97,2
26 a 30 veic.	83	84	32	348	305	852	0,5	97,7
31 a 50 veic.	141	153	75	825	585	1.779	1,1	98,8
51 a 100 veic.	100	93	40	523	328	1.084	0,7	99,5
> 100 veic.	72	70	31	415	234	822	0,5	100
Total	10.130	17.599	7.199	74.359	53.049	162.336	100	-

Fonte: Agência Nacional de Transportes Terrestres, 2009.

A região sul do Brasil, conforme a Tabela 5 mostra, concentra 26,5% do número total de transportadores autônomos do País, que chega a 827.297, ficando nesta região 218.483. Em primeiro lugar está a região sudeste, com 400.794, com quase 50% do total de transportadores autônomos de todo o território nacional.

Atualmente, estes profissionais do transporte terrestre de cargas representam a maior frota de caminhões que rodam nas estradas brasileiras. Isto significa que o maior número de caminhões que transita no País tem mais de 21,7 anos, em média, conforme Tabela 4 mostrado anteriormente, entre outros problemas como: altos preços de caminhões, combustíveis, uma malha rodoviária em péssimas condições, e um dos mais baixos preços de fretes praticados no mercado de transporte.

Estas dificuldades evitam a renovação de frotas e, conseqüentemente, a segurança de quem anda nas estradas brasileiras fica prejudicada. Em vista de todos estes aspectos, evidencia-se a necessidade de que algo deve ser feito para melhorar as condições de trabalho destes profissionais.

**Tabela 5: Frota de Caminhões por Região / Transportadores Autônomos**

Tamanho da Frota / Região - Transportadores Autônomos								
Frota	Região					Total	%	% Acum.
	Centro Oeste	Nordeste	Norte	Sudeste	Sul			
1 veículo	59.576	86.734	22.507	333.713	170.813	673.343	81,4	81,4
2 veículos	10.216	13.383	3.237	50.146	33.952	110.934	13,4	94,8
3 veículos	3.228	3.047	812	10.589	8.412	26.088	3,2	98,0
4 veículos	1.167	1.097	266	3.402	2.813	8.745	1,1	99,0
5 veículos	511	428	122	1.344	1.074	3.479	0,4	99,4
6 veículos	336	220	71	667	687	1.981	0,2	99,7
7 veículos	182	119	37	293	278	909	0,1	99,8
> 7 veículos	405	234	85	640	454	1.818	0,2	100
Total	75.621	105.262	27.137	400.794	218.483	827.297	100	-

Fonte: Agência Nacional de Transportes Terrestres, 2009.

Pode-se constatar uma diferenciação, pois os três estados do sul têm a maior concentração do País de cooperativas de transporte. Das 750 que estão distribuídas no território nacional, 318 estão entre Rio Grande do Sul, Santa Catarina e Paraná; conforme o Tabela 6, a seguir, a região sudeste representa 34% das cooperativas registradas no Brasil.

Este tipo de organização vem crescendo bastante no País, pois tem um diferencial de impostos, conseguindo ser em muitos casos mais competitiva do que as empresas transportadoras e com mais benefícios para seus cooperados do que os autônomos.

**Tabela 6: Frota de Caminhões por Região / Cooperativas**

Tamanho da Frota / Região - Cooperativas de Transporte								
Frota	Região					Total	%	% Acum.
	Centro Oeste	Nordeste	Norte	Sudeste	Sul			
1 veículo	13	63	36	110	120	342	45,5	45,5
2 veículos	7	14	2	32	47	102	13,6	59,0
3 a 5	6	6	8	35	68	123	16,4	75,4
6 a 10	6	3	3	21	37	70	9,3	84,7
11 a 15	2	4	1	20	10	37	4,9	89,6
16 a 20	0	0	0	7	9	16	2,1	91,8
21 a 25	1	0	0	6	6	13	1,7	93,5
26 a 30	0	0	0	3	4	7	0,9	94,4
> 30	2	1	1	21	17	42	5,6	100
Total	37	91	51	255	318	752	100	-

Fonte: Agência Nacional de Transporte Terrestre, 2009.

A importância do transporte rodoviário de cargas no Brasil é fundamental, pois participa com mais 5,6% do PIB (ANTCL, 2009), isto é, representando mais de 128 bilhões na economia nacional, empregando mais de 400 mil pessoas diretamente, e carregando mais de 485.625 (milhões de tku). Conforme a Tabela 7, pode-se apresentar outros dados de relevância para análise do segmento de transporte de cargas.

**Tabela 7: Perfil do Transporte Rodoviário de Cargas**

<b>PERFIL DO TRANSPORTE RODOVIÁRIO DE CARGAS</b>	
<b>Peso do Transporte na Economia Brasileira</b>	
Empresas transportadoras de carga (ETC), segundo o IBGE/PAS 2005	62.789
Empresas frotistas (transportadoras e carga própria), segundo a ANTT, em 24/01/08	144.188
Autônomos, segundo a ANTT, em 24/01/2008	765.930
Cooperativas, segundo a ANTT, em 24/01/2008	685
Frota total de caminhões, segundo a ANTT, em 24/01/08	1.723.732
Frota das empresas (transportadoras e carga própria), segundo a ANTT, em 24/01/08	738.802
Frota de autônomos, segundo a ANTT, em 24/01/08	976.937
Frota de cooperativas, segundo a ANTT, em 24/01/08	7.983
Idade média da frota nacional, segundo a ANTT, em 24/01/2008 (anos)	16,7
Idade média da frota das empresas, segundo a ANTT, em 24/01/2008 (anos)	10,6
Idade média da frota dos autônomos, segundo a ANTT, em 24/01/2008 (anos)	21,3
Idade média da frota das cooperativas, segundo a ANTT, em 24/01/2008	13,0
Faturamento do setor de transporte de cargas, segundo o COPPEAD em 2006 (R\$ bilhões)	154,8
Participação do transporte de carga no PIB, segundo o COPPEAD, em 2006 (%)	6,7
Faturamento do transporte rodoviário de cargas, segundo o COPPEAD em 2006 (R\$ bilhões)	128,9
Participação do transporte de rodoviário de carga no PIB, segundo o COPPEAD, em 2006 (%)	5,6
Produção anual de caminhões em 2007, segundo a ANFAVEA (unidades)	133.263
Movimento anual do transporte de cargas, segundo a CNT, em 2005 (toneladas)	1.664.530.07
Movimento do transporte rodoviário de cargas, segundo a CNT, em 2005 (toneladas)	790.149.850
Movimento do transporte de cargas, segundo a CNT, em 2005 (milhões de tku)	794.903
Movimento do transporte rodoviário de cargas, segundo a CNT, em 2005 (milhões de tku)	485.625
Rede hidroviária em 2004 (km)	
Malha ferroviária em 2004 (km)	29.283
Malha rodoviária total segundo a ANTT, dado de 2004 (km)	1.610.081
Malha asfaltada segundo a ANTT, dado de 2004 (km)	196.095

Fonte: Associação Nacional do Transporte de Cargas e Logística, 2009.

A distribuição intermodal de cargas no Brasil vem se modificando pelo menos entre os anos de 1996 a 2007, mostrando evidências de que o modal rodoviário vem diminuindo sua participação com o crescimento no modal ferroviário. Logo, na Tabela 8, os outros modais mostram sua participação.

**Tabela 8 – Composição Percentual da Carga Movimentada**

<i>Modo</i>	<i>1996</i>	<i>1997</i>	<i>1998</i>	<i>1999</i>	<i>2000</i>	<i>2007</i>
Aéreo	0,33	0,26	0,31	0,31	0,33	0,4
Aquaviário	11,47	11,56	12,69	13,19	13,86	13,0
Dutoviário	3,78	4,555	4,44	4,61	4,46	3,6
Ferroviário	20,74	20,72	19,99	19,60	20,86	25,0
Rodoviário	63,68	62,91	62,57	62,29	60,5	58,0
Total	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00

Fonte: Associação Nacional do Transporte de Cargas e Logística, 2009.

#### 4.6 CENÁRIOS DA MATRIZ DE TRANSPORTE NO BRASIL

A construção de cenários é importante porque permite aos estrategistas agir com base em futuros prováveis e desconhecidos. É basicamente uma ferramenta para discussão de idéias, incentivando a criação de um sistema estruturado para monitorar tendências e eventos importantes. Os cenários ajudam a identificar o ponto no futuro em que decisões relevantes terão de ser tomadas. O processo de construção de cenários passa pelas etapas enumeradas no Quadro 4 abaixo (LOBATO et al., 2005).

<b>1</b>	Definição dos propósitos dos cenários e organização da equipe de desenvolvimento.
<b>2</b>	Levantamento de dados para a montagem dos cenários.
<b>3</b>	Listagem dos Fatores relevantes.
<b>4</b>	Seleção dos fatores mais influentes.
<b>5</b>	Escolha dos assuntos específicos a serem abordados.
<b>6</b>	Agrupamento dos fatores de acordo com as inter-relações e os assuntos escolhidos.
<b>7</b>	Definição da situação atual em termos dos fatores escolhidos.
<b>8</b>	Desenvolvimento do cenário mais provável.
<b>9</b>	Alteração dos fatores básicos para gerar cenários alternativos.
<b>10</b>	Preparação dos cenários alternativos.
<b>11</b>	Verificação da consistência, transparência e amplitude dos cenários.
<b>12</b>	Modificação dos cenários, caso se detectem falhas, e preparo da versão final.

Quadro 4: Processo de Construção de Cenários

Fonte: Lobato et al., 2005.

Em um horizonte entre 15 e 20 anos, a participação do modal ferroviário dos atuais 25% passará para 32% e do aquaviário de 13% para 29%. Os modais dutoviário e aéreo evoluiriam para 5% e 1%, respectivamente. O modal rodoviário, hoje com 58%, participaria, então, com 33% na matriz brasileira de transporte de cargas.

Os dados acima apresentados são de grande importância para planejar o futuro das empresas de transporte terrestre de cargas. Estes dados podem ser vistos na figura 4 logo a seguir (PLANO NACIONAL DE LOGÍSTICA e TRANSPORTE - PNLT, 2007).

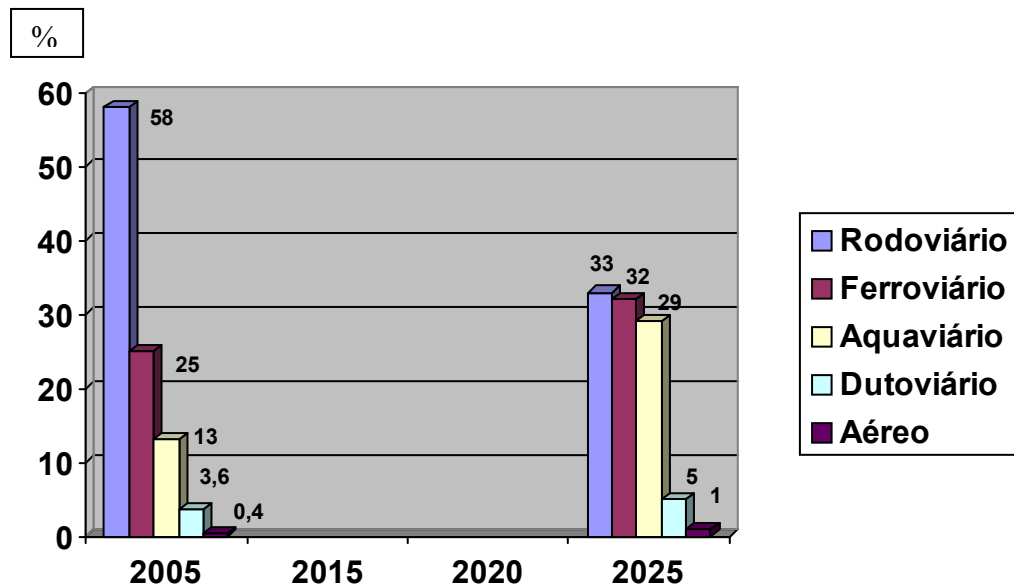


Figura 4 - Matriz de Transporte Atual e Futura  
Fonte: PNL, 2007.

Os dados da ANTCL (2009) mostram um futuro problemático para o transporte terrestre de cargas. O setor de transporte de cargas vai perder 25% de seu faturamento, acarretando desemprego, diminuição na participação do PIB e, conseqüentemente, outros setores também levarão seus impactos como, por exemplo, a indústria de caminhões, petroquímica, fábrica de pneus, autopeças, entre outros prestadores de serviços e terceiros contratados. Claramente, a demanda diminuirá para todos que se beneficiam deste modal de transporte.

Para a arrecadação de impostos deverá ocorrer uma transferência, já que o modal de transporte terrestre de cargas somente irá perder para outros modais, mas sempre haverá a utilização de frete. Nas concessionárias de pedágio também deverá diminuir a receita, visto a alta especificidade de função. No mercado de trabalho, poderá não acontecer a mesma coisa devido aos modais terem mão - de - obra qualificada por setor.

A tendência é que ocorra sucateamento da frota e uma guerra de preços, devido à diminuição do mercado para o transporte terrestre de cargas.

Os investimentos ocorrerão em todos os modais, conforme tabela 09, mas na malha rodoviária ainda deve-se traduzir em aumento da malha e ao mesmo tempo recuperação, sendo um aspecto muito importante, pois a má conservação das estradas brasileiras ocasionará aumento de custos para os proprietários dos caminhões (empresas transportadoras, autônomos e cooperativas).

**Tabela 09: Investimentos Recomendados em Infra-estrutura por Modal, até 2023.**

Período	Modo de transporte	Extensão/quantidade Km	Recursos (milhões de R\$)	Participação modal no total de investimentos (milhões de R\$)
2008 - 2011	Rodoviário	19.743	42.296,00	<b>72.700,00</b>
	Ferroviário	4.099	16.969,00	
	Hidroviário	3.363	2.672,00	
	Portuário	56	7.301,00	
	Aeroportuário	13	3.462,00	
2012 - 2015	Rodoviário	3.769	13.109,00	<b>28.573,00</b>
	Ferroviário	2.183	3.048,00	
	Hidroviário	3.244	3.982,00	
	Portuário	58	5.450,00	
	Aeroportuário	13	3.004,00	
Após 2015	Rodoviário	19.691	18.789,00	<b>71.141,00</b>
	Ferroviário	13.974	30.539,00	
	Hidroviário	7.882	6.173,00	
	Portuário	55	12.411,00	
	Aeroportuário	14	3.229,00	
Total modal	Rodoviário	43.203	74.194,00	43,0%
	Ferroviário	20.256	50.556,00	29,4%
	Hidroviário	14.489	12.807,00	7,4%
	Portuário	169	25.162,00	14,6%
	Aeroportuário	40	9.695,00	5,6%
Total Brasil			<b>172.414,00</b>	<b>100,0%</b>

Fonte: PNL, 2007.

Como esta pesquisa é sobre o Porto Seco Logística e Transporte de Porto Alegre, serão abordadas a seguir suas características e sua estrutura de funcionamento, juntamente com sua associação denominada APS, seus sócios e sua localização geográfica.

#### 4.7 PORTO SECO LOGÍSTICA E TRANSPORTE – APS

Na década de 80, várias transportadoras de cargas de Porto Alegre criaram a Associação dos Proprietários e Usuários do Porto Seco de Porto Alegre – APS com os fins de representação, defesa dos interesses dos usuários do Porto Seco e com objetivos de estudos, coordenação, proteção e representação legal, perante as autoridades administrativas, legislativas e judiciárias, e de vários interesses gerais dos usuários da APS (ATOS CONSTITUTIVOS, APS, 1987).

Nove anos mais tarde, sob a denominação de Associação dos Proprietários e Usuários do Porto Seco de Porto Alegre – APS, os sócios continuam a se reunir e definem novos



objetivos e as finalidades da APS. Segue no Quadro 5 o resumo revisto e atualizado (ESTATUTO SOCIAL, APS, 1996).

1	Promover à ampla, geral e irrestrita cooperação entre seus associados, para todos e quaisquer assuntos atinentes ao condomínio ou loteamento denominado Porto Seco.
2	Promover à ampla, geral e irrestrita união entre seus associados, visando integrá-los a uma força comum e dirigida a defesa de interesses comuns.
3	Promover o estudo e aplicação de medidas úteis a defesa, desenvolvimento e melhorias das atividades de seus associados.
4	Manter a mais estreita colaboração junto às administrações municipal, estadual, federal e quaisquer outras autoridades competentes, visando à solução dos problemas comuns ao condomínio ou loteamento denominado Porto Seco.
5	Pugnar pelo desenvolvimento das atividades culturais, sociais e esportivas, visando a mais ampla e amigável participação dos associados.

Quadro 5: Objetivos e Finalidade – APS

Fonte: adaptado pelo autor.

Conforme o Estatuto Social 2007, a nova denominação foi aprovada e constituída em Assembléia Geral Extraordinária com o novo nome de PORTO SECO LOGÍSTICA E TRANSPORTE, com os mesmos objetivos e finalidades da última atualização do Estatuto em 1996 (ESTATUTO SOCIAL, 2007).

Na sua fundação, a APS começou a funcionar no Sindicato das Empresas de Transporte de Cargas e Logística no Estado do Rio Grande do Sul – SETCERGS, que foi fundado em agosto de 1959 e é o órgão de representação sindical patronal do transporte rodoviário de cargas com base territorial na maior parte do Estado do Rio Grande do Sul.

