

# ALIANÇAS ESTRATÉGICAS NO TRANSPORTE RODOVIÁRIO DE CARGAS FRACIONADAS NO ESTADO DO PARANÁ



**GISLAINE  
MARTINELLI  
BANISKI**

## CORPO EDITORIAL

### Editora-chefe:

Dra. Zélia Halicki

### Conselho Editorial:

Dr. Adriano Stadler – Instituto Federal do Paraná

Dr. Adriano Marcos Fuzaro – Instituto Federal do Paraná

Dr. Adilson Carlos da Rocha – Universidade Estadual do Oeste do Paraná

Me. Álvaro Argemiro da Silva – Universidade do Centro Oeste do Paraná

Dr. Cesar Eduardo Abud Limas – Universidade Estadual de Ponta Grossa

Dra. Elaine Cristina Arantes - Instituto Federal do Paraná

Dra. Eliane Fernandes Pietrovski – Universidade Tecnológica Federal do Paraná

Dra. Gislaine Martinelli Baniski – Universidade Estadual de Ponta Grossa

Dr. Marcos Roberto Kühl – Universidade Estadual do Centro-Oeste

Dr. Jakson Renner Rodrigues Soares – Universidade da Corunha – Espanha

Ma. Jaqueline Fonseca Rodrigues – Universidade Estadual de Ponta Grossa

Dr. Rodrigo Luiz Morais da Silva – Instituto Federal do Paraná

Dr. Rodrigo de Souza – Universidade de Brasília

Dr. Rodrigo Cortopassi Goron Lobo – The City University of New York

Dra. Rosemary Aparecida Martins Roberto - Universidade Estadual de Ponta Grossa

Dra. Rubia Carla Mayer Biscaia – Universidade Estadual de Ponta Grossa

Dr. Roberto Ari Guindani - Instituto Federal do Paraná

## FICHA CATALOGRÁFICA

Baniski, Gislaine Martinelli

B217

Alianças estratégicas no transporte rodoviário de cargas fracionadas no Estado do Paraná [livro eletrônico] / Gislaine Martinelli Baniski. Ponta Grossa: ZH4, 2021.

97p.; e-book PDF

ISBN e-book: 978-65-993397-3-8

DOI: 10.51360/zh4.20218-9

1. Transporte rodoviário – carga fracionada. 2. Transporte rodoviário – Paraná. 3. Empresa - cooperação. I. T.

CDD: 388.324

Ficha Catalográfica Elaborada por Maria Luzia F. B. dos Santos CRB 9/986.

Esta é uma obra de acesso gratuito que tem objetivo de disseminar o conhecimento. A responsabilidade pelo conteúdo e autenticidade de cada artigo é atribuída a seus autores.

Editora ZH4 – CNPJ 39.857.442/001-94

Rua Anita Garibaldi, 1400 – Sala 104

Bairro Órfãs – Ponta Grossa – Paraná

# SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO .....	05
1.1	Contextualização do tema .....	06
1.2	Problematização .....	11
2	COOPERAÇÃO ENTRE EMPRESAS E A FORMAÇÃO DE ALIANÇAS ESTRATÉGICAS .....	13
2.1	Redes de empresas .....	14
2.2	O fenômeno das alianças estratégicas .....	22
2.3	Motivações básicas para alianças e parcerias .....	30
2.4	Os formatos institucionais e arranjos contratuais .....	32
2.5	Cuidados nas alianças e parcerias .....	33
2.6	Erros a evitar .....	35
2.7	Vantagens competitivas diferenciais .....	38
3	O PANORAMA DO SEGMENTO DE CARGAS FRACIONADAS.....	44
4	ALIANÇAS ESTRATÉGICAS E PARCERIAS .....	63
4.1	As alianças na empresa ômega .....	63
4.2	O processo de realização de uma aliança estratégica .....	64
4.3	Alianças estratégicas de reciprocidade .....	67
4.4	Alianças estratégicas de prestação de serviços .....	72
4.5	Principais elementos influenciadores na continuidade das alianças estratégicas .....	75
4.6	Visão sobre alianças estratégicas .....	79
4.7	Percepções dos clientes .....	82
4.8	Motivações para a formação de alianças .....	83
4.9	Formatos institucionais utilizados .....	83
5	METODOLOGIA .....	88
6	CONCLUSÕES, LIMITAÇÕES E RECOMENDAÇÕES .....	93
	REFERÊNCIAS .....	96

# APRESENTAÇÃO

Este livro traz um recorte de uma pesquisa sobre a realização de alianças estratégicas num período específico da história, início dos anos 2000, onde o segmento de transporte iniciava o delineamento de sua estrutura e características.

Trata-se de um estudo realizado em forma de dissertação de mestrado, no ano de 2004, servindo como subsídio de estudo e resgate histórico aos interessados na compreensão de tema: serviço de transporte de carga fracionada.

Representa uma contribuição no sentido da pertinência de alianças estratégicas como modo de viabilidade e crescimento para organizações, diminuindo barreiras de entrada em novos mercados.

Boa leitura!!!

# 1 INTRODUÇÃO

---

Este trabalho visa contribuir com o entendimento sobre a formação de alianças estratégicas na prestação de serviços, em especial no transporte rodoviário de cargas fracionadas, também denominadas encomendas.

Este estudo se faz importante justamente pela carência de literatura acerca do tema, em especial focando transporte de encomendas. A Universidade Federal do Rio de Janeiro possui um Centro de Estudos em Logística – COPPEAD que contribui enormemente para o entendimento do transporte de cargas, mas no que se refere ao transporte fracionado os estudos são insuficientes. A CNT – Confederação Nacional de Transportes também realiza estudos sobre o segmento de transportes, mas não oferece informações específicas sobre encomendas.

Esta introdução apresenta um panorama sobre como está a formação de alianças no transporte rodoviário de cargas fracionadas, a contextualização no qual se dá o fenômeno das alianças estratégicas, qual sua relevância e características.

É percebida a importância de se conhecer as particularidades do cenário aonde tais parcerias vêm ocorrendo e quais fatores as têm motivado. Os elementos que têm afetado estas alianças são caracterizados principalmente pelas facilidades tecnológicas, gerando oportunidades com o comércio eletrônico. Tal fato acarreta na facilidade de realização de transações comerciais e abre portas para a necessidade de deslocamento destas mercadorias.

Também é apresentada a pertinência da logística para as organizações, sua validade estratégica e como a mesma pode conferir vantagens competitivas às empresas. Desta forma, a logística apresenta-se figurando como alavancadora de oportunidades para alianças e parcerias.

Alguns pareceres de empresários do setor ilustram a contextualização do tema, demonstrando as percepções dos atores e as tendências para este mercado.

Na sequência são demonstrados os objetivos a serem atingidos nesta pesquisa, caracterizando a problematização do tema.



Finalizando o capítulo são comentados os passos da opção metodológica realizada – estudo de caso – dando a base que assegurará o rigor na realização da pesquisa científica.

## 1.1 CONTEXTUALIZAÇÃO DO TEMA

No mundo corporativo, a rapidez das mudanças e o desenvolvimento de novas tecnologias tornam a concorrência cada vez mais acirrada, os clientes mais exigentes, fazendo com que as empresas adotem uma postura mais eficaz. Um dos meios de conseguir uma vantagem na competição deste mercado tem sido através de cooperação entre empresas visando maior lucratividade.

As práticas tradicionais de negócios entre duas ou mais empresas, vem sendo progressivamente substituídas pelo desenvolvimento de alianças inter organizacionais sofisticadas.

Observam-se, em diversos ramos de atividade, possibilidades para ações conjuntas, principalmente aproveitando as oportunidades com a globalização e os avanços tecnológicos como o *e-commerce*.

No ramo industrial é de maior notoriedade a formação de alianças estratégicas e redes de empresas objetivando a manutenção do negócio, ganhos de produtividade e foco nas competências essenciais. Entretanto, ao considerarmos a prestação de serviços percebemos que é dotada de peculiaridades que a tornam mais desafiadora. Características como intangibilidade, inseparabilidade, heterogeneidade e perecibilidade não podem ser negligenciadas na definição de estratégias e delineamentos para parcerias.

É verificada uma busca dentre os empresários deste segmento, de modelos práticos e flexíveis de determinação de estratégias, premiando a prestação de serviço, com todas as suas nuances, permitindo aos administradores segurança na gestão e confiabilidade no processo de determinar os rumos para sua empresa, num efeito sinérgico.

O uso de informações que facilitem o processo de estabelecimento de estratégias faz com que a empresa aproveite oportunidades e tenha o foco direcionado para aspectos importantes ao resultado desejado. A definição pela adoção de alianças estratégicas visa diminuir ações desnecessárias e fazer com que as vantagens de uma parceria mutuamente benéfica conduzam a empresa ao sucesso organizacional.

Falando particularmente da atividade de transporte de mercadorias, houve um período de grande expectativa gerada em torno das possibilidades de negócios que seriam abertas com a expansão do comércio eletrônico, porém tais perspectivas não se confirmaram para o setor. Sobretudo para aquelas empresas que se dedicam às remessas internacionais, os resultados são ainda mais inexpressivos. Prova disso é que, ao longo do ano de 2002, muitas empresas que apostaram neste canal acabaram não obtendo sucesso e o segmento de encomendas expressas passou a enxergar essa oportunidade de negócio de forma mais realista (ALBERNAZ, 2003).

Podem-se notar mais algumas impressões de pouco crédito ao e-commerce vindas de fortes empresas atuantes no setor, como é o caso da FedEx, DHL, Sedex.

De acordo com Gatti, da FedEx, empresa com expressiva participação no ramo de encomendas expressas com atuação internacional: "Do ponto de vista da atuação internacional, que é o foco da FedEx, percebemos dois tipos de investimentos nessa área. Um foi feito por aquelas empresas que já atuavam no varejo interno e que se abriram para o mercado internacional por meio do e-commerce. O outro, formado por empresas que entraram no mercado de encomendas expressas para atender especificamente o comércio eletrônico. No primeiro caso, foi registrado um aumento nos negócios, mas acho que se solidificou como um complemento do mercado doméstico" (ALBERNAZ, 2003).

Já no caso das empresas que só atendem o comércio eletrônico, segundo ele, a comercialização internacional via e-commerce limita muito os resultados em termos de retorno de investimentos. "Existe uma dificuldade em trabalhar públicos de interesse, que se encontram em outros países e que, portanto, são mais difíceis de atingir. Não conheço nenhum negócio que tenha sido um sucesso na internet, gerando grandes retornos. Existem negócios que estão aí, continuam fortes, solidificados, mas sempre como um complemento ao grande volume, que é o mercado doméstico", completa Gatti *in* Albernaz (2003).

Para outra empresa multinacional atuante no ramo de transporte de encomendas expressas, a DHL, o comércio eletrônico também não foi muito significativo. Gláucia Uehara, gerente da empresa, lembra que, "para a DHL, por ser um operador tradicional de logística entre empresas, o caminho natural foi estabelecer a relação *business to business* e não o *business to consumer*. Dadas as características operacionais mundiais, atendemos algumas empresas no *business to consumer*, havendo um deslocamento para o atendimento da pessoa jurídica para a pessoa física; antes, só fazíamos pessoa jurídica. Mas o volume não

é significativo. Na verdade, acho que o comércio eletrônico foi superestimado” (ALBERNAZ, 2003).

A Gerente Geral da Variglog, Maria Fan, atenta para o fato de que, para atender a demanda gerada pelo comércio eletrônico, é preciso definir um produto que atenda às necessidades do mercado, com horários e, principalmente, tarifas compatíveis com o que o consumidor pessoa física está disposto a pagar. "Tudo o que se vende pela internet tem de ser entregue. Então, muita gente apostou no comércio eletrônico, surgindo várias empresas exclusivamente para fazer o serviço de entrega, sem levar em conta que o custo estrutural desta operação é muito grande, principalmente na frota e nos sistemas. No nosso caso, como temos uma rede de franquia autossustentável, que criamos a partir do ano passado, ela não vende só o serviço de encomenda expressa, mas também cargas de grandes lotes. Assim é possível diluir o custo estrutural e se manter nessa atividade” (ALBERNAZ, 2003).

Na avaliação da Empresa de Correios e Telégrafos - ECT, contudo, apesar de o comércio eletrônico ainda não apresentar uma boa performance como negócio, é interessante apostar nesse segmento, que futuramente terá mais expressão. "Em outubro de 2000 lançamos o e-Sedex, serviço de encomenda expressa destinado às empresas que estão comercializando seus produtos pela internet. É verdade que, de 1999 até início de 2000, houve um momento que a internet apresentava crescimento e as projeções eram extraordinárias. Mas isso não se confirmou. Entretanto, desenhamos o e-Sedex porque entendemos e acreditamos no comércio eletrônico a médio e longo prazo. A saúde dos nossos negócios não depende do e-commerce, mas queremos garantir uma participação de liderança lá na frente", destaca Everton Luiz Machado, chefe do Departamento de Negócios e Operações Logísticas Integradas da ECT, informando que, em 2001, a estatal entregou 100 milhões de encomendas Sedex, das quais 1,25 milhão foram de e-Sedex. "O nosso resultado não dependeu desse número, mas no futuro, quando olhamos para um horizonte de 10 anos no qual imaginamos que o comércio eletrônico realmente terá um volume de negócios expressivo, estaremos presentes com a liderança", finaliza (ALBERNAZ, 2003).

Além do e-commerce, o desenvolvimento da tecnologia da informação durante a última década e com a necessidade de satisfazer as demandas cada vez maiores do cliente, a logística tornou-se reconhecida como uma atividade de grande oportunidade. Em determinados setores, notadamente na distribuição e no varejo, as empresas não podem ignorar a importância da logística em relação à lucratividade. É imperativo fornecer serviço ao cliente e que não seja superado por ninguém, e satisfazer totalmente às necessidades



de escolha do produto, entrega em tempo e disponibilidade de estoques a um preço competitivo. Surge então na logística uma oportunidade de atuação para as empresas de transporte.

Para muitos, a definição mais amplamente utilizada da logística é "obter os produtos certos, no lugar certo, no momento certo, ao menor custo". O termo "logística" nasceu no exército para descrever as atividades de apoiar tropas com os suprimentos essenciais para uma campanha militar de sucesso. Somente nos últimos vinte anos tornou-se lugar comum nas indústrias e no comércio (MOURA, 2002).

Em todo o país, as empresas estão atentas ao fato de que os custos logísticos frequentemente representam sua despesa operacional mais alta – responsável por cerca de 10 a 35% das vendas brutas da empresa. As empresas estão começando a considerar que a logística também tem um grande potencial competitivo. Embora o meio empresarial esteja começando a demonstrar interesse significativo na logística, continua a encará-la como uma ferramenta técnica e raramente inclui profissionais da logística em equipes multidisciplinares. Como resultado, continua mantendo a função logística somente como suporte, negando algumas das vantagens mais lucrativas (MOURA, 2003).

Uma das principais funções da logística é explorar as alternativas para minimizar os custos e maximizar a lucratividade da empresa. Estas alternativas incluem o balanceamento do número de armazéns que mantêm estoques necessários para servir a uma rede de clientes, levando em consideração: custos das propriedades; mão-de-obra e movimentação versus custos do inventário; escolha do modo de transporte e cálculo de custos através da distribuição primária e secundária; e qualidade de serviço exigido pelo cliente.

Na avaliação das alternativas, devem-se focar os conceitos-chave do gerenciamento dos canais, e quanto valor está sendo agregado ao custo.

Cada vez mais as empresas estão buscando estratégias logísticas globais, com as instalações de manufatura, montagem e distribuição localizadas em diferentes países, com a necessidade de considerar modos alternativos de transportes (marítimo, aéreo, ferroviário, rodoviário, etc.) e com estoques em cada nível na cadeia para assegurar níveis adequados de serviço e produção eficiente por toda a cadeia (MOURA, 2002).

E não parte somente das empresas a necessidade de obter vantagens com o uso inteligente da cadeia logística. Tomando como exemplo os supermercadistas, que cada vez mais buscam entregas em quantidades menores e mais frequentes em seus centros de

distribuição, não somente para reduzir inventários, mas desfrutar dos benefícios que isto pode trazer em termos de necessidades do espaço reduzido no armazém (através das entregas *Just in Time*), produtos mais frescos, vida mais longa dos produtos na prateleira e menos potencial de obsolescência dos produtos de alta tecnologia e produtos da moda.

Uma questão básica do gerenciamento logístico é como estruturar sistemas de distribuição capazes de atender de forma econômica os mercados geograficamente distantes das fontes de produção, oferecendo um serviço superior quanto à disponibilidade de estoque e tempo de atendimento (LACERDA, 2000).

A necessidade de formatação de uma cadeia logística adequada faz com que as empresas tomem muitas decisões. Exemplificando: ao invés de atender a um grupo de clientes diretamente de armazéns centrais (o que poderia implicar na movimentação de cargas fracionadas por grandes distâncias), a utilização de centros de distribuição permite o recebimento de grandes carregamentos consolidados e, portanto, com custos de transporte mais baixos. O transporte até o cliente pode ser feito em cargas fracionadas, mas este é realizado em movimentos de pequena distância – sendo esta a grande oportunidade para empresas de transporte, foco deste estudo.

Desta forma, as alianças estratégicas entre clientes e seus distribuidores e transportadores podem assegurar a maximização tanto do serviço ao cliente quanto do potencial de lucro (MOURA, 2002).

Dentre as diversas tendências que afetam os transportadores a partir do final da década de 90, três em particular afetam a relação com seus clientes, sejam eles fabricantes ou varejistas. São elas:

- a crescente exigência por serviços de qualidade superior, havendo em alguns casos a necessidade de expandir o escopo do transporte com a adição de outras atividades como a pré-montagem, a consolidação de cargas;
- a diminuição das oportunidades para aumento de eficiência operacional através de soluções pouco intensivas em tecnologia, fator cada vez mais crítico no que diz respeito aos custos e a rentabilidade do transporte;
- a orientação cada vez maior no sentido de serem estabelecidas relações de parcerias com fabricantes e varejistas, que passaram a ver os transportadores como uma extensão natural do seu negócio (WANKE, 2001).

Percebe-se neste cenário a necessidade de informação às empresas de transporte para que aproveitem as oportunidades desta realidade, melhorando sua competitividade ou até mesmo visando perpetuidade no mercado. Desta forma, esta pesquisa poderá contribuir como orientação aos empresários de empresas prestadoras de serviços de transporte interessados no tema, permitindo uma análise adequada a sua realidade, baseada em estudo aprofundado, facilitando o processo de estabelecimento de estratégias empresariais.

Do ponto de vista teórico, a contribuição dar-se-á no sentido de haver uma análise específica para a prestação de serviços, uma vez que os modelos atuais são fortemente focados ao ramo industrial. Aos interessados no assunto, será permitida uma informação sobre quais os modelos atuais melhor contribuem com a realização de alianças estratégicas eficientes ilustradas com o caso de uma empresa de transporte de encomendas.

Certamente será possível, com este estudo, encontrar-se as bases para um planejamento estratégico focado na prestação de serviços, vislumbrando as vantagens do uso adequado de alianças estratégicas no transporte rodoviário de encomendas.

## 1.2 PROBLEMATIZAÇÃO

O problema de pesquisa é analisar o fenômeno da formação de alianças estratégicas no segmento de transporte rodoviário de cargas fracionadas no estado do Paraná.

As questões norteadoras da pesquisa são:

- I. Quais são as motivações para a formação de alianças estratégicas neste segmento?
- II. Quais os formatos institucionais utilizados?
- III. Quais os possíveis desdobramentos da consolidação destes arranjos cooperativos em termos de vantagens competitivas diferenciais para as empresas neles integradas?

**Objetivo Geral:** analisar as determinantes, os formatos institucionais e os efeitos bem como contribuir para a compreensão do fenômeno da formação de alianças estratégicas no segmento de transporte rodoviário de cargas fracionadas.

**Objetivos Específicos:**

- ✓ Elaborar um referencial teórico-analítico que possibilite uma análise do objeto de estudo, e temas correlacionados, como redes de empresas;
- ✓ Caracterizar o ambiente econômico, verificando as principais mudanças que delinearam oportunidades e ameaças para o setor, a partir de 1990;
- ✓ Traçar um perfil da empresa em estudo e suas estratégias.

# 2 COOPERAÇÃO ENTRE EMPRESAS E A FORMAÇÃO DE ALIANÇAS ESTRATÉGICAS

---

Este capítulo tem como objetivo apresentar uma revisão da literatura sobre alianças estratégicas e assuntos correlacionados, sendo uma base para formação do conhecimento sobre o tema de pesquisa.

É de fundamental importância considerar-se a opinião de autores respeitados na área de Administração e Economia acerca de redes de empresas, cooperação e a formação de alianças estratégicas.

Inicialmente são apresentados conceitos inerentes a redes de empresas, com os formatos adequados de trabalho, características e objetivos.

Na sequência obtém-se um pouco da teoria sobre alianças estratégicas, definições, como realizá-las e mantê-las. As motivações para formação destas parcerias merecem destaque especial, uma vez que este assunto será reafirmado com as percepções dos empresários do setor. Também são apresentados os formatos institucionais sugeridos para realização destas alianças de maneira que beneficiem a empresa.

Finalizando o capítulo, alguns cuidados na realização de alianças estratégicas orientam ações proativas para que tragam os melhores resultados às organizações e as vantagens competitivas que podem gerar diferencial de mercado e sustentação em seu ramo de atividade.

## 2.1 REDES DE EMPRESAS

As Redes de Empresas constituem uma forma organizacional passível de ser identificada em diversos tipos de aglomerações produtivas e inovativas. As redes nascem da consolidação sistemática entre firmas, as quais assumem diversas formas. Destaca-se, entre outras, a aquisição de partes de capital, alianças estratégicas, externalização de funções de empresa.

As redes de empresas surgem por meio do agrupamento formal ou informal de empresas autônomas, com o objetivo de realizar atividades comuns, permitindo que elas se concentrem apenas em suas atividades principais.

Além de especializarem-se apenas em suas atividades fins, essas empresas ainda obtêm vantagens como melhoria da produtividade, redução de custos, poupança de recursos, acesso a novos mercados, novas tecnologias, mão-de-obra e fornecedores, aumento do poder de barganha em compras e comercialização, troca de experiências e maior acesso à informação, melhoria da reputação do setor na região, maior acesso a instituições e programas governamentais.

Citando Brito (*in* KUPFER e HASENCLEVER, 2002) considera-se que a identificação das redes de empresas como objeto específico de investigação vem assumindo crescente importância. A análise dessas redes é desenvolvida a partir de uma crítica a divisão artificial entre a empresa e o ambiente externo no qual a mesma se insere. Pressupõe, portanto, que este ambiente se encontra institucionalmente estruturado em função da densidade de vínculos produtivos e tecnológicos estabelecidos entre as empresas e outras instituições. O conceito de redes de empresas baseia-se, assim, em uma perspectiva de análise que ressalta a dimensão social das relações entre empresas e seus possíveis desdobramentos sobre a conformação institucional do ambiente econômico e sobre o padrão de conduta dos agentes.

Conseqüentemente, os modelos tradicionais de competição que analisam apenas a estrutura da indústria e os recursos da empresa e não levam em conta a formação e a dinâmica das redes, são insuficientes para explicar adequadamente o desempenho das empresas que atuam em redes, ou para auxiliar a formulação e implementação de novas estratégias. Entretanto, as suas implicações estratégicas têm sido não somente pouco



investigadas, mas também pouco consideradas no planejamento das empresas (TAUHATA e MACEDO, 2004).