O SETCERGS representa o setor empresarial do transporte rodoviário de cargas nas mais diversas atividades, tais como as negociações coletivas de trabalho, aproximação com autoridades e autarquias municipais, estaduais e federais, com a imprensa (rádio, jornal, televisão e meio digital), além da articulação das questões técnicas, operacionais e mercadológicas do setor junto aos seus associados (SETCERGS, 2009).

Junto com outros sete sindicatos com sedes em Bento Gonçalves, Carazinho, Caxias do Sul, Passo Fundo, Pelotas, Santa Maria e Uruguaiana, forma a Federação das Empresas de Transporte de Cargas no Estado do Rio Grande do Sul – FETRANSUL. Em nível federal, o SETCERGS está vinculado à Associação Nacional do Transporte Rodoviário de Cargas – NTC& Logística — e à Confederação Nacional do Transporte – CNT. Conforme a Figura 5, pode-se representar a estrutura sindical do transporte no Brasil.

A organização sindical do transporte no Brasil está estruturada por meio de sindicatos e federações regionais vinculadas à Confederação Nacional dos Transportes, sediada em Brasília.

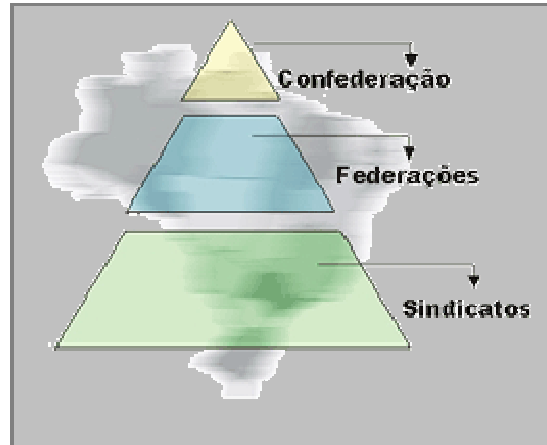


Figura 5: Estrutura Sindical do Transporte no Brasil  
Fonte: Setcergs, 2009.

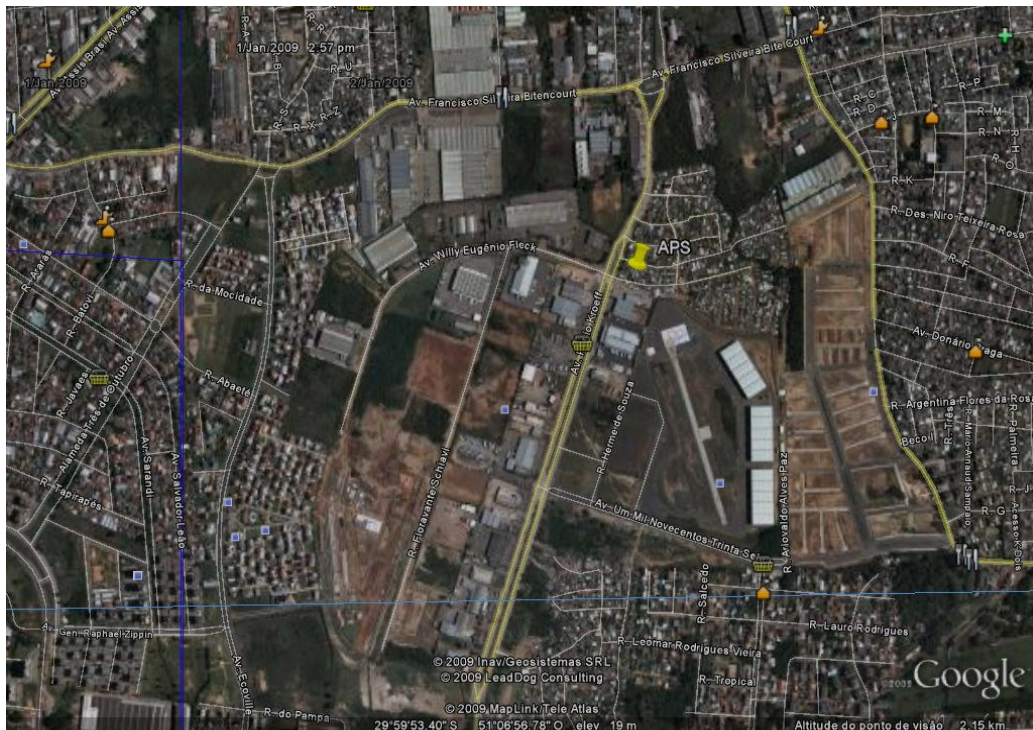


Figura 6: Mapa do Porto Seco de Porto Alegre  
Fonte: GOOGLE EARTH 2009.

Atualmente, o Porto Seco Logística e Transporte têm mais de 50 empresas transportadoras sócias e a maioria tem sede no local, conforme mostra a Figura 6 — o mapa do porto seco delineando a parte física da área onde estão localizadas. Além de empresas transportadoras associadas, existem outros sócios da entidade como postos de gasolina, concessionárias de caminhões, corretoras de seguros, bancos, entre outras organizações de interesse comum.

A sede é própria e o terreno cedido pela prefeitura de Porto Alegre. A Associação tem um executivo que desenvolve todas as tarefas operacionais da entidade e promove encontros com entidades políticas e empresariais para o desenvolvimento das atividades planejadas.

Atualmente, o relacionamento interorganizacional entre transportadoras do Porto Seco é problemático, e a cultura é um aspecto que precisa ser trabalhado para a construção de um relacionamento interorganizacional. Há várias oportunidades, benefícios e muitos desafios a serem construídos no Porto Seco (TAVARES, 2008).

Em um estudo realizado no Porto Seco Logística e Transporte de Porto Alegre por Tavares (2008), a dimensão *Relacionamento* foi citada por 100% dos entrevistados como fator muito importante para o crescimento interorganizacional entre transportadoras do Porto Seco de Porto Alegre. Deve haver confiança mútua para que os objetivos comuns possam ser atingidos; uma rede de relacionamento proporciona benefícios, como uma forma inovativa de obter competitividade e sobreviver no mundo globalizado (OLAVE; NETO, 2001).

Foram identificadas na mesma pesquisa oportunidades como: redução de custos com fornecedores, logística integrada, melhores preços, cuidados com o meio ambiente, aproveitamento do ativo imobilizado e integração comercial, entre outros benefícios, mas também os desafios são claros, em questões culturais, confiança mútua entre empresas localizadas naquele ponto geográfico, e o principal ponto do estudo: um relacionamento saudável e profissional.

## 5 MÉTODO DE PESQUISA

Este capítulo descreve o método utilizado nesta pesquisa. Inicialmente, é feita uma explanação a respeito do tipo de pesquisa e as estratégias adotadas para alcançar seus objetivos. A seguir será apresentado o desenho de pesquisa e, finalmente, será feito um detalhamento das etapas e das técnicas de coletas e análise de dados.

Segundo Gil (2007), a pesquisa pode ser definida como o processo sistemático e formal de desenvolvimento do método científico, cujo objetivo fundamental é descobrir respostas para problemas mediante o emprego de procedimentos científicos. Isto é, toda pesquisa envolve um problema e a busca de respostas, através de um caminho que precisa ser construído de forma metodológica e organizado.

Quando se realiza uma pesquisa, são necessários procedimentos planejados. Fazer um projeto de pesquisa é essencial, de acordo com Yin (2005). Constitui a lógica que une os dados a serem coletados (e as conclusões a serem tiradas) às questões iniciais de um estudo. Cada tipo de pesquisa empírica possui um projeto de pesquisa implícito, se não explícito. No sentido mais elementar, o projeto é a sequência lógica que une os dados empíricos às questões de pesquisa iniciais do estudo e, em última análise, às suas conclusões (YIN, 2005).

### 5.1 ESCOLHA DO MÉTODO

A partir da questão de pesquisa, é possível identificar a estratégia de pesquisa. É talvez o passo mais importante a ser estabelecido. A estratégia de pesquisa adotada neste estudo é o estudo de caso. Este é o método mais apropriado para uma investigação empírica em profundidade, porque se caracteriza pelo estudo profundo e exaustivo de um ou poucos objetos, de maneira a permitir o seu conhecimento amplo e detalhado (GIL, 1999).

Conforme Yin (2005), o método como o estudo de caso busca responder questões do tipo: como e por que, quando se tem pouco controle sobre os acontecimentos e quando o foco se encontra em fenômenos inseridos em algum contexto, que neste caso é o envolvimento entre organizações do setor de transporte de cargas.

O estudo de caso é apenas uma das muitas maneiras de fazer pesquisa em ciências sociais. Experimentos, levantamentos, pesquisas históricas e análise de informações em

arquivos são alguns exemplos de outras maneiras de realizar pesquisa. Cada estratégia apresenta vantagens e desvantagem próprias (YIN 2005).

Laville e Dione (1999) conceituam o estudo de caso com sendo uma estratégia de pesquisa com dados existentes através dos quais o pesquisador concentra-se sobre o caso, a fim de investigá-lo com profundidade. Consideram, também, que muitas vezes um caso é escolhido como objeto de estudo, por ser típico de um conjunto mais amplo, do qual se torna representante, conforme exposto anteriormente.

O Porto Seco Logística e Transporte de Porto Alegre representa um fenômeno importante, onde na década de 80 foi constituído com o fim de desenvolver estudos e tratar de interesses gerais dos sócios, caracterizando o início de um relacionamento interorganizacional.

Neste sentido, entre os vários métodos existentes para os pesquisadores, a escolha do estudo de caso como alternativa representa uma maneira de investigar um tópico empírico seguindo-se um conjunto de procedimentos pré-especificados (Yin 2005). Neste estudo, a questão de pesquisa é: Como se caracterizam as relações interorganizacionais entre as transportadoras do Porto Seco Logística e Transporte de Porto Alegre.

Yin (2005) classifica o estudo de caso em três tipos quanto ao objetivo da pesquisa: descritivo – descreve o fenômeno dentro de seu contexto; exploratório – trata com problemas pouco conhecidos, objetivando definir hipóteses ou proposições para futuras pesquisas; explanatório – possui o intuito de explicar relações de causa e efeito a partir de uma teoria.

Neste estudo foi aplicado o Estudo de Caso Único-Qualitativo-Exploratório. Conforme o estudo prevê uma unidade de análise, neste caso são as Relações Interorganizacionais entre Transportadoras do Porto Seco Logística e Transporte de Porto Alegre.

Optou-se por utilizar nesta pesquisa o método de estudo de caso único, onde se desenvolveu uma pesquisa exploratória. Conforme Gil (1987), a pesquisa exploratória tem como finalidade desenvolver, esclarecer e modificar conceitos e ideias, tendo em vista a formulação de problemas mais precisos ou hipóteses pesquisáveis para futuras pesquisas.

Conforme Godoy (1995), a opção pela metodologia qualitativa se faz após a definição do problema e do estabelecimento da pesquisa que se quer realizar. Neves (1996) apresenta os seguintes elementos para utilização adequada para métodos qualitativos: a falta de exploração de certo tema na literatura disponível; o caráter descritivo da pesquisa que se pretende empreender ou a intenção de compreender um fenômeno complexo na sua totalidade.

Neste sentido, Minayo e Sanches (1993) afirmam que a pesquisa qualitativa proporciona melhor visão e compreensão do contexto do problema, oportunizando o aprofundamento do tema proposto, explorando a complexidade de fenômenos, fatos e processos particulares e específicos.

A pesquisa qualitativa é útil como ferramenta para investigar a importância de uma ocorrência. Este tipo de pesquisa estabelece um processo que permite identificar questões-chave a partir de um pequeno número de casos e múltiplas formas de coleta de dados (MALHOTRA, 2001).

## 5.2. DESENVOLVIMENTO DA PESQUISA

A seguir é ilustrada no desenho de pesquisa da figura 7 a sequência lógica das cinco etapas do trabalho. A primeira foi a revisão bibliográfica para a fundamentação teórica, e definição das variáveis do estudo; a segunda etapa a preparatória. Logo a seguir a coleta de dados, e análise de dados e por último a elaboração dos resultados finais.

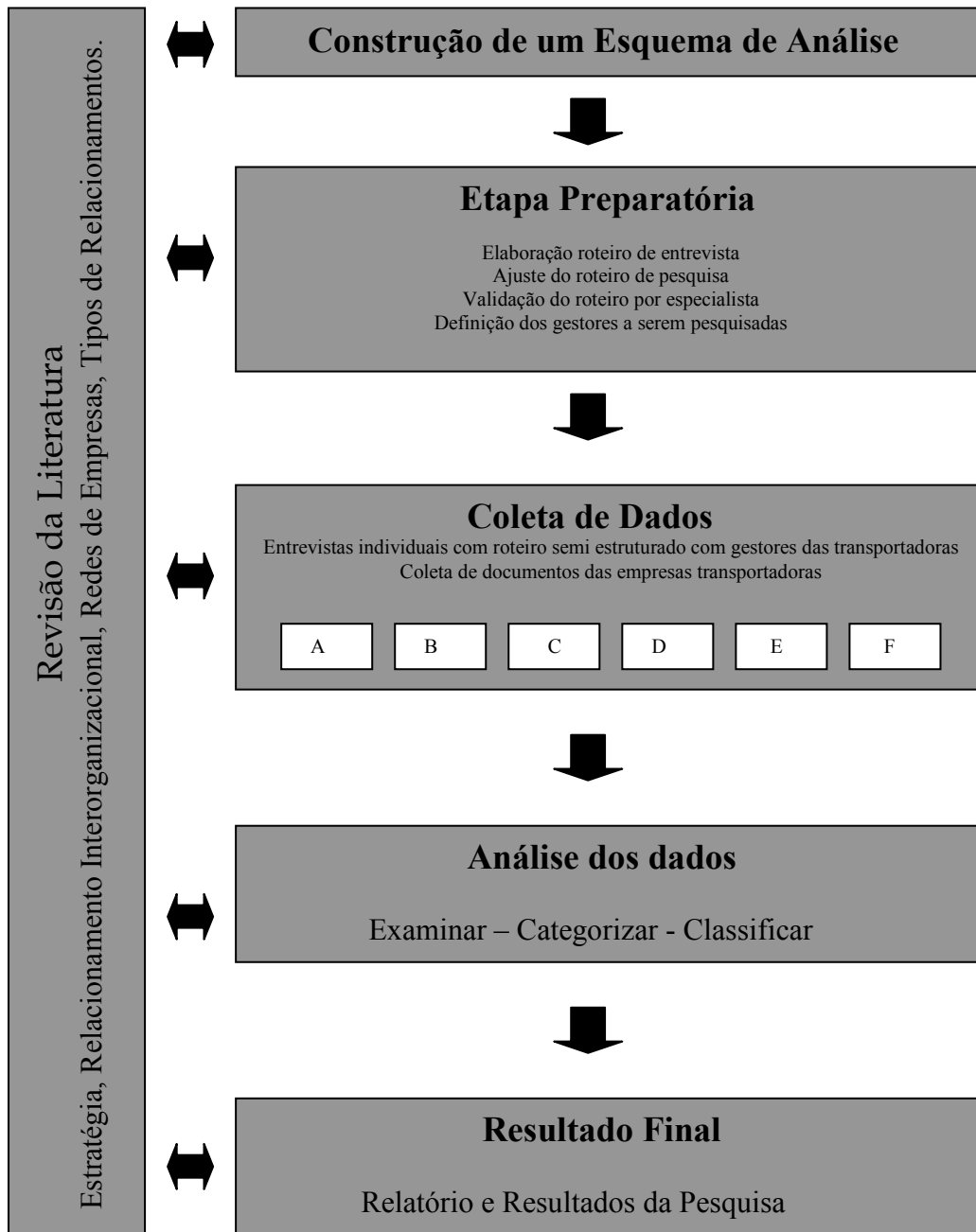


Figura 7: Desenho de Pesquisa  
 Fonte: Elaborado pelo Autor

### 5.3 DETALHAMENTO DAS ETAPAS DA PESQUISA

Nesta etapa, a identificação das variáveis do estudo foi realizada através da revisão bibliográfica sobre o tema, visando formar o embasamento teórico necessário ao desenvolvimento da pesquisa. Foram utilizadas, nesta pesquisa, várias fontes como artigos,

livros, *sites*, dissertações, teses, entre outros meios de comunicação, que ajudaram a compreender o tema e propor um esquema de análise, conforme o Quadro 6 apresenta.

<b>Atributos</b>	<b>Variáveis</b>	<b>Autores</b>
Relações Sociais	Evolução das relações de Grupo	Tavares, 2008; Verschoore, 2006; Fukuyama, 1995
Confiança	Estabilidade dos relacionamentos	Park e Ungson, 2001; De Latt, 1997; Hill, 1990; Balestro, 2002
Integração e Interação	Esforço dos integrantes	Verschoore, 2006; Lawrence; Lorsch, 1973
Compartilhamento de Informação	Transferência de dados	Hamel e Prahalad, 1995; Dotto e Wittmann, 2004; Balestrin; Vargas e Fayard, 2004
Provisão de Soluções	Cooperação	Fleury, 2001; Lorenzoni e Baden-Fuller, 1995; Morgan, 1996; Ettighoffer, 1992
Aprendizagem Organizacional Desenvolvimento Interno e Externo da Organização Inovação	Compartilhamento de idéias e experiências	Lobato, et al., 2005; Wegner e Padula, 2008; Ghemawat, 2000; Zacarelli, 2008; Kaplan e Norton, 1997; Argirys, 1992; Garvin, 1993; Swieringa; Wierdsma, 1995; Beeby; Booth, 2000; Kraatz, 1998; Powel, 1998; Fleury; Fleury, 2001; Araujo, 2000
Aumento de Produtividade	Logística integrada	Mintzberg e Quinn, 2001; Ebers e Grandori, 1997
Concorrência	Manutenção dos consumidores	Bowersox, 2001; Barney; Hansen, 2006; Larsson, et al, 1998
Complexidade Gerencial e Administração	Instrumentos de gestão	Balestrin; Verschoore, 2008; Grenwald; Kahn, 2006; Amato Neto, 2000; Park, 1996
Formulação e Implementação de Estratégias Coletivas	Administração compartilhada	Macedo-Soares e Tauhata, 2008; Garcias, 2001; Tocqueville, 1998
Pesquisa e Desenvolvimento	Relações empresariais	Militelli, 2004; Ford; Thomas, 1977; Powel, 1987
Vantagem Competitiva	Diferencial de mercado	Rasmussen, 1988; Milagres, 2009; Polt, 2001
Capacidade de Atrair Parceiros e Novos Negócios	Atratividade	Amato, 1990; Schmitz e Nadvi, 1999; Campbell; Goold, 1999; Lorenzoni; Baden-Fuller, 1995
Ganhos de Escala	Número de associados	Hoffmann, 2002; Waarden, 1992
Redução de Custos e Riscos	Divisão de custos comuns	Porter, 2001; Prahalad; Ramaswamy, 2004; Richardson, 1997
Comprometimento	Compromisso cooperativo	Oliveira, et al, 2004; Ouchi, 1980
Desenvolvimento Cultural	Transformação estratégica	Brito, 2002; Casarotto Filho; Pires, 2001; Burt, 1997

Quadro 6: Atributos e Variáveis  
Fonte: elaborado pelo autor



### 5.3.1 Etapa Preparatória

Um passo importante foi a escolha de seis empresas Transportadoras do Porto Seco Logística e Transporte de Porto Alegre, sendo que estas organizações são de tamanhos diferentes — pequeno, médio e grande porte. Dentre estas, foram selecionadas duas transportadoras de pequeno porte, duas transportadoras de médio e duas grandes empresas.

Conforme o SEBRAE (2004), se estabelece o tamanho da empresa conforme o número de funcionários.

<b>Micro empresa</b>	<b>0 – 9</b>	<b>funcionários</b>
Pequena empresa	10 – 49	funcionários
Média empresa	50 – 249	funcionários
Grande empresa	Acima de 250	funcionários

Quadro 7: Descrição do porte das empresas por número de funcionários.

Fonte: Cadastro SEBRAE, 2004.

A escolha das empresas transportadoras foi por enquadramento nas características do quadro acima elaborado pelo autor, pelo número de funcionários e também por conveniência e facilidade de contato.

A seguir são listadas as empresas Transportadoras do Porto Seco Logística e Transporte de Porto Alegre e codificadas por letras para guardar a identidade das mesmas, conforme estabelecido com os entrevistados:

- Empresa Transportadora A – Porte pequeno;
- Empresa Transportadora B – Porte grande;
- Empresa Transportadora C – Porte grande;
- Empresa Transportadora D – Porte médio;
- Empresa Transportadora E – Porte médio;
- Empresa Transportadora F – Porte pequeno.

Após a escolha e a codificação das transportadoras, foi realizado o agendamento das datas e locais onde foram realizadas as entrevistas com os gestores das transportadoras. Foi solicitado aos participantes autorização para que as entrevistas fossem gravadas. Conforme Yin (2005), agendar atividades e obter acesso a fontes relevantes de evidências são atos importantes para a administração de um estudo de caso.

### 5.3.2 Coleta de Dados

O pesquisador deve estar ciente da complexidade da coleta de dados ao optar por uma estratégia de pesquisa como o estudo de caso. A riqueza das informações dependerá da constituição de procedimentos metodológicos e mapeamento das possíveis fontes de evidência. Yin (2005) recomenda a utilização de alguns princípios importantes para o trabalho de coleta de dados num estudo de caso: a) várias fontes de evidências, b) utilização de um banco de dados, c) encadeamento de evidências.

Foram utilizadas, como forma de coleta de dados, as seguintes técnicas:

- Entrevistas: foram realizadas as entrevistas com um gestor por empresa transportadoras de cargas do Porto Seco Logística e Transporte de Porto Alegre. As entrevistas foram gravadas e depois transcritas.
- Coleta de documentos: os documentos foram coletados para complementar as evidências e em alguns casos embasar as entrevistas. Utilizaram-se documentos públicos como jornais, *sites* das empresas, estatutos, atas de reuniões, documentos internos do Porto Seco Logística e Transporte de Porto Alegre.

A coleta de dados realizou-se através de seis entrevistas individuais com os gestores das transportadoras onde foi utilizado o roteiro de entrevista previamente elaborado através do esquema de análise. As entrevistas foram realizadas de acordo com o planejamento anteriormente realizado. O registro das respostas foi feito através de anotações e de gravação, mediante autorização dos entrevistados e todas se encontram transcritas, onde se pode realizar a análise.

### 5.3.3 Análise de Dados

A análise de dados consiste em examinar, categorizar, classificar em tabelas, testar ou, do contrário, recombina as evidências qualitativas para tratar as proposições iniciais de um estudo (YIN, 2005).

A análise de dados foi realizada em conformidade com a literatura, procurando respostas devido ao conhecimento obtido anteriormente e atualizado no momento da análise.

Para alcançar os objetivos do estudo, foi adotada como metodologia de análise das informações coletadas a análise de conteúdo. A análise de conteúdo é uma técnica para a descrição objetiva, sistemática e quantitativa do conteúdo manifesto de uma comunicação (COOPER; SCHINDLER, 2003).

Optou-se pela análise de conteúdo em razão de sua adequação aos objetivos propostos. O princípio da análise de conteúdo, segundo Laville e Dionne (1999), “consiste em demonstrar a estrutura e os elementos desse conteúdo para esclarecer suas diferentes características e extrair sua significação”.

A análise de conteúdo abrange as iniciativas de explicação, sistematização e expressão do conteúdo das mensagens, com finalidade de se efetuarem deduções lógicas e justificadas a respeito da origem dessas mensagens (BARDIN, 1977).

Uma análise de conteúdo, conforme Cappelle, Melo e Gonçalves (2003), é estruturada em três etapas que compreendem:

- Pré-análise: fase de organização e sistematização das ideias, em que ocorre a escolha dos documentos a serem analisados, a retomada das hipóteses e dos objetivos iniciais da pesquisa em relação ao material coletado, e a elaboração de indicadores que orientarão a interpretação final.
- Exploração do material: trata-se da fase em que os dados brutos do material são codificados para se alcançar o núcleo de compreensão do texto. A codificação envolve procedimentos de recorte, contagem, classificação, desconto ou enumeração em função de regras previamente formuladas.
- Tratamento dos resultados obtidos e interpretação: nessa fase, os dados brutos são submetidos a operações estatísticas a fim de se tornarem significativos e válidos e de evidenciar as informações obtidas. De posse dessas informações, o investigador propõe suas inferências e realiza suas interpretações de acordo com o quadro teórico e os objetivos propostos, ou identifica novas dimensões teóricas sugeridas pela leitura do material.

Para o tratamento dos dados obtidos e também sua interpretação, foi utilizada a análise temática ou categorial que, conforme Cappelle, Melo e Gonçalves (2003), é uma das técnicas mais utilizadas da análise de conteúdo. Nesta técnica, evidenciam-se no texto fragmentos significativos, que podem ser classificados como categorias. É uma forma de trazer os dados

para a forma quantitativa, pois com as categorias definidas é possível analisar a frequência das repetições.

#### **5.3.4 Resultados Finais**

A elaboração dos resultados finais realizou-se através do relatório. Fazer o relatório de um estudo de caso significa conduzir suas constatações e resultados para a conclusão da pesquisa (YIN, 2005). O relatório de pesquisa deve conter informações suficientes para esclarecer o problema pesquisado. Os resultados foram apresentados através de relatório final, onde se pretende: “ Como se caracterizam as relações interorganizacionais entre as transportadoras do Porto Seco Logística e Transporte de Porto Alegre ”.

Como regra geral, a fase de composição exige o maior esforço de um pesquisador de estudo de caso. O relatório de um estudo de caso não segue nenhuma fórmula estereotipada. O pesquisador bem sucedido, em geral, entende a fase de composição como uma oportunidade, por estar fazendo uma contribuição importante ao conhecimento e à prática (YIN, 2005).

## 6 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

Neste capítulo são apresentados os resultados da investigação composto do roteiro de entrevistas aplicados com seis gestores das transportadoras do Porto Seco Logística e Transporte de Porto Alegre, que estão identificados como Gestor: A, B, C, D, E, e F com o objetivo de preservar os nomes dos gestores das empresas transportadoras. A apresentação se dará atributo por atributo.

### 6.1 RELAÇÕES SOCIAIS

A primeira análise teve como objetivo identificar a evolução das relações sociais entre as empresas transportadoras, sendo constatado que existe parcialmente. O gestor da empresa A refere que as empresas não têm união. Já o gestor da transportadora C diz que as reuniões são esporádicas e com pouca frequência. O gestor da empresa E informa se relacionar, mas com empresas transportadoras de outros estados, inclusive em trabalhos em conjunto. O gestor F salienta que o relacionamento é pouco e se restringe a fazer funcionar o Porto Seco; acredita que deveria ter mais movimentos com relação ao transporte.

Conforme Verschoore (2006), as relações sociais constituem-se em um atributo essencial para a gestão de redes; contudo, quando há baixa acumulação de confiança e capital social em grupos, o indicado é desenvolvê-los internamente. Entende-se que o intencional acúmulo de confiança e capital social por uma determinada comunidade requer a aquisição de virtudes como lealdade, honestidade e segurança. “O grupo, além disso, deve adotar normas comuns em conjunto antes da confiança se generalizar entre seus membros” (FUKUYAMA, 1995). Assim, um dos grandes benefícios dos relacionamentos é proporcionar condições necessárias para a emergência das relações sociais.

Neste sentido o resultado parcial encontrado referente a este atributo ocorreu devido à falta de confiança e acúmulo de capital social entre as transportadoras do Porto Seco, itens essenciais para o desenvolvimento das relações sociais entre empresas. Não há evidências que empresas instaladas naquela região estejam em busca ou na construção deste importante atributo referenciado nos estatutos da Associação a mais de vinte anos.

## 6.2 CONFIANÇA

Em relação ao atributo confiança, o gestor D afirma que cada transportadora faz suas entregas por medo da concorrência, que a falta de confiança na empresa parceira acarreta perda de eficiência, deixando assim de dividirem os custos de distribuição. Há casos em que as transportadoras podem fazer estas entregas em conjunto, mas esta prática é pouco utilizada devido ao medo que o concorrente saiba para qual cliente se esta transportando.

Estes poucos casos de distribuição em conjunto são desenvolvidos somente entre um número pequeno de empresas. “Há restrição com várias transportadoras” (Gestor E).

Com a existencia parcial de práticas cooperativas na Associação do Porto Seco, o gestor F, refere-se a somente reuniões quinzenais, para desenvolver atividades de melhoramentos referentes à legalização de terrenos, abertura de ruas e outras discussões de promessas do poder público sobre o Porto Seco Logística e Transporte de Porto Alegre.

De acordo com um dos entrevistados: “Após a criação do Porto Seco há mais de 20 anos, não se sabe qual o projeto necessário para implantação nesta associação de transportadores” (Gestor F).

O compartilhamento de assuntos não é visto como uma prática. Cada empresa procura resolver seus interesses individualmente. Infelizmente não existem práticas recorrentes, conforme afirma o gestor da transportadora C. O gestor da empresa A diz não ir à associação há mais de um ano, pois não tem união, e que as empresas transportadoras pouco se reúnem. Conforme as palavras do Diretor de uma transportadora:

A existência de ações coletivas são desenvolvidas pelo SETCERGS (Sindicato das Empresas de Transporte de Cargas e Logística no Estado do Rio Grande do Sul) e a APS (Associação do Porto Seco Logística e Transporte de Porto Alegre), como por exemplo: o banco de alimentos e a Transportadora da Vida que é em parceria com a Fundação Tiago de Moraes Gonzaga, onde as empresas aderentes tem de cumprir regras para serem certificadas, como sendo uma empresa que preserva a vida e evita acidentes de trânsito que valoriza a categoria dos motoristas (Transportadora B).

A confiança é um atributo que foi percebido parcialmente nas respostas coletadas das entrevistas. Os entrevistados apresentam em suas respostas que as ações em conjunto não são planejadas devido à desconfiança com o compartilhamento de informações no momento do transporte, abertura dos dados dos clientes e a possibilidade de perda de novas cargas, levando ao trabalho individual.

A geração de confiança nas redes interorganizacionais acontece também com a percepção positiva da reciprocidade perante as expectativas de cooperação e solidariedade (DE LAAT, 1997). Conforme as relações interpessoais repetem-se sucessivamente, com o passar do tempo, os motivos para suspeição acabam sendo refreados e as práticas colaborativas incentivadas (HILL, 1990) “É isso que reforça a assertiva de que a confiança é tanto resultado como meio de interação cooperativa, bem como a de que o caráter duradouro da relação aumenta a probabilidade da confiança e cooperação” (BALESTRO, 2002).

As relações de confiança não se concretizam de uma forma adequada, deixando de gerar alternativas de desenvolvimento em conjunto para as empresas transportadoras do Porto Seco, não havendo incentivo de práticas colaborativas pela associação, diminuindo a probabilidade de aumento da confiança entre as organizações instaladas naquela região, não vislumbrando perspectiva dos atores de reciprocidade de cooperação para a concretização de benefícios mútuos.

### 6.3 INTEGRAÇÃO E INTERAÇÃO

Conforme as entrevistas, o atributo Integração e Interação aparecem como parcialmente existente entre as empresas transportadoras do Porto Seco Logística e Transporte de Porto Alegre.

Segundo o gestor da empresa A, cada empresário resolve o seu lado na hora do negócio, esquecendo de desenvolver ações coletivas e a concorrência é vista como ganhar-perde. Desta forma, os negócios têm visões unilaterais com práticas corrosivas e desleais.

Via entidade de classe, existe aderência a projetos como o caso da Transportadora da Vida, onde 23 empresas transportadoras participam, mas com a intenção da certificação, com a existência de avaliação e auditoria anual; contudo, sempre preservando a identidade e a interdependência dentro de um todo maior, conforme afirma o gestor da transportadora B.

De acordo com um dos entrevistados: “As empresas são inimigas declaradas, simplesmente não externam isto” (Gestor C). O grande medo é de perder o cliente; é uma cultura de trabalho isolado, tentando cada vez mais sobreviver em um mercado altamente competitivo, e esquecendo-se do que podem fazer em conjunto, ainda com uma visão de levar vantagem em tudo.

Baseado na resposta do gestor D, verifica-se que as Empresas transportadoras do Porto Seco, quando orientadas pela Associação do Porto Seco e comprometidas em desenvolver alguma ação, estas vão até o final, mas não são todas, somente algumas realizam em conjunto atividades voltadas ao setor de transporte de cargas.

Como exemplo, o gestor da Transportadora D ainda cita as ações junto à Prefeitura de Porto Alegre, referente à venda de lotes no Porto Seco, com o intuito de levar novas transportadoras para aquela região e tirar de circulação os caminhões de grande porte do centro e de outras regiões da cidade. Também o gestor da empresa E refere existir bastante comprometimento, principalmente de ações trazidas pela Associação do Porto Seco, com trocas de informações e sugestões. Já o gestor da Transportadora F salienta que a existência de algumas ações é somente em relação ao Porto Seco, como a legalização dos terrenos que está parada, a nova licitação, as invasões dos terrenos que ainda não estão ocupados.

A capacidade de possibilitar a integração entre os agentes é um dos atributos mais importantes em um relacionamento interorganizacional. A integração constitui-se no processo de internalização de atividades realizadas externamente à organização; são ações que “tiveram o efeito indireto de retirar certas transações de bens e serviços do mercado aberto e colocá-las ao alcance de uma única organização” (LAWRENCE; LORSCH, 1973).

A integração pode ocorrer verticalmente, visando-se à internalização dos processos da cadeia produtiva de um bem ou serviço específico, ou horizontalmente, visando-se à diversificação organizacional com introdução de novas linhas de produtos (LAWRENCE; LORSCH, 1973).

Diante do exposto a capacidade de integração e interação entre as empresas do Porto Seco é baixa. Como consequência não há resultados de produtividade que podem ser obtidos em conjunto. A presença deste atributo é imprescindível para que um relacionamento interorganizacional seja eficiente e possa trazer oportunidades para as empresas transportadoras do Porto Seco Logística e Transporte de Porto Alegre.

#### 6.4 COMPARTILHAMENTO DE INFORMAÇÕES

As respostas obtidas no que tange ao Compartilhamento de Informações leva ao entendimento de que este atributo não existe, ou seja, as transportadoras do Porto Seco Logística e Transporte de Porto Alegre não compartilham suas informações.



O gestor da transportadora A referencia apenas que recebe uma revista de uma outra transportadora, mas somente para leitura pessoal e que não repassa para outros colegas do setor de transportes de cargas; a responsabilidade de não existir uma central de informações fica atribuída à diretoria da associação do Porto Seco, conforme o gestor da empresa transportadora B, julga a importância de uma ação mais forte neste assunto.