No caso do Brasil, Tavares (2002 *apud* TAUHATA e MACEDO, 2004) constatou que dois terços das maiores empresas líderes (67%) estabelecem alianças estratégicas principalmente buscando o compartilhamento de recursos /competências complementares e a redução de custos. Sua pesquisa revelou também que já um terço das maiores empresas líderes no país atua em redes estratégicas, sendo que a grande maioria percebe que estas influenciam seu desempenho e mudam a natureza da competição.

E esta tem sido uma diretriz importante: perceber que essas formas de associação, como consórcios, não são absorvidas repentinamente pelas empresas, é necessária a formação de uma cultura menos individualista com a percepção de que o mercado não é uma guerra de todos contra todos.

Casarotto afirma que as empresas também podem atuar de forma conjunta através dos consórcios, estes podem se formar com o objetivo de formação do produto, para valorização do produto, para valorização da marca, para desenvolvimento de novos produtos, para comercialização, para exportação, para padrões de qualidade, para obtenção de crédito e para desenvolvimento tecnológico (CASAROTTO, 2000).

O quadro atual da economia mundial favorece este tipo de atuação e tem apontado no sentido de três grandes vetores: no plano econômico, a globalização e a conseqüente competição internacional; no plano social a regionalização, até como resposta aos efeitos da globalização econômica que obrigam os países a reduzirem seus custos e “saírem” do assistencialismo e, por fim, no plano político, a descentralização, pois cada região necessita flexibilidade para arranjar seus fatores e tornar-se competitiva (CASAROTTO, 2000).

Conforme Brito, “é importante considerar que a amplitude e a complexidade das interdependências entre empresas e outras organizações ou instituições tem sido estudada, cada vez mais, através da utilização de um recorte analítico baseado no conceito genérico da rede. A utilização desse conceito como referencial analítico, de forma mais ou menos explícita, tem auxiliado a investigação de temas bastante diversos, tais como:

- Alianças estratégicas entre empresas e outras formas de cooperação produtiva e tecnológica;
- Programas de cooperação específicos, envolvendo agentes com competências em áreas distintas, que interagem entre si para viabilizar determinada inovação;

- Processos de subcontratação e terceirização realizados por empresas especializadas em determinadas atividades, que dariam origem a redes estruturadas verticalmente no interior de cadeias produtivas” (BRITO *in* KUPFER e HASENCLEVER, 2002).

Enquanto as micro redes atuam exclusivamente no foro das empresas, visando o aumento da competitividade destas, frente às ameaças do mercado, as macros redes tem um alcance muito mais amplo. Elas buscam a capacitação das regiões para a competição internacional e promovem o desenvolvimento local.

A cooperação entre empresas pode ser descrita como: bilateral/horizontal, que se caracteriza quando duas ou mais empresas concorrentes desenvolvem um trabalho conjunto; e cooperação bilateral/vertical, que ocorre quando empresa e seus fornecedores/clientes cooperam para melhoria de algum fator relacionado à produção/distribuição; já na cooperação multilateral/horizontal as empresas de um cluster , que produzem um determinado produto, se unem em associações; e a cooperação multilateral/vertical ocorre quando setores que pertencem à mesma cadeia produtiva se unem para desenvolvimento de algum trabalho conjunto.

O conceito de rede de firmas, para Silva (2003) estrutura-se a partir das características de ambientes econômicos complexos, como: interdependência dos agentes econômicos, ênfase nas estratégias e na gestão do conjunto (complexo produtivo), performance afetada pelo relacionamento e cooperação para competição. Essas características permitem vincular o conceito de redes a uma estratégia das firmas na busca por ampliarem ou manterem um desempenho sustentável em seus mercados.

Britto (2000 *apud* SILVA, 2003), define uma estrutura em rede como “um conjunto de unidades de produção parcialmente separáveis que operam com rendimentos crescentes que podem ser atribuídos tanto a economias de escala como uma função global de custo ‘subaditivo’ que refletem a presença de externalidades significativas de natureza técnica, pecuniária e tecnológica, assim como efeitos relacionados a importantes externalidades de demanda”. Com isso o autor reflete sobre a formação de uma nova organização, vinculada por objetivos específicos, que podem ser tratados como a busca de externalidades.

Tais externalidades estão centradas no benefício comum desse conjunto de unidades de produção a partir da ação de qualquer uma das unidades, tratado, pelo autor, como rendimentos crescentes. A ótica de análise vincula as características de interdependência e

cooperação para competição como formas básicas para a estruturação em rede e para a obtenção de retornos neste tipo de organização.

Porém, para haver tal interdependência, as unidades de produção deverão ser compatíveis quanto ao seu fim, pois não se aplicaria a estruturas com objetivos e mercados completamente distintos. Os ganhos são vistos na própria estruturação em rede e ratificados pela redução de custo, minimização de riscos e aumento da eficiência por meio das economias de escala (SILVA, 2003).

Britto (1995, p. 121 *apud* SILVA, 2003), ratifica a importância dos ganhos para definição das estruturas em rede, afirmando que a “hipótese básica dos relacionamentos em rede é que um elemento é dependente dos recursos controlados por outros, existindo ganhos a serem realizados pela adição de recursos”. Tendo como base os ganhos estruturados a partir de relacionamentos em rede, Britto define rede de firmas como “um sistema integrado de atores que coordenam determinadas atividades ou funções, de maneira a promover um intercâmbio permanente de fatores, produtos e informações. Estas redes podem ser caracterizadas como arranjos Inter organizacionais que agregam recursos diferenciados e integram agentes distintos, incrementando a eficiência dos sistemas técnico-produtivos” (BRITTO, 1995 *apud* SILVA, 2003).

A rede de empresas pode ser referenciada a “um conjunto organizado de unidades de produção parcialmente separáveis que operam com rendimentos crescentes que podem ser atribuídos tanto a economias de escala como a uma função global de custos subaditivo que refletem a presença de externalidades significativas de natureza técnica, pecuniária e tecnológica, assim como efeitos relacionados a importantes externalidades de demanda” (BRITO *in* KUPFER e HASENCLEVER, 2002).

Britto (1995, p. 120 *apud* SILVA, 2003), ratifica as alternativas que levam a formação de redes definindo-a como “um tipo específico de relação que articula um conjunto definido de agentes, objetos e eventos. Tipos diferentes de relações identificam redes distintas, mesmo quando impostas sobre um conjunto idêntico de elementos”.

As estruturas em rede constituem um quadro de referência que pode ser aplicável à investigação de múltiplos fenômenos caracterizados pela densidade de relacionamentos cooperativos entre os agentes, o que reforça a interdependência entre suas respectivas competências e impõe a necessidade de algum tipo de coordenação coletiva das ações adotadas.

Observa-se também uma certa confusão semântica entre os conceitos de “empresas de rede”, “redes de empresas” e “indústrias em rede”. O primeiro deles associa-se a conformações intraorganizacionais que se estruturam como desdobramento evolutivo da empresa multidivisional, a partir do advento de novas tecnologias de informação-telecomunicação. As “indústrias em rede” estão geralmente associadas a setores de infraestrutura, baseando-se num padrão de interconexão e compatibilidade entre unidades produtivas, que se constitui em requisito básico para a operação eficaz das mesmas.

O conceito de “redes de empresas”, por sua vez, refere-se a arranjos Inter organizacionais baseados em vínculos sistemáticos - muitas vezes de caráter cooperativo - entre empresas formalmente independentes, que dão origem a uma forma particular de coordenação das atividades econômicas (BRITO *in* KUPFER e HASENCLEVER, 2002).

As formas de relacionamento dos agentes definem o tipo de estrutura em rede. Britto (1995, *apud* SILVA 2003), destaca quatro tipos destas estruturas: redes verticais, que buscam a criação de padrões estáveis de inter-relacionamento; redes horizontais, cuja externalidade advém da complementaridade e o inter-relacionamento ocorre por meio de aglomerações; redes globais, que são organizadas por meio de alianças estratégicas estimulando a cooperação e o fortalecimento do inter-relacionamento pelas estratégias globais; redes tecnológicas, que são associadas a atividades cuja inovação tem caráter mais dinâmico e o inter-relacionamento ocorre pelo fortalecimento da necessidade de minimização dos riscos de projetos. Essa tipologia ratifica que os objetivos, das unidades que se organizam, devem ser bem estabelecidos para que a estratégia seja comum no intuito de criar capacidades a partir do inter-relacionamento e estabelecer externalidades ao longo de toda organização (SILVA, 2003).

Na utilização do conceito genérico de rede pela teoria econômica, é possível diferenciar duas abordagens distintas. A primeira delas ressalta o caráter instrumental do conceito de rede para a compreensão da dinâmica de comportamento dos diferentes mercados. Neste caso, o conceito é utilizado no tratamento de problemas de natureza alocativa recorrentemente enfrentados pela ciência econômica, estando relacionado à noção de externalidades em rede enquanto princípio orientador de análise.

A literatura sobre o fenômeno distingue os seguintes tipos de externalidades em rede:

- Externalidades técnicas relacionadas a situações nas quais a interdependência entre os agentes do ponto de vista técnico resulta em modificações nas características das respectivas funções de produção.
- Externalidades pecuniárias que se traduzem em uma mudança nos preços relativos dos fatores e em modificações das estruturas de custo das empresas.
- Externalidades tecnológicas associadas a efeitos que resultam em mudanças no ritmo de adoção e difusão e inovações em determinado mercado.
- Externalidades de demanda presentes em situações nas quais a demanda de bens oferecidos por cada unidade é afetada por modificações na demanda de outras unidades ou nas quais a demanda de um consumidor individual é influenciada pela demanda agregada do mesmo bem (BRITO *in* KUPFER e HASENCLEVER, 2002).
- Este fenômeno mostra-se particularmente importante no caso de um elenco variado de indústrias, caracterizadas por um grau elevado de integração e interdependência entre unidades produtivas, as denominadas indústrias em rede.

Como principais características dessas estruturas em rede, é possível mencionar:

- A presença de um grau elevado de complementaridade técnica entre os agentes e as atividades por eles realizadas;
- A existência de um grau elevado de integração de atividades produtivas ao nível da rede, devido à presença de externalidades técnicas, pecuniárias e de demanda;
- A geração de externalidades tecnológicas e outros tipos de ganhos relacionados ao progresso técnico, devido à variedade de empresas inseridas nesses arranjos e à complementaridade entre as respectivas competências;
- A consolidação de uma infraestrutura particular que conforma tais sistemas, a qual implica um certo grau de irreversibilidade quanto a investimentos realizados por agentes que a eles se integram (Brito *in* Kupfer e Hasenclever, 2002).

A estrutura em rede deve possuir um elevado grau de compatibilidade, estruturado por um elenco variado de firmas a partir da integração das atividades produtivas que irão gerar externalidades e estimular a criação de inovações e da consolidação de uma infraestrutura particular. Ou seja, deve ser uma estrutura cujas informações e produtos fluam

dentro de perspectivas e estratégias coordenados dentro de propósitos daquela rede (SILVA, 2003).

Alguns elementos são levantados por Foelkel (2001 *apud* SILVA, 2003) em um estudo de redes de empresas para as indústrias de papel e celulose e direcionam para uma organização mais centrada e com coordenação, buscando ressaltar as parcerias, cooperações, interdependências, compatibilidade e complementaridade entre as firmas, geração de externalidades tecnológicas, estímulo à adoção de inovações e consolidação de uma infraestrutura, ou seja, para uma indústria em rede.

O quadro 2 relaciona os fatores chaves, citados por Foelkel, como estratégias para estabelecer a competitividade na indústria de papel e celulose, com as características e externalidades possíveis na implementação de uma indústria em rede. Com isso, nota-se que tais estratégias estão relacionadas ao estabelecimento de uma indústria em rede, onde as externalidades sejam à base de sucesso para a criação ou para o desenvolvimento de uma capacidade competitiva internacional (SILVA, 2003).

**QUADRO 2 - Fatores Chaves para competitividade como características de indústria em rede e externalidades**

FATORES CHAVES	CARACTERÍSTICAS INDÚSTRIA EM REDE	EXTER-NALIDADE
Disponibilidade e custo de capital; disponibilidade de recursos fibrosos, energia, água e demais insumos; custo de fabricação; escala de produção e posicionamento produtivo competitivo em relação à concorrência; continuidade e eficiência operacional; custo de distribuição e logística; localização.  Preservação das vantagens competitivas e agregação de valor;  Competência gerencial; desenvolvimento de novos usos e produtos com vantagens de preços e aplicabilidade aos consumidores; flexibilidade da produção; grau de verticalização.	Compatibilidade e Complementaridade  Elevado grau de integração técnica	Técnica  Pecuniária  Demanda
Tecnologia e idade tecnológica da fábrica; qualidade de produtos e serviços e meio ambiente; indicadores de inovatividade.	Externalidades tecnológicas, e adoção de inovações	Tecnológica
Parcerias na cadeia produtiva e de agregação de valor (florestas, fornecedores, produtores, convertedores, consumidores finais, disposição final); rede globalizada de relacionamentos; conhecimento, acesso e domínio de mercados; imagem e credibilidade; competência e parceria com os recursos humanos; parcerias com o	Elenco variado de firmas no arranjo	Técnica  Demanda



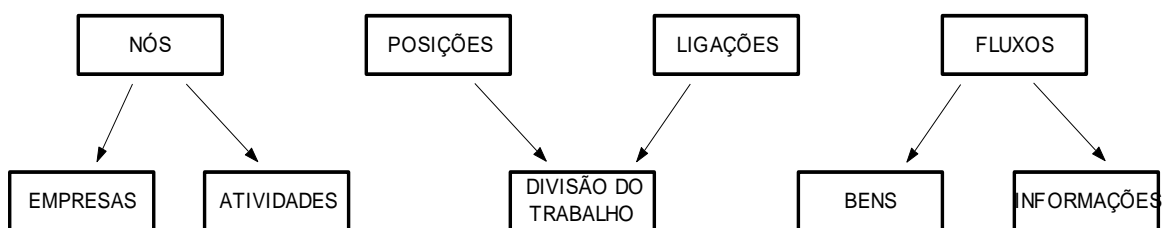
governo, competidores, etc.; acompanhamento com poder de ação sobre as restrições legais.		
Rede de informações, telecomunicações; justiça social.	Consolidação infraestrutura	Demanda

Fonte: (FOELKEL, 2001 *apud* SILVA, 2003, p.08).

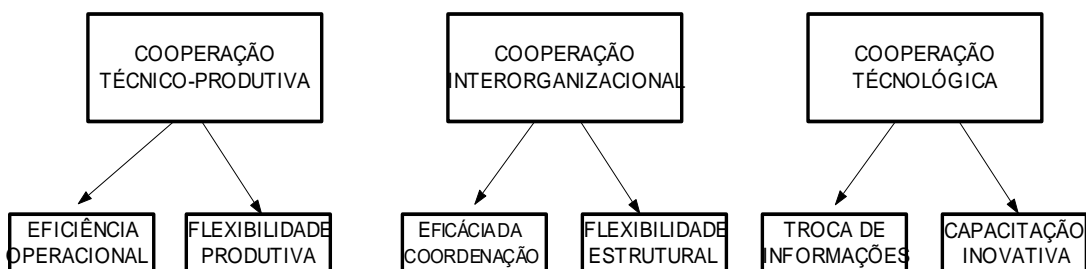
É importante ter claro qual a estrutura da rede a ser considerada na investigação: - a definição de critérios para o agrupamento de seus elementos constituintes e das ligações a eles associadas; a demarcação dos limites da estrutura; a caracterização das forças endógenas que emergem da consolidação da rede, etc. Em segundo lugar, observa-se que, quando se evolui do plano das empresas individuais para o plano meso-econômico dos arranjos Inter organizacionais, a discussão deve contemplar não apenas as estratégias individualmente definidas pelas empresas, como também diversas práticas socialmente construídas que permitem a continuidade e o aprofundamento da cooperação entre as partes envolvidas no arranjo, proporcionando algum tipo de benefício econômico para as mesmas. Em terceiro lugar, é importante considerar na análise possíveis desdobramentos da consolidação daqueles arranjos em termos da geração de vantagens competitivas diferenciais para as empresas neles integradas (BRITO *in* KUPFER e HASENCLEVER, 2002).

**FIGURA 1 - Elementos componentes das redes de empresa**

Elementos morfológicos das redes de empresas.



Dimensões relevantes de operações e propriedades das estruturas em rede



Fonte: (BRITO *in* KUPFER e HASENCLEVER, 2002, p.345).

A utilização do conceito de rede como artifício analítico na compreensão de múltiplos fenômenos podem ser correlacionada a alguns elementos morfológicos que são comuns a este tipo de estrutura. Especificamente, quatro elementos morfológicos genéricos – nós, posições, ligações e fluxos – podem ser ressaltados como partes constituintes das estruturas em rede (BRITO *in* KUPFER e HASENCLEVER, 2002).

Quando se fala em alianças entre empresas, pensa-se em alianças bilaterais, porém alianças multilaterais ficam cada vez mais comuns. Estes formatos forçam as empresas a terem um aprendizado de movimentação entre sócios estratégicos, com interesses compartilhados e a reciprocidade.

Segundo Doz e Hamel, as redes constituem o tipo de aliança multilateral de menor complexidade. São montadas para compartilhar informações, reputação, contatos ou referências com base na confiança mútua; para agir de forma conjunta e coordenada, a fim de fortalecer a posição competitiva dos membros diante dos não-membros, como na aliança entre a Time-Warner e a Toshiba no DVD (digital videodisc); ou para conseguir o acesso ao mercado global e uma cobertura mais ampla de serviços, como no caso da Star, que reúne Lufthansa, United Airlines, SAS e Thai, entre outras (HAMEL e DOZ, 1999).

## 2.2 O FENÔMENO DAS ALIANÇAS ESTRATÉGICAS

Atualmente, um número cada vez maior de empresas de atuação mundial reconhece que, formando alianças estratégicas, conseguem crescer a um custo muitíssimo menor do que isoladamente.

O uso de parcerias para consolidar-se num fortalecimento organizacional tem se mostrado uma prática cada vez mais apreciada pelos empresários.

No cenário atual de mudança e complexidade crescentes, a imagem de empresas isoladas competindo no mercado de forma atomística não é mais adequada (GULATI, NOHRIA e ZAHEER, 2000 *apud* TAUHATA e SOARES, 2004).

Cada vez mais notamos no mundo corporativo o foco nas competências essenciais, ocasionando oportunidades para terceirizações e parcerias. As empresas enfrentam uma realidade onde os clientes buscam qualidade nos produtos, facilidade e conveniência, isto gera à empresa a necessidade de coordenar o fluxo de produtos, estruturando a cadeia

logística da forma mais inteligente possível, coordenando fornecedores de modo a que seus produtos cheguem aos clientes finais no mais baixo custo, no menor tempo.

As práticas tradicionais de negócios entre duas ou mais empresas, geralmente do tipo ganha-perde, vêm sendo progressivamente substituídas pelo desenvolvimento de alianças Inter organizacionais sofisticadas, conhecidas muitas vezes por alianças logísticas. Todavia a experiência tem mostrado que este tipo de relação é tão difícil de se estabelecer quanto de se manter (WANKE, 2004).

A prática de ações conjuntas já foi assumida pelo mercado global. Podemos tirar como base Costa (2002) que confirma que algumas estratégias utilizadas por organizações bem sucedidas no mercado global envolvem: organizarem-se em rede, buscar as empresas com os melhores desempenhos em suas respectivas classes, focalizar as competências básicas de cada uma. O mesmo defende que a rede é mais forte e mais competitiva do que a soma do resultado das ações de cada instituição individualmente (sinergia positiva). É preciso cooperar dentro da rede para poder competir externamente; as redes precisam ser administradas adequadamente para tratamento de eventuais dificuldades operacionais que surgem no dia a dia.

A partir do início da década de 1990, diversas tendências relacionadas no padrão evolutivo das principais economias capitalistas reforçam a relevância dessa temática, como:

- A estruturação de sistemas produtivos que incorporam o conceito de especialização flexível enquanto princípio organizador das atividades;
- A intensificação da concorrência e a globalização dos mercados, que resulta em estímulos a montagem de alianças estratégicas com múltiplos formatos entre empresas;
- A evolução no sentido de uma nova sistemática de realização de atividades inovativas, crescentemente baseadas na aglutinação de múltiplas competências e em projetos cooperativos de caráter interdisciplinar (BRITO *in* KUPFER e HASENCLEVER, 2002).

No período anterior a meados dos anos 90, as organizações tradicionais tinham grande foco concentrado em garantia de fornecimentos e domínio completo do ciclo produtivo ou operativo, com autossuficiência plena. Incorporar seu fornecedor, incorporar seus clientes, incorporar seus concorrentes adjacentes eram estratégias comuns. O ápice

desta tendência foi o surgimento de grandes conglomerados, que forneciam tudo, para todos em qualquer lugar do mundo (COSTA, 2002).

Hoje, formatos de realização de parcerias estão mais próximos e facilitados para as empresas, o pensamento cooperativo tem norteado muitas das decisões estratégicas.

Porém, o modelo de cooperação é muito complexo. Começa quando diversas empresas, cada uma com sua própria identidade, história e cultura empresarial, reúnem-se para realizar negócios comuns. A fase seguinte é entrar em rede com as empresas parceiras (MOURA, 2001).

Conforme Doz e Hamel (2000) a maioria das colaborações envolve o estabelecimento e o gerenciamento de joint ventures em áreas bem definidas, buscando conter e compartilhar riscos conhecidos, e não para criar um futuro promissor.

Doz e Hamel (1999) auxiliam no entendimento sobre alianças diferenciando-as da similaridade ente termos e facilitam a interpretação:

### QUADRO 3 - Significados de termos relacionados a alianças estratégicas

<b>Aliança</b> – Associação, de curta ou longa duração, entre duas ou mais companhias que tenham interesses comuns. Em uma aliança, as empresas cooperam em função de uma necessidade mútua e compartilham habilidades e riscos para atingir um fim comum.
<b>Aliança estratégica</b> – Associação com uma estratégia de negócios fundamental, que dá forma e estrutura à aliança. Possui uma visão que orienta sua gestão e evolução e conta com uma infraestrutura interna que a sustenta.
<b>Aliança horizontal</b> – Associação que se estabelece com outras companhias para se ter acesso a competências complementares. Essas competências costumam estar vinculadas às informações, à pesquisa e ao desenvolvimento e são importantes para aproveitar alguma oportunidade específica de negócios.
<b>Aliança transacional</b> – Acordo de alcance limitado e com um objetivo comum. Por exemplo, nas áreas de compras ou de marketing de duas ou mais empresas, ou nas campanhas de publicidade cooperativa.
<b>Aliança vertical</b> – Associação que se estabelece dentro de uma mesma cadeia de valor, com sócios que apresentam maior economia de escala em certos processos. Por exemplo, um dos sócios pode ter um processo melhor ou mais eficiente para fabricação, distribuição ou vendas de um produto.
<b>Coalizão competitiva</b> – Aliança temporária, sem obrigações legais, entre uma ou mais empresas, que se realiza para alcançar objetivos ou padrões específicos.
<b>“Co especialização”</b> – Outra das finalidades das alianças. Esse termo se aplica à criação de valor resultante da combinação de recursos, capacidades ou conhecimentos de diferentes empresas. Para que a aliança tenha êxito e crie valor, cada sócio destina-lhe recursos únicos e diferenciados: habilidades, marca, relacionamentos ou ativos físicos. A co-especialização ganha maior importância à medida que as companhias se concentram em atividades e habilidades centrais específicas, o que torna menos provável que apenas uma empresa seja a única fonte das capacitações necessárias para desenvolver um produto ou serviço.
<b>Cooptação</b> – a cooptação é uma das finalidades das alianças. Para desenvolver novos empreendimentos, uma empresa se alia a possíveis concorrentes, que se convertem em fornecedores

de bens e serviços complementares. Em outras palavras, é uma maneira de neutralizar de modo eficaz potenciais rivais.