A empresa transportadora C, através de seu gestor, diz que este atributo não existe devido à própria associação não ter como objetivo o compartilhamento de informações neste momento. Os gestores das transportadoras D, E, e F esclarecem que, quando precisam de algum tipo de informação, recorrem ao executivo do Porto Seco Logística e Transporte, mas somente para casos específicos. As demais transportadoras associadas ao Porto Seco não compartilham estas informações, conforme alguns gestores entrevistados.

Conforme Dotto e Wittmann (2004), “um ponto positivo comum de se fazer parte de uma rede empresarial, independente ao setor que pertencem, é a troca de informações, que possibilita a melhoria dos procedimentos”. Já Balestrin; Vargas e Fayard (2004) referem que em um relacionamento interorganizacional observam-se níveis de aprendizagem que, certamente, estão proporcionando vantagens competitivas frente a empresas que trabalham de forma individualizada.

Como não há troca de informações coletivas, fica precária a melhoria de procedimentos internos e externos das transportadoras, dificultando a concretização de um diferencial por fazer parte da associação do Porto Seco, sendo assim ações individuais são vistas no dia-a-dia e não a busca da coletividade para desenvolverem ações em grupo.

## 6.5 PROVISÃO DE SOLUÇÕES

Segundo o gestor da empresa A, os interesses são vistos individualmente: os problemas cada um resolve os seus. O gestor da empresa B enfatiza a perda de interesse em ações coletivas pelas transportadoras, a inexistência de provisão de soluções em conjunto — que é confundida por muitos com atualização de normas de trabalho, legislação trabalhista, assuntos estes discutidos em grupos de recursos humanos. A não existência deste atributo informado pela gestor C reforça as dificuldades na resolução de problemas comuns devido à pouca representatividade da Associação do Porto Seco Logística e Transporte de Porto Alegre.

As declarações do gestor da transportadora D enfatizam que algumas empresas se comprometem em desenvolver ações em conjunto, mas até a resolução dos problemas pertinentes ao Porto Seco leva-se muito tempo, ocasionando enfraquecimento das atividades organizadas em conjunto.

O Porto Seco possui dificuldades há vários anos que estão pendentes de soluções. Talvez a força política necessária esteja sendo o possível diferencial resolutivo para o futuro das empresas transportadoras do Porto Seco.

Algumas ações isoladas acontecem entre as empresas do Porto Seco, mas os grandes problemas do setor não são trabalhados em parceria, com planejamento adequado, delineando as principais necessidades e padronizando ações que visam o beneficiamento de todos, esclarece o gestor da transportadora E.

O gestor da transportadora F refere que existem reuniões quando problemas acontecem, mas que com o tempo as ações vão perdendo força e nada se concretiza; que a mobilização inicial é valorizada pela associação, mas o resultado final é inexpressivo no sentido de resultados individuais; que as reuniões são realizadas com o intuito de discutir assuntos ligados ao Porto Seco e não na Provisão de Soluções para e entre as transportadoras.

Conforme Lorenzoni e Baden-Fuller (1995), não obstante, as soluções providas pelas redes também têm a função de gerar vantagens dificilmente imitáveis pelos concorrentes. Uma das possibilidades é a criação de campanhas de marketing para produtos e serviços. As redes de empresas também podem suprir as necessidades de capacitação dos seus associados através de treinamentos e consultorias, pois têm melhores condições de identificar fragilidades comuns e encontrar soluções coletivas (MORGAN, 1996). Através do relacionamento interorganizacional, as empresas podem desenvolver sistemas de informação para disseminação via internet de soluções entre seus associados (ETTIGHOFFER, 1992).

A eficiência deste atributo é consequência da presença de condições favoráveis ao trabalho coletivo, caso que não acontece com as transportadoras do Porto Seco. Neste sentido as soluções que poderiam ser utilizadas para melhorar possíveis problemas não são presentes nos processos das empresas instaladas naquela região.

## 6.6 APRENDIZAGEM ORGANIZACIONAL/DESENVOLVIMENTO INTERNO E EXTERNO DA ORGANIZAÇÃO/INOVAÇÃO

O gestor da empresa A informa que a dificuldade em trocar ideias é muito grande, que ninguém se reúne para discutir sobre transporte de cargas e que sobre o conhecimento cada empresa deve ter seus meios de conseguir, mas que o Porto Seco não proporciona esta possibilidade de atualização contínua.

Já o gestor entrevistado da transportadora B salienta que o próprio fato de estarem próximas geograficamente proporciona intercâmbio de conhecimento que os eventos que acontecem na APS ou com fornecedores provocam este tipo de troca entre os funcionários das empresas presentes na Associação, estabelecendo assim auxílios comuns entre as transportadoras.

A existência deste atributo não é reconhecido pelo gestor da transportadora C. Porém, gostaria de ser convidado a participar de discussões em conjunto, inclusive para inserir suas idéias e compartilhar suas experiências e para captação de padrões e processos produtivos, na busca de soluções e alternativas para possíveis utilizações em sua organização.

Este atributo é tratado na informalidade entre as empresas transportadoras do Porto Seco. Sempre que estão juntas trocam idéias, mas não com fórum apropriado esclarece o gestor da transportadora D. Refere, ainda, que anteriormente ocorriam com mais frequência estas reuniões, mas que costumavam começar o assunto com tarifas e aí a discussão se direcionava para outros padrões. No entanto, refere que os assuntos jurídicos conseguem ainda tratar de forma mais conjunta. Conforme o gestor da empresa E, ainda se realiza na sede da Associação encontros para trocas de algumas idéias.

Finalmente o gestor entrevistado da transportadora F afirma ter algumas reuniões para trocas de experiências e sugestões, inclusive com transportadoras que trabalham em São Paulo e Santa Catarina. Conclui-se que este atributo mostra-se parcialmente presente entre as transportadoras do Porto Seco Logística e Transporte de Porto Alegre.

Contemporaneamente, a teoria administrativa tem demonstrado a importância de processos dinâmicos de aprendizagem para o êxito de uma organização (ARGIRYS, 1992; GARVIN, 1993; SWIERINGA; WIERDSMA, 1995). Na literatura emergente, a compreensão da aprendizagem em redes e entre organizações vem sendo destacada (BEEBY; BOOTH, 2000). A aprendizagem em redes ocorre de diversas formas. Podem, por exemplo, se dar através de processos conjuntos de adaptação às exigências sócio-econômicas (KRAATZ,

1998). Podem ainda ocorrer através de práticas rotineiras de colaboração (POWELL, 1998) e do desenvolvimento de competências e de habilidades coletivas (FLEURY; FLEURY, 2001).

Conforme Araújo (2000), a aprendizagem organizacional, a inovação e os avanços tecnológicos, elementos fundamentais para a nova competição, estão hoje cada vez mais dependentes da estruturação de arranjos colaborativos e das redes entre organizações.

Devido ao aproveitamento baixo deste atributo, as organizações não conseguem usufruir das possibilidades que ele oferece, e o desenvolvimento das organizações ligadas a este setor não atingem níveis suficientes para se tornarem competitivas e estarem a frente de transportadoras que não são sócias da associação do Porto Seco.

## 6.7 PRODUTIVIDADE

A inexistência deste atributo nas relações entre transportadores do Porto Seco é identificado na pesquisa. De acordo com gestor da empresa A, existem alguns redispachos, mas não uma logística integrada que realmente possa gerar uma produtividade adequada ao setor de transporte de cargas do Porto Seco.

Compartilham da não existência de logística integrada cinco gestores das transportadoras com argumentações do tipo: “existe alta competitividade entre as empresas do Porto Seco, dificilmente alguém abre informações com medo de perder clientes, ninguém busca este tipo de funcionamento com o intuito de benefícios em comum” (gestores das Transportadoras B,C,D, E e F).

Conforme Ebers e Grandori (1997), a cooperação em rede dá suporte ao empreendimento de ações conjuntas, permitindo a redução de custos diversos, como de produção, de transação, de informação e de resolução de conflitos, tornando as empresas filiadas mais produtivas.

Um ponto importante são as ações que não são compartilhadas no processo para a redução de custos e para formação de estratégias competitivas deixando para trás uma oportunidade dificilmente encontrada nas empresas que operam individualmente. A associação do Porto Seco promove em seus estatutos a busca de soluções para as transportadoras se tornarem mais eficientes, mais até agora nada se concretizou neste aspecto crucial para a busca da produtividade e consequentemente à sobrevivência empresarial.

## 6.8 CONCORRÊNCIA

Para o gestor da transportadora A, cada empresa tem seu treinamento e desenvolve técnicas competitivas. Como, por exemplo, na área de vendas, refere que o pessoal está sempre na correria, não tem união entre os transportadores do Porto Seco, e que a concorrência é um entrave para desenvolver um treinamento com baixo custo e para todos. Conclui ainda que a Associação não é utilizada de uma forma profissional e produtiva em favor dos associados do Porto Seco Logística e Transporte de Porto Alegre.

As questões de qualidade de programas de certificação ficam em segundo plano dentro das empresas de transporte do Porto Seco, quando não deveriam. O mercado atualmente está muito acirrado e a concorrência está ativa, investindo em qualificação e aprimoramento de seus colaboradores e serviços, mas atuam individualmente. A oportunidade do Porto Seco é fazer isto coletivamente, diluindo seus custos em treinamento e tornando as empresas transportadoras desta região mais qualificadas e aptas a lutar por uma fatia maior de mercado. O gestor da empresa B salienta não investir em treinamento no momento em que o nível tarifário está baixo.

Os gestores entrevistados das empresas transportadoras C, D, E, F dizem que cada um faz sua parte, mas não em conjunto, que a individualidade é marcante neste setor, e que já se tentou desenvolver outros modelos de atuação em conjunto, mas não deu certo. Citaram como exemplo compras de pneus em conjunto, consórcios de caminhões. Neste sentido, o transportador que tem um pouco mais de força de negociação fica com os resultados para ele devido à concorrência e à possibilidade de praticar seus preços melhores, mas se a análise for feita por outro viés, os transportadores poderiam obter melhores condições de trabalho, se houvesse práticas coletivas. Logo poderiam concorrer com empresas transportadoras que não fossem sócias do Porto Seco.

A concorrência é um atributo plenamente visto entre as transportadoras da Associação. Na concepção de Larsson et al. (1998), esse comportamento estratégico pode conduzir a resultados assimétricos em termos de aprendizagem, impedindo o desenvolvimento de conhecimento coletivo entre os agentes envolvidos. Mas, por outro lado, a concorrência pode ser vista como uma alavanca para o desenvolvimento. As empresas podem atuar de uma forma de coopetição, competindo mas cooperando ao mesmo tempo, trazendo inclusive novos produtos e serviços para as transportadoras do Porto Seco.

## 6.9 ADMINISTRAÇÃO E COMPLEXIDADE GERENCIAL

De acordo com o gestor da Transportadora A, as empresas associadas ao Porto Seco pagam uma mensalidade à associação para obterem alguma representação frente às suas necessidades, mas salienta que as ações são lentas, e que não tem conhecimento das ações tomadas, até mesmo porque diz nunca ter recebido um convite para participar de reuniões sobre questões de importância geral. Outro entrevistado comenta que a associação não tem dado atenção a este assunto, e diz: “O *feeling* do empresário nunca pode ser substituído, a diretriz estratégica nunca pode ser negada e as forças e fraquezas internas ou as ameaças que o mercado apresenta tem que ser muito bem interpretadas pela gestão” (Gestor da Empresa B).

O gestor da Transportadora C alega que estas ações dependeriam de uma iniciativa da própria associação de tentar fazer, chamar as transportadoras e fazer esta integração: “A associação foi criada para fazer comida, baile e eventos, e desconhece qualquer mobilização sobre prática de administrar” (Gestor da Transportadora C).

“Há mais de vinte anos foi desenvolvido um planejamento”, afirma o gestor da empresa D, mas ainda os resultados concretos não apareceram, como, por exemplo, posto de combustíveis, sede nova para a associação. Conforme o Gestor E, falta aproximação entre as empresas para terem mais força de ação. A formulação de estratégias não basta, devem ser implantadas e avaliadas conforme o planejado.

O Gestor F avalia como uma dificuldade que as empresas têm em se reunir para tratar de assuntos referentes às necessidades do Porto Seco e das próprias transportadoras. A confiança em outros profissionais como administradores, consultores, para o desenvolvimento de estratégias coletivas é muito limitada. A empresa ainda frisa que as transportadoras não aceitariam sugestões ou instruções, estabelecendo regras ou modelos para melhoramento da performance das associadas, mesmo tendo em vista resultados positivos, ao qual não teriam trabalhando individualmente.

A principal função da chamada administração é gerenciar as ações empreendidas em conjunto, organizando e facilitando a realização de metas traçadas. Ela oferece suporte para a concretização das decisões tomadas coletivamente, monitorando as atividades executadas, solucionando os problemas e impondo sanções quando necessário (PARK, 1996).

A administração de projetos, planejamentos e outras necessidades de gestão não existe no Porto Seco. Neste sentido os resultados não aparecem, e as oportunidades não são

concretizadas. A profissionalização é um aspecto importante para a gestão de relacionamentos interorganizacionais, que neste caso é do Porto Seco. A utilização de adequadas ferramentas de gerenciamento poderiam ser utilizadas em benefícios de todos os associados aproveitando as forças existentes nesta região.

## 6.10 FORMULAÇÃO E IMPLEMENTAÇÃO DE ESTRATÉGIAS COLETIVAS

Conforme analisado através do roteiro de entrevista, o atributo Formulação e Implementação de Estratégias Coletivas não existe entre as transportadoras do Porto Seco. Salienta o gestor da empresa A, que não tem união entre os transportadores para o desenvolvimento de estratégias coletivas. A competição acirrada dificulta este tipo de ação diante de um mercado altamente competitivo. Na melhor das hipóteses, o que se faz é indicar percentagens de custo que devem ser repassadas, alertas sobre circunstâncias de mercado, que deveriam ser atendidas pelas empresas no sentido de preservar sua solvabilidade e lucratividade, que muitas vezes é relegado a segundo plano por algumas empresas que lá na frente pagam o preço alto por não acompanhar estes movimentos uniformes de mercado, que uns acompanham e outros não, conforme afirma o gestor da transportadora B.

Os gestores das empresas C e D afirmam não existir este tipo de planejamento em conjunto; cada um cuida de seus negócios individualmente. A aproximação entre as transportadoras é um aspecto inexistente e uma prática negativa. Até existem idéias como uma nova área para a associação e a mudança do sindicato da categoria para o Porto Seco, mas da idéia até a execução há um hiato desconhecido. Estes indicativos foram relacionados pelos gestores das transportadoras E e F.

Nas redes interorganizacionais, considerando seus elementos decisórios, é fundamental que inclusive a coordenação estratégica tenha características democráticas, visto que a distribuição equitativa do poder possibilita que as equipes e os componentes da coordenação sejam eleitos e, acima de tudo, amparados por todos os seus membros (TOCQUEVILLE, 1998).

Este atributo é um dos mais importantes, pois ele norteia as ações planejadas e possibilita, através de um trabalho coletivo, a implantação de estratégias coletivas. A ausência desta ferramenta de administração não possibilita ver o que se quer e onde se pretende chegar e em quanto tempo. As decisões em grupo é que poderão interceptar o futuro analisando o que

se precisa fazer no presente, visualizando as necessidades atuais, característica que não se encontra nas relações entre as empresas transportadoras do Porto Seco Logística e Transporte de Porto Alegre.

## 6.11 PESQUISA E DESENVOLVIMENTO

Confirmado por unanimidade dos respondentes que não existe Pesquisa e Desenvolvimento entre as empresas do Porto Seco Logística e Transporte de Porto Alegre. Não existem reuniões com este foco afirma o gestor da empresa A:

Embora julgue essencial, as pesquisas que são feitas são basicamente pelas entidades de classe ou pela confederação nacional, onde o Instituto Census que mede a popularidade dos presidentes, políticos e a questão do estado das rodovias, são pesquisas em loco e eventualmente uma pesquisa de satisfação de usuários de pedágios, não mais do que isto (gestor da transportadora B).

Conforme o gestor da empresa C, ninguém faz nada. Na verdade diz que a associação deveria tentar fazer isto, quebrar esta resistência que existe no Porto Seco e aproximar as transportadoras e desenvolver planos, ações e alternativas, mas lamenta que nada acontece.

Ainda o gestor da empresa D informa que pelo fato das empresas trabalharem em segmentos diferentes não tem este trabalho de pesquisa em conjunto.

Os gestores das empresas E e F dizem que já se tentou desenvolver pesquisa através da associação, com encontros para formular modelos de pesquisa. Mas com a falta de quorum, nada se concretizou. Referem que as pessoas dizem não ter tempo para responder, inclusive por e-mail. “É todo mundo muito voltado para si mesmo” (gestor F).

O relacionamento interorganizacional possibilita o desenvolvimento de estratégias coletivas de inovação (FORD; THOMAS, 1977) e possui a vantagem de permitir o rápido acesso às novas tecnologias através de seus canais de informação, levando às organizações melhores práticas de trabalho (POWEL, 1987).

Atualmente as transportadoras do Porto Seco, tem deixado passar despercebido um tema de relevância para o desenvolvimento do setor de transporte de cargas rodoviárias, que é a pesquisa, o lançamento de novos produtos e atualização de novos serviços que passam por etapas de testes e avaliações que necessitam de investimentos. Como o volume de empresas instaladas no Porto Seco é considerável, os recursos necessários podem ser diluídos e assim



facilitar a descoberta de processos mais competitivos do que as transportadoras que operam individualmente.

## 6.12 VANTAGEM COMPETITIVA

Vantagem competitiva é um atributo que não está presente para os sócios da Associação do Porto Seco, conforme avaliação dos gestores pesquisados. O gestor da empresa A comenta que, quando uma empresa transportadora chega de fora, registra sua empresa, instala-se, paga seus impostos, cresce e conquista vários clientes e nem conhece a associação, e não se associa na mesma. Cada um anda do seu jeito. Empresas com 5, 10 e 40 anos têm padrões diferentes e culturas regionais arraigadas em sua organização, com dificuldade em dividir seus processos e/ou desenvolver em conjunto com concorrentes.

Embora haja um consenso de que as empresas instaladas no Porto Seco possuem uma boa qualidade de serviço, na visão do empresário da transportadora B não existe um diferencial competitivo.

Os gestores das empresas transportadoras C, D, E e F também compartilham do mesmo pensamento; afirmam não existir um diferencial competitivo. Apesar do fato de estarem em uma região de fácil acesso de caminhões de maior porte, salientam que isto não significa um diferencial perante outras transportadoras que não são sócias da Associação do Porto Seco. A informação dada por um respondente é que o acesso a alguns órgãos públicos é fácil, mas fica claro que este acesso é público e qualquer empresa tem acesso e direito, e isto não possibilita dizer que é uma vantagem competitiva perante outras transportadoras.

O atendimento das empresas sócias pela associação é visto como muito bom, esclarece um diretor de transportes, o que não significa um diferencial competitivo frente às empresas que não sócias do Porto Seco.

A cooperação em um relacionamento interorganizacional permite que as empresas envolvidas acessem novos conceitos, métodos, estilos e maneiras de abordar a administração, a resolução de problemas e o desenvolvimento dos seus negócios, instigando – as a desenvolver estratégias competitivas (POLT, 2001).

As transportadoras do Porto Seco, além de não terem vantagens competitivas frente às outras transportadoras que não são sócias, também deixam de desenvolvê-las. Este aspecto é

inerente ao grupo, que não planeja suas ações e não desenvolve formas da trabalho em conjunto para obtenção de melhores resultados que o trabalho coletivo oferece.

### 6.13 CAPACIDADE DE ATRAIR PARCEIROS E NOVOS NEGÓCIOS

Este atributo é parcialmente reconhecido pelos entrevistados da Associação. O gestor da empresa A pontua alguns atrativos como a proximidade dos centros de distribuição da BR 101, Freway, e um local que não alaga, posicionado estrategicamente na cidade de Porto Alegre. Já o gestor entrevistado da empresa B alega não ter nenhum benefício e atrativo para sócios.

Os gestores das empresas C e F também não vêem atrativos para os transportadores do Porto Seco, e sinalizam que a Associação não cumpre com sua função; ainda reclamam que a área não tem acesso para caminhões pesados. Já os gestores entrevistados das transportadoras D e E afirmam ter atrativos como a criação de alguns consórcios direcionados com menores taxas para quem é sócio, programa de telefonia, que posteriormente foi cancelado por problemas de gestão e acesso rápido à prefeitura de Porto Alegre e, finalmente, uma sede social que pode ser utilizada por todos os sócios do Porto Seco.

A participação de uma empresa em uma rede de relacionamentos proporciona economias de escala, pois as organizações participantes passam a ter, entre outros diferenciais, um maior poder de negociação com seus fornecedores e parceiros (CAMPBELL; GOOLD, 1999) e uma maior possibilidade de gerar marcas com expressão e reconhecimento, além de maior visibilidade pública (LORENZONI; BADEN-FULLER, 1995).

A capacidade de atrair novos sócios para o Porto Seco, está prejudicada pois não há evidências dos benefícios que serão apresentados às empresas; não existem vantagens competitivas que possa atrair novos parceiros, e não tem um plano atraente e adequado para captação de empresas transportadoras para se instalarem na região do Porto Seco.

## 6.14 GANHOS DE ESCALA

O Ganho de Escala é um atributo que não está presente na Associação do Porto Seco Logística e Transporte de Porto Alegre onde por unanimidade, os gestores das empresas transportadoras pesquisados afirmam não existir.

A existência do interesse de algumas empresas se instalarem no Porto Seco é recorrente, mas a Associação não tem um plano de captação para que isto aconteça, relata o gestor entrevistado da empresa A, e comenta que novos sócios são muito raros.

A conquista de melhores negociações poderia ser alcançada por volumes de consumo de diversos setores de fornecimento para o transporte de cargas, e isto poderia ser alcançado com mais sócios, logo obteriam ganhos de escala.

Conforme os gestores das empresas transportadoras B, C, D, E e F, o Porto Seco foi criado com a finalidade de juntar transportadoras. Mas muitas foram para o bairro Navegantes e para o Município de Cachoeirinha, onde tinham condições melhores, sendo que a finalidade inicial não aconteceu, que seria tirar o transporte de dentro da cidade de Porto Alegre. É sabido que a própria prefeitura libera alvarás para qualquer bairro; se há uma dispersão, não há como se beneficiar com ganhos de escala.

O Porto Seco é bem receptivo para novos sócios, mas não há nenhuma campanha. A associação deveria ter mais pessoas para trabalhar junto com o executivo, segundo um dos entrevistados. A visão de um dos entrevistados é que não existem mais terrenos e a região está sobrecarregada, e que o Porto Seco não tem nada a oferecer para as empresas atualmente.

Os ganhos de escala permitem às organizações que participam de relações interorganizacionais ampliarem seu potencial de barganha nas distintas relações econômicas e possibilitam a realização de acordos comerciais em condições exclusivas (WAARDEN, 1992).

A possibilidade das transportadoras obterem qualquer tipo de benefício se dará quando as relações empresariais entre as empresas instaladas no Porto Seco forem efetivas e duradouras, para que com a construção dos relacionamentos interorganizacionais, os benefícios comecem a aparecer e este atributo fique mais evidente, atraindo novos sócios para a Associação do Porto Seco de Porto Alegre e, conseqüentemente, aumentando o seu potencial de negociação com o mercado.

## 6.15 REDUÇÃO DE CUSTOS E RISCOS

Este atributo está presente parcialmente entre as empresas transportadoras do Porto Seco, conforme resultado da pesquisa aplicada. Conforme as palavras de um dos gestores entrevistados: “Ninguém quer largar um conhecimento na mão de um concorrente, se tem carga para uma cidade e a outra também, cada uma vai somente entregar a sua, quanto mais sigilo melhor” (Gestor A). Os custos da Associação são subsidiados pelas mensalidades das transportadoras sócias, mas não há custos internos que poderiam ser divididos em termos operacionais, enfatiza o gestor da empresa B.

Segundo o gestor da empresa C, a cancela é o único custo que é dividido entre algumas empresas; não existe união entre empresas de transporte. Relata que as invasões acontecem nas transportadoras e que deveria existir um sistema de segurança comum a todos dentro do Porto Seco, e que atualmente entra quem quiser no Porto Seco pela falta de segurança.

O gestor da Transportadora D esclarece que os custos de água, luz, telefone, salário do executivo é rateado entre associados. Os gestores das empresas transportadoras E e F confirmam as respostas dos outros dirigentes em suas colocações e reforçam que há um estudo referente ao plano de saúde para melhores serviços e custos competitivos e visando um retorno para a Associação do Porto Seco.

A redução de custos e riscos é um dos principais elementos motivadores da cooperação entre empresas (PRAHALAD; RAMASWAMY, 2004). Uma das maneiras de alcançar os benefícios de redução de custos e riscos com os relacionamentos interorganizacionais é através da complementaridade (RICHARDSON, 1997).

Esta questão é importante porque as empresas transportadoras dividem os custos de manutenção da Associação. Mas os custos de cada empresa não estão vinculados, como por exemplo os custos de distribuição, onde cada empresa faz sua rota sem pensar que outra empresa do Porto Seco, também pode estar fazendo entregas no mesmo dia e na mesma cidade. Neste caso poderia existir uma redução de custos operacionais, aumento de produtividade e melhoramento das margens financeiras, podendo inclusive levar parte deste benefício ao cliente final e, conseqüentemente, se tornar uma vantagem perante as empresas transportadoras que não são sócias do Porto Seco Logística e Transporte de Porto Alegre.

## 6.16 COMPROMETIMENTO

Comprometimento é um atributo parcialmente encontrado entre as transportadoras do Porto Seco, relata o gestor da empresa A, exemplificando inclusive sobre a licitação dos terrenos junto à prefeitura de Porto Alegre, onde as empresas se reúnem para análise de documentos, ressalta o empresário, mas sempre objetivando resultados unilaterais e pensando individualmente e não comprometidos com o coletivo.

O gestor da empresa transportadora B informa que as transportadoras realizam ações sociais em conjunto, e a participação de cada empresa é importante, inclusive para a imagem do Porto Seco. Já na questão de divulgação comercial, quinze transportadoras reuniram-se para participar da Transposul, feira de logística e transporte, cada uma com suas especificações. O resultado foi importante e já para o próximo evento muitas já estão comprometidas em repetir esta ação coletiva.

As transportadoras C e F, através de entrevistas com seus gestores, informam que não há ações com comprometimento das participantes. Pouco acontece, cada uma cuida de seus objetivos e não pensam nas relações entre empresas. Já os gestores das empresas D e E estão abertas a qualquer trabalho que possa contribuir para o melhoramento do Porto Seco e afirmam que existem algumas ações.

A administração de um relacionamento interorganizacional deve propiciar a combinação dessa independência com o desenvolvimento de um sentido compartilhado, muito semelhante ao encontrado nos clãs, no qual a cooperação decorre da percepção de que os interesses das partes são alcançados, com maior facilidade, através de um completo envolvimento nas metas do todo. Para tanto, um elemento fundamental é o comprometimento das partes envolvidas nos relacionamentos (OUCHI, 1980).

As ações que hoje são compartilhadas no Porto Seco se referem a atividades ligadas à Associação, como, por exemplo, transportadora da vida. Mas somente 23 de 50 transportadoras participam, divulgando somente o Porto Seco Logística e Transporte. Algumas transportadoras participam de eventos em conjunto, mas ações propriamente ditas para atingir resultados individuais dentro de um todo maior, dificilmente são realizadas entre as transportadoras.

Analisando de uma forma mais ampla, pode-se crer que o comprometimento deve acontecer quando objetivos claros e consistentes forem evidentes para cada empresa transportadora, mas aliado ao trabalho coletivo, visando o resultado para o grupo.

## 6.17 DESENVOLVIMENTO CULTURAL

O desenvolvimento cultural é um atributo que existe parcialmente, conforme relato dos participantes da pesquisa. O gestor entrevistado da empresa A diz ser interessante abordar este tipo de assunto por um profissional competente que liderasse este movimento no sentido de agregar mais para obter resultados comuns; existe muita concorrência dentro do Porto Seco.

O trabalho coletivo não existe, ressalta o gestor da empresa B que afirma que, se as empresas trabalharem em conjunto, o resultado será melhor para todos, mas é uma cultura ainda ausente no Porto Seco. “É lamentável que não exista este tipo de união” (Gestor da Transportadora B). Comenta, ainda, que tem mais de 35 anos no setor de transporte e que sempre foi assim.

O gestor da empresa transportadora F afirma que na Associação do Porto Seco e no sindicato não existe trabalho coletivo.

O gestor da transportadora D comenta que não existe logística integrada. Os transportadores do Porto Seco precisam desenvolver uma cultura de trabalho coletivo. Os gerentes precisam se reunir para compartilhar decisões para o melhoramento dos resultados, inserir novos parceiros para o crescimento das operações e realizar fóruns direcionados ao melhor aproveitamento das forças existentes no Porto Seco. Já o gestor da empresa E enfatiza que ajustes devem ser feitos, pois o mercado comprador trabalha em um único sentido: o de menor preço. É exatamente esta questão que achata as margens de retorno financeiro das operações de transporte. Neste sentido, a concorrência entre transportadoras do Porto Seco tende a aumentar, faltando desenvolver uma cultura coletiva pensando na categoria de transporte.

No caso dos relacionamentos serem desprovidos de relações sociais pré-existentes, resta a possibilidade de acumular capital social internamente. Ao contrário das formas convencionais de capital, o capital social é enriquecido com sua utilização, ou seja, quanto mais se usa, mais se acumula. Assim, as transportadoras que mantêm atividades em conjunto, de forma rotineira, conseguem gerar internamente nos seus relacionamentos o estoque necessário de capital social (BURT, 1997).

Como se pode perceber, o atributo desenvolvimento cultural é um fator crucial para a administração de relacionamentos interorganizacionais entre Transportadoras do Porto Seco Logística e Transporte de Porto Alegre.

Após a identificação dos atributos em um relacionamento interorganizacional entre as transportadoras do Porto Seco de Porto Alegre, será apresentado a seguir no Quadro 8 os resultados da pesquisa referenciando cada atributo e sua existência ou inexistência. Logo como a sua aplicabilidade pode ser dimensionada na prática e, se o esquema proposto pode satisfazer as necessidades da pesquisa realizada e assim responder a questão de pesquisa que é: como se caracterizam as relações interorganizacionais entre as transportadoras do Porto Seco Logística e Transporte de Porto Alegre?

	Atributos	Não Existe	Existe Parcialmente	Existe Plenamente
1	Relações Sociais		x	
2	Confiança		x	
3	Integração e Interação		x	
4	Compartilhamento de Informações	x		
5	Provisão de Soluções	x		
6	Aprendizagem Organizacional / Desenvolvimento Interno e Externo da Organização / Inovação		x	
7	Produtividade	x		
8	Concorrência			x
9	Administração e Complexidade Gerencial	x		
10	Formulação e Implementação de Estratégias Coletivas	x		
11	Pesquisa e Desenvolvimento	x		
12	Vantagem Competitiva	x		
13	Capacidade de Atrair Parceiros e Novos Negócios		x	
14	Ganhos de Escala	x		
15	Redução de Custos e Riscos		x	
16	Comprometimento		x	
17	Desenvolvimento Cultural		x	

Quadro 8: Identificação de Atributos

Fonte: autor

Durante a realização da pesquisa de campo, pode-se comprovar que o relacionamento interorganizacional entre as transportadoras do Porto Seco é problemático. Contudo, algumas considerações serão feitas sobre o tema proposto para análise.

Como neste caso o ponto principal é analisar o relacionamento das transportadoras do Porto Seco através do esquema de análise proposto. Começar-se-á com um dos atributos plenamente presente no comportamento das transportadoras que é a concorrência. Talvez este seja um dos principais motivos para que as relações interorganizacionais não tenham atingido um patamar apropriado onde as empresas pudessem usufruir dos benefícios que uma rede de empresas possa gerar para cada componente do grupo. Contudo, mesmo havendo esta

concorrência, a associação funciona, mas para assuntos específicos tratados individualmente de uma forma de assessoramento perante órgãos públicos, entidades de classe, organizações não governamentais como, por exemplo, os projetos sociais e outros prestadores de serviços sejam públicos ou privados, para tratar de assuntos diversos. Estas ações são gerenciadas e executadas pelo atual executivo do Porto Seco Logística e Transporte de Porto Alegre.

Pode-se considerar que não existe um relacionamento interorganizacional entre as transportadoras do Porto Seco, devido à ineficiência de alguns atributos, por exemplo: não existe compartilhamento de informações; provisão de soluções e produtividade. Neste sentido, a administração destas relações não existe devido à falta de eficiência de um outro atributo importante que é sua complexidade gerencial, para administrar todas as atividades necessárias para o bom andamento do Porto Seco.

A formulação e implementação de estratégias coletivas não são elaboradas em conjunto, partindo do pressuposto que sem uma adequação compartilhada dos integrantes da associação perde-se o sentido das bases quando da formulação dos estatutos, que referencia:

Promover a ampla, geral e irrestrita união entre seus associados, visando integrá-los a uma força comum e dirigida a defesa de interesses comuns; promover o estudo e aplicação de medidas úteis a defesa, desenvolvimento e melhorias das atividades de seus associados (ESTATUTO, 2007).

Ainda a não existência de pesquisa e desenvolvimento entre as transportadoras do Porto Seco reforça o posicionamento de que as relações interorganizacionais não existem de uma forma que possam gerar ganhos de escala.

Outro atributo inexistente é a vantagem competitiva, ao qual não é vista por nenhum dos empresários entrevistados. Para que realmente os associados tenham um diferencial perante as empresas transportadoras que não são sócias do Porto Seco, este atributo precisa estar evidente.

Alguns atributos que são reconhecidos parcialmente nas relações interorganizacionais entre transportadoras do Porto Seco Logística e Transporte de Porto Alegre, como por exemplo, relações sociais, confiança e integração, devem ser aprimorados e estimulados pela associação que por objetivo tem em seus estatutos: “purga pelo desenvolvimento das atividades culturais, sociais e esportivas, visando a mais ampla e amigável participação dos seus associados” (ESTATUTO, 2007).

Outro ponto importante é sobre a aprendizagem organizacional. Este atributo é visto parcialmente presente nas relações entre as transportadoras do Porto Seco. O estímulo ao



trabalho em grupo pode melhorar o desenvolvimento trocando experiências e diluindo custos em treinamento, diferenciando-se dos concorrentes que não são sócios do Porto Seco e que não teriam os mesmos benefícios por trabalharem isoladamente. Este atributo poderia ser mais bem aproveitado com ações desenvolvidas em conjunto, deixando para trás o trabalho individual na busca da coletividade.