**Estratégia de aliança** – Plano que uma empresa deve formular para estabelecer os objetivos, alcances e termos de uma aliança para que seja produtiva e bem-sucedida.

**Joint venture** – Associação legal, geralmente entre duas companhias, firmada com a finalidade de criar uma cadeia de valor visando a novos mercados. As empresas continuarão funcionando de maneira independente, a não ser nos assuntos em que decidirem unir esforços.

**Joint venture versus aliança** – há várias diferenças entre uma e outra modalidade. As alianças possuem uma relação muito mais íntima com a estratégia da empresa do que as joint ventures. Tradicionalmente, as joint ventures combinam recursos e os participantes sabem que riscos dividem. As novas alianças, por sua vez, deparam com mais incertezas, tanto pelos recursos destinados como pelos desafios que devem enfrentar. Das alianças costumam participar vários sócios, enquanto nas joint ventures geralmente há apenas dois sócios. Atualmente, as empresas não fazem alianças para fabricar somente um produto, e sim para desenvolver sistemas e soluções complexas que requeiram os recursos de vários sócios. Por último, as alianças são muito mais difíceis de administrar, principalmente porque não é fácil prever desde o princípio quais recursos serão necessários e qual será a melhor maneira de combiná-los.

**Organização virtual** – Aliança temporária entre indivíduos e/ou organizações que formam parte de uma rede e, juntos, possuem as habilidades necessárias para produzir e oferecer rapidamente um produto ou serviço específico que o mercado exige.

**Portfólio de alianças** – Grupo de alianças bilaterais e separadas estabelecidas por uma empresa.

**Rede de alianças** – Série de vínculos que se estabelecem entre um grupo de empresas afins. Por exemplo: uma rede internacional de escritórios contábeis independentes ou de bancos em cooperação.

**Teia ou web de alianças** – Grupo de alianças mais interdependente do que um portfólio, mas menos uniforme do que uma rede. Essas alianças operam independentemente, mas são estrategicamente interdependentes para cada sócio envolvido.

Fonte: (DOZ e HAMEL, 1999, p. 70).

As alianças estão muito ligadas ao conceito de sinergia, onde observamos que o resultado obtido em conjunto é mais interessante que a soma dos esforços individuais. Ou conforme Costa (2002, p. 159) o conceito de sinergia faz com que dois mais dois sejam cinco e não quatro. Há que se tomar cuidado com a sinergia negativa algumas vezes caracterizada por conflitos nos aspectos comerciais, de produção, tecnológicos, gerenciais, canais de distribuição, dentre outros que possam diminuir as competências básicas.

Segundo Donald J. Bowersox (1990 *apud* WANKE, 2004), uma aliança reflete um desejo existente entre dois ou mais participantes de modificarem suas práticas atuais de negócios, no sentido de serem eliminadas as duplicidades de atividades nas interfaces da cadeia de valor agregado, bem como serem reduzidos possíveis desperdícios de recursos de produção, transporte e distribuição.

Têm-se três características básicas que distinguem alianças logísticas das demais estratégias de integração e/ou cooperação entre duas ou mais empresas:

- O desejo traduz-se num vínculo mais estreito entre duas ou mais empresas, abrangendo seus objetivos, valores, regras, comportamentos e procedimentos. Se

numa transação tradicional de compra e vende, por exemplo, o preço é o principal critério de decisão e escolha, no relacionamento logístico são exploradas possibilidades de ganhos e benefícios mútuos, advindos da sinergia de se trabalhar em conjunto. Isto é algo não trivial visto a necessidade de serem vencidas barreiras comportamentais e desconfianças mútuas entre duas empresas;

- A modificação das práticas atuais de negócio é consequência direta de não mais se praticarem transações pontuais de compra e venda, mas sim um relacionamento contínuo focado na lealdade/confiabilidade entre as empresas do canal e na satisfação ao cliente. Um exemplo comum neste caso é o alinhamento vertical entre produtores e varejistas, usualmente marcado pela transferência/consignação de estoques. É o conhecido elo de distribuição existente entre Procter&Gamble e Wal-Mart (WANKE, 2004).

A redução de possíveis desperdícios decorre da otimização de recursos de produção, armazenagem e distribuição, podendo para isto ser requeridos investimentos em ativos especializados para atender as necessidades da empresa parceira.

Harbison e Pekar Jr. (1999) colocam que os principais objetivos das alianças são compartilhar riscos, acessar segmentos de mercado, tecnologia e regiões geográficas, resolver limitações financeiras, alavancar habilidades e colocar barreiras à concorrência, oriundas do valor agregado.

Algumas fases na realização de alianças podem ser destacadas:

**A identificação do parceiro ideal:** é a fase mais morosa do processo. Deve-se começar pela definição da estratégia e dos objetivos da aliança. Depois se inicia a procura pelo candidato cujo perfil melhor se enquadre com esses objetivos. A análise sobre os potenciais parceiros deve ir além da mera atratividade das suas competências e da sua posição no mercado. A cultura e o histórico de alianças do eventual parceiro é um critério fundamental para a decisão.

**A avaliação do candidato:** implica determinar as competências que podem diferenciar a aliança, definir como é que ela será constituída, identificar as vantagens dos produtos a criar em relação aos da concorrência, quantificar a criação de valor e a sua fonte, prever os pontos fracos da futura aliança e o seu impacto previsível nos *stakeholders* — acionistas, trabalhadores, clientes e demais interessados.



**A negociação:** há cinco etapas essenciais para aumentar o poder de negociação de uma empresa: definir claramente qual será a sua contribuição para o sucesso da aliança; proteger os seus recursos estratégicos e informar o parceiro o porquê; estudar o estilo do parceiro e a sua história; conhecer as razões por que o candidato está na negociação; avaliar os recursos e o grau de empenhamento do seu parceiro.

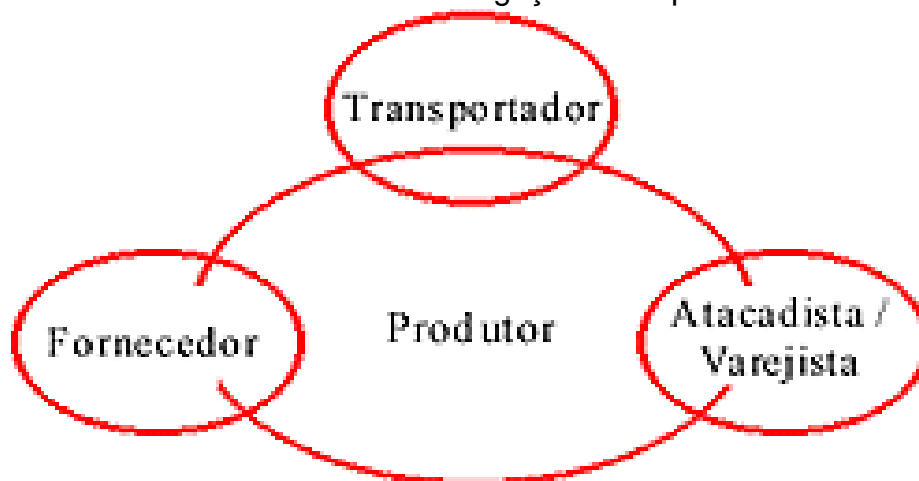
**A implementação:** esta é a fase decisiva da metodologia. Inclui os seguintes passos: criar um plano de integração das atividades comuns, antecipar as reações dos concorrentes e os riscos da parceria; definir prioridades de investimento e objetivos de desempenho; preparar medidas de avaliação detalhadas e, finalmente, definir o novo papel dos gestores (HARBISON e PEKAR, 1999).

Para Wanke, o processo de implementação e manutenção de alianças logísticas passa necessariamente pela criação de um mecanismo comum para gerenciamento de seus objetivos e estabelecimento de canais para retro alimentação da informação. Isto é obtido através de quatro definições principais:

- Papéis e responsabilidades de cada parceiro;
- Medidas de performance usadas para auditar metas estratégicas e aderência aos padrões operacionais;
- Tipo de informação a ser compartilhado;
- Frequência e forma de comunicação (WANKE, 2004).

A interligação eficiente e a comunicação entre parceiros alimentam o processo que conduz a benefícios mutuamente benéficos, como mostra a figura 2:

**FIGURA 2** - Interligação entre parceiros



Fonte: Wanke (2004).

Uma vez determinadas entre os parceiros as expectativas estratégicas e os padrões comuns de operação de diversas atividades logísticas (mensuração do serviço ao cliente, processamento de pedidos, controle de estoques, previsão de demanda, transporte e distribuição, armazenagem e estocagem, localização de depósitos/armazéns, etc.), foi implementada a aliança. Não se deve esquecer que todas estas etapas envolvem basicamente o gerenciamento do medo às mudanças e da incompatibilidade de sistemas existentes entre duas organizações.

Já o processo de manutenção constitui-se de diversas visitas às instalações da empresa parceira, a fim do desenvolvimento de uma melhor compreensão de ambas operações. Aí está o ponto chave para que uma aliança logística seja bem sucedida: visitas contínuas facilitam a identificação de oportunidades de ganhos, bem como auxiliam a criação de um canal de comunicação informal e extraorganizacional entre as duas empresas, flexibilizando e agilizando possíveis correções de rumo decorrentes de mudanças no ambiente competitivo. Estas correções de rumo também podem envolver a dissolução da aliança, caso tenha sido inviável atingir os padrões operacionais pré-estabelecidos (WANKE, 2004).

Conforme Zacarelli (2000) as alianças estratégicas são muito importantes para incrementar as vantagens competitivas das empresas aliadas. Nenhuma empresa deseja fazer uma aliança com quem não tenha vantagens competitivas. A intenção é aprofundar o poder de competição de ambas.

A necessidade da busca por flexibilidade e inovação, o foco nas competências principais da organização e a maior proximidade entre as empresas gerou um novo contexto econômico que oferece condições de desenvolvimento. Estes objetivos, porém, não são atingidos quando as empresas agem individualmente, mas sim quando as empresas se unem para explorar as competências coletivas. Isto ocorre com a formação de “redes de cooperação”. A emergência de redes de cooperação ocorre em novos tipos de arranjos organizacionais, dependendo da estrutura do mercado, condições financeiras, características dos parceiros/participantes, além das barreiras culturais (AMATO NETO, 1999 *apud* MOTTA, 2003).

As redes de cooperação surgem quando empresas estabelecem relações cada vez mais próximas (sejam elas, formais ou informais) com o objetivo de alcançar: economias de

escala, força de mercado ou para explorar uma nova oportunidade de mercado (ROSENFELD, 1996 *apud* MOTTA, 2003).

Alguns elementos-chave proporcionam um bom alicerce para o processo de consolidação da capacidade de formar alianças:

1. Criação de modelos ideais: muitas empresas americanas percebem a importância de se criar modelos para obter sucesso na implantação de alianças, valendo-se de treinamentos, estudos de caso, ferramentas e checklists;
2. Disciplina de processos: estudos comprovaram que empresas de sucesso se saiam melhor no planejamento da integração e na avaliação de alavancagem. Usam bancos de dados com lições aprendidas, contatos principais, negociações em andamento, autoavaliações, e levantamento das opiniões dos parceiros. O *feedback* obtido representa uma fonte de lições e ideias aprendidas;
3. Disseminação dos modelos ideais: o uso de tecnologias, como a internet para tornar as informações acessíveis dá ganhos no aprendizado;
4. Ênfase em treinamento: dar suporte, informação e aperfeiçoamento às pessoas;
5. Soluções organizacionais e incorporação: é importante definir unidades organizacionais onde serão alocadas as funções inerentes às alianças. A estrutura certa é a que mais convier à empresa (HARBISSON e PEKAR, 1999).

A certeza na realização das parcerias não existe, o risco envolvido sempre deve ser considerado, e as vantagens a serem conquistadas são o que direcionam as decisões. Conforme Doz e Hamel as verdadeiras alianças estratégicas implicam em:

- Haver uma grande dose de incerteza e ambiguidade;
- A criação de demanda não é predeterminada;
- O relacionamento da parceria não evolui de forma previsível;
- O aliado de hoje pode ser o rival de amanhã; e
- Os acordos têm menos a ver com sucesso do que a adaptabilidade à mudança (DOZ e HAMEL, 2000).

Harbisson e Pejkar afirmam que, além de compartilhar riscos e investimentos, uma abordagem bem estruturada e direcionada à formação de alianças pode servir de apoio a outros objetivos, como eficiência e produtividade.

As alianças proporcionam uma oportunidade de alavancar recursos. Diante disso, as empresas de sucesso vêm adotando modelos bem estruturados com os quais podemos aprender:

- Modelo funcional: organizando-se geralmente por produto e área;
- Modelo matricial: gera interdependência;
- Modelo de unidades estratégicas de negócios: o modelo ganha supremacia e reduz o custo geral por meio da eliminação das sobreposições nos diversos locais;
- Modelo de papel misto: combina responsabilidade de dimensão geográfica em algumas partes do mundo e gerenciamento de linha de produtos em outras;
- Modelo de papel definido: os diversos elementos da matriz são responsáveis por aspectos diferentes, com clareza de controle dos elementos individuais; e
- Modelo sbu mundial: é um modelo de unidade estratégica global de negócios. (HARBISSON e PEJKAR, 1999).

## 2.3 MOTIVAÇÕES BÁSICAS PARA ALIANÇAS E PARCERIAS

A consolidação de estruturas em rede conectando diferentes empresas muitas vezes surge a partir da formação de “alianças estratégicas” pontuais entre elas. Estas alianças envolvem acordos formais e informais entre empresas que permitem um intercâmbio de informações e uma aglutinação de competências, associando-se à estruturação de arranjos cooperativos – em geral de caráter pré-competitivo – que permitem aos agentes explorar oportunidades tecnológicas e mercadológicas promissoras.

O conceito de alianças estratégicas é suficientemente amplo para englobar múltiplos formatos institucionais, tanto do ponto de vista dos arranjos contratuais, como do ponto de vista da estrutura societária subjacente ao arranjo (BRITO *in* KUPFER e HASENCLEVER, 2002).

A identificação dos motivos para formação dessas alianças tem sido abordada por uma vasta literatura. Utilizando informações coletadas junto a banco de dados sobre cooperação tecnológica entre empresas, essas análises demonstram que os motivos

relacionados a critérios estáticos de eficiência – em particular, a minimização dos custos associados a determinadas funções produtivas – não explicam o grande crescimento no número de alianças estratégicas entre empresas observadas a partir da década de 1980.

Ao contrário, as informações coletadas corroboram a tese de que estas alianças têm sido montadas a partir de um posicionamento estratégico dos agentes, que contempla a exploração de oportunidades e a adequação às tendências definidas no âmbito de um novo paradigma tecnológico fortemente baseado nas denominadas tecnologias de informação.

Além disso, a montagem dessas alianças tem sido correlacionada à crescente complexidade do processo de pesquisa e desenvolvimento de produtos, que requer cada vez mais a aglutinação entre agentes envolvidos num esforço tecnológico e/ou mercadológico comum (BRITO *in* KUPFER e HASENCLEVER, 2002).

Algumas motivações que levam as empresas a buscar associações são, geralmente, as convicções de que a operação em rede é mais eficiente e mais flexível que a atuação individual; a atuação conjunta, aproveitando as sinergias entre as empresas pode gerar algo mais para os clientes e para as próprias empresas; há áreas distintas de complementaridade a serem exploradas tais como, de competências, de tecnologias, de métodos ou processo, de cobertura do mercado ou do público-alvo e muitas outras; e as possibilidades de aumentar o valor de mercado de ambas as instituições, pela percepção externa de que, atuando em conjunto elas tem maior “poder de fogo” do que isoladamente (COSTA, 2002).

Num mundo de complexidade cada vez maior, estratégias de manutenção do negócio e de crescimento são cada vez mais estudadas pelas empresas. Algumas estratégias de crescimento utilizadas pelas empresas são: busca de complementaridade tecnológica com entidades e empresas; parcerias, alianças para implementar a complementaridade e aumentar a competitividade; participação de redes de cobertura de renome mundial já existentes; aproveitar novos corredores internacionais e transportes multimodais; associação com parceiros já instalados com tradição e renome nas regiões em que se pretende atuar, contornando o bairrismo e a xenofobia; ampliação da cobertura de distribuição por meio de redes e representantes (COSTA, 2002, p.175).

Para Moura (2002), existem muitas formas pelas quais as empresas se unem. Primeiro, as empresas devem prosperar no sentido humano; em segundo lugar, precisam não competir diretamente uma com a outra. Estas cooperações sempre serão bem sucedidas se trouxerem vantagens para todos aqueles envolvidos ou se, juntas, são capazes

de afastar algum tipo de situação ameaçadora, ou seja, qualquer empresa que deseje se tornar membro de uma rede só por uma viagem logo será desmascarada como aventureira e será convidada a sair da rede.

Qualquer cooperação que seja bem sucedida no mercado exige que cada parceiro se comprometa tanto financeiramente quanto idealmente, de acordo com as suas habilidades (MOURA, 2002).

## 2.4 OS FORMATOS INSTITUCIONAIS E ARRANJOS CONTRATUAIS

Conforme Costa (2002), as alianças podem tomar face desde em representações de marca, serviços, produtos, franquias; alianças com clientes; alianças com fornecedores; alianças com concorrentes; consórcios, fusões, incorporações, aquisições e terceirizações/quarteirizações.

É importante considerar que a amplitude e a complexidade das interdependências entre empresas e outras organizações ou instituições têm sido estudadas, cada vez mais, através da utilização de um recorte analítico baseado no conceito genérico da rede. A utilização desse conceito como referencial analítico, de forma mais ou menos explícita, tem auxiliado a investigação de temas bastante diversos, tais como:

- Alianças estratégicas entre empresas e outras formas de cooperação produtiva e tecnológica;
- Programas de cooperação específicos, envolvendo agentes com competências em áreas distintas, que interagem entre si para viabilizar determinada inovação;
- Processos de subcontratação e terceirização realizados por empresas especializadas em determinadas atividades, que dariam origem a redes estruturadas verticalmente no interior de cadeias produtivas (BRITO *in* KUPFER e HASENCLEVER, 2002).

Alguns autores atribuem particular importância à análise de alianças estratégicas do ponto de vista da lógica de integração de competências no âmbito destes. Observa-se nesse sentido que a montagem dessas alianças tende a privilegiar, numa primeira etapa, arranjos pré-competitivos que facilitam a introdução de inovações no mercado, e numa etapa

posterior, a montagem de relacionamentos estáveis entre empresas, capazes de impulsionar o aumento da eficácia operacional.

Basicamente, estas alianças compreendem um balanceamento entre princípios de cooperação e competição, que pode assumir formas institucionais distintas. Dentre estas formas, três poderiam ser destacadas:

- Alianças baseadas numa integração conjunta de atividades, baseadas numa evolução no sentido de um estágio mais avançado da cadeia de produção e comercialização de bens, que não pode ser atingido em condições favoráveis pelos membros participantes do arranjo tomados isoladamente;
- Alianças baseadas numa configuração aditiva, que articulam duas ou mais empresas de uma indústria particular, de modo a viabilizar um aumento de escala, um alargamento do mercado interno às empresas e um amortecimento da concorrência entre os membros participantes;
- Alianças baseadas numa configuração complementar, que integram duas ou mais empresas de maneira a permitir uma aglutinação de ativos e competências complementares controlados por cada um de seus membros, o que amplia a competitividade dos mesmos (BRITO *in* KUPFER e HASENCLEVER, 2002).

No caso das terceirizações, um dos formatos utilizados, é importante considerar aspectos trabalhistas, jurídicos ou com clientes.

De forma geral, deve-se evitar exclusividade no fornecimento ou depender de cliente único, devido até mesmo à fragilidade e dependência.

## 2.5 CUIDADOS NAS ALIANÇAS E PARCERIAS

Costa (2002) apresenta alguns cuidados que devem ser tomados para que as parcerias não se tornem resultado de decepção e desilusão, embora não sejam garantia de sucesso.

O primeiro cuidado essencial é a verificação se as instituições que irão associar-se têm compatibilidade de princípios, de valores, de cultura, de estratégias, *modus operandi*, de rapidez de resposta, de porte. Qualquer discrepância nestes pontos pode levar os



pretendentes a reconsiderar suas intenções. É importante alertar que diferenças não significam incompatibilidades, pois elas podem completar-se.

Outro aspecto importante é o teste de mercado: a nova associação pretende aumentar significativamente a competitividade no mercado? Se não houver aumento na competitividade, por que arcar com os ônus da parceria sem os bônus do mercado? Os ganhos também podem vir da produtividade, redução de custos ou suprimento integrado.

Para Costa (2002), é importante a empatia entre os tomadores de decisão das organizações. Uma comunicação franca e adequada é fundamental para o sucesso da parceria. Também é importante analisar qual será o grau de interdependência entre as parceiras. A autonomia está clara? A falta de aceitação de algum dos pontos na autonomia pode prejudicar os resultados.

É de fundamental importância a busca por parceiros com igual zelo na qualidade, respeito pelo meio ambiente, trato com funcionários, melhoria contínua dos processos, respeito pelo cliente e padrões éticos (COSTA, 2002).

Também não se pode negligenciar a solidez do parceiro, verificando se tem suporte financeiro adequado para crescimento e manutenção, também se possuem cobertura geográfica e área de atuação compatível com as operações atuais e futuras da organização.

Conforme Zacarelli (2000, p. 188) “devem ficar claros os seguintes pontos: o que e quanto uma empresa fará pela outra; em que cada empresa fica limitada em sua liberdade de atuação; o prazo e as condições de término da aliança”.

Para Harbisson e Pejkar (1999), ao estudar os diversos modos de desenvolver alianças que estão falhando ou falharam, pode-se identificar cinco níveis de gerenciamento baseados em pessoas, não-institucionais, com uma série de armadilhas por evitar.

#### **QUADRO 4 - Níveis e recomendações a serem observadas**

1. Abordagem da eterna improvisação. Com a importância cada vez maior das alianças, essa abordagem costuma produzir resultados frustrantes e provavelmente insatisfatórios.

2. Ter de confiar em representantes, o conhecimento aprendido sobre a formação de alianças fica concentrado nas mãos de um ou dois especialistas, que são chamados durante as negociações para agir como depositários das informações sobre a aliança. Isso costuma ser útil, mas tem dois aspectos negativos. Só participa da formação da aliança e não de sua administração nem da consolidação dos conhecimentos sobre o processo de formação de alianças. Isso deixa as entidades operacionais e os gerentes sem a orientação e a assistência necessárias. Porém, sem um compromisso claro para desenvolver modelos ideais, treinamento, monitoramento, análise rigorosa e comunicação aberta, muitos processos de alianças estratégicas acabam fomentando tensões, frustrações e suspeitas.

3. Síndrome da Torre de Marfim: criação de uma comunidade de “pensadores” de alianças Algumas empresas vêem a administração das alianças como uma arte acadêmica, que só pode ser dominada por especialistas, do alto de suas teorias, grades e estruturas. Nessas situações, o executivo responsável pela aliança tem pouco impacto sobre a natureza estratégica da aliança, desempenhando mais um papel de revisor crítico ou porta-voz das ideias da diretoria sobre alianças. Havia mais empenho no processo de revisão do que no aumento do valor do negócio, na criação de estratégias para a corporação e suas unidades de negócios e no próprio desenvolvimento das capacidades que faltavam à empresa. Os gerentes operacionais aprenderam a apresentar planos que satisfaziam o complicado processo de revisão de alianças, de modo que pudessem continuar tocando seus negócios.

4. Incapacidade de manter a mente aberta. A falha em aprender com os outros costuma produzir consequências desastrosas. O gerenciamento e os processos de alianças estratégicas em geral ficam estagnados. Usam as alianças para criar as aptidões que faltam, sempre que a aquisição e o desenvolvimento interno não são a abordagem ideal. Compreendem também a cultura da empresa e sabem como ela influencia o comportamento tanto dentro quanto fora da organização. Tais empresas reconhecem a importância das alianças para seu sucesso e buscam conhecimentos e experiência para criar uma capacidade de formação de alianças bem articulada. Sabem que o aprendizado conta e muito. Estabelecem sistemas e processos para abastecer de informações os principais administradores do negócio e realizam cursos e workshops, além de criar bancos de dados para consulta. Sabem que, para gerenciar diversos sistemas de alianças, é preciso mais do que esforços internos.

5. Incapacidade de escolher a estrutura certa A estrutura de gerenciamento de alianças precisa ser adaptada a cada empresa porque as questões críticas, os desafios e os níveis de liberdade diferem grandemente de uma para outra. A capacidade de escolher o tipo certo de gerente de aliança tem importância fundamental e deve incluir adequar o indivíduo à estratégia em questão. Por exemplo, quando o objetivo de uma aliança é criar um novo mercado, seu gerente de relacionamento, ou operacional, deve ter características de empreendedor – deve ser alguém capaz de lidar com mudanças, que tenha confiança em si e capacidade de avaliar riscos. Fiar-se em uma estrutura de gerenciamento de alianças que não proporcione flexibilidade para lidar com essas questões é colocar em risco a possibilidade dessa aliança antes mesmo de ela ter atingido qualquer objetivo. As empresas que formam alianças mais bem-sucedidas desenvolveram uma abordagem disciplinada e uma metodologia rigorosa. Estamos falando de um nível mais sofisticado, o institucional, no qual os procedimentos são normatizados, geralmente por um staff específico que troca informações constantemente. Cria-se algum tipo de banco de dados para uso futuro. São várias as maneiras escolhidas pelas empresas para construir a habilidade institucional de formar alianças” (HARBISSON e PEJKAR, 1999).

Fonte: Autora.

## 2.6 ERROS A EVITAR

Para Harbison e Pejkar (1999) algumas atitudes são fundamentais na busca pela condução de uma estratégia de forma acertada e algumas ações configuram erros a serem evitados, como: “Focar-se apenas nos seus interesses e não nos benefícios mútuos. Muitos parceiros de alianças parecem mais preocupados com quem controla o quê do que com quanto se poderá retirar da conjunção das duas empresas. Deve-se evitar as guerras de poder, tão comuns nas alianças.

### QUADRO 5 – Atitudes fundamentais para estratégia acertada

<p><b>Não injetar a dose certa de confiança.</b> Em regra, as alianças são negociadas minuciosamente pelos gestores de topo e pelos advogados das empresas. No entanto, as pessoas críticas para o sucesso de uma aliança — os gestores intermediários — raramente são envolvidos no processo. Com este erro típico será difícil motivar as pessoas de ambas as empresas para trabalharem em conjunto.</p>
<p><b>Deficiente comunicação.</b> Iniciar uma aliança estratégica sem compreender a cultura organizacional do parceiro é como jogar à roleta russa. Sem uma comunicação clara, aberta e regular, pode haver um choque entre as empresas envolvidas, pois a tensão, a frustração e a suspeição irão emergir a qualquer momento.</p>
<p><b>Não envolver as pessoas indicadas.</b> As alianças bem sucedidas necessitam de um grande envolvimento individual, mas, em contrapartida, podem ser um fator de risco para a carreira. Se uma aliança falha, os profissionais que nela trabalharam podem ficar com uma conotação negativa na empresa e, pior ainda, no mercado de trabalho.</p>
<p><b>Escolher o parceiro errado.</b> Nos negócios, tal como na vida, uma má escolha do parceiro pode conduzir a consequências desastrosas. Conhecer todos os aspectos da empresa escolhida é vital para o sucesso futuro do relacionamento.</p>
<p><b>Objetivos pouco claros.</b> Se as expectativas e os objetivos de cada parceiro forem claramente definidos haverá menor probabilidade de desentendimentos futuros. Começar as negociações sem analisar os pontos fortes e fracos de cada empresa pode levar a cálculos errados sobre a evolução da aliança estratégica.</p>
<p><b>A síndrome dos “pais-galinha”.</b> Do mesmo modo que os pais bem intencionados podem agir erradamente quando impõem os seus valores e convicções aos filhos, o mesmo se verifica nas empresas. Há ainda um outro erro típico — muitas alianças falham devido à resistência à mudança dos gestores mais antigos. Algo ainda mais visível se a empresa for familiar ou gerida por um líder carismático” (HARBISON E PEJKAR, 1999).</p>

Fonte: Autora.

O sucesso de qualquer cooperação também depende de o quanto ativamente cada parceiro individual, isto é, empresa, molda a sua visão do negócio. Cada parceiro precisa assegurar que a visão será praticada. O "modus operandi" de cada cooperado é virtualmente idêntico. Uma série de pré-condições básicas e técnicas devem ser estabelecidas, de modo que a qualidade do serviço necessário seja satisfeita.

A cooperação com empresas de mentalidade similar é certamente uma avenida repleta de esperanças que as empresas deverão explorar (Moura, 2003)

Nesse âmbito, Harbison e Pekar (1999) propõem uma metodologia específica para a formação de alianças estratégicas. Após a definição das estratégias e dos objetivos, existem

cinco passos a serem seguidos antes da implementação propriamente dita: seleção dos parceiros, avaliação dos fatores negociáveis e da alavancagem, definição das oportunidades, avaliação do impacto sobre os acionistas, avaliação do poder de barganha e negociação (planejamento da integração).

Na avaliação dos fatores negociáveis e da alavancagem, Doz e Hamel (2000) chamam a atenção para a necessidade da compatibilidade das estratégias, pois a estabilidade de uma aliança é determinada pela adequação das posições estratégicas dos parceiros ao perfil de criação de valor da aliança.

No que se refere à definição das oportunidades, é essencial para o sucesso da aliança, pois proporciona a quantificação do esforço necessário e dos benefícios pretendidos.

O impacto da aliança sobre os interesses dos acionistas é essencial para a viabilização do projeto cooperativo.

Antes de entrar na fase de negociação propriamente dita, é necessário que se avalie o poder de barganha dos agentes, considerando:

- a definição clara das contribuições essenciais necessárias para formar uma aliança de sucesso;
- a proteção dos recursos centrais da empresa, deixando claro para um parceiro potencial quais são eles e por que se quer protegê-los;
- o estilo de negociação e os antecedentes do parceiro, analisando outras alianças que a empresa tenha feito;
- o interesse dos potenciais parceiros pela aliança, em termos dos benefícios estratégicos e não-estratégicos visados;
- o tipo e a dimensão de recursos e o compromisso que o parceiro potencial trará para a aliança.

Finalmente, a fase de planejamento da integração requer que os parceiros entendam a capacidade e as forças conjuntas resultantes da união. Deve-se também assegurar que haja entusiasmo e cooperação em toda a organização. Três aspectos são de fundamental importância: atribuição de tarefas entre os parceiros, definição das fronteiras da aliança e a

definição clara dos procedimentos de dissolução, das penalidades e das obrigações, em caso de desistência de uma das partes (CAMARGO JR e MAZZALI, 2004).

## 2.7 VANTAGENS COMPETITIVAS DIFERENCIAIS

Para qualquer empresa, conseguir um elemento que a coloque na frente do mercado, com vantagens que a permitam preferência pelos consumidores, sendo considerada diferente, em posição de destaque – tendo por consequência, benefícios frente à concorrência. Para obter tais vantagens competitivas as empresas direcionam muitos esforços estratégicos.

As alianças são interessantes quando a empresa precisa utilizar-se de estratégias de entrada. Por exemplo, uma parceria dividirá o risco com outros e fornecerá um ou mais ativos e competências existentes e necessários. Uma pequena empresa que possua uma nova tecnologia poderia formar uma joint venture com uma empresa maior que tenha os recursos financeiros e acesso à distribuição. Uma alternativa para uma joint venture é uma aliança na qual as partes compartilham ativos para atacar um mercado (AAKER, 2001, p.232). Como vantagem, isto pode significar que empresa teria com uma aliança o benefício de explorar sinergias de pequenas empresas e grandes através de uniões de tecnologia e marketing; propiciar a distribuição de riscos, dentre outras.

Atenção deve ser dada ao fato de que existe potencial para conflito nas operações entre as empresas; o que pode reduzir o valor de uma empresa ao longo do tempo.

As alianças são altamente indicadas quando se deseja atuar com estratégias globais. Segundo Aaker (2001) algumas motivações para formação de estratégias globais é a criação de associações globais, pois para clientes e concorrentes, uma presença global automaticamente simboliza força, poder de permanência e habilidade e gerar produtos competitivos.

O autor comenta que, no ambiente global, mercados e concorrentes podem mudar de modo significativo e é importante estar apto para responder rapidamente. Pode não haver tempo para desenvolver os ativos e as competências necessárias e haver riscos envolvidos nas reações que requerem grande comprometimento com novas tecnologias ou canais de distribuição. Uma maneira de estar apto a pôr em prática imediatamente as mudanças necessárias nos negócios é a formação de redes de alianças e joint ventures com

fornecedores, clientes, distribuidores e mesmo com concorrentes. Com uma rede destas os ativos necessários podem ser postos à disposição instantaneamente, a empresa pode concentrar-se naquilo que faz de melhor, o risco de erro é compartilhado e muito mais oportunidades podem ser fomentadas (AAKER, 2001 p.276).

A compreensão da cadeia de valor torna-se necessária na medida em que as relações entre as empresas se tornam mais sólidas, fundamentalmente pela interdependência dos valores e pesos de cada agente econômico no sucesso e sobrevivência no mercado. Zacarelli, Fischmann e Leme, citados em Silva (2003), definem cadeia de valor como "um conjunto de atividades interdependentes ligadas por elos que transmitem o impacto do desempenho de uma sobre as outras e sobre toda a cadeia". Shank e Govindarajan (1997, p. 14 *apud* SILVA, 2003) definem a cadeia de valor de qualquer empresa em qualquer setor como "o conjunto de atividades criadoras de valor desde as fontes de matérias-primas básicas, passando por fornecedores de componentes e até o produto final entregue nas mãos do consumidor".

A sinergia entre unidades estratégicas de negócio pode oportunizar uma vantagem competitiva que seja verdadeiramente sustentável, uma vez que seja baseada nas características provavelmente únicas de uma empresa. Um concorrente teria que duplicar a sua empresa de forma a alcançar os ativos ou competências envolvidas (AAKER, 2001).

A concorrência acirra-se no âmbito das cadeias produtivas e da interdependência dos agentes econômicos, desenvolvendo a preocupação em analisar o posicionamento e as vantagens possibilitadas pelo arranjo produtivo. Nesse ambiente concorrencial utiliza-se o conceito de "redes de firma", caracterizado pela existência de uma forte interdependência entre os agentes. O conceito de redes é aplicável a vários tipos de arranjos produtivos e mercados, em virtude justamente das características do mercado internacionalizado (SILVA, 2003).

Para Wanke (2004) alerta que neste segmento, atenção deve ser dada às alianças logísticas "enquanto inúmeros exemplos de alianças entre diversas empresas vêm sendo discutidos exaustivamente na mídia e em periódicos especializados, até agora pouco se fez no sentido de se levar a acadêmicos ou empresas interessadas os procedimentos e problemas básicos para implementação, manutenção e reavaliação de alianças logísticas".

O número de alianças logísticas cresce a cada ano nos Estados Unidos e Europa, em virtude do reconhecimento por parte das empresas dos benefícios mútuos que podem ser

compartilhados. Tudo indica o crescimento desta tendência nos curto e médio prazos (WANKE, 2004).

A partir do conceito do *Council of Logistics Management*: “Logística é o processo de planejamento, implementação e controle do fluxo e armazenagem de bens, serviços e informações, do ponto de origem ao ponto de consumo” (FRANKEL *et al*, 1996 *apud* CAMARGO JR e MAZZALI, 2004). Percebe-se que, enquanto competência estratégica, a logística envolve uma complexa combinação de ativos físicos, rotinas organizacionais, habilidades e conhecimentos, os quais requerem tempo para desenvolvimento e integração. Adicionalmente, requer a constituição de relacionamentos com fornecedores, distribuidores e clientes, implicando na ampliação da gestão logística para além das fronteiras de uma única organização.

É importante considerar, segundo Christopher (1992 *apud* CAMARGO JR e MAZZALI, 2004) que à medida que as distinções entre os produtos diminuem, o fornecimento de serviços se torna o instrumento essencial de diferenciação e, nesse âmbito, a competência logística assume papel relevante ao disponibilizar o produto em tempo real. A preocupação crescente com os sistemas de resposta rápida ao consumidor e com programas de fornecimento *just in time* são evidências de que a gestão eficiente da logística oferece a oportunidade de agregar serviços potencialmente criadores de valor.

A gestão da cadeia de suprimentos tem por objetivo aproveitar as vantagens da especialização dos agentes envolvidos, em conjunto com as vantagens da coordenação e do controle propiciados pela organização verticalmente integrada. A importância estratégica da colaboração entre fornecedor e cliente, criando um enfoque integrado na cadeia de suprimentos, foi identificada por Carlisle e Parker (1989 *apud* CAMARGO JR e MAZZALI, 2004), os quais afirmam que as tradicionais relações adversas fornecedor/cliente contêm contradições, propiciando somente vantagens temporárias. Os autores sugerem que o “enfoque do jogo de soma zero” nas relações é limitado e que a colaboração pode gerar benefícios – diretos e indiretos – muito maiores.

O enfoque da gestão da cadeia de suprimentos transformou a visão tradicional acerca da construção e da manutenção da vantagem competitiva. A performance de uma determinada organização não depende somente das habilidades, recursos e competências individuais, mas das habilidades, recursos e competências das demais organizações que



integram o sistema de relações imanentes à cadeia de suprimentos (JOHANSON e MATTSSON, 1994 *apud* CAMARGO JR e MAZZALI, 2004).

A propósito, Bowersox (1990) descreve as alianças logísticas como um compacto especial de negócios, onde as partes se beneficiam da sinergia associada ao trabalho conjunto. Os relacionamentos se caracterizam por elevados níveis de confiança, cooperação, dependência e compartilhamento de benefícios e riscos.

Em virtude do ambiente empresarial altamente competitivo dos dias atuais, as empresas têm de ser flexíveis, altamente inovadoras, responsivas e eficientes em termos de custo. Uma vez que poucas empresas dispõem das capacitações e dos recursos para demonstrar esse comportamento o tempo todo, cresce cada vez mais o número daquelas que buscam parcerias e alianças, a fim de adquirir vantagem competitiva. Bons parceiros suprem habilidades complementares, conhecimento técnico, bem como outras competências que, de diversos modos, podem auxiliar as empresas a melhorar o seu resultado final (COSTACURTA, 2004).

As intenções que conduzem os empresários às alianças podem ser diversas, mas alguns objetivos das parcerias bem-sucedidas podem ser destacados, como:

- Criar novos produtos e serviços dentro de uma indústria já existente;
- Formar alianças ímpares, a fim de casar fornecimento e demanda;
- Desenvolver respostas criativas diante da crescente demanda de seus clientes por qualidade, rapidez e conveniência;
- Gerar novas fontes de lucro e entrar em novos mercados – com baixo risco;
- Elaborar parcerias do tipo ganha-ganha – e não apenas intercâmbio de serviços;
- Utilizar a pesquisa para antecipar e vencer a resistência de parceiros em potencial;
- Transformar a bagagem de conhecimento de sua empresa em novos produtos baseados na informação;
- Juntar-se a uma outra empresa de tecnologia, a fim de atingir novos mercados;
- Tornar sua organização mais empreendedora;
- Alinhar sua empresa com outra de porte e cultura diferentes” (COSTACURTA, 2004).

Segundo Costacurta (2004), parcerias inovadoras podem transformar uma indústria porque criam novos produtos e serviços; ainda abrem caminho para gerar novas fontes de faturamento, de baixo risco e novos mercados.

Outro aspecto importante é o de que, para que a parceria flua de modo perfeito, é indispensável que haja: integração operacional; similaridade de crenças, culturas e busca por padrões; consciência da importância de um sistema de comunicação sistemático e transparente.

## **Síntese conclusiva**

Pode-se notar a pertinência do tema alianças estratégicas no cenário atual. Muitos autores corroboram a filosofia da união gerando sinergia, completando esforços e permitindo vantagem competitiva às empresas.

A internacionalização do capital gerou um acirramento da concorrência a partir da década de 90 viabilizado pelo desenvolvimento tecnológico e pela necessidade das empresas em se expandirem em mercados globais.

Essa expansão fez com que as empresas tivessem que criar ou aprimorar as suas capacidades orientadas por suas estratégias. A necessidade de criar capacidades instiga a empresa a expandir além das fronteiras da administração dos seus recursos, pois a sua eficiência depende também da cadeia produtiva e dos inter-relacionamentos da mesma, gerando maior interdependência dos agentes econômicos. Adicionalmente, a busca pelo crescimento concentra esforços na busca por inovação tecnológica, ampliando o risco dos negócios, em virtude dos volumes de investimentos necessários.

Os maiores riscos, a busca pela eficiência e a interdependência constroem um ambiente concorrencial propício para expansão da organização além das suas próprias unidades produtivas e de gestão, estimulando a gestão em formas cooperativas para continuar competindo. A cooperação torna-se uma alternativa para o desenvolvimento da competição a partir do reconhecimento da interdependência da firma com outros agentes econômicos.

O surgimento de alianças logísticas decorre basicamente da exploração do relacionamento de compra e venda entre duas empresas por outros ângulos, em virtude do

acirramento de pressões competitivas, desregulamentação de transportes, necessidade de melhorar os níveis de serviço ao cliente, etc.

Resumidamente percebemos a contemporaneidade do tema, sua relevância é confirmada na literatura e a necessidade de adaptação para a realidade da prestação de serviços é notada. O comércio eletrônico e o investimento em inteligência logística confirmam oportunidades para aprofundamento de estudos que serão de grande contribuição para o setor de cargas fracionadas.

# 3 O PANORAMA DO SEGMENTO DE CARGAS FRACIONADAS

---

Para melhor compreensão do objeto de pesquisa é necessária uma visão do cenário que caracteriza o mercado de cargas fracionadas.

Neste capítulo são apresentadas algumas oportunidades que tem premiado o mercado, como a participação na logística das empresas e o e-commerce, bem como as ameaças a serem pensadas como a concorrência predatória.

Em seguida é verificada a estrutura da oferta, analisando como as empresas atuantes no mercado de cargas fracionadas têm direcionado suas ações, as estruturas da demanda demonstrando a tendência do transporte de mercadorias valendo-se de pequenas cargas e a curtas distâncias.

## **Caracterização do mercado**

De forma geral o mercado de transporte de cargas fracionadas é caracterizado pelo deslocamento de mercadorias de pequeno porte (até 30 kg), envelopes, documentos, não contemplando grandes lotes de produtos.

O transporte rodoviário de cargas opera em regime de mercado livre, sem exigências para entrada e saída do mercado. Não existe legislação específica no campo dos transportes para o exercício dessa atividade, não estando presentes as figuras de autorização, permissão e concessão dos serviços.

Cabe à ANTT - Agência Nacional de Transportes Terrestres, como atribuições específicas pertinentes ao Transporte Rodoviário de Cargas promover estudos e levantamentos relativos à frota de caminhões, empresas constituídas e operadores

autônomos, bem como organizar e manter um registro nacional de transportadores rodoviários de carga.

A crescente exigência por serviços de qualidade superior significa muitas vezes que fabricantes e varejistas não estão mais satisfeitos em receber aquilo que é ora era percebido como um serviço de qualidade.

Cientes que antes se satisfaziam com entregas pontuais e sem avarias estão se tornando mais exigentes. Há a necessidade que seus transportadores se comprometam visivelmente com a qualidade e a melhoria contínua do serviço prestado, através, por exemplo, da busca por certificação em conformidade com a NBR ISO 9001:2000. Esta certificação baseia-se tanto na documentação de processos quanto no monitoramento de desempenho, permitindo aos transportadores enfrentarem o desafio de melhorar a qualidade de seus serviços tradicionais ao passo que desenvolvem serviços mais amplos para atender às exigências de mercado.

Por outro lado, ainda que haja uma pressão por serviços melhores e de escopo mais amplo, fabricantes e varejistas buscam cada vez mais a redução de gastos com o transporte. A principal restrição neste cenário é que somente as soluções intensivas em tecnologia têm se mostrado eficientes na redução de custos logísticos (WANKE, 2001).

O mercado demonstra-se favorável ao transporte em pequenas quantidades graças ao poder cada vez maior da tecnologia da informação e as demandas dos clientes por estoques reduzidos, customização e custos mais baixos. Os armazéns estão entrando numa era onde a ênfase estará na movimentação com sincronização, oposto à estocagem, e terão que encontrar meios inovadores para atender estas novas demandas (MOURA, 2003).

As empresas se afastarão dos tradicionais canais de distribuição. Todavia poderão usar uma rede que começa com um armazém de matéria-prima (localizado nas instalações do fabricante ou fornecedor) que abastecerá o processo de manufatura. Os centros de distribuição regionais serão eliminados onde for possível e os fornecedores despacharão diretamente para um ponto de uso final, outro local na manufatura ou direto para uma loja (MOURA, 2003).

O mercado está propício para a adequação logística, gerando oportunidades para as empresas foco deste estudo. Com as empresas desejando um fluxo mais veloz de reposição de estoques, sem investirem em armazenamento vultoso, as empresas de transporte de

encomendas vislumbram uma oportunidade de posicionarem-se num seguimento de mercado vantajoso e lucrativo.

O mercado dá mostras de que as indústrias e distribuidores estão readequando sua cadeia de suprimentos, tomando decisões de investimento em inteligência logística.

Uma estratégia de posicionamento logístico é composta por cinco categorias de decisão que devem ser articuladas e coerentes entre si ao longo do tempo, de modo a permitir uma empresa alcançar seus objetivos de custo e nível de serviço.