Finalmente os atributos vistos parcialmente como capacidade de atrair sócios e novos parceiros, redução de custos e riscos, comprometimento e desenvolvimento cultural, precisam ser aprimorados. Mas para isto o compartilhamento de ações coletivas incentivadas pela associação precisa ser recorrente, para haver fortalecimento das atividades em grupo e os resultados serem visíveis para os sócios do Porto Seco Logística e Transporte de Porto Alegre.

## 7 CONCLUSÕES

Este capítulo contém as conclusões, as considerações finais, as limitações da pesquisa e sugestões de trabalhos futuros. Após a pesquisa, ficou constatado a importância das empresas se relacionarem, realidade contrária do passado, onde estudos mostram a visão referente a este tipo de forma de trabalho através da cooperação.

As relações interorganizacionais nem sempre foram vistas como algo positivo para as empresas e mesmo para a sociedade. Conforme as pesquisas de Richardson (1997), elas demonstram que, desde a ascensão do capitalismo, a união de empresas sempre foi considerada uma manifestação do desejo de restringir a concorrência através de práticas lesivas ao consumidor.

Mas com a evolução da sociedade e das organizações, os modos de pensar e de agir se transformaram, modificando-se para o melhoramento da forma de trabalho e qualificação dos produtos inseridos no mercado. Neste sentido, as relações interorganizacionais começaram a se manifestar devido aos benefícios que este tipo de estratégia pode oferecer aos participantes e fazer frente aos concorrentes que trabalham de forma individual.

As relações interorganizacionais assumiram uma importância essencial para as organizações. As formas de relacionamento enfocadas neste trabalho contradizem a proposição de que as relações empresariais sejam uma forma de restrição à concorrência através de práticas lesivas.

Uma das transformações foi a incapacidade demonstrada pelas grandes empresas de gerar competências individualmente, fato que as motivou a desenvolver relações interorganizacionais com seus consumidores e fornecedores, para que juntos pudessem ser mais competitivos (PRAHALAD; RAMASWAMY, 2004).

A cooperação pode aumentar a eficiência de todas as empresas que entram no jogo, e se há concorrência, esta deve se restringir ao campo dos serviços prestados ao cliente e nunca envolver algo que venha causar prejuízo aos consumidores (PERROW, 1981).

Neste sentido, uma das alternativas que desponta é a união de um conjunto de empresas formando um relacionamento interorganizacional, no intuito de reunir uma estrutura única com condições de escala e flexibilidade necessárias ao enfrentamento do atual ambiente competitivo (MILES; SNOW, 1986).

Evidentemente que toda esta transformação trouxe dificuldades para formulação e implementação de estratégias coletivas no Porto Seco. Com base na pesquisa, foi desenvolvido um esquema de análise para identificar atributos e sua presença nos relacionamentos interorganizacionais e, posteriormente, analisar as relações empresariais entre as transportadoras do Porto Seco.

O Porto Seco Logística e Transporte de Porto Alegre há mais de vinte anos na construção de seus estatutos já estavam conscientes da importância das relações interorganizacionais, mas a questão central desta dissertação foi o porquê a associação não atingiu os resultados propostos, e partindo dos objetivos desta pesquisa que foram: caracterizar os tipos de relações interorganizacionais hoje existentes; identificar um conjunto de atributos que permitam analisar um relacionamento interorganizacional; avaliar a aplicabilidade dos atributos para analisar o relacionamento entre transportadoras do Porto Seco Logística e Transporte de Porto Alegre. Estes objetivos, conforme o pesquisador, foram plenamente satisfeitos.

Após, permitiu-se identificar e compreender o porquê das relações interorganizacionais entre transportadoras do Porto Seco não atingirem os seus objetivos propostos. As principais conclusões das análises realizadas foram da inexistência de vários atributos para o funcionamento adequado das relações interorganizacionais e outros parcialmente encontrados, sendo que um único atributo encontrado plenamente foi a concorrência existente entre as transportadoras do Porto Seco.

As principais evidências empíricas apresentadas nesta dissertação visam contribuir com os crescentes debates acerca das relações interorganizacionais e os benefícios que podem trazer aos seus participantes.

## 7.1 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Antes que se abordem aspectos relacionados propriamente à pesquisa, um registro deve ser feito: o volume de informações coletadas ao longo do trabalho foi considerável. No entanto, apesar de ser relevante ao mercado de transporte, fugiam dos objetivos da pesquisa, mas que podem ser utilizadas para outros estudos.

Durante as pesquisas realizadas nas empresas transportadoras do Porto Seco, e o próprio relacionamento do pesquisador com a associação, este pôde vivenciar que a

abordagem sobre relações interorganizacionais é pouco evidenciada. Nesse sentido a base do conhecimento sobre este tipo de estratégia não é desenvolvido claramente dentre os sócios, apesar de que em alguns momentos os empresários se manifestarem a favor na questão de trabalho em conjunto, como mostra a pesquisa, faltam técnicas adequadas para o desenvolvimento de relações empresariais.

As possibilidades são claras com as forças existentes no Porto Seco, mas atualmente cada transportadora analisa suas forças e as fraquezas dos concorrentes e investe neste ponto, tentando atrair novos clientes, mas com a visão individual de todo um processo referente as relações interorganizacionais, deixando de lado as potencialidades de um trabalho em conjunto, e esquecendo que as formas de gerenciamento de atividades deste setor estão mudando sistematicamente, dia após dia, o que poderá num futuro breve dificultar cada vez mais as operações de transporte terrestre no Brasil.

## 7.2 LIMITAÇÕES

Esta pesquisa limitou-se a analisar as relações interorganizacionais entre Transportadoras do Porto Seco Logística e Transporte de Porto Alegre. Dentre as 29 empresas transportadoras instaladas no Porto Seco, foram entrevistados somente 6 transportadores, sendo que ficaram de fora em torno de 80% das empresas e outras transportadoras sócias da associação, que estão localizadas fora do Porto Seco Logística e Transporte de Porto Alegre. Outro ponto importante seria quantificar quais os benefícios reais das transportadoras que se envolvem de forma conjunta na busca de redução de custos fixos e operacionais. A questão acima citada poderia ser solucionada com indicadores de desempenho, onde seriam avaliados os resultados antes e depois que as transportadoras do Porto Seco se relacionassem, efetivamente. E, Finalmente, se realmente as transportadoras querem se relacionar empresarialmente agindo de forma coletiva, pensando em resultados em comum, ou se somente existe uma associação por afinidade geográfica e para tratar de assuntos administrativos e não estratégicos.

### 7.3 SUGESTÕES PARA TRABALHOS FUTUROS

No decorrer do desenvolvimento desta pesquisa surgiram algumas sugestões para trabalhos futuros que compartilham do mesmo tema. Um deles, por exemplo, é a questão das decisões estratégicas, onde poderia ser verificado se as empresas transportadoras do Porto Seco têm poder decisivo de associativismo local ou se dependem das decisões de diretores de suas matrizes, localizadas em outras regiões do País.

Outro ponto seria a realização de um estudo com todas as transportadoras do Porto Seco, que atualmente são 50 empresas de transporte de cargas, para analisar suas pretensões e possibilidades de ampliar suas visões e diferenças entre o trabalho individual e o coletivo, projetar quais os resultados que poderiam ser alcançados através de um relacionamento interorganizacional efetivo entre as transportadoras do Porto Seco de Porto Alegre.

Pelo menos no futuro próximo as empresas transportadoras do Porto Seco, poderão decidir participar ou não, de algo que elas realmente conhecem e através das relações interorganizacionais poderão chegar a um patamar nunca antes alcançado de forma individual.

## REFÊRENCIAS

AGÊNCIA NACIONAL de Transportes Terrestres. Registro Nacional de Transporte Rodoviário de Cargas – RNTRC em Números. Disponível em: <<http://www.antt.gov.br/carga/rodoviario/rntrc.asp>> Acesso em: 6 jul 2009.

AMATO, J. O Papel da Pequena Empresa no Processo de Reestruturação Industrial: A Experiência Internacional. **RAE**, v. 20, n. 4, p. 802-804, fev. 1990.

AMATO NETO, J. A. **Redes de cooperação produtiva e clusters regionais**: oportunidades para pequenas e médias empresas. São Paulo: Atlas, 2000.

ARAÚJO, Luís. As Relações Inter-organizacionais. In: RODRIGUES, Suzana, B.; CUNHA, Miguel, P. **Estudos Organizacionais**: Novas Perspectivas na Administração de Empresas: Uma Coletânea Luso-brasileira. São Paulo: Iglu, 2000.

ARGYRIS, Chris. **On Organizational Learning**. Cambridge: Blackwell Business, 1992.

ASSOCIAÇÃO dos Proprietários e Usuários do Porto Seco de Porto Alegre. **Atos Constitutivos**. Porto Alegre, 1987.

ASSOCIAÇÃO dos Proprietários e Usuários do Porto Seco de Porto Alegre. **Estatuto Social**. Porto Alegre, 1996.

ASSOCIAÇÃO dos Proprietários e Usuários do Porto Seco de Porto Alegre. **Estatuto Social**. Porto Alegre, 2007.

ANTCL - ASSOCIAÇÃO Nacional do Transporte de Cargas e Logística – NTC&Logística. Disponível em:<<http://www.ntcelogistica.org.br>> Acesso em: 10 jun 2009.

BALESTRIN, Alsones; VARGAS, Lilia M.; FAYARD, Pierre. O Papel das Redes de Cooperação na Aprendizagem Coletiva das PME: o Estudo da Rede Aginvest. IN: VERSCHOORE, Jorge R. **Redes de Cooperação**: uma nova organização de pequenas e médias empresas no Rio Grande do Sul. Porto Alegre: FEE, 2004.

BALESTRIN, Alsones; VERSCHOORE, Jorge. **Redes de cooperação empresarial**: estratégias de gestão na nova economia. Porto Alegre, Bookman, 2008.

BALESTRO, Moisés V. **Confiança em Rede: a experiência da rede de estofadores do pólo moveleiro de Bento Gonçalves**. Universidade Federal do Rio Grande do Sul. Dissertação de Mestrado, 2002.

BARDIN, L. **Análise de Conteúdo**. Lisboa: Edições 70, 1977.

BARNEY, Jay B.; HANSEN, Mark H. Trustworthiness as a Source of Competitive Advantage. **Strategic Management Journal**. v. 15, 1994.

BEEBY, Mick; BOOTH, Charles. Networks and Interorganizational Learning: A critical review. **The Learning Organization**. v. 7, n. 2, 2000.

BNDES. **Arranjos Produtivos Locais e Desenvolvimento**. Versão Preliminar. 2008.

BOWERSOX, D. J.; CLOSS, D. J. **Logística Empresarial – O Processo de Integração da Cadeia de Suprimento**. São Paulo: Atlas, 2001.

BRITTO, J. **Cooperação interindustrial e redes de empresas: fundamentos teóricos e práticas no Brasil**. 2.ed. Rio de Janeiro, 2002.

BURT, Ronald S. The Contingent Value of Social Capital. **Administrative Science Quarterly**. v. 42, 1997.

CAMPBELL, Andrew; GOOLD, Michael. The Collaborative Enterprise. Why links across the corporation often fail and how to make them work. **Reading MA**, Perseus Books, 1999.

CAPPELLE, M. C. A.; MELO, M. C. O. L.; GONÇALVES, C. A. Análise de conteúdo e análise de discurso nas ciências sociais. **Revista de administração da UPLA**, v.5, n.1, Jan/Jun 2003.

CARVALHO JUNIOR, L. C. **A noção de filière: Um instrumento para a análise das estratégias das empresas**. Departamento de Ciências Econômicas – UFSC, 1995.

CASAROTTO FILHO, N.; PIRES, L. H. **Redes de pequenas e médias empresas e desenvolvimento local: estratégias para a conquista da competitividade global com base na experiência italiana**. 2.ed. São Paulo: Atlas, 2001.

CASTELLS, Manuel. **A Sociedade em Rede**. São Paulo: Paz e Terra, 1999.

CHILD, J. Confiança e alianças internacionais: o caso das joint ventures sino-estrangeiras. In: RODRIGUES S.B. (org), **Competitividade, alianças estratégicas e gerência internacional**. São Paulo: Atlas, 1999.

CHOPRA, S.; MEINDL, P. **Gerenciamento da cadeia de suprimento: estratégia, planejamento e operação**. São Paulo: Prentice Hall, 2004.

COOPER, D.; SHINDLER, P. **Métodos de Pesquisa em Administração**. 7.ed. Porto Alegre: Bookman, 2003 CD ROM.

DE LAAT, Paul. Research and Development Alliances: Ensuring trust by mutual commitments. In: EBERS, Mark. **The Formation of Inter-Organizational Networks**. Oxford: Oxford University Press, 1997.

DELOITTE. **As empresas que mais crescem no Brasil**. Rio de Janeiro: Deloitte, 2002.

DOTTO, Dalva M. R; WITTMANN, Milton L. Redes de Pequenas e Médias Empresas – uma Análise Regional. In: VERSCHOORE, Jorge R. **Redes de Cooperação: uma nova organização de pequenas e médias empresas no Rio Grande do Sul**. Porto Alegre: FEE, 2004.

EBERS, Mark; GRANDORI, Anna. The Form, Costs and Development Dynamics of Inter-organizational Network. In: EBERS, Mark. **The formation of Inter-Organizational Networks**. Oxford: Oxford University Press, 1997.

ESTIVALETE, V.; PEDROSO, E.; BEGINS H. Em busca da ação coletiva: Estratégias de aprendizagem interorganizacionais adotadas pelas organizações que estabelecem relacionamentos horizontais em redes. **Base - Revista de Administração e Contabilidade da Unisinos**, set/dez, São Leopoldo, 2008.

ETTIGHOFFER, Denis. **A Empresa Virtual**. Lisboa: Instituto Piaget, 1992.

FARIA, A. Repensando Redes Estratégicas no Brasil. In: XXXII ENCONTRO DA ANPAD, Rio de Janeiro, **Anais**, 2008.

FERREIRA, Aurélio. **Minidicionário da Língua Portuguesa**. 3.ed. Rio de Janeiro: Nova Fronteira, 1993.



FILHO, A. R. F.; AMARAL, M. Estratégias e Determinantes da Internacionalização de Pequenas e Médias Empresas (PMEs): Abordagem da Teoria de Redes de Relacionamento e Empreendedorismo. In: XXXII ENCONTRO DA ANPAD, Rio de Janeiro, **Anais**, 2008.

FLEURY, M. T. L; FLEURY, A. Desenvolver Competências e Gerir Conhecimentos em Diferentes Arranjos Empresariais. In: FLEURY, Maria T. L; OLIVEIRA Jr., Moacir M. **Gestão Estratégica do Conhecimento. Integrando aprendizagem, conhecimento e competências**. São Paulo: Atlas, 2001.

FLEURY, Paulo. Gestão Estratégica do Transporte. **Instituto de Logística e Supply Chain**. 2002. Disponível em: <[http://www.ilos.com.br/site/index.php?option=com\\_docman&task=cat\\_view&gid=10&Itemid=44](http://www.ilos.com.br/site/index.php?option=com_docman&task=cat_view&gid=10&Itemid=44)> Acesso em: 05 Jul 2009.

FLEURY, Paulo. Supply Chain Management: Conceitos, Oportunidades e Desafios da Implementação. **Instituto de Logística e Supply Chain**. 2001. Disponível em: <[http://www.ilos.com.br/site/index.php?option=com\\_docman&task=cat\\_view&gid=10&dir=DESC&order=date&Itemid=44&limit=99&limitstart=99](http://www.ilos.com.br/site/index.php?option=com_docman&task=cat_view&gid=10&dir=DESC&order=date&Itemid=44&limit=99&limitstart=99)> Acesso em: 07 Jul 2009.

FORD, David; THOMAS, Richard. Technology Strategy in Networks. **International Journal of Technology Management**. v. 14, n, 6/7/8, 1997.

FUKUYAMA, F. **Trust: the social virtues and the creation of prosperity**. New York: The Free Press, 1995.

GARCIAS, P. M. **A Lógica de Formação de Grupos e Aliança Estratégica de Empresas**. Curitiba: Tuiuti Ciência e Cultura, 2001.

GARVIN, David. A. Building a Learning Organization. **Harvard Business Review**. July-August, 1993.

GHEMAWAT, P. **A Estratégia e o Cenário dos Negócios**. Porto Alegre: Bookman, 2000.

GIL, A.C. **Métodos e Técnicas de Pesquisa Social**. São Paulo: Atlas, 1987.

GOOGLE EARTH, 2009.

GODOY, A. S. Introdução à pesquisa qualitativa e suas possibilidades. **Revista de Administração de Empresas**. v. 35, n.2, 0.57-63, mar./abr.1995 a.

GRANDORI, Anna; SODA, Giuseppe. Inter-firm networks: antecedents, mechanisms and forms. **Organization studies**, v. 16, n. 2, p. 183-214, 1995.

GREENWALD, B.; KAHN, J. **A Estratégia Competitiva Desmistificada – Uma Abordagem Radical e Objetiva Para a Aplicação de Estratégias de Negócios**. Rio de Janeiro: Campos, 2006.

HANNAN, Michael T; FREEMAN, John. The Population Ecology of Organizations. **American Journal of Sociology**. v. 82, n. 5, march, 1977.

HAMEL, G.; PRAHALAD, C. K. **Competindo Pelo Futuro, Estratégias Inovadoras Para Obter o Controle do Seu Setor e Criar os Mercados de Amanha**. 15.ed. Rio Janeiro: Campos, 1995.