1. Coordenação do fluxo de produtos: o fluxo de produtos deve ser puxado, ou seja, acionado pelo elo que está mais próximo ao consumidor final ou empurrado, ou seja, coordenado pelo elo que está mais próximo do fornecedor inicial?
2. Política de produção: uma empresa deve produzir para estoque, com base em previsões de vendas futuras, ou produzir contra pedido, atendendo sempre a demanda real apenas no momento que o cliente coloca o pedido?
3. Alocação de estoques: os estoques devem estar centralizados num único local, ou descentralizados por várias instalações?
4. Política de transportes: uma empresa deve operar com modais de transporte mais lentos e baratos, como o ferroviário e o marítimo, ou mais rápidos e caros, como o rodoviário e o aéreo? Deve buscar a consolidação do transporte ou a entrega expressa?
5. Dimensionamento da rede: quantas instalações deve ter uma empresa, qual a localização de cada uma, que produtos e mercados devem ser atendidos por cada instalação? (WANKE, 2002)

Quanto mais as empresas de transporte estiverem em sintonia com tais decisões e colocarem-se em posição de compreendê-las com oportunidades de negócio, mais terão posições de mercado garantidas e os clientes obtêm suas necessidades satisfeitas.

Durante a realização deste estudo foi possível acompanhar a discussão de um ponto que causou polêmica no setor de pequenas cargas e poderia significar oportunidades e ameaças para as empresas: a Lei Postal, que regularia diretamente o mercado de atuação das transportadoras de cargas fracionadas. Hoje, o projeto de lei está com encaminhamento da Retirada pelo Autor ao Plenário, solicitado pela Presidência da República.

Esta lei foi considerada uma ameaça pelos empresários do setor porque ameaçava a área de atuação das empresas, podendo ser consideradas, conforme a interpretação, área de atuação do serviço dos Correios. Mas, conforme estes empresários, há diferença entre o

mercado postal, hoje explorado pelos Correios e o mercado de atuação das empresas de transporte.

O serviço postal básico é a entrega de carta simples ou objetos postais não urgentes. Trata-se de um serviço barato, sem garantia de prazo, seguro ou recibo de entrega.

Os serviços expressos, tais como o SEDEX 10, e as centenas de produtos oferecidos no mercado por empresas como UPS, DHL, FEDEX são serviços diferenciados, tendo como características essenciais, a rapidez no traslado, tempo de trânsito garantido, possibilidade de rastreamento eletrônico do objeto, além de outros.

Muitos argumentos abordavam a iniquidade da Lei Postal. O projeto, que vem recebendo críticas de participantes do mercado de entregas de encomendas e documentos, contém diversos equívocos de natureza técnica.

Para a prof.<sup>a</sup> Dra. Lúcia Helena Salgado, a Constituição estabelece a livre iniciativa e a livre concorrência como princípios basilares da ordem econômica. Quando entendeu pela existência de monopólios, a União o fez explicitamente, como no caso da pesquisa e lavra de jazidas de petróleo e gás natural e no transporte desses insumos. Assim, a Constituição não estabeleceu que o serviço postal fosse provido em regime de monopólio, de modo que não será uma lei ordinária a fazê-lo. Sobre o serviço postal o que se lê é que a União o manterá, ou seja, garantirá a sua provisão em condições de continuidade. Documento recente da Organização Mundial do Comércio (OMC) avalia que (...) as barreiras legais que impedem o livre exercício do comércio em serviços por firmas "courrier " foram ou estão sendo removidas, o que garantirá maior competição no mercado, com maior oferta de produtos e serviços para a população. Já no Brasil, estamos caminhando na direção contrária (SALGADO, 2003).

A rejeição do mercado não abrange a imagem dos Correios, pois a ECT - Empresa Brasileira de Correios e Telégrafos não é uma estatal ineficiente, obteve em 2002 um lucro líquido de R\$ 406 milhões, segundo o ex-presidente da estatal, Humberto Mota. Segundo a assessoria da empresa, o faturamento foi de R\$ 6 bilhões e os investimentos somaram R\$ 619 milhões. Porém as empresas privadas o criticam por supostamente aumentar o monopólio dos Correios e criar uma situação de concorrência desigual com as empresas privadas (RAMOS, 2003)

O impacto desta regulamentação é considerável. No seminário "O Disciplinamento do Transporte Rodoviário de Cargas", realizado em 2002, o deputado Fleury Filho afirmou que



de acordo com o texto do projeto, em tramitação no Senado, até o envio de e-mail poderá ser taxado, além de garantir a exclusividade do correio no transporte de produtos *e-commerce*.

A Lei Postal poderia interferir brutalmente no serviço de transporte de cargas, pois são considerados serviços postais o conjunto de atividades que torna possível o envio de correspondência ou objeto postal de um remetente para um endereço final, certo e determinado, com ou sem indicação de destinatário. As empresas de transportes de carga entregam todos os dias, milhares de objetos que se enquadram perfeitamente na definição de objetos postais, portanto parte significativa de suas atividades estaria abrangida pela nova lei.

Também está em tramitação o projeto de lei Projeto de Lei 4358/2001 que visa o disciplinamento do segmento de transporte rodoviário de cargas. Para Alfredo Peres da Silva competição extremamente ruínoza e predatória tem gerado graves distorções impedindo até mesmo o desenvolvimento dos outros modais de transporte. O projeto abrange todos aqueles que exerçam a atividade de transporte rodoviário de cargas por conta de terceiros e mediante remuneração, estabelecendo como condição básica para o exercício da atividade, a prévia inscrição do interessado junto à Agência Nacional do Transporte Terrestre - ANTT. Com a vigência desta lei, o Congresso dará condições para que o Executivo conheça verdadeiramente o mercado de transporte e possa assim corrigir e melhorar as suas condições operacionais, em prol de um sistema de transporte em que os modais sejam integrados e complementares (PERES, 2003). Atualmente este projeto de lei ainda está tramitando pela Câmara dos Deputados.

Enfim, mesmo tendo passado por momentos tensos, cinco anos até que o veto presidencial proporcionasse maior tranquilidade aos empresários de cargas fracionadas no que tange à ameaça da Lei Postal e tendo que atuar num mercado com pouco resguardo legislativo, aguardando pelo disciplinamento do setor (Projeto de Lei 4358/2001), o mercado de transporte de cargas fracionadas apresenta indícios de grandes oportunidades, principalmente em parcerias logísticas, onde a atuação com qualidade pode gerar vantagem competitiva diferencial, permitindo à empresas destaque se souberem tirar proveito das características do mercado.

## Estrutura da oferta

O mercado de carga fracionada é bastante diversificado, com atuação desde empresas devidamente constituídas até de pessoas sem nenhuma regulamentação atuando com preços baixos, mas sem nenhum compromisso com o cliente.

Os filões que mais crescem hoje são os de entregas com hora marcada, como os serviços Sedex 10, Vaspex 10 e Plus, Velog, e as entregas reversas (pegar um equipamento com defeito e deixar um novo no lugar). O primeiro é indicado para produtos com maior valor agregado, como os eletroeletrônicos, farmacêuticos, cosméticos e peças automotivas, além de entrega de documentos urgentes. O segundo cresce, principalmente, por inibir a necessidade de as empresas terem que manter várias centrais de assistência técnica e/ou logística.

Há ainda o nicho aberto pela política do governo brasileiro de se firmar no comércio exterior, uma vez que a maioria das empresas inicia exportações geralmente com pequenos volumes. Esse segmento é um dos alvos da gigante norte-americana UPS, que atua em 200 países e territórios, e é cobiçado por empresas de aviação nacionais como a Varig, que aproveita as parcerias mundiais em transporte aéreo e rodoviário e a estrutura em 70 países para otimizar a expansão da Variglog (empresa criada para ter como foco a entrega expressa).

A Empresa Brasileira de Correios e Telégrafos (ECT), constituída em 1969, foi a pioneira na oferta do serviço e é, também, a maior a operar em território nacional, abarcando metade dos negócios no Brasil. A grandiosidade é consequência do caráter social conferido à estatal, que, mesmo com o déficit no segmento de distribuição de cartas, recebeu investimentos suficientes para se estruturar em todo o país.

A entrega expressa começou em 1982, com o lançamento do Sedex. O gerente do Programa de Encomendas, Everton Luiz Machado, conta que antes a ECT oferecia o serviço de malote, mas a crescente demanda das empresas pelo envio de encomendas urgentes, que só apareciam depois que o malote estava fechado, levou a estatal a criar o serviço.

Entretanto, o Sedex exige a utilização do modal aéreo. Por isso, ao invés de investir em uma frota de aeronaves, a ECT fechou parcerias com 35 linhas aéreas de diversas empresas de cargas, algumas das quais – principalmente as nacionais – têm produtos

concorrentes do Sedex. Também tem parcerias com transportadoras rodoviárias, para as entregas que superam um raio de 300 km das capitais (ALBERNAZ, 2003).

A parceria no modal rodoviário não é exclusividade dos Correios. A prática é comum também entre as companhias aéreas. O Vaspex (da Vasp), o Velog (Variglog) e a UPS são bons exemplos de empresas que optaram pela contratação de terceiros. A praxe é exigir que as transportadoras contratadas tenham veículos rastreados por satélite e que ofereçam escolta para o transporte de cargas valiosas, uma vez que a redução dos riscos barateia os seguros de carga e, conseqüentemente, o serviço. As frotas próprias, no caso das empresas privadas, só transitam nas capitais.

A conquista da confiança dos clientes, ao prestar informações sobre todos os passos da encomenda até chegada ao destino, veio acompanhada por concorrentes de peso. Em 1995, a UPS, que atuava no Brasil por meio de um agente desde 1989, montou sua sede em São Paulo. No mesmo ano, a Vasp lançou o Vaspex (ALBERNAZ, 2003).

As 320 franquias, que exigiram um investimento mínimo em torno de R\$ 15 mil cada, correspondem a 85% das agências Vasp. A opção por franquias foi a forma encontrada para dar agilidade à expansão do novo serviço e propiciar a junção do modal aéreo com o rodoviário, necessária para otimizar os negócios sem que precisasse realizar um grande desembolso. A infraestrutura da Vasp, aliada a franqueados e transportadoras parceiras, possibilita a redução em 20% dos custos operacionais (ALBERNAZ, 2003).

A receita foi, inclusive, seguida pela Varig, quando transformou a unidade de negócios Varigcargo na empresa de logística Variglog em 2000, em uma operação que consumiu R\$ 50 milhões, empregados na criação de um sistema de rastreamento próprio. Atualmente, o serviço Velog recebe o suporte de uma rede de 172 franqueados (87,7% das agências). Cada loja, dependendo do tamanho e localização, necessitou de um investimento inicial entre R\$ 100 mil e R\$ 250 mil, segundo a gerente geral de carga expressa, Maria Fan (ALBERNAZ, 2003).

Já a UPS, segundo Juliana Vasconcelos, gerente de marketing para o Mercosul, preferiu investir em parcerias com grandes transportadoras rodoviárias como a Expresso Mercúrio (que faz as operações no Sudeste e Sul) e a Cinco Estrelas (que integra os serviços no Norte e Nordeste). A expansão no Brasil também envolveu algumas aquisições, visando agregar valor aos serviços e a complementação do portfólio já grande, como a compra da Frits (empresa de agenciamento de cargas), em 2001 (ALBERNAZ, 2003)

O acirramento da concorrência, contudo, fez com que a agilidade de entregas e o cumprimento de prazos já não fossem suficientes para garantir o crescimento das empresas. As estratégias de expansão passam por agregar valor aos produtos, o que pressupõe a implementação de novos serviços.

Por mais que muitas empresas vislumbrem um ótimo horizonte, algumas empresas estão deixando o mercado. É o caso do Grupo Águia Branca, que possui cinco unidades de negócios e 17 empresas, entre as quais as transportadoras de cargas e de passageiros, decidiu interromper as atividades de sua subsidiária Águia Branca Cargas no segmento de carga fracionada (industrial).

A decisão foi tomada no final do ano, por ocasião do planejamento estratégico da companhia para o ano de 2004.

"A empresa está saindo da carga fracionada para investir em outras atividades nas quais já atua, como transporte dedicado (grandes contratos de transporte de longo prazo) e logística", informou Nilton Carlos Chieppe, vice-presidente executivo do grupo em entrevista à NTC – Associação de empresas de transporte de cargas.

De acordo com Chieppe, o que levou a empresa a adotar a estratégia foi o baixo retorno do investimento, uma decorrência dos altos custos das operações no segmento, combinados com a redução do movimento (ele estima uma queda de 7% na movimentação de cargas fracionadas no ano passado) e a concorrência predatória.

A decisão do Grupo reflete o que o presidente da NTC – Associação Nacional de Transportadores de Cargas e Logística Geraldo Vianna, vem alertando sobre as operações no mercado de cargas fracionadas. Para Vianna, além de complexas, essas operações exigem altos investimentos, têm custos elevados, riscos de toda ordem e, atualmente, um retorno baixíssimo, em função do excesso de oferta.

Operações de transporte de carga fracionada, com cobertura de vasta área territorial e pouca concentração de cargas, como ocorria com a Águia Branca (a empresa atendia do Rio Grande do Sul a Sergipe), geralmente acarretam altos custos e rentabilidade diminuta. Enquanto esses custos sobem, a concorrência predatória se acentua, em função da falta de disciplinamento da atividade de transporte rodoviário de cargas.

A concorrência é exercida por empresas que, sem compromissos com investimentos na melhoria da atividade, jogam o frete para baixo, dificultando ainda mais a atividade das transportadoras que adotam uma política exatamente oposta.

Para Resende (2004), as indústrias estão operando com estoques cada vez menores, mesmo a criação de centrais de distribuição não é a situação ideal. Conforme Resende, as estratégias de localização de centrais de distribuição (CDs) nas regiões metropolitanas, também chamadas de bases logísticas, estão cada vez mais ligadas às necessidades de aproximação dos produtos das áreas de consumo, principalmente devido à tendência do ressuprimento quase que contínuo nos pontos-de-venda, ou varejo. Tal afirmação aponta para duas questões críticas. A primeira é a de um varejo com níveis de estoques cada vez menores, forçando os estoques maiores para os elementos anteriores nos canais de distribuição. A segunda é a da necessidade de disponibilização de produtos, evitando-se a elevação da curva de vendas perdidas; lembrando que, hoje em dia, o grau de fidelização a um produto está diretamente relacionado com o fato de tê-lo disponível no ponto de consumo. Por outro lado, as áreas de maior consumo se localizam em regiões cujo entorno passa por um processo de especulação imobiliária de proporções insustentáveis. Caracteriza-se, então, um aumento desequilibrado no custo da terra.

Tem-se, assim, o que aqui se denomina "dilema da logística metropolitana". Por um lado, faz-se necessária a aproximação de estoques de ressuprimento dos pontos-de-venda; por outro, os custos da terra e do dinheiro impedem investimentos significativos em estruturas de distribuição localizadas nas proximidades das áreas de maior consumo.

Por outro lado, a terceirização deve acontecer visando-se, em primeira instância, a melhoria dos serviços logísticos, com possível redução nos custos operacionais. Deve-se evitar a terceirização com prioridades nas reduções de custos, o que pode gerar resultados negativos na qualidade dos serviços de ressuprimento (RESENDE, 2004).

O setor de transporte de cargas enfrenta graves problemas estruturais, que vem comprometendo não apenas sua saúde financeira e sua eficiência operacional, mas também, e principalmente, o desenvolvimento econômico e social do país.

Existem fortes evidências de que o Brasil vem desperdiçando, anualmente, dezenas de bilhões de reais, em função de acidentes, roubos de carga, ineficiências operacionais e energéticas, e uso inadequado dos modais. Isto sem falar das dezenas de milhares de vidas perdidas, vítimas das centenas de milhares de acidentes que ocorrem anualmente nas estradas brasileiras.

Na base dos problemas do transporte, estão as enormes deficiências de regulação, o elevado custo de capital, e as políticas governamentais de investimento, que combinados, levaram o país a uma dependência exagerada do modal rodoviário.

Embora apresente uma série de características positivas, como flexibilidade, disponibilidade e velocidade, o transporte rodoviário possui um conjunto de limitações que crescem de importância em um país como o Brasil, caracterizado por sua dimensão continental e uma forte participação de bens primários na formação do produto interno bruto.

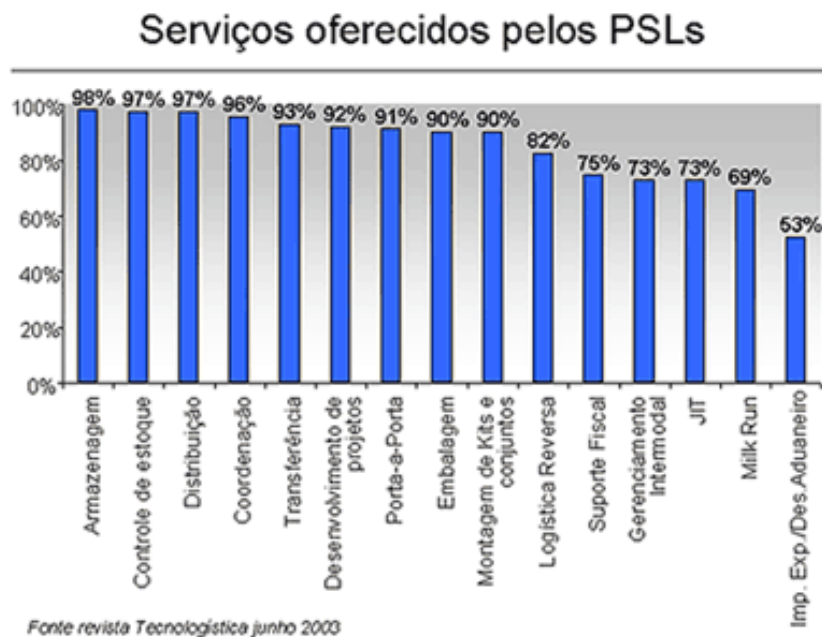
Dentre as principais limitações do transporte rodoviário, destacam-se: baixa produtividade; pequena eficiência energética; níveis elevados de emissão de poluentes atmosféricos e menores índices de segurança, quando comparado com outros modais alternativos.

No caso específico do Brasil, o transporte rodoviário apresenta, adicionalmente, uma série de distorções que afetam ainda mais seu desempenho: elevada fragmentação da indústria, graves distorções concorrenciais, insuficiência e baixa qualidade da infraestrutura rodoviária. Somados, estes fatores vêm empurrando o setor de transporte como um todo, para uma grave crise financeira e operacional (FLEURY, 2004).

Além destas dificuldades, a realização de atividades de natureza logística para as empresas possui uma diversidade bem ampla de possibilidades de atuação. Conforme Fleury, 2004 a análise de portfólio de serviços oferecidos pelos prestadores de serviços logísticos ao mercado brasileiro revela convergências e desencontros quando confrontados com as necessidades e prioridades de seus atuais e potenciais clientes.

Segundo o mesmo, o mix oferecido pelos prestadores logísticos engloba diversas atividades, dentre as quais entrariam as empresas de encomendas no transporte de distribuição e porta-a-porta. Nota-se na figura 3 que 91% das empresas que prestam serviços logísticos oferecem a facilidade da entrega porta-a-porta, o que acaba tornando este mercado ainda mais competitivo.

**FIGURA 3 - Serviços oferecidos pelos Prestadores de Serviços Logísticos**

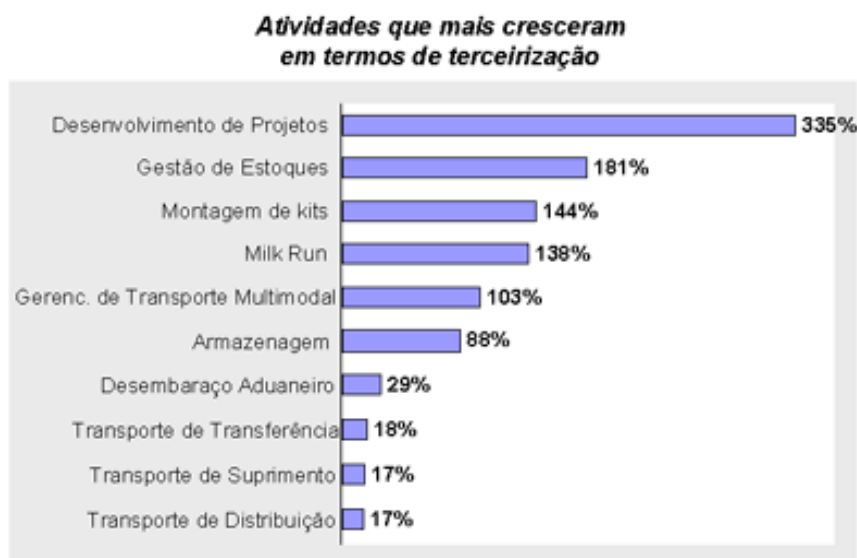


Fonte: Fleury (2004).

Ao ser observada a evolução da demanda, nota-se que o transporte de distribuição cresceu apenas 17 %, figura 4. A análise deste fator pode conduzir a duas interpretações: o fato deste segmento não estar em franco crescimento pode significar elemento de desinteresse para as PSL – prestadoras de serviço logístico, abrindo o mercado para as empresas de transporte de encomendas ou significar que o mercado está diminuindo para todos os atores deste cenário, diminuindo oportunidades a todos.

Figura 4: Evolução da demanda

**Evolução da demanda: 1998 - 2003**



Fonte: Fleury, 2004.



Como fator agravante, ao analisarmos criticamente a figura 5, demonstrada no gráfico abaixo, pode-se observar que a oferta da distribuição porta-a-porta aumentou 12%. Ou seja, além do mercado ter pequeno crescimento, a oferta, e por consequência a concorrência, está aumentando.

**FIGURA 5 - Evolução da oferta**  
**Evolução da oferta: 2000 a 2003**



*Fonte revista Tecnológica junho 2003*

Fonte: Fleury (2004).

Percebe-se que o mercado está saturado, com concorrência predatória bastante acelerada e com perspectivas nebulosas de concorrência saudável. Abrem-se, talvez, perspectivas para agrupamentos mutuamente benéficos entre empresas.

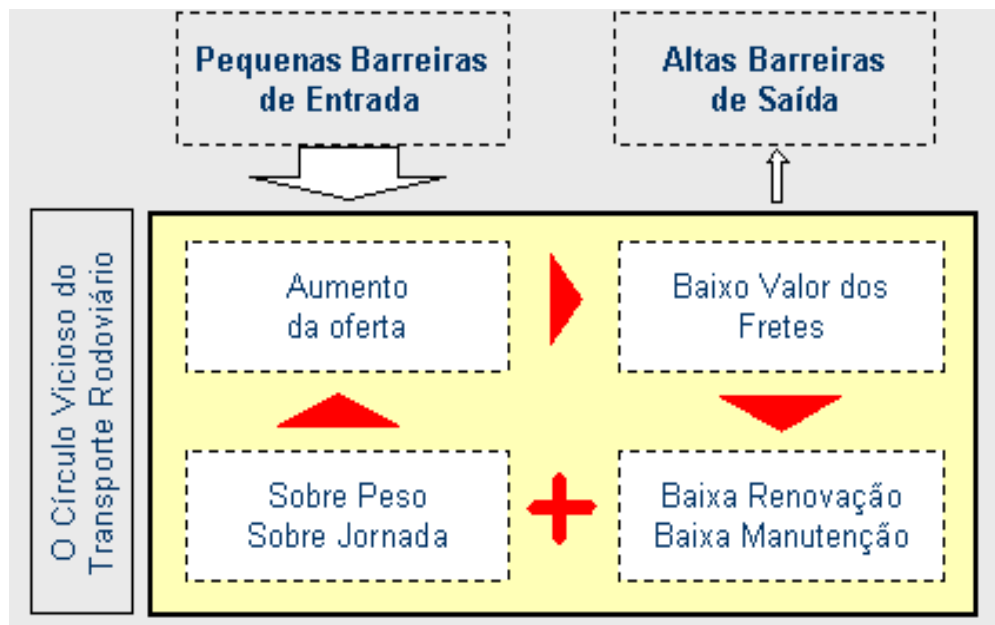
O excesso de oferta tem contribuído para deprimir os preços que, em média, já não são suficientes para cobrir o custo real do negócio. Para garantir um mínimo de carga, o transportador autônomo acaba se sujeitando a trabalhar em condições totalmente inadequadas.

Não é incomum a prática de dirigir mais de 24 horas sem repouso, viajar com excesso de carga e trafegar em velocidades exageradas ou inadequadas às condições de conservação das vias. Esta situação conduziu o setor rodoviário de cargas a um círculo vicioso.

As baixas barreiras de entrada e as altas barreiras de saída colocam a oferta, acima da demanda. O excesso de oferta deprime os preços e torna mais difícil captar carga. Pressionado pelos baixos preços e pela ociosidade, o autônomo é levado a práticas de concorrência predatória, como excesso de peso, de horas trabalhadas e de velocidade, e falta de manutenção adequada. O excesso de cargas e de velocidade aumenta ainda mais

a capacidade instalada, reduzindo ainda mais o preço, reiniciando-se assim o círculo vicioso. Como consequência torna-se inviável a renovação da frota, levando as empresas estabelecidas a dependerem cada vez mais dos autônomos (pesquisa CNT – Coppead).

**FIGURA 6 - O Círculo Vicioso do Transporte Rodoviário de Carga**



Fonte: Pesquisa CNT/COPPEAD-UFRJ – 2002.

Conforme resultado desta pesquisa, algumas frentes de ações seriam necessárias para melhoria neste cenário.

A primeira das frentes refere-se ao esforço de adequação da legislação e melhoria da fiscalização, visando o estabelecimento de regras justas de competição, que garantam sustentabilidade ao setor.

Uma segunda frente visa o estabelecimento de um programa de modernização do setor. Ficou claro ao longo do estudo que o aumento dos índices de eficiência no transporte passa, necessariamente, por investimentos em novas tecnologias, em programas de qualidade, e na estrutura para intermodalidade, dentre outros.

Por fim, considera-se indispensável uma frente de trabalho que trate dos problemas relacionados com a oferta e qualidade da infraestrutura do setor, sem a qual o transporte nem consegue operar (PESQUISA COPPEAD-UFRJ, 2002).

Conforme o citado estudo, no transporte rodoviário, faz-se mister viabilizar a modernização do setor, a partir da adoção de novas tecnologias e também do incentivo a fusões que atenuem o alto grau de pulverização do setor. As principais ações propostas são:

- Incentivo à renovação da frota, e utilização de novas tecnologias, sistemas e equipamentos de rastreamento. Esta ação consiste na criação de mecanismos de financiamento específicos, que viabilizem investimentos em novas tecnologias, em programas de qualidade e em equipamentos mais produtivos.

- Programa de estímulo a fusão de empresas do setor, revertendo a pulverização e estimulando a criação de empresas mais eficientes. Este programa seria viabilizado a partir de mecanismos de financiamentos específicos. O principal objetivo é criar empresas mais eficientes e reduzir o grau de ociosidade no setor (PESQUISA COPPEAD-UFRJ, 2002).

Ou seja, é estrategicamente interessante que as empresas juntem competências visando melhorar seu desempenho e até mesmo assegurar sua permanência no mercado. A tendência observada e confirmada pela pesquisa realizada pela CNT - Coppead é de união entre as empresas, realizando-se alianças quer seja entre empresa transportadoras ou empresas com seus clientes - configurando alianças logísticas.

Neste trabalho, uma aliança logística será definida como: um arranjo cooperativo relativamente duradouro entre uma empresa compradora e uma empresa fornecedora de serviços logísticos.

Essa definição contém alguns aspectos chave. Em primeiro lugar, as alianças logísticas são relacionamentos Inter organizacionais com uma orientação de longo prazo e não de curto prazo. Em segundo lugar, as alianças logísticas exigem cooperação entre as partes, a partir do compartilhamento de informações e dos benefícios gerados pela relação. Finalmente, os detalhes do arranjo podem variar amplamente dependendo das necessidades do comprador e das capacidades do fornecedor. Vários pesquisadores sugerem que a confiança e o comprometimento entre os parceiros são os elementos centrais do sucesso das alianças logísticas.

Assim, LaLonde e Cooper (1989) observaram que, na maioria dos setores, as relações se transformaram de orientadas para as transações para orientadas para o contrato. Ademais, alguns relacionamentos evoluem ao longo do tempo, na direção de parcerias ou alianças, à medida que a confiança se desenvolve entre as partes. Gardner e Cooper (1988) afirmam que as alianças logísticas vão além da mera transação e, tipicamente, evoluem ao longo do tempo. Ambas as partes são motivadas a gerenciar o risco e a incerteza, a partir da cooperação, possibilitando um benefício maior do que aquele obtido a partir da integração vertical (CAMARGO JR e MAZZALI, 2004).

## Estrutura da demanda

A necessidade maior que este mercado atende é a de deslocamento de mercadorias de pequeno porte, com agilidade e segurança. O setor tem buscado solidificar ações para definir melhor seu campo de atuação. Algumas das atitudes visam a ampliação de operação junto a clientes atuais, para assim conquistar novos clientes. Quem está atuando nesse cenário afirma que só permanecerão no mercado e terão condições de fortalecer suas atividades aquelas organizações que já dispõem de uma consistente infraestrutura, constante atualização dos recursos tecnológicos e uma significativa capilaridade. Para Ricardo Brandi, da Associação Brasileira das Empresas de Transporte Internacional Expresso de Cargas, vem acontecendo uma busca constante das empresas para aprimorar seus serviços, os usuários estão exigindo preços cada vez mais baixos e serviços melhores, principalmente tempos de trânsito consistentes e os mais curtos possíveis. Nesse sentido, elas têm procurado aperfeiçoar seus sistemas de informação e operacionais. Não poucas vezes, contudo, o preço será fator decisivo na decisão de compra dos usuários (BRANDI, 2002).

Para Brandi, quanto menos tempo levar para a encomenda chegar ao cliente, maior será seu ganho. “É interessante quando o cliente trabalha em sistemas integrados, como *just in time*, com baixos estoques ou quando há falha numa fábrica e não se pode parar a produção. Ou seja, sempre que existir a necessidade de trânsito no menor tempo possível e uma entrega porta a porta, estaremos falando de transporte expresso”.

As necessidades logísticas são importantes decisões estratégicas. Conforme o perfil da empresa há a definição de atendimento de pedidos através de entrega direta, onde os pedidos são atendidos a partir de instalações centrais. Para Lacerda (2000) estes sistemas, em função das grandes distâncias dos clientes e da necessidade de atendê-los dentro de uma determinada janela de tempo, são muito mais dependentes de transporte confiável e rápido. Além disto, contrariamente às estruturas escalonadas, os sistemas diretos geram movimentações irregulares de cargas fracionadas.

Vemos, portanto, que o potencial da adoção de sistemas diretos é limitado pelo alto custo de transporte. Com o objetivo de viabilizar os sistemas de entrega direta, tem sido cada vez mais comum a utilização de instalações intermediárias de quebra de carga. Estas instalações viabilizam métodos de consolidação de transporte que não se baseiam na

manutenção de altos níveis de estoques avançados e que são compatíveis com uma estratégia de resposta rápida e alto nível de flexibilidade. Elas permitem que, em alguns casos, os custos de transporte nos sistemas diretos sejam tão baixos quantos os dos sistemas escalonados (LACERDA, 2000).

Basicamente são dois os critérios adotados na escolha do modal de transporte: preço/custo e desempenho. Normalmente, a dimensão desempenho é medida através do tempo médio de entrega, de sua variabilidade absoluta e percentual e do nível médio de perdas e danos que ocorrem no transporte. As empresas estão dispostas a incorrer num nível de preço ou custo de frete compatível com um dado desempenho. Além destes elementos, devem ser consideradas as características do produto e da demanda na escolha dos modais.

As características que devem ser observadas na escolha da modalidade de transporte a ser utilizada são: a densidade de custos adicionados e a amplitude de vendas. As implicações de uma baixa densidade de custos adicionados estão relacionadas à escolha de modais de transporte cujo custo unitário seja compatível, no máximo igual, à densidade de custos.

As implicações de uma alta amplitude de vendas estão relacionadas a um modal de transporte que forneça flexibilidade suficiente para acompanhar as variações na demanda, minimizando as chances de decisões equivocadas como mandar quantidades erradas, do produto errado para o local errado. Neste caso, modais de transporte mais rápidos e caros como o aéreo e o rodoviário possuem menor capacidade de carregamento, permitindo a consolidação em menor tempo e gerando a flexibilidade necessária para acompanhar variações na demanda. Um exemplo de empresa que opera totalmente com transporte aéreo é a IBM norte-americana, na entrega de peças de reposição de mainframes aos seus clientes. A IBM centralizou o estoque de peças de reposição em Mechanicsburg. Tão logo surja uma necessidade colocada por seus clientes, a peça, já produzida anteriormente e em estoque, é enviada imediatamente via aérea para o local de uso. Desta forma, a IBM articulou as seguintes decisões de posicionamento logístico: transporte aéreo fracionado, produção para estoque, estoques centralizados e fluxos puxados.

Além disto, quando aumenta a densidade de custos ao longo dos diversos setores, aumenta o percentual de utilização do transporte aéreo nos casos pesquisados e reduz-se o total de pontos de estocagem. Um maior número de pontos de estocagem cria a

necessidade de consolidar carregamentos e explorar economias de escala no transporte, o que muitas vezes só é conseguido com a programação dos embarques (WANKE, 2002).

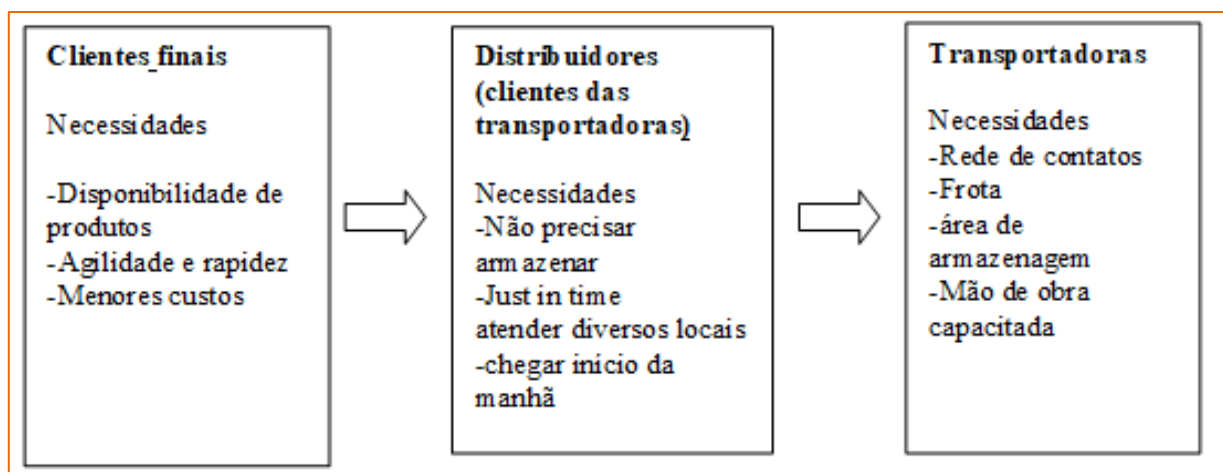
A definição do posicionamento e da função das instalações de armazenagem é uma decisão estratégica. É parte de um conjunto integrado de decisões, que envolvem políticas de serviço ao cliente, políticas de estoque, de transporte e de produção que visam prover um fluxo eficiente de materiais e produtos acabados ao longo de toda a cadeia de suprimentos.

A funcionalidade das instalações de armazenagem reflete estas decisões através do que chamamos a missão estratégica da armazenagem. Este quadro indica grandes oportunidades a serem obtidas através de um processo de revisão das redes logísticas. De fato, muitas empresas têm revisto seus sistemas de distribuição e podemos dizer que existe uma tendência de centralização, onde o número de depósitos que operam atualmente é menor do que há alguns anos atrás (WANKE, 2002).

Mas não existe um modelo único. As soluções mais adequadas dependem de características próprias de cada empresa e da estratégia logística adotada.

O cliente final também busca preços mais acessíveis e produtos a pronta entrega, isto gera atitude de adequação por parte das empresas que tencionam permanência no mercado.

**FIGURA 7 - Fluxo de necessidades das partes interessadas no transporte de encomendas**



Fonte: Autora em pesquisa de campo.

Percebendo as oportunidades acima está uma oferta excessiva de serviços, num setor pecando por falta de regulamentação, sofrendo com a concorrência predatória e desleal.

## Síntese conclusiva

Com tantas mudanças no mundo empresarial, algumas destas abriram oportunidades para atuação conjunta das empresas, em especial no segmento de transporte de cargas fracionadas.

No que se refere à demanda, nota-se forte tendência no contexto atual que as empresas têm diminuído estoques, estão focando muito seus esforços em competências fundamentais para seu negócio e por consequência estão terceirizando, desfazendo-se de outras atividades, necessitando cada vez mais de parceiros próximos e confiáveis. Um concorrente pode passar a ser também um parceiro com alianças mutuamente benéficas almejando desta forma vantagens competitivas mais duradouras.

Atualmente, as empresas procuram cada vez mais agilizar o fluxo de materiais, comprimindo o tempo entre o recebimento e a entrega dos pedidos para reduzir os investimentos em estoque. Neste ambiente, o papel da armazenagem está voltado para prover capacidade de resposta rápida e muitos dos serviços executados visam justamente reduzir as necessidades de estoque.

A realização de alianças tem demonstrado ser uma tendência duradoura com raízes sólidas desde que realizada com os cuidados necessários.

As principais oportunidades que configuram neste cenário são:

- Atuação nas entregas expressas, com hora marcada, atendendo a necessidade dos clientes de entrega *just in time*, baixos estoques, racionalização da cadeia de suprimentos;
- Realização de alianças logísticas com clientes, atuando como parceiro num nível de confiabilidade e sincronismo vantajoso para ambas as partes.

As necessidades dos participantes deste mercado podem ser resumidamente obtidas da seguinte análise: os clientes finais (consumidores) desejam produtos em excelente estado, com ótimo preço; isto exige dos distribuidores o atendimento veloz à reposição destas mercadorias, baixos estoques e garantia na entrega; isto acarreta nas transportadoras o compromisso de oferecerem o produto no horário combinado, necessitando para isto de estrutura logística, abrangência física e *know how* para proceder o transporte nas dimensões de qualidade esperadas pelos clientes.



Dentre os que arriscam opinar sobre uma solução está a pesquisa CNT-Coppead, que sugere a fusão, ou união entre empresas para diminuir a pulverização da oferta e melhoria na qualidade dos serviços prestados, obtendo-se mais especialização e eficiência das empresas componentes do setor.

Sem dúvida, as alianças permitem às empresas de transporte de cargas fracionadas mais agilidade, competitividade para permanência no mercado, gerando por consequência, maior foco na satisfação do cliente final.

# 4 Alianças Estratégicas E Parcerias

---

Neste capítulo serão demonstradas as opiniões coletadas na pesquisa de campo sobre a realização das alianças estratégicas. Primeiramente configura-se a Rede Brasil como uma tentativa de estabelecer-se redes de cooperação no segmento de transportes, porém seu único benefício foi o de aproximar os empresários, permitindo futuras parcerias.

Em seguida é exposto o processo de realização de uma aliança na Ômega, visando-se compreender os pontos que impactam na decisão e a sequência estabelecida.

Isto posto, são apresentadas algumas das empresas que configuram as alianças de reciprocidade e as de prestação de serviços com a empresa.

Houve a preocupação em resguardar-se as impressões dos parceiros sobre o mercado de encomendas, sobre como vêem as alianças de forma geral, bem como qual sua opinião acerca do desempenho da empresa.

Contrapondo-se com esta visão é apresentada a visão da empresa sobre o mercado, os parceiros e sobre si mesma. Também se verificou junto aos clientes quais os impactos no seu processo de decisão o fato de a empresa realizar ou não parcerias, bem como qual a imagem que os mesmos têm da empresa foco do estudo.

O objetivo foi o de verificar se a visão que a empresa tem de si com a que seus parceiros e clientes afirmam entender.

Encerrando o capítulo são apresentadas as motivações e formatos institucionais para tais alianças.

## 4.1 AS ALIANÇAS NA EMPRESA ÔMEGA

O grande fator propulsor para a realização de alianças estratégicas entre empresas prestadoras de serviços de transporte foi a criação da RBV

A Rede Brasil de Viagens foi uma tentativa de trabalho em conjunto de empresas do setor de transporte rodoviário. Iniciou em 1999 com a união de vinte e oito empresas brasileiras do setor de transporte rodoviário de passageiros, através da integração operacional de suas frotas, linhas e infraestruturas, o que viria a possibilitar o fortalecimento individual, aumento de produtividade, melhoria da qualidade dos serviços de transporte de passageiros e encomendas e ganho em segurança, economia, conforto e comodidade para os clientes. A Rede cobriria quase todos os estados brasileiros - exceto, Amazonas, Amapá e Roraima, além de quatro países vizinhos: Argentina, Paraguai, Chile e Bolívia.

Após alguns anos, grandes empresas que lideravam a RBV decidiram por abandonar o grupo, como a São Geraldo, Pluma, dentre outras, isto deu início ao retrocesso do projeto que atualmente ainda existe, porém com tímida atuação e pouco impacto nas atividades das empresas participantes.

No que se refere ao transporte de encomendas, a RBV não funcionou principalmente devido ao despreparo das empresas participantes em administrarem as contingências oriundas das parcerias. Por exemplo, extravios de cargas, danos e avarias, informações solicitadas por clientes sobre a situação da entrega. O dia a dia provou que era muito desgastante para a empresa monitorar e garantir a carga que era transportada por sua parceira, a Rede dava mostras de pouco comprometimento entre as empresas participantes e geralmente a qualidade do serviço prestado pela parceira não tinha qualidade satisfatória.

Atualmente a Empresa Ômega não transporta encomendas através da Rede Brasil de Viagens, entretanto a grande contribuição desta tentativa de união entre empresas foi o fato de apresentar e aproximar empresários de empresas muitas vezes distantes e que identificaram alguma afinidade.

Ao serem analisadas as alianças realizadas pela empresa, percebe-se duas características onde tais parcerias podem ser agrupadas: alianças estratégicas de reciprocidade e alianças de prestação de serviço que serão posteriormente descritas.

#### 4.2 O PROCESSO DE REALIZAÇÃO DE UMA ALIANÇA ESTRATÉGICA

Para propiciar o entendimento sobre a forma em que são realizadas as alianças estratégicas com a empresa foco deste estudo de caso, foram realizadas entrevistas onde

pôde-se compreender a sequência de realização de tais parcerias e os fatores que são decisivos para efetivação do negócio. Este processo refere-se a todas as alianças efetivadas pela empresa.

Conforme os responsáveis, tudo começa com o contato de uma das partes. A maioria das vezes a empresa Ômega é contatada, principalmente por sua imagem e referência de atuação no Paraná. Ao serem questionados sobre porque não iniciam buscas por parcerias com outras empresas, em outros Estados, a afirmação foi de que a estratégia da Ômega é ser a melhor transportadora de encomendas no Paraná, no momento não é de seu interesse ampliar muita sua extensão, pois deseja garantir total qualidade de seu transporte e quanto mais espalhada é a empresa, mais difícil fica o controle.

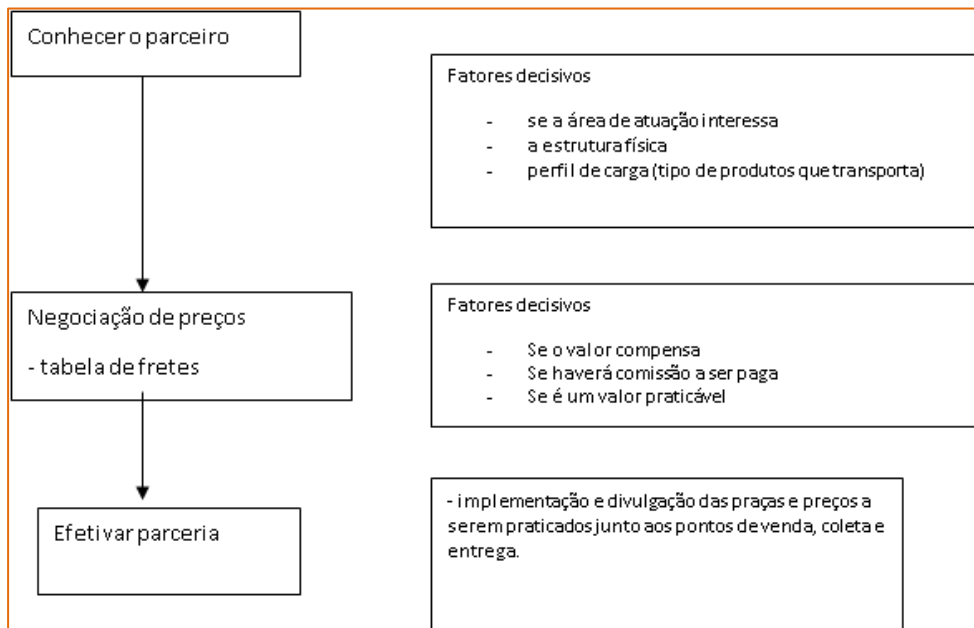
Assim, com o contato estabelecido, geralmente pela outra parte, iniciam-se as conversações sobre o interesse em atuar na área de cada empresa. Se a empresa não tiver interesse em atuar na área geográfica da outra empresa ela fica somente como um parceiro de prestação de serviços e houver o interesse configura-se a aliança de reciprocidade. Neste momento são levados em consideração também os produtos a serem transportados, devem ser encomendas de até 30 quilogramas em média, não sendo produtos tóxicos ou perigosos.

Outro aspecto importante que também é analisado é o fato de que não haja extrapolação da estrutura, em especial espaço físico, se existir torna-se desvantajosa, pois para a empresa não compensaria fazer investimentos para ampliar sua estrutura em função da parceria.

Após acertada a viabilidade do transporte da carga, parte-se para a negociação da tabela de fretes. Este momento é crucial para a efetivação da parceria, pois os valores a serem praticados devem ser interessantes para ambas as partes e também suportáveis pelo mercado. Pode-se considerar que a aliança estratégica se formaliza com a concordância com a tabela de fretes, deixando o processo mais dinâmico permitindo reajustes de modo facilitado. Para as alianças de reciprocidade é acordado 50% do faturamento para cada empresa. Para as negociações das alianças de prestação de serviço, cada negociação é específica, levando em consideração o fluxo e quantidade de despachos envolvidos.

O passo seguinte é simplesmente a operacionalização junto aos pontos de venda divulgando-se a parceira e os itens acordados, bem como as formas de controle e pagamento.

**FIGURA 12** - Esquema representativo do processo de realização das alianças estratégicas na Ômega



Fonte: Elaboração própria a partir da pesquisa de campo.

A grande maioria destas alianças não é formalizada, realiza-se o que chamam de acordo de cavalheiros. Um dos motivos desta não formalização é a argumentação de que é desnecessário um contrato, uma vez que em se havendo contrato ou não, o mesmo pode ser rescindido a qualquer momento por qualquer uma das partes. É a boa realização do serviço que irá manter a parceria e não a força de um instrumento legal.

Ao serem inquiridos a respeito da monitoração do sucesso das parcerias, quais os problemas mais frequentes e a contabilização dos lucros, a resposta que se obtém é de que as percepções sobre a lucratividade da parceria são subjetivas, baseadas simplesmente em apreciações do dia a dia. Certamente o processo de realização de uma aliança estratégica ficaria mais eficiente se ao seu final fosse acrescentada esta fase de análise dos retornos oriundos de cada contrato. Afinal, certamente números confiáveis dariam uma resposta certa à questão: foi bom ter feito esta aliança? Devo mantê-la? Devo rescindi-la?

Configura-se então uma grande necessidade de melhoria no fechamento do processo das alianças estratégicas desta empresa.

Ao ser realizado o estudo das parcerias nesta empresa foi possível agrupá-las em dois modelos: alianças de reciprocidade e alianças de prestação de serviços.

### 4.3 ALIANÇAS ESTRATÉGICAS DE RECIPROCIDADE

O primeiro grupo de parcerias que foi analisado foi o denominado Alianças de Reciprocidade, este modelo é caracterizado pelo envio recíproco de encomendas para coleta ou entrega pela parceira. Neste formato de aliança estratégica notamos a presença de um estudo mais criterioso para tomada de decisão, uma vez que, ao delegar à parceira a realização do transporte “em seu lugar” a empresa está confiando totalmente no desempenho da parceira estratégica, em prestar serviço de qualidade ao seu cliente, impactando no desempenho das duas empresas envolvidas.

Podem ser classificadas como alianças estratégicas de reciprocidade as parcerias realizadas com as empresas: Viação Santa Cruz (a mais antiga das alianças), Andorinha, Salutaris e Roger Cargo.

Além destas, duas outras alianças estão em estudo, vislumbrando complementar as competências das empresas participantes, melhorando sua atuação no mercado, mas ainda configuram assunto sigiloso na empresa.

Segue abaixo uma descrição das empresas que compõem este tipo de aliança com a Empresa Ômega.

#### Viação Alfa S.A.

Na década de 50, o empresário João dava início ao primeiro sistema de transporte coletivo sobre rodas na baixa mogiana, transportando 14 estudantes entre Conchal e Mogi Mirim - SP, marcando a história do que viria a ser a Alfa. João, acreditando no potencial econômico da região investiu também no transporte de funcionários para as indústrias, para o turismo e os serviços de transporte coletivo urbano.

Em 1958 foi constituída a Viação Alfa. A década de 70 registrou o início dos investimentos em transporte em outros municípios do interior dos estados de São Paulo e Minas Gerais. A aquisição das empresas Viação B e Rápido P permitiu a ampliação dos horários para atendimento da população em suas viagens até a cidade de São Paulo. A população das cidades de Poços de Caldas, Andradas e Espírito Santo do Pinhal também

passou a receber os serviços da empresa, principalmente após a compra da Viação NSF e instalação de garagem própria em Alfenas-MG.

Nos anos seguintes, a empresa foi se solidificando e conquistando clientes em todo o interior paulista e mineiro. O início da década de 80 foi marcado pela união da empresa com outras. Os serviços foram aprimorados, aumentou-se o número de clientes e foram criados mais empregos e benefícios. Suas aquisições não pararam por aí; a compra da Viação N Ltda em 2000 buscou consolidar ainda mais o grupo Alfa. É importante destacar que o crescimento fez com que a Santa Cruz passasse a atuar também no transporte de cargas (encomendas) (SITE DA EMPRESA).

O Serviço de Carga Fracionada Convencional Alfa é disponível para todo o país, sendo efetuado com cobertura própria ou de empresas parceiras, apresentando tabela diferenciada e transporte feito por caminhões ou ônibus. A área de cobertura própria abrange os estados de São Paulo e Minas Gerais.

A prestação de serviço para o estado o Paraná é realizada pela Empresa Ômega, através de uma aliança estratégica realizada em 1995.

O contato inicial para a parceria foi liderado pela Viação Alfa visando ampliar sua área de abrangência e ter atuação nacional. A empresa realizou diversas parcerias vislumbrando atuar em conjunto com os melhores transportadores de carga fracionada de cada Estado e desta forma, poder oferecer a seus clientes uma grande diversidade de destinos para o transporte de cargas. A empresa também transporta cargas fechadas em caminhões.

Conforme dados coletados em pesquisa de campo o fator motivador da busca pela parceria foi interesse em ampliação da rede de cobertura, entretanto o que mantém esta parceria há 10 anos é a forte semelhança cultural e simpatia entre as duas empresas, isto gera um grande comprometimento com a qualidade do serviço, permitindo confiança no que será realizado pela parceira.

Detalhes como o cuidado com o manuseio da carga, informações para acompanhamento da localização da mercadoria, responsabilidade com não-conformidades, avarias e extravios fazem a diferença e mantém o cliente satisfeito. Isto é de interesse de ambas as empresas.

O desempenho de transporte realizado pelas duas empresas no ano de 2004 mostra que tanto uma empresa quanto outra coletaram e entregou um número significativo encomendas.



## Empresa de Transportes Delta

A Empresa de Transportes Delta foi fundada em 05 de junho de 1948. Data que faz parte da história das regiões da Alta Sorocabana e Oeste Paulista/SP.

As primeiras jardineiras foram cedendo lugar aos ônibus mais modernos que se multiplicaram para atender às mais diversificadas linhas que iam sendo implantadas até chegar ao que a Andorinha representa hoje a nível nacional.

A Delta possui uma frota de mais de 400 ônibus, emprega mais de 2.000 funcionários, dispõe de mais de 320 agências distribuídas em sua área de atuação, 18 garagens localizadas estrategicamente com pessoal especializados e modernos equipamentos para manter a frota em perfeitas condições de trafegabilidade e segurança, dezenas de ponto de apoio e extensa rede de comunicação. Sua matriz é localizada em Presidente Prudente/SP.

Atualmente percorre cinco milhões de quilômetros transportando quinhentos mil passageiros por mês. Suas linhas superam 20.000 quilômetros desde o Rio de Janeiro até a Bolívia. Operando em 8 estados e no Distrito Federal, oferece os serviços de transporte rodoviário de passageiros nas linhas:

- Internacionais; ligando os estados do Rio de Janeiro e São Paulo a Porto Soares na Bolívia.
- Interestaduais; ligando os estados do Rio de Janeiro, São Paulo, Paraná, Minas Gerais, Mato Grosso do Sul, Mato Grosso, Goiás, Rondônia e o Distrito Federal.
- Estaduais; ligando diversas regiões nos estados de São Paulo, Paraná, Mato Grosso do Sul e Mato Grosso.
- Suburbanas; prestando serviços de transporte suburbano nos estados de São Paulo, Mato Grosso do Sul e Mato Grosso.

A Delta Transportadora Ltda., Empresa do Grupo Delta, atua há 24 anos no transporte de cargas e encomendas. Hoje atua nos Estados de São Paulo, Mato Grosso, Mato Grosso do Sul, Paraná, Rio de Janeiro e Rondônia; além disso, possui convênios com outras empresas para também atender outras praças de Goiás e Paraná. A empresa possui exclusivo sistema de entregas rápidas e seguras utilizando bagageiros, ônibus cargueiros, caminhões e utilitários.

A estratégia de atuação da Delta é de buscar uma grande abrangência de destinos para ofertar a seus clientes e por isto o sistema de parcerias torna-se interessante.

A parceria foi realizada em 2001 motivada pelo interesse na ampliação da rede de pontos atendidos e as negociações foram iniciadas pela empresa.

Devido ao tipo de atuação muito pulverizada e das diversas parcerias que esta empresa utiliza, a Ômega necessitou de algumas adaptações para realizar o transporte somente nas localidades onde a Delta atua com estrutura própria, nas localidades onde era outra empresa terceirizada pela Andorinha o resultado do desempenho obtido não foi satisfatório.

### Viação Gama Turismo S/A

Em 1945, ano em que terminava a II Guerra Mundial, o Brasil tinha sua economia baseada na cultura do café e a indústria nacional era um sonho. A maioria da população, que não ultrapassava 45 milhões de pessoas, ainda vivia na zona rural. Não fabricávamos carros, caminhões, ônibus ou componentes. Combustível para abastecer veículos particulares praticamente não existia e, por isso, o transporte coletivo surgia como opção. Mas as dificuldades eram enormes.

No dia 13 de janeiro de 1945 a família N adquiria a Viação Gama, em Três Rios, no estado do Rio de Janeiro. A frota era formada por 12 ônibus. Os carros não tinham manual, velocímetro ou qualquer outro instrumento para medir o seu desempenho e as peças eram reparados ou até mesmo fabricados na própria oficina da empresa.

Já em 1946, a empresa iniciava o processo de expansão, implantando a linha Paraíba do Sul / Rio de Janeiro. No ano seguinte, entravam em operação três novas linhas: São José do Rio Preto / Petrópolis, Três Rios / Além Paraíba e Três Rios / Areal.

A partir da década de 50, o Brasil sofre profundas transformações. A população se desloca para as cidades, o país volta-se para a industrialização, chegam as fábricas de automóveis e com elas crescem os números de estradas. Surgem as condições básicas para a evolução do transporte rodoviário. Empresas como a Salutaris embarcaram nessa nova realidade e se prepararam para acompanhar o desenvolvimento.

Quatro anos mais tarde, a Gama incorporava a Viação A, assumindo o controle da linha São Paulo / Ponte Nova, com seções em Rio Pomba, Ubá, Visconde do Rio Branco e Viçosa. Com isso, a empresa passa a operar no Rio de Janeiro, São Paulo e Minas Gerais. Em 1972, a empresa adquire a Auto Ônibus F e passa a fazer a ligação entre Rio de Janeiro e Nova Friburgo, atendendo também as cidades de Macuco, Cordeiro e Cantagalo. Um pouco mais tarde, em 1975, a Gama dava seu maior passo com a conquista de uma linha com quase 1.500 quilômetros de extensão: São Paulo / Vitória da Conquista. Para chegar até à Bahia, foi preciso investir pesado na compra da Viação VC, de uma garagem em São Paulo e de 50 veículos novos.

Atualmente, a Viação Gama está inserida na Unidade de Passageiros, uma das cinco Unidades de Negócios do Grupo AB.

A parceria com a Ômega iniciou-se em 2002 através de uma aproximação reforçada pela Rede Brasil de Viagens. A motivação principal foi o aumento da abrangência, que era de interesse de ambas as empresas.

Ao analisarmos o desempenho do faturamento no ano de 2004 percebemos que a Ômega teve maior utilização dos serviços da Gama, principalmente no primeiro semestre de 2004. conforme análise gerencial geralmente os destinos são solicitados pelo cliente, no caso da Gama que atende o estado do Rio de Janeiro, entende-se como necessidades dos clientes esta procura.

## R C Transporte Rodoviário

A R C Transporte Rodoviário é uma empresa situada em Jaraguá do Sul que transporta cargas por modal rodoviário ou aéreo.

No ano de 2003 foi fechada parceria entre a RC e a Ômega para ampliar a rede de atuação de ambas, sendo realizadas coletas e entregas.

A aliança foi desencadeada pelo interesse em aumentar a atuação, principalmente em se tratando de Estados vizinhos, trazendo mútuos benefícios. Mesmo que este seja o fator motivador da aliança, é o modo de conduzir o trabalho, os cuidados com o transporte que tem mantido a parceria.

Análise das alianças de reciprocidade: após a discussão do assunto junto aos principais envolvidos pode-se concluir que não faz parte da estratégia da empresa a expansão de sua atuação para uma abrangência nacional, porém esta é a intenção de muitas empresas que a procuram para a realização de alianças.

Por ser extremamente focada em seu ramo de atuação – o estado do Paraná – a Ômega torna-se atrativa por demonstrar eficiência operacional, capilaridade geográfica, principalmente para o interior do Paraná.

O fato de realizar parcerias onde além de prestar o serviço de transporte ao parceiro, a Ômega também utiliza da competência da outra empresa para realizar serviços “no seu lugar” e por esta razão é chamada de reciprocidade, permite um melhor portfólio de localidades atendidas.

As parcerias de reciprocidade não são muito comuns na empresa e nestas 4 existentes nota-se que as mesmas atuam em Estados representativos como São Paulo, Santa Catarina, Rio de Janeiro e Mato Grosso. Além disto, tais Estados são próximos ao Paraná, o que de certa forma permite a conciliação com a direção estratégica da empresa em não ampliar muito a sua área de atuação, garantindo o foco.

Também se nota que a maioria destas empresas possui características culturais semelhantes, são empresas familiares e tradicionais em seus mercados.

#### 4.4 ALIANÇAS ESTRATÉGICAS DE PRESTAÇÃO DE SERVIÇOS

O outro formato de alianças utilizado pela Empresa Ômegas é a realização de parcerias somente de prestação de serviço, onde o parceiro acorda com a Ômega para a realização da entrega de suas encomendas, porém o parceiro não faz entregas para a empresa. Esta aliança é vista quando a empresa é procurada por outras organizações que, conhecedoras do seu desempenho vêm interessadas em aumentar seu mercado. Este tipo de parceria às vezes confunde-se com as próprias relações cliente x fornecedor, uma vez que não há contrato. Foram denominadas de alianças de prestação de serviço porque é o transporte unilateral feito pela empresa.

Pode-se afirmar que estas alianças têm sido a grande atratividade estratégica da Ômega e os parceiros abaixo confirmam isto.

A relação com os parceiros acima se difere das de clientes normais porque há uma negociação prévia, verificando-se os interesses envolvidos onde são acordados valores dos fretes a serem praticados, em pesquisa de campo verificou-se que em muitos casos não são realizados contratos formais de prestação de serviço. Conforme o Gerente de Encomendas da Ômega, não há a necessidade de realização de uma parceria formal vinculando estas entregas às regiões atendidas, pois contratos de longo prazo acabam por não serem muito vantajosos, uma vez que as tabelas de preços podem sofrer variações.

Visando um melhor entendimento deste modelo de alianças estratégicas foram entrevistados os três maiores parceiros que despacham suas cargas pela Ômega, o Expresso J, a J Encomendas Urgentes e a I Cargas.

Na sequência será realizada uma breve apresentação das empresas parceiras e o seu desempenho em despacho de encomendas em 2004.

### J Encomendas Urgentes

Fundada em 1963, na cidade mineira de Divinópolis, há 41 anos estabelecida no mercado de entregas urgentes, a Jamef atende, no rodoviário, a totalidade dos estados de São Paulo, Rio de Janeiro, Espírito Santo, Rio Grande do Sul, Paraná, Santa Catarina e a região metropolitana de Belo Horizonte. No transporte aéreo, atende todo o território nacional com representantes nas principais cidades do país.

Nos dias de hoje, a J. conseguiu firmar-se como uma das mais conceituadas empresas de transportes de encomendas urgentes do país. O compromisso permanente com a satisfação de seus clientes é fruto de uma história de muita luta e dedicação.

Todas as etapas do Transporte são apoiadas na mais moderna tecnologia de rastreamento, monitoramento e comunicação contínua, garantindo entregas dentro dos prazos com muita eficiência e qualidade.

A parceria com a Empresa Ômega iniciou em 2001 através de contato iniciado pela Jamef. O principal elemento motivador foi a estratégia da empresa de tornar sua rede de abrangência ampla e desejando um melhor atendimento ao interior do Paraná.

Expresso J.

Atuando desde 1959 a empresa Expresso J. atende 6 estados: São Paulo, Rio de Janeiro, Espírito Santo, Paraná, Santa Catarina e Rio Grande do Sul.

O início da empresa foi marcado pela atuação do Sr. D. P. que conseguiu comprar dois caminhões e dedicar-se ao transporte de cargas.

Atualmente, para atender aos seus 6 mil clientes cadastrados, a empresa conta com uma excelente estrutura de terminais, 17 filiais, 809 funcionários e 500 caminhões (próprios e terceiros). Atende diariamente cerca de 3.815 cidades.

Em 2000 a Jundiaí contatou a Ômega visando melhorar sua prestação de serviços no interior do Estado, estabelecendo-se assim a parceria.

## I.Cargas

A I. Cargas foi fundada em 1958 dedicando-se ao transporte rodoviário de cargas e agenciamento aéreo, dentro do território nacional, atendendo aos serviços de lotação, fracionado e encomendas expressas, para cargas não perigosas.

A I.Cargas possui 64 filiais, instaladas nas principais cidades do país, todas elas tecnicamente concebidas para prestar ampla assistência em todas as etapas da operação de transporte. Conta com 901 veículos próprios, além dos bagageiros dos mais de 1.900 ônibus do Grupo Itapemirim e dos veículos contratados ocasionalmente. Tratam-se de veículos das categorias leve, média e pesada, utilizados de acordo com o perfil da carga transportada e rota operada.

Os veículos de coleta/entrega e transferência são equipados com rastreador via satélite, moderno sistema que permite o acompanhamento da carga 24 horas por dia em qualquer ponto do país.

A parceria, caracterizada por uma negociação de preço dos fretes foi estabelecida em 1999 visando agregar a empresa o uso de um parceiro experiente em transporte no Paraná, agilizando seu processo.

Análise das alianças de prestação de serviços: após entrevistas e observação do processo pôde-se entender que este tipo de parceria é interessante para a empresa no sentido de aproveitamento de ociosidade, diminuição da concorrência direta, entretanto há uma grande deficiência no controle de tais parcerias. Há diferenças nos tratamentos dos dados, por exemplo, para alguns parceiros é emitido CTRC da Ômega para outras é transportado com o CTRC da parceira; alguns controles, emissão de faturas e fechamentos são feitos em Ponta Grossa na seção Controle de Arrecadação, outros são realizados em Curitiba, o que gera certa dificuldade no entendimento do processo de alianças como um todo.

#### 4.5 PRINCIPAIS ELEMENTOS INFLUENCIADORES NA CONTINUIDADE DAS ALIANÇAS ESTRATÉGICAS

Após as entrevistas realizadas entre os gestores da Ômega e alguns de seus parceiros estratégicos, pode-se concluir que os principais elementos que propiciam a permanência das alianças são:

- Percepção de que a empresa atende com o mesmo compromisso o cliente do parceiro estratégico com o qual ele atende os seus clientes;
- Capacidade de cumprir os prazos combinados;
- Baixa incidência de avarias e extravios de cargas;
- Capacidade de rastreabilidade da encomenda, permitindo dar informações aos parceiros sobre comprovação da entrega, não conformidades no processo ou problemas que precisaram ser contornados;
- Competição ética, principalmente em respeitar os clientes do parceiro estratégico;
- Possibilidade de *feedback* sobre o desempenho apresentado, permitindo o monitoramento e melhoria;
- Similaridade de cultura organizacional (geralmente as que dão certo são empresas familiares, tradicionais e que prezam muita a imagem e a qualidade dos serviços);



## **Visão dos Parceiros sobre o mercado e a Empresa Ômega**

Com o objetivo de averiguar a visão que os parceiros têm sobre a Ômega foram realizadas entrevistas com representantes destas empresas onde se pôde notar que há convergência nas percepções. Para facilitar a análise, as informações serão agrupadas em tópicos, como segue:

### **Visão do mercado de encomendas**

Os parceiros são unânimes em afirmar que o mercado está extremamente competitivo, as exigências de preço são as de maior influência, entretanto grande parte das participantes desta dinâmica concorrencial não estaria qualificada a atender os requisitos dos clientes no sentido de qualidade, segurança e preço. “Existem muitas transportadoras, mas especializadas e com eficiência são poucas”.

Outra concordância geral dos entrevistados está relacionada à concorrência predatória. “Hoje, qualquer um compra um furgãozinho e sai por aí dizendo que transporta encomendas. O pior é que os clientes topam, levando em consideração somente o preço, até que precisem de um suporte maior, que somente empresas sólidas e mais organizadas podem oferecer, somente então eles caem em si e vêem que não é só preço que podem considerar.”

Ao fazer o comentário acima, o parceiro referiu-se a um conjunto que faz o diferencial em uma empresa com solidez no mercado, atributos como: estrutura geográfica e logística que asseguram ao cliente que sua encomenda chegue no destino e no prazo; oferecer seguro da mercadoria; estarem preparadas para situações de extravios ou avarias, na concorrência predatória o risco é do cliente.

Muitas das empresas entrevistadas consideram o fato de ter parceiras como uma vantagem competitiva, pois amplia sua área de abrangência, permitindo atender ao pedido do cliente mesmo para uma área que ela não possui estrutura própria.

## Visão sobre o parceiro

Segundo a pesquisa de campo, os parceiros têm um conceito muito bom sobre a empresa descrita neste estudo de caso, o que influencia diretamente na realização dos acordos comerciais. Os comentários foram divididos em pontos fortes que motivam as parcerias e pontos a melhorar, que maculam a imagem da empresa.

### Pontos Fortes

#### a) Comprometimento com o parceiro

Este foi o fato mais comentado nas entrevistas. O fato de a Ômega estar comprometida a prestar um bom serviço mesmo para os clientes do parceiro ajuda-os a manter a boa imagem;

#### b) Presteza

É muito comum os colaboradores das empresas agirem com má vontade e até mesmo oferecendo empecilhos às solicitações dos parceiros, pois muitas vezes estes pedidos saem da rotina ou do conhecimento dos atendentes e este fato causa muito desgaste entre as empresas. Conforme os entrevistados, este é um ponto forte da empresa, sempre que é feito um contato pedindo por informações, dados, relatórios, são atendidos por pessoal prestativo e cortês.

É possível que esta satisfação se deva ao fato de serem atribuídas responsabilidades a pessoas específicas na empresa para atenderem os parceiros, evitando-se que estes fiquem passando por diversas pessoas até conseguirem a informação que precisam. Com a concentração do atendimento em pessoas específicas, estas munem o parceiro com o que foi solicitado, evitando desgastes desnecessários.

#### c) Qualidade no atendimento

O atendimento prestado pelos colaboradores diretamente aos clientes é considerado satisfatório pelos parceiros, servindo como suporte à manutenção das alianças.

d) Possuir uma excelente estrutura logística e rede expressiva de filiais

A estrutura logística da Ômega no Paraná atrai parceiros, seus armazéns estrategicamente localizados, rampas de cargas e descarga, palletes, gaiolas para pequenos volumes, dentre outros são fatores de atratividade e manutenção das alianças.

O fato de possuir rede de filiais em todo o Estado também é de interesse de seus parceiros.

e) Semelhança na maneira de trabalhar da empresa parceira

A imagem de trabalho profissional, controlado e regulamentado é convidativa. Como citado anteriormente, o mercado de cargas fracionadas dispõe de muitas empresas grandes e pequenas realizando esta atividade, entretanto o modo de trabalhar, cuidados com a carga, responsabilidade com avarias e extrativos fazem a diferença.

f) Atendimento diário a diversas localidades no Paraná

Uma encomenda pode ser despachada de qualquer localidade do Paraná até determinado horário, que estará em até 24 horas em qualquer outro ponto do Estado, dentro da área de atuação. Mesmo para a capital de São Paulo, chegam até a manhã seguinte.

g) De forma geral, consegue manter os prazos que determina

É monitorado um índice de pontualidade na entrega, que está com 98% de pontualidade na média de 2004, conforme dados fornecidos pela empresa na pesquisa de campo.

h) Marca forte no Estado do Paraná

Como a Ômega completa 71 anos de atuação, sua imagem é muito conhecida no Estado e isto favorece a marca e o reconhecimento pelos clientes.

Pontos a melhorar

a) Adequações operacionais (horários)

Conforme as empresas parceiras alguns horários deveriam ser melhores para facilitar suas entregas. Certamente cada parceiro deseja o melhor horário para o seu caso e este é um elemento que deve ser constantemente gerenciado para prover o que favoreça a maioria.

b) Melhorar a comunicação

As informações sobre o paradeiro da mercadoria poderiam ser facilitadas, principalmente com consultas via internet, atualmente são fornecidas por telefone e nem sempre suprem a necessidade de agilidade requerida.

c) Deveria melhorar o marketing e pós-venda

Na visão dos parceiros a Ômega poderia melhorar sua divulgação, realizar promoções mais arrojadas e acompanhar melhor os clientes após a entrega da mercadoria, verificando sua satisfação, índice de recompra, dentre outros.

#### 4.6 VISÃO SOBRE ALIANÇAS ESTRATÉGICAS

##### Vantagens percebidas com as parcerias

Os fatores abaixo foram citados pelas empresas parceiras como vantagens percebidas na realização das alianças, entretanto nenhuma destas empresas possui um dado numérico exato sobre tais conclusões, o que tornaria o processo mais confiável. Os principais elementos que configuram como ganhos com a parceria são:

a) Menor custo de entrega e coleta

A empresa parceira sempre possui uma rede de coleta e entrega junto aos clientes, podendo desta forma oferecer toda esta logística de distribuição já montada em diversas cidades. Se não fosse pela parceria as empresas teriam que colocar pessoas em cada localidade para receber e entrar mercadorias esporadicamente, encarecendo a estrutura.

b) Economia, uma vez que se torna muito caro manter filiais próprias e estrutura comercial e operacional

Delegando para outra empresa que é especialista numa área geográfica é possível a redução dos custos em viagens desnecessárias, principalmente para cidades pequenas, não sendo raro ter que ir a uma cidade para levar uma quantidade pequena de volumes ou somente uma encomenda.

c) Prazos de entrega regulares

Fazendo parceria com uma empresa especialista na região o parceiro tem garantida a frequência nos horários fazendo com que ela possa dar ao seu cliente um prazo factível. Neste item percebe-se que as empresas de ônibus ganham com o diferencial da grande frequência de horários disponíveis.

d) Cada um fica especializado em sua área de atendimento

É a atuação com foco, muito defendida pelos estudiosos como Porter e Ansoff (1986).

e) Obter vantagens em regiões onde o fluxo de cargas é menor

Delegando para outra empresa os serviços destinados a localidades com pouco fluxo de cargas a empresa pode focar-se em regiões com maior concentração dando mais agilidade na entrega. Também pode usufruir da tranquilidade da encomenda ser entregue por um parceiro de confiança.

f) Poder atender as necessidades dos clientes

Num mercado extremamente concorrido, é fundamental para cada empresa manter o vínculo com seu cliente, todas as formas que ela puder fazer para evitar que ele vá para outras transportadoras, mesmo que seja para localidades não atendidas, é interessante. Quanto mais for possível firmar a imagem junto ao cliente de ser sua transportadora de encomendas, mais a empresa conseguirá sucesso mercadológico.

g) O fluxo para determinada cidade determina a necessidade da parceria ou da estrutura própria

As transportadoras têm consciência de que quando o fluxo para uma localidade fica intenso (aproximadamente a carga que lote um caminhão) começa a ficar interessante agir com estrutura própria, então iniciam-se estudos para verificação se mantém-se a parceria (o que é muito comum) ou será iniciada atuação própria.

Já os representantes da Ômega vêem a realização de alianças estratégicas como interessantes desde que condizentes com as estratégias da empresa. Por exemplo, a Ômega tem como diretriz ser uma excelente prestadora de serviços no Paraná, no momento não está em suas pretensões a amplitude nacional. Assim ela “vende” sua competência e *know how* logístico em sua área de abrangência e, tem atraído parceiros interessados.

Com esta atitude, de atrair parceiros para agir em conjunto na sua área de atuação, a Ômega diminui a concorrência direta, pois evita que a outra empresa venha com estrutura própria brigar pela mesma fatia de mercado. Além disso, consciente de prestar um bom serviço, agrega mais rentabilidade nos deslocamentos de cargas próprias. Conforme citado pelo gerente da área: “nós completamos a lotação de um caminhão para uma determinada cidade com as parcerias, compensando a despesa do caminhão e do motorista (custo de transferência)”.

### Vantagens para a Ômega

As opiniões da Ômega sobre as vantagens competitivas oriundas de alianças foram divididas em 2 itens para facilitar o entendimento:

a) Com relação ao mercado:

- Ampliação de área de atuação
- Melhor imagem institucional

b) Com relação a custos

- Agrega valor, cobrindo a ociosidade de caminhões para as regiões atendidas

A maior desvantagem percebida é o preço baixo dos fretes, que algumas vezes acaba inviabilizando a negociação.

#### 4.7 PERCEPÇÕES DOS CLIENTES

Com o objetivo de verificar junto aos clientes a sua percepção sobre o mercado de cargas fracionadas, as modalidades de transporte existentes e as razões pela escolha das empresas, bem como sua visão sobre as parcerias que as empresas realizam entre si e se isto impacta na sua decisão de compra, foram realizadas entrevistas com alguns clientes da Ômega.

Nota-se que as transportadoras de forma geral ainda não estão encantando os clientes em termos de qualidade total.

Dentre as principais requisições dos clientes estão as necessidades de informações sobre a carga transportada. Rastreabilidade, horários de entrega e coleta, previsão de chegada e outros dados que permitem ao cliente o acompanhamento da prestação do serviço precisam ser melhor trabalhadas pelas empresas de transporte. Muitas não possuem serviços de consulta pelo cliente, dentre as quais a Ômega, outras que possuem tem as informações desatualizadas ou o sistema é inoperante. Em algumas como a Jamef o sistema tem boas referências.

Mesmo que a necessidade de informações seja importante, o fator decisivo considerado pelos clientes para optarem por uma transportadora é a rapidez e segurança na entrega. Os clientes desejam confiar que ao deixarem seus pertences a uma empresa, ela assegurará a entrega no destino, que seja por ela ou por delegação.

O fato de as empresas trabalharem com parcerias não interfere na decisão dos clientes entrevistados, pois atribuem a responsabilidade à empresa a qual eles contrataram, se ela irá terceirizar a outrem não importa, o que lhes interessa é a qualidade do serviço final.

Os clientes entrevistados vêem a empresa como um fornecedor de serviço de transporte de encomendas confiável, estável e segura. O que muitas vezes os faz buscar outras opções é somente o preço, porque na garantia da qualidade não existem opções semelhantes no Estado do Paraná.



#### 4.8 MOTIVAÇÕES PARA A FORMAÇÃO DE ALIANÇAS

Ao serem questionados sobre as percepções que têm da validade das alianças estratégicas para suas empresas, os representantes dos parceiros afirmavam:

- São importantes conforme os interesses da empresa;
- O que mais interessa na formação de alianças é a necessidade de aumentar a abrangência de atuação, oferecendo mais opções aos clientes;
- A qualidade do serviço do parceiro é monitorada no dia a dia, em havendo discordância sobre o atendimento às necessidades, rompe-se o acordo;
- É vantajosa se há o interesse estratégico na atividade fora da área de atuação de cada empresa;
- Interessam muito como forma de atender localidade para onde vão pequenas cargas.

#### 4.9 FORMATOS INSTITUCIONAIS UTILIZADOS

Ao analisarmos o caso de realização de alianças estratégicas pela empresa Ômega percebemos essencialmente duas configurações, das três apresentadas por Brito (in KUPFER e HASENCLERVER, 2002):

**Integração conjunta de atividades:** não foi percebida neste estudo de caso por caracterizar um estágio de participação na cadeia de produção e comercialização de bens;

**Alianças baseadas numa configuração aditiva:** percebe-se que há esta configuração no caso Ômega pelos seguintes elementos:

- a) As empresas participantes almejam um aumento de escala pois realizam o aproveitamento de ociosidade de caminhões e ônibus para o transporte com parcerias, bem como toda a estrutura de entregas da empresa parceira;
- b) Há um alargamento do mercado interno às empresas, principalmente pelo favorecimento de atendimento às cidades menores onde não compensaria cada empresa agir com estrutura própria;

c) Nota-se a presença de amortecimento da concorrência entre os membros participantes, o que é benéfico uma vez que já consideram o mercado excessivamente concorrido, sofrem os impactos da concorrência predatória e o preço dos fretes não está muito vantajoso.

**Alianças baseadas numa configuração complementar:** ao permitirem que o parceiro que possua maior competência na área geográfica a ser atendida, utilizando-se da capilaridade e rede de contatos, realize o serviço para ambas as empresas, as participantes estão aglutinando competências complementares. Ao buscarem seu foco de atuação as empresas tornam-se mais competitivas, oferecendo um serviço de melhor qualidade ao cliente, que no caso de transporte de encomendas está na rapidez da entrega. Certamente com a realização de alianças esta agilidade é fortalecida, agregando valor a cada parceiro.

### **Síntese Conclusiva**

O estudo das percepções acerca da atuação em alianças estratégicas permitiu a formatação de um pensamento focado nas experiências das empresas envolvidas.

Conclui-se que essencialmente a busca pelas parcerias inicia-se por necessidade de aumento da área de atuação de cada empresa. A continuidade das alianças é reforçada pelas competências no dia a dia e desempenho junto aos clientes.

Percebe-se também que todas as empresas entrevistadas possuem nítida dificuldade no controle das informações oriundas das parcerias. Não há certeza em respostas à perguntas como: esta aliança foi vantajosa? Qual a lucratividade obtida no ano com as alianças estratégicas?

Resumidamente é percebida a necessidade de aprimoramento nas relações e controles das alianças realizadas entre empresas de transporte de cargas fracionadas no Paraná, entretanto o desempenho tem se mostrado eficiente e com tendência de continuidade e crescimento como forma de sustentabilidade estratégica para um mercado cada vez mais competitivo.

Neste mercado com a competição cada vez mais presente nota-se que a concorrência não está somente no âmbito dos preços, mas de novas tecnologias, novas matérias-primas e produtos e novos tipos de organização produtiva abrindo possibilidades para arranjos entre empresas, configurando-se alianças estratégicas.

Na sociedade capitalista a produção é comandada pela busca de expansão de capital, conseqüentemente existem disputas por melhores estratégias e formatos de busca de melhorar a produtividade.

Embora possa parecer um paradoxo, tal disputa das empresas por melhores condições favorece a realização de parcerias onde o trabalho conjunto propicia melhores resultados que a atuação isolada.

No mercado de transporte de cargas fracionadas observa-se uma dinâmica concorrencial onde o preço acaba sendo tomado como fator de grande impacto na tomada de decisão por parte do cliente. Entretanto, mesmo com o enaltecimento da variável preço, às vezes jogando a qualidade para segundo plano, é imperativa a busca por trabalhos de complementaridade de competências, diminuição de custos e aglutinação de esforços, favorecendo maior êxito às empresas que compõe o setor.

Neste contexto, a realização deste estudo possibilitou a emergência de significativas respostas às questões específicas de pesquisas, em especial à identificação dos principais fatores de interesse para a atuação conjunta de empresas deste mercado.

A caracterização do mercado de cargas fracionadas permite o aprofundamento a um tema com literatura insipiente favorecendo o acesso a informações de uma comunidade crescente e que busca cada vez mais certeza para suas decisões.

Neste mercado de cargas notamos o comércio eletrônico e o desenvolvimento de inteligência logística configurando oportunidades para atuação, visando o estabelecimento de alianças que conduzam ao êxito as empresas participantes.

Também se nota a concreta necessidade de as organizações procurarem agilizar o fluxo de materiais diminuindo o tempo das transações entre recebimento e entrega de pedidos exigindo armazenamento ágil e enxuto.

Assim, as principais oportunidades para as empresas de cargas fracionadas que configuram este cenário são:

- Atuação em entregas expressas, *just in time*, baixos estoques e racionalização da cadeia de suprimentos;
- Realização de alianças logísticas com clientes num nível de confiabilidade e sincronismo vantajoso para ambas as partes.

Os estudiosos desta dinâmica concorrencial reiteram a necessidade de diminuir a pulverização da oferta, estimulando-se mais especialização e eficiência das empresas que compõem o setor.

Ao focarmos o caso da Empresa Ômega, concluímos que a adoção de alianças é prática adotada como forma de complementação das competências principais da empresa. O empirismo reforça a adoção de acordos informais, carecendo de controles e dados aprimorados para dar suporte à gestão.

Ao confrontar-se a visão que a empresa tem de si e seu desempenho com a visão dos parceiros e clientes sobre este desempenho permitiu-se uma análise que ratificava as percepções individuais e permitiu a identificação de pontos para concentração de esforços para melhoria.

Uma das conclusões do presente trabalho é que a maior razão que leva as empresas do mercado de transporte rodoviário de cargas a unirem-se em parceria é a necessidade de ampliarem sua rede de abrangência, no sentido de oferecer aos clientes maiores opções de destinos.

Outro ponto de grande impacto é o fato de haverem cargas em pequenas quantidades para cidades que não comportam a utilização de um caminhão, exigindo adequações quanto ao melhor aproveitamento das rotas para atendimento destas cidades menores. Vem daí a solução com as parcerias. É neste fator que a Ômega apresentar uma vantagem sinérgica, pois é prestadora de serviço de transporte de pessoas através de veículos ônibus, o que favorece o envio de mercadorias em pequenas quantidades para cidades menores.

Na formação de opinião sobre os formatos institucionais utilizados caracterizaram-se os conceitos de Brito in Kupfer e Hasenclever (2002) que permitiram uma compreensão mais aprimorada da realidade à luz da teoria.

Considerou-se que a configuração aditiva se mostrou presente em especial por:

- a) As empresas participantes almejam um aumento de escala pois realizam o aproveitamento de ociosidade de caminhões e ônibus para o transporte com parcerias, bem como toda a estrutura de entregas da empresa parceira;
- b) Há um alargamento do mercado interno às empresas, principalmente pelo favorecimento de atendimento às cidades menores onde não compensaria cada empresa agir com estrutura própria;

c) Nota-se a presença de amortecimento da concorrência entre os membros participantes, o que é benéfico uma vez que já consideram o mercado excessivamente concorrido, sofrem os impactos da concorrência predatória e o preço dos fretes não está muito vantajoso.

Por sua vez, as alianças baseadas numa configuração complementar: retratam um fator de grande impacto e fortalecimento, no qual as empresas deste mercado devem basear-se para sustentabilidade futura. Ao permitirem que o parceiro que possua maior competência na área geográfica a ser atendida, utilizando-se da capilaridade e rede de contatos, realize o serviço para ambas as empresas, as participantes estão aglutinando competências complementares. Ao buscarem seu foco de atuação as empresas tornam-se mais competitivas, oferecendo um serviço de melhor qualidade ao cliente, que no caso de transporte de encomendas está na rapidez da entrega. Certamente com a realização de alianças esta agilidade é ampliada, agregando valor a cada parceiro.

Quanto maior a rede de atendimento de uma transportadora, mais soluções logísticas vai poder oferecer ao cliente. Esta é considerada a maior vantagem da parceria.

Este estudo de caso caracterizará uma experiência bem sucedida em uma organização, não sendo considerada a palavra final sobre o tema.

Sugere-se a verificação em outros ramos da prestação de serviço qual foi a aplicabilidade das alianças estratégicas na busca de melhores resultados às organizações.

## 5 Metodologia

---

A pesquisa do tema foi explorada através de um estudo de caso realizado na empresa Ômega devido a sua representatividade no Estado do Paraná.

Trata-se de uma empresa familiar que atua há 70 anos em transporte rodoviário de pessoas, sua matriz é situada na cidade de Ponta Grossa, fator que contribuiu para a coleta dos dados, uma vez que muitas das informações foram buscadas diretamente com a alta administração, gerentes, assessores e os tomadores de decisão responsáveis pelo tema em estudo – a formação de alianças estratégicas.

A empresa tem demonstrado grande crescimento no que tange a transporte rodoviário de cargas fracionadas, destacando-se no número de transações efetuadas (cerca de 945.787 CTCs - Conhecimentos de Transporte Rodoviário de Cargas no ano).

O presente trabalho caracteriza-se como uma pesquisa exploratória, qualitativa a nível descritivo, caracterizando-se num estudo de caso.

A opção pela realização da pesquisa qualitativa deve-se ao fato de o método qualitativo não empregar um instrumento estatístico como base do processo de análise de um problema, sendo a forma mais adequada para entender a natureza de um fenômeno social; pois permite analisar, compreender e classificar processos dinâmicos vividos por um grupo social, possibilitando maior profundidade no entendimento das particularidades do comportamento dos indivíduos (TRIVIÑOS, 1987).

Outra característica importante do método qualitativo se refere à maior validade interna, ou seja, a exatidão dos dados e a adequação das conclusões, porém o pesquisador deve se ater para que não haja subjetividade nas conclusões, limitando-se aos casos ou grupos estudados.

Nos estudos de caso, bem como na pesquisa qualitativa de forma geral, “não se busca determinar a incidência de um dado fenômeno no seu universo; ao contrário, o enfoque é dado na sua compreensão a nível mais aprofundado” (LAZZARINI, 1997, p.21). É muito mais individualizante – analisa-se o que é peculiar a cada situação – do que generalizante, quando se buscam correlações e características comuns. Cabe ressaltar a diversidade de

perspectivas sobre essa estratégia de pesquisa e a falta de consenso na área sobre sua natureza.

As técnicas mais adequadas para o método qualitativo são a entrevista, observação e análise de conteúdo (TRIVIÑOS, 1987), desta forma, foram utilizados os seguintes instrumentos de pesquisa: entrevista semiestruturada com empresários do ramo de transporte, visando investigar as maneiras de definição de suas estratégias e a relevância das alianças estratégicas no processo, suas motivações e resultados percebidos; a observação direta permitiu uma análise mais concisa dos processos operacionais da empresa e da atuação das parcerias e alianças influenciando nestas rotinas, bem como os impactos que refletiam nas percepções do cliente.

Os dados primários são inéditos e coletados diretamente pelo pesquisador.

Para análise dos dados coletados por meio da entrevista semiestruturada foram observadas as seguintes etapas: transcrição das entrevistas, leitura atenta das respostas e seu agrupamento. As informações advindas de observações complementaram a interpretação dos documentos e das entrevistas, ampliando a compreensão dos eventos do estudo.

Foram selecionados para a entrevista os gestores de algumas das empresas que possuem alianças estratégicas efetuadas com a Ômega; para que assim se possa ter uma visão acerca das percepções do relacionamento, vantagens e desvantagens da atuação conjunta. As empresas A. e S., bem como diversas outras parceiras de menor porte não foram entrevistadas, porém seus dados e desempenho foram incluídos no estudo.

Na Ômega foram entrevistados diretores, gerentes e assessores até o pessoal que atende diretamente o cliente. O foco principal na pesquisa era investigar suas percepções sobre a atuação dos parceiros na prática e os impactos disto na sua rotina.

Das empresas para as quais a empresa presta serviços em sistema de parcerias foram entrevistados empresários visando confirmar principalmente o *know how*.

Os principais elementos que figuraram nestas entrevistas foram: perfil de atuação da empresa parceira, vantagens e motivações da aliança, visão sobre o parceiro e sobre o mercado, comportamento com relação à aliança. Também mereceram destaque as dificuldades e sugestões de melhoria.



Realizou-se a verificação da visão dos clientes, desde corporativos, como a Ferramentas Gerais (considerada o maior cliente da empresa) também pessoas físicas, ratificando a competência estratégica da empresa e influência das parcerias neste desempenho.

Por respeito à solicitação dos entrevistados, seus nomes foram omitidos, preservando-se apenas o rigor no trato das informações.

O instrumento da observação foi precioso, principalmente quando da realização de visitas de campo. Ela permitiu a comparação de processos produtivos, *know how* logístico, bem como diferenciais competitivos de cada elemento participante. Segundo Richardson (1989) a observação é a base de toda investigação do campo social e torna-se uma técnica científica à medida que serve a um objetivo formulado de pesquisa. Para Yin (1984) as observações podem ser feitas em visitas de campo, incluindo aquelas ocasiões durante as quais outras evidências, tais como entrevistas, estão sendo coletadas.

A coleta de dados secundários foi realizada focando em especial informações específicas do setor de cargas fracionadas e sua abrangência.

Como já citado anteriormente, há certa carência de informações precisas sobre o transporte de encomendas. Entidades de classe como o Setcepar (Sindicato das Empresas de Transporte de Cargas do Estado do Paraná), órgãos como Confederação Nacional de Transportes; NTC – Associação Nacional de Transporte de Cargas; Coppead da UFRJ, dentre outros foram inquiridos sobre quantidades transportadas no país, tonelagem/ano de encomendas e faturamento do setor, bem como índices de crescimento e da atividade. Entretanto o retorno era difícil e, quando existente, indicava que recorresse às empresas participantes do mercado. O Setcepar sugeriu que fossem consultadas suas 87 empresas afiliadas, buscando-se os dados em cada uma. Pode-se concluir que as entidades setoriais ainda possuem certa miopia estratégica, carecendo de dados e informações norteadoras para diretrizes das empresas componentes.

Também é evidenciada a limitação inerente a um estudo de caso da não possibilidade de generalização dos resultados obtidos para além do universo abrangido.

Resumidamente os objetivos da pesquisa foram atingidos da seguinte forma:

Objetivo Geral: analisar as determinantes, os formatos institucionais e os efeitos bem como contribuir para a compreensão do fenômeno da formação de alianças estratégicas no segmento de transporte rodoviário de cargas fracionadas.

Através de pesquisa bibliográfica e documental sobre as características do setor, suas ameaças e oportunidades. Será caracterizada a demanda e oferta, bem como a visão das empresas envolvidas no estudo de caso sobre o transporte de encomendas.

Através de entrevistas semiestruturadas, análise documental, análise de conteúdo e observação assistemática.

Objetivos Específicos:

- Elaborar um referencial teórico-analítico que possibilite uma análise do objeto de estudo, e temas correlacionados, como redes de empresas;

- Caracterizar o ambiente econômico, verificando as principais mudanças que delinearão oportunidades e ameaças para o setor, a partir de 1990; Através de revisão de literatura, análise documental e de conteúdo. As principais fontes são COPPEAD-UFRJ, CNT, NTC. Além destes órgãos específicos do transporte, autores respeitados no tema de alianças formaram a base teórica para entendimento do fenômeno, como Brito in Kupfer e Hasenclever (2002).

Ainda no entendimento do setor de encomendas, foram consideradas as impressões dos atores neste cenário, os empresários de grandes empresas do setor.

- Traçar um perfil da empresa em estudo e suas estratégias. Através de entrevistas e análise documental e de conteúdo e observação assistemática. Foram entrevistados