HILL, Charles W. L. Cooperation, Opportunism, and the Invisible Hand: Implications for transaction cost theory. **Academy of Management Review**. v. 15, n. 3, 1990.

HOFFMANN, V. E. **Los Factores Competitivos de la Empresa a Partir de la Perspectiva de los Distritos Industriales: Uno Estudio de la Industria de Cerámica de Revestimiento Brasileña**. España: Universidad de Zaragoza. Tesis doctoral, 2002.

HUMAN, S. E.; PROVAN, K. G. An Emergent Theory of Structure and Outcomes in Small-Firm Strategic Manufacturing Network. **Academy of Management Journal**. v. 40, n. 2, 1997.

JÚNIOR, L. C. C. **A noção de filière: um instrumento para análise das estratégias das empresas**, Departamento de Ciências Econômicas – UFSC, 1995.

KAPLAN, Robert S.; NORTON, David P. **A Estratégia em Ação: Balanced Scorecard**. 19.ed. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

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

KRAATZ, Matthew S. Learning by Association? Interorganizational networks and adaptation to environmental change. **Academy of Management Journal**. v. 41, n. 6, 1998.

LAMBIN, J. J. **Le marketing strategique: fondements, méthodes et applications**. Paris: Prentice Hall, 1989.

LARSSON, R.; BENGTSSON, L.; HENRIKSSON, K; SPARKS, J. The interorganizational learning dilemma: Collective knowledge development in strategic alliances. **Organization Science**, 1998.

LAVILLE, Christian; DIONE, Jean. **A construção do saber: manual de metodologia da pesquisa em ciências humanas**. Porto Alegre: Artes Médicas Sul; Belo Horizonte: UFMG, 1999.

LAWRENCE, Paul R.; LORSCH, Jay W. **As empresas e o ambiente: diferenciação e integração administrativas**. Petrópolis: Vozes, 1973.

LOBATO, David. et al. **Estratégia Empresarial**. 5.ed. Rio de Janeiro: FGV, 2005.

LORENZONI, Gianni; BADEN-FULLER, Charles. Creating a Strategic Center to Manage a Web of Partners. **California Management Review**. v. 37, n. 3, sprint, 1995.

MACEDO-SOARES, T. D. L.A.; TAUHATA, T. **Redes e Alianças Estratégicas no Brasil: Caso CVRD**. Disponível em: < <http://www.rae.com.br/eletronica>> Acesso em: 27 nov. 2008.

MALHOTRA, Naresh K. **Pesquisa de Marketing: uma orientação aplicada**. Porto Alegre: Bookman, 2001.

MILAGRES, Rosiléia. Redes de Empresas a Chave para Inovar. **HSM Management**, v.72, p. 30 – 5, jan.-fev. 2009.

MILES, Raymond E.; SNOW, Charles C. Organizations: New concepts for new forms. **California Management Review**. v. 28, n. 3, spring, 1996.

MILITELLI, M. A. Planejamento Estratégico Empresarial. In: TAVARES, Alexandre et al. **Gestão Empresarial: A Integração das Competências**. Porto Alegre: Bagagem Eventos, 2004.

MINAYO, Maria C. R.; SANCHES, O. Quantitativo-Qualitativo: Oposição ou Complementaridade? **Caderno de Saúde Pública**, v.9, n.3, p. 239-262, jul/se. 1993.

MINTZBERG, H.; AHLSTRAND, B.; LAMPEL, J.. **Safári de Estratégia: um Roteiro Pela Selva do Planejamento Estratégico**. Porto Alegre: Bookman, 2000.

MINTZBERG, H.; QUINN, J. B. **O Processo da Estratégia**. 3.ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

MORGAN, Kevin. United Kingdom: a consideration of enterprise support policies in Wales. In: OECD. **Networks of Enterprise and Local Development**. Competing and cooperating in local productive systems. Paris: LEED/OECD, 1996.

NAKANO, D. N. Fluxos de conhecimento em redes interorganizacionais: conceitos e fatores de influência. In: AMATO NETO, João. (org). **Redes entre organizações**. São Paulo: Atlas, 2005.

NEVES, J. L. Pesquisa Qualitativa – características, usos e possibilidades. **Caderno de pesquisas em Administração**, v.1, n.3, 2º sem/1996.

OLAVE, M. E. L.; NETO, A. J. **Redes de Cooperação Produtiva: Uma Estratégia de Competitividade e Sobrevivência para Pequenas e Médias Empresas**. **Gestão da Produção**. São Carlos, v. 8, n. 3. Dez, 2001.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Estratégia Empresarial & Vantagem Competitiva: como estabelecer, implementar e avaliar**. 6.ed. São Paulo: Atlas, 2009.

OUCHI, Willian G. Markets, Bureaucracies and Clans. **Administrative Science Quarterly**. v. 25, 1980.

PARK, S. H. Managing an Interorganizational Network: A framework of the institutional mechanism for network control. **Organization Studies**. v. 17, n. 5, 1996.

PARK, S.H.; UNGSON, G. Interfirm Rivalry and Managerial Complexity: a Conceptual Framework of Alliance Failure. **Organization Science**, v.12, n.1, p.37-53, 2001.

PERROW, Charles. **Análise organizacional: um enfoque sociológico**. São Paulo: Atlas, 1981.

PLANO CNT de Logística. Brasília: Confederação Nacional do Transporte, 2008.

PLANO NACIONAL de Logística e Transportes - **PNLT- Relatório Executivo**. Abril/2007 - Revisão 00.

POLT, Wolfgang. The Role of Governments in Networking. In: OECD. **Innovative Networks. Co-operation in National Innovation Systems**. Paris: OECD, 2001.

PORTER, Michael E. Clusters and the new economics of competition. **Harvard Business Review**, Nov./Dez., 1998.

PORTER, Michael E. *Estratégia competitiva*, Campus, Rio de Janeiro, 1991.

PORTER, Michael E. Strategy and the internet, *Harvard Business Review*, March, 2001.

POWEL, Walter W. Hybrid Organizational Arrangements: New forms or transitional development? **California Management Review**. v. 19, n. 4, fall, 1987.

POWEL, Walter W. Learning from Collaboration: Knowledge an networks in the biotechnology and pharmaceutical industries. **California Management Review**. Spring, 1998.

PRAHALAD, C. K; RAMASWAMY, Ventak. **O Futuro da Competição**: como desenvolver diferenciais inovadores em parcerias com clientes. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

RASMUSSEN, U. W. **Holdings e joint ventures**: Uma Análise Transaccional de Consolidações e Fusões Empresariais. 2.ed. São Paulo: Aduaneiras, 1988.

RICHARDSON, George B. The Organization of Industry. In: FOSS, Nicolai. **Resources, Firms and Strategies**. Oxford: Oxford University Press, 1997.

QUINTANA-GARCIA, Cristina; BENAVIDES-VELASCO, Carlos A. Cooperation, competition, and innovate capability: a panel data of European dedicated biotechnology firms. **Techonovation**, 2004.

SCHMITZ, H.; NADVI, K. Clustering and Industrialization: Introduction. **World Development**, v.27, n. 9, p. 1503 – 1514, 1999.

SENGE, P. **A quinta disciplina**. São Paulo: Best Seller, 1997.

SETCERGS - Sindicato das Empresas de Transporte de Cargas e Logística do Estado no Rio Grande do Sul. **Revista Transnotícias**; Jan/Fev 2009.

SIMMIE, James; STRAMBACH. The contribution of KIBS to Innovation in cities: an evolutionary and institutional perspective. **Journal of Knowledge Management**, v. 10, n. 5, 2006.

STOKES, Donald. E. **O quadrante de Pasteur**: a ciência básica e a inovação tecnológica. Campinas: Unicamp, 2005.

SWIERINGA, Joop; WIERDSMA, Andre. **La Organización que aprende**. México: Addison-Wesley Iberoamericana, 1995.

TAVARES, Alexandre. Relacionamento Interorganizacional entre Transportadoras do Porto Seco de Porto Alegre. In: V CONGRESSO MUNDIAL DE ADMINISTRAÇÃO, Porto Alegre, 2008.

TAVARES, M.; **Alianças e Redes Estratégicas**: As Tendências nas Empresas Líderes no Brasil. Dissertação de Mestrado, PUCRJ, Departamento de Administração/ IAG, 2002.

TAVOLARO, A. T. **Joint Venture**. Palestra proferida em Franca, em 29 de agosto de 2001 na XIII Semana Jurídica da UNESP. Disponível em: <http://www.tavolaroadvogados.com/doutrina/cs372.pdf>. Acesso em: 20 out 2009.

TEECE, David J. Competition, Cooperation and Innovation: Organizational arrangements for regimes of rapid technological progress. **Journal of Economic Behaviour and Organization**. v. 18, 1992.

TOCQUEVILLE, Alexis. **La Democracia em América**. México: Fondo de Cultura Económica, 1998.

VERSCHOORE, Jorge Renato. **Redes de Cooperação Interorganizacionais**: A Identificação de Atributos e Benefícios Para um Modelo de Gestão. Tese de doutorado, UFRGS Porto Alegre, 2006.

VIANA, F. L. E.; BALDI, M. **Contribuições da Teoria de Redes à Gestão da Cadeia de Suprimento**. XXXII Encontro da ANPAD, Rio de Janeiro, 2008.

WAARDEN, Frans van. Emergence and Development of Business Interest Associations. An Example from The Netherlands. **Organization Studies**. v. 13, n. 4, 1992.

WEGNER, D.; PADULA, A. D. Quando as Redes Falham: Um Estudo de Caso Sobre o Fracasso na Cooperação Interorganizacional. In: XXXII Encontro da ANPAD, Rio de Janeiro, **Anais**, 2008.

YIN, Robert K. **Estudo de Caso** – Planejamento e Métodos. 3.ed. Bookman: Porto Alegre, 2005.

ZACCARELLI, S. B. et al. **Clusters e Redes de Negócios** – Uma Nova Visão Para a Gestão dos Negócios. São Paulo: Atlas, 2008.

# APÊNDICES





Roteiro de Entrevista para Identificar Atributos que Caracterizam um Relacionamento Interorganizacional entre Transportadoras do Porto Seco Logística e Transporte de Porto Alegre.

Como Pesquisador do Mestrado em Administração e Negócios da PUCRS, busco Identificar Atributos que Caracterizam um Relacionamento Interorganizacional entre Transportadoras do Porto Seco L&T de Porto Alegre. Solicito gentilmente uma entrevista, onde serão feitas algumas perguntas, que servirão para o avanço da Ciência em Administração.

Muito Obrigado!

Alexandre S. Tavares

### IDENTIFICAÇÃO:

Nome do entrevistado:	
Cargo:	
Formação profissional:	
Tempo de atuação da empresa:	
Nome da Empresa:	
Tempo de Entrevista:	
Data:	Local:

1 – Existe envolvimento social entre empresas do Porto Seco L&T? Se sim Como funciona? Se não Por quê?

2 – Existem práticas coletivas recorrentes entre empresas do Porto Seco L&T? Se sim Como Funciona? Se não Por quê?

3 – Existe comprometimento de ações desenvolvidas em conjunto entre empresas transportadoras do Porto Seco L&T? Se sim Quais? Se não Por quê?

4 – Existe uma central de informações que pode ser utilizada pelos sócios? Se sim Como funciona? Se não Por quê?

5 – Existe cooperação na resolução de problemas entre empresas do Porto Seco L&T? Se sim como funciona? Se não Por quê?

- 6 – Existe compartilhamento de idéias e experiências entre as empresas transportadoras do Porto Seco L& T? Se sim Como funciona? Se não Por quê?
- 7 – Existe logística integrada entre empresas transportadoras de cargas do Porto Seco L&T? Se sim Como funciona? Se não Por quê?
- 8 – Existe qualificação de serviços de transporte recorrente entre empresas transportadoras do Porto Seco L&T? Se sim Como funciona? Se não Por quê?
- 9 – Existe adesão a práticas elaboradas em conjunto pelas transportadoras do Porto Seco Logística e Transporte de Porto Alegre? Se sim cite algumas? Se não Por quê?
- 10 - Existem práticas administrativas como instrumento de gestão para o Porto Seco L&T? Se sim como funciona? Se não Por quê?
- 11 – Existe um plano de negócios desenvolvido entre as transportadoras do P.S L&T, para atuação em conjunto? Se sim Como funciona? Se não Por quê?
- 12 – As transportadoras do Porto Seco L&T, desenvolvem pesquisa em conjunto? Se sim Como funciona? Se não Por quê?
- 13 – Existe um diferencial competitivo para empresas transportadoras que são sócias do P. S. L&T, comparado com outras transportadoras que não são sócias? Se sim Qual? Se não Por quê?
- 14 – Existem atrativos para os sócios do Porto Seco Logística e Transporte de Porto Alegre? Se sim Quais? Se não Por quê?
- 15 - Existe alguma campanha de atração de novos sócios, parceiros e negócios para o Porto Seco L&T? Se sim como funciona? se não Por quê?
- 16 – Existe divisão de custos comuns entre as empresas do Porto Seco Logística e Transporte? Se sim Quais? Se não Por quê?
- 17 – As transportadoras do Porto Seco L&T, se comprometem com ações coletivas? Se não há Por quê?
- 18 – Qual sua visão sobre trabalho coletivo entre transportadoras do Porto Seco L&T?

# ANEXOS

## ESTATUTO SOCIAL

## PORTO SECO LOGÍSTICA E TRANSPORTE

Estatuto Social consolidado pela AGE do dia 23/10/2007, na sede social da entidade

## CAPÍTULO I

## DENOMINAÇÃO E SEDE SOCIAL

**Art. 1º-** Sob a denominação de **ASSOCIAÇÃO DOS PROPRIETÁRIOS E USUÁRIOS DO PORTO SECO DE PORTO ALEGRE**, entidade constituída por prazo indeterminado, sendo uma Associação sem intuito lucrativo ou caráter político, que se regerá pelo presente Estatuto, Regimento Interno e demais disposições aplicáveis à espécie.

**Art. 2º-** A associação **ASSOCIAÇÃO DOS PROPRIETÁRIOS E USÁRIOS DO PORTO SECO DE PORTO ALEGRE**, tem sua sede administrativa e foro jurídico na cidade de Porto Alegre/RS usará nome fantasia de **PORTO SECO LOGÍSTICA E TRANSPORTE**.

**Art. 3º -** O ano social iniciar-se-á em 31 de março, encerrando-se em 30 de março do ano seguinte.

## CAPÍTULO II

## DOS OBJETIVOS E FINALIDADES

**Art. 4º -** A PORTO SECO LOGÍSTICA E TRANSPORTE tem por principais objetivos:

- a) Promover à ampla, geral e irrestrita cooperação entre os associados, para todos e quaisquer assuntos pertinentes ao **COMPLEXO LOGÍSTICO DO PORTO SECO DE PORTO ALEGRE**.
- b) Promover a ampla, geral e irrestrita união entre seus associados, visando integrá-los a uma força comum e dirigida à defesa de interesses comum;
- c) Promover o estudo e aplicação de medidas úteis à defesa, desenvolvimento e melhorias das atividades de seus associados;
- d) Manter a mais estreita colaboração junto às administrações municipal, estadual, federal e quaisquer outras autoridades competentes, visando à solução dos problemas comuns ao **COMPLEXO LOGÍSTICO DO PORTO SECO DE PORTO ALEGRE**;
- e) Purga pelo desenvolvimento das atividades culturais, sociais e esportivas, visando a mais ampla e amigável participação dos seus associados.
- f) Para a consecução de suas finalidades, a PORTO SECO LOGÍSTICA E TRANSPORTE poderá sugerir, promover, colaborar, coordenar ou executar ações e projetos visando proporcionar aos seus associados acesso às técnicas e legislação atualizada.
- g) Dedicção às atividades acima previstas configura-se mediante a execução direta de projetos, programas, planos de ações correlatas, por meio de doação de recursos físicos, humanos e financeiros, ou ainda pela prestação de serviços intermediários de apoio a outras organizações sem fins lucrativos e a órgão do setor público que atuem em áreas afins.

### CAPÍTULO III DOS SÓCIOS

**Art. 5º** - Constituem direitos inalienáveis dos sócios:

- a) Tomar parte, votar ou creditar seu representante, por procuração específica e com firma reconhecida, às Assembléias Gerais, desde que observadas as normas estatutárias legais aplicáveis à espécie, observadas as vedações insculpidas neste estatuto;
- b) Tomar parte das reuniões da mesa, onde democraticamente terá oportunidade de manifestar suas opiniões.
- c) Freqüentar e fazer uso das dependências da Associação, desde que respeitada as condições estabelecidas pelo estatuto;
- d) Votar para o cargo de administração, desde que em dia com suas mensalidades e não esteja impedido por disposição deste Estatuto.
- e) Ser votado, desde que em dia com suas obrigações sociais e seja sócio proprietário
- f) de lote no Porto Seco.
- g) Propor a criação e tomar parte em comissões e grupos de trabalho, quando designados para estas funções;
- h) Apresentar propostas, programas e projetos de ação;
- i) Ter acesso a todos os livros de natureza contábil e financeira, bem como a todos os planos, relatórios, prestação de contas e resultados, desde que o requerimento esteja fundamentado com os motivos da solicitação;

**§ Único:** Os direitos sociais previstos neste Estatuto são pessoais e intransferíveis.

**Art. 6º** - Obrigam-se os associados, para preservar essa condição e usufruírem seus direitos a:

- a) Respeitar este Estatuto; Regimento Interno, Regulamentos e Resoluções editados pelos Órgãos da entidade;
- b) Pagar pontualmente as mensalidades e outras obrigações estabelecidas no Regimento Interno e Estatuto Social;
- c) Zelar pela conservação do patrimônio moral e material da Associação;
- d) Participar com empenho das atividades da Associação, comparecendo as Assembléias, para melhor desenvolvimento de suas finalidades;
- e) Desempenhar, com denodo e responsabilidade, o cargo para o qual for eleito e nele tenha sido investido, obrigando-se a prestar obediência às leis e às autoridades constituídas;
- f) Prestigiar a Associação, propagando o espírito associativo entre todos os integrantes da categoria, eximindo-se de tomar decisões relativas à mesma, sem que antes se manifeste a Diretoria;

**§ 1º** - Compete à diretoria, nos casos de exclusão, ou outra infração, notificar ao associado sua decisão no prazo máximo de 05 (cinco) dias da ocorrência do fato.

**§ 2º** - O associado poderá recorrer da decisão da diretoria, à Assembléia Geral, no prazo de trinta dias de sua notificação.

### DA CLASSIFICAÇÃO DOS SÓCIOS E DAS CONTRIBUIÇÕES

**Art. 7º** - O quadro social será composto de Pessoas Físicas ou Jurídicas vinculadas aos objetivos desta associação e constante no Livro de Registro Social, distribuídas nas seguintes categorias:

**I - SÓCIO TRANSPORTADOR** - todas as empresas que tenham participado da Assembléia de fundação da APS, bem como as demais empresas de transportes de carga que usufruem ou possuem lotes no Porto Seco:

- a) **SÓCIO TRANSPORTADOR PROPRIETÁRIO** é proprietário de lote no Porto Seco, instalado ou não, detentor do direito de votar, ser votado em todos os cargos, obrigados à contribuição social;
- b) **SÓCIO TRANSPORTADOR LOCATÁRIO**, é locatário de lote no Porto Seco, detentor do direito ao voto, podendo ser eleito para todos os cargos, exceto ao de Presidente, Vice-Presidente e Tesoureiro, obrigados à contribuição social;

**II - SÓCIO PROPRIETÁRIO EMPRESÁRIO** - é pessoa jurídica de direito privado não transportadoras, proprietárias de lotes ou que estejam estabelecidas no Porto Seco, detentor do direito ao voto, inelegível para os cargos da Associação à contribuição social;

**III - SÓCIO BENEMÉRITO** - são pessoas físicas ou jurídicas de destaque, indicadas pela Diretoria, que reconhecidamente tenham prestado relevantes serviços à entidade e à categoria, observando o seguinte:

- a) O título de SÓCIO BENEMÉRITO somente poderá ser conferido com a aprovação da Diretoria;
- b) O SÓCIO BENEMÉRITO, quando não associado, não terá direito a votar e ser votado;
- c) O SÓCIO BENEMÉRITO, quando escolhido entre os associados somente terá direito a votar ou ser votado de acordo com a categoria de sócio a que pertencer;
- d) Esta categoria de associado está isenta de pagamento de contribuições;

**4) SÓCIOS ESPECIAIS** - são as Pessoas Físicas ou Jurídicas de direito privado, permissionários, cessionários, comerciantes, transportadores que estão instalados fora do Porto Seco ou usuários de atividades afins aos objetivos vinculados aos interesses do Porto Seco, ou ainda, todas as pessoas que por qualquer motivo ou interesse queira se vincular a esta Associação, desde que não possua lote no Porto Seco.

- a) Os sócios incluídos nessa categoria não terão direito a voto e nem a serem votados, obrigados à contribuição social.
- b) Os sócios especiais poderão adquirir quotas de patrocínio, dependendo das suas afinidades e interesses junto a Associação, para a divulgação de seus produtos e serviços, desde que não colidam com os interesses da entidade.
- c) Os **SÓCIOS ESPECIAIS** que tiverem em seus objetos sociais a atividade preponderante de transportes, poderão votar e ser votados, exceto para os cargos de Presidência, Vice-Presidência e Tesoureiro, obrigados a contribuição Social.

**Parágrafo Primeiro** - Os associados, qualquer que seja sua categoria, não respondem individualmente, solidária ou subsidiariamente pelas obrigações da Associação, nem pelos atos praticados pela Diretoria.

**Parágrafo Segundo** - A admissão de novos sócios, de qualquer categoria será decidida pela Diretoria;

**Art. 8º** - Poderão existir contribuições organizadas sob a forma de doações, rifas, publicidade, etc., ou outras de caráter espontâneo, independentemente de critérios, formas ou regras desde que haja necessidade de arrecadar fundos para o desenvolvimento de uma determinada atividade.

**Art. 9º** - Quando da necessidade de se organizar rateios e/ou chamadas extras, adaptar-se-á como princípio básico à divisão das cotas de compromisso. A proporcionalidade seguindo as áreas, lotes ou concessões que dispuserem os sócios.

§ 1º - Ao estabelecido neste artigo não se incluem os sócios beneméritos.

#### CAPÍTULO IV DA PERDA DA QUALIDADE DE ASSOCIADO

**Art. 10º** - A perda da qualidade de associado ocorrerá por infringência às normas estatutárias, sendo admissível somente nos casos de justa causa, assim reconhecida em procedimento disciplinar, em que fique assegurado o direito a ampla defesa, quando ficar comprovada a ocorrência de:

- I** - Desacato às decisões soberanas da Assembléia Geral;
- II** - Ofensa à diretoria e seus membros;
- III** - Atraso de mais de 03 (três) meses, do pagamento das contribuições aludidas no Estatuto Social;
- IV** - Má conduta profissional, espírito de discórdia, agressão ao patrimônio moral ou material da Associação, ou afronta às normas de comportamento ético do “T.R.C.”.

**Parágrafo Primeiro:** Definida a justa causa, o associado será devidamente notificado dos fatos a ele imputados, por carta, e-mail eletrônico ou outro meio que assegure a ciência, para regularizar o pagamento do débito em atraso na hipótese do inciso III, ou para que apresente a sua defesa no prazo de 10 (dez) dias a contar do recebimento da comunicação, nos demais casos;

**Parágrafo Segundo:** Após o decurso do prazo do parágrafo anterior, independentemente da apresentação de defesa, a representação será decidida em reunião de diretoria, por maioria simples de votos dos diretores presentes;

**Parágrafo Terceiro:** As penalidades serão aplicadas pela Diretoria, podendo constituir-se em:

- a) Suspensão nas hipóteses dos incisos I e II, do “caput”;
- b) Exclusão nas hipóteses dos incisos III e IV do “caput” e de reincidência nos demais;

**Parágrafo Quarto:** Aplicada a penalidade caberá recurso à Assembléia Geral, no prazo de 30 (trinta) dias a contar da decisão da Diretoria, devendo o associado penalizado manifestar por escrito sua pretensão junto à diretoria para que a decisão seja objeto de deliberação, em última instância, por parte da Assembléia Geral.

**Parágrafo Quinto:** O associado que desejar se afastar da Associação, por ato voluntário, poderá fazê-lo mediante apresentação de requerimento firmado dirigido à Diretoria que levará ao conhecimento dos demais associados.

**Art. 11º** - Os associados que tenham sido eliminados do quadro social poderão ser readmitidos na entidade, desde que se reabilitem, a juízo dos membros da Diretoria, ou liquidem os seus débitos, quando se tratar de atraso de pagamento.

**Art. 12º** - De todo o ato lesivo de direito ou contrário a este Estatuto, emanando da Diretoria ou da Assembléia Geral, poderá qualquer associado votante, recorrer dentro de 30 (trinta) dias para a autoridade competente.

**Art. 13º** - Perderá seus direitos a empresa associada que, por qualquer motivo, deixar o exercício de sua atividade econômica de transporte rodoviário de cargas.

## CAPÍTULO V DO PATRIMÔNIO E DO RENDIMENTO

**Art. 14º** - Formam o patrimônio da Associação os bens móveis que lhe pertencerem ou venham a pertencer.

**Art. 15º** - Os rendimentos da Associação serão constituídos de mensalidades sociais, auxílios, subvenções, doações, rendas dos bens próprios, contribuições espontâneas dos sócios, rendas de ações no mercado de capitais, etc.

**§ 1º** - Os rendimentos advindos à sociedade serão aplicados para o cumprimento de suas finalidades, inexistindo distribuições de lucro.

**Art. 16º** - Os bens imóveis incorporados ao patrimônio da sociedade só poderão ser alienados ou gravados com ônus reais se houver um objetivo certo e determinado de maior interesse de entidade, desde que aprovado pela diretoria e pela maioria absoluta, dos sócios, reunidos em Assembléia Geral.

**Parágrafo Único** - A PORTO SECO LOGÍSTICA E TRANSPORTES não poderá receber qualquer tipo de doação ou subvenção que possa comprometer sua independência e autonomia perante os eventuais doadores.

## CAPÍTULO VI DOS PODERES DIRETIVOS

**Art. 17º** - São poderes diretivos da Associação:

- a) Assembléia Geral;
- b) Diretoria Administrativa;
- c) Conselho Fiscal.

**Art. 18º** - A Assembléia Geral é o órgão supremo de Associação, sendo soberana em suas deliberações.



§ 1º - A Assembléia Geral será composta pelos sócios **TRANSPORTADORES**, nos termos do presente Estatuto.

§ 2º - A Assembléia Geral reunir-se-á:

- a) Ordinariamente uma vez por ano para eleições da diretoria, Conselho Fiscal e demais membros dos órgãos diretivos, quando for o caso;
- b) Extraordinariamente, sempre que for necessário, mediante convocação do Presidente, do Conselho Fiscal ou por requerimento de no mínimo 1/5 (um quinto) dos sócios em pleno gozo de seus direitos estatutários e com direito a voto.
- c) Para a apreciação e aprovação do Balanço Anual e demais relatórios financeiros do exercício anterior, e o orçamento e Plano Anual de trabalho para o exercício futuro;
- d) Nos demais casos previstos nesse Estatuto.

**Art. 19º** - A convocação será feita por aviso fixado em locais visíveis na sede, ou por meio de circular ou edital publicado na imprensa com no mínimo 05 (cinco) dias de antecedência.

**Art. 20º** - A Assembléia Geral somente deliberará em primeira convocação com a presença da maioria absoluta de seus membros.

**Art. 21º** - Inexistindo quorum na primeira convocação, será efetuada nova chamada 30 (trinta) minutos após.

- a) Permanecendo a mesma situação, será suspensa a assembléia, que aguardará nova convocação.

**Art. 22º** - As deliberações serão tomadas por meio de votos, podendo, desde que a Assembléia concorde, a adoção do sistema de aclamação, votação simbólica ou escrutínio secreto.

**Art. 23º** - Compete a Assembléia Geral:

- a) Eleger, empossar e destituir os membros da Diretoria e do Conselho Fiscal;
- b) Reformar o Estatuto da Entidade, deliberar sobre a dissolução da sociedade e o destino de seu patrimônio;
- c) Deliberar sobre o relatório da Diretoria, com parecer do Conselho Fiscal;
- d) Aprovar a proposta orçamentária;
- e) Aprovar a indicação de sócios beneméritos;
- f) Os demais casos previstos neste Estatuto.

## CAPÍTULO VII DA DIRETORIA

**Art. 24º** - A Diretoria será composta por:

- a) Um Presidente;
- b) Um Vice-Presidente;
- c) Um 1º Tesoureiro;
- d) Um 2º Tesoureiro;

- e) Dois Secretários;
- f) Três Diretores;
- g) Três Conselheiros;

§ 1º - Os cargos de direção serão exercidos honorária e graciosa.

§ 2º - O mandato dos cargos de Direção terá duração de 2 (dois) anos, coincidindo com o ano social, previsto no art. 3º deste Estatuto.

**Art. 25º** - Ao Presidente compete:

- a) Representar a Associação em juízo ou fora dele;
- b) Presidir as reuniões da Diretoria e a Assembléia Geral;
- c) Mandar executar as decisões da Diretoria e da Assembléia Geral;
- d) Solucionar os casos urgentes;
- e) Executar todos os atos de administração;
- f) Assinar, juntamente com o tesoureiro, os cheques e demais títulos que impliquem em modificações dos fundos financeiros da Associação;
- g) Zelar e fazer cumprir o presente Estatuto.

§ 1º - O cargo do Presidente somente poderá ser ocupado por empresário do Transporte Rodoviário de Cargas estabelecido ou proprietário de lote no Porto Seco.

**Art. 26º** - É competência do Vice-Presidente:

- a) Auxiliar o Presidente, substituindo-o em seus impedimentos.

§ 1º - O cargo de Vice-Presidente somente poderá ser ocupado por empresário do Transporte Rodoviário de Cargas estabelecido ou proprietário de lote no Porto Seco.

**Art. 27º** - Compete ao Tesoureiro:

- a) Ter sob sua guarda todos os valores pertencentes à sociedade;
- b) Responder pela tesouraria, organizar balancetes mensais e anuais;
- c) Passar recibos de todas as importâncias recebidas;
- d) Efetuar o pagamento de todas as despesas previamente autorizadas;
- e) Depositar as importâncias arrecadadas em conta corrente da Associação, indicadas pela Diretoria, permanecendo em caixa e sob sua responsabilidade quantia nunca superior a um salário-mínimo;
- f) Assinar juntamente com o Presidente ou o Vice-Presidente, cheques e outros títulos financeiros;
- g) Providenciar na cobrança das mensalidades dos sócios, advertindo os que estiverem em atraso;
- h) Providenciar na arrecadação e controle da receita da Entidade.

§ 1º - O cargo de tesoureiro somente poderá ser ocupado por empresário do Transporte Rodoviário de Cargas estabelecido ou proprietário de lote no Porto Seco.

**Art. 28º** - É competência dos Conselheiros:

- a) Auxiliar a Diretoria em todas as suas atividades;
- b) Aconselhar e recomendar atividades de interesse da associação;
- c) Fomentar novos projetos de iniciativa do Conselho ou da Diretoria

**Art. 29º** - É competência dos Secretários:

- a) Secretariar as atividades administrativas da associação;
- b) Fornecer subsídios á diretoria para melhor posicionamento das decisões;
- c) Implementar juntamente com a Diretoria as atividades sociais e institucionais da associação.

## DO CONSELHO FISCAL

O Conselho Fiscal será constituído por três membros efetivos, com os respectivos suplentes, e eleitos pela Assembléia Geral.

É da competência do Conselho Fiscal, além das atribuições deste Estatuto e da legislação pertinente:

- a) Examinar trimestralmente os livros, documentos e balancetes;
- b) Apresentar a Diretoria parecer sobre o movimento econômico, financeiro e administrativo;
- c) Denunciar ao Presidente, ou às demais diretorias, erros administrativos ou qualquer violação da lei, do orçamento, ou deste Estatuto, sugerindo medidas a serem tomadas para que em cada caso possa ser exercida plenamente a sua função fiscalizadora.

A responsabilidade dos membros do Conselho Fiscal pelos atos praticados no exercício de suas obrigações deverá obedecer às regras que definem a responsabilidade dos órgãos administrativos.

O Conselho Fiscal reunir-se-á a cada três meses, mediante convocação da Diretoria, e extraordinariamente, mediante 1/5 (um quinto) dos associados.

## CAPÍTULO VIII DA RESPONSABILIDADE DOS MEMBROS PELAS OBRIGAÇÕES SOCIAIS

**Art. 30** - Todos os associados, Diretores e membros do Conselho Fiscal, não respondem solidária ou subsidiariamente pelas obrigações assumidas em nome da entidade e no exercício de suas funções.

§ 1º - Os excessos ou os atos ilícitos serão punidos na forma da legislação civil e penal.

## CAPÍTULO IX DO PROCESSO ELEITORAL

**Art. 31º** - Os procedimentos do Processo Eleitoral serão regulados por Resolução Própria da Diretoria, que deverá ser aprovada pela Assembléia Geral, nos termos do presente Estatuto.

CAPÍTULO X  
DAS DISPOSIÇÕES GERAIS E TRANSITÓRIAS

**Art. 32º** - Este Estatuto somente poderá ser alterado por votação da maioria absoluta dos sócios classificados como transportadoras, desde que em dia com suas obrigações sociais e em pleno gozo de seus direitos.

**Art. 33º** - O mandato dos membros da Diretoria e do Conselho Fiscal estender-se-á até a posse de seus sucessores legalmente eleitos.

**Art. 34º** - A associação somente poderá ser dissolvida em caso de insuportáveis dificuldades de consecução de seus objetivos e após aprovação prévia da Diretoria e maioria absoluta da Assembléia Geral.

**§ Único** - Dissolvida a Associação, far-se-á a liquidação de seus bens, destinando-se o acervo social aos fins que a Assembléia Geral determinar, observado o disposto no artigo 61 da Lei n. 10.406/02.

**Art. 35º** - O presente Estatuto Social entrará em vigor após a sua aprovação pela Assembléia Geral e registro no Cartório de Pessoas Jurídicas.

**Art. 36º** - Ficam revogadas as disposições em contrário passando o presente Estatuto a vigor a partir de seu arquivamento no Cartório Civil de pessoas jurídicas.

Porto Alegre, 23 de Outubro de 2007

AFRÂNIO ROGÉRIO KIELING  
PRESIDENTE

AGUINALDO DE OLIVEIRA RAMOS  
RELATOR DESIGNADO

Visto Advocático  
PAULO MAZZARDO  
OAB/RS 24.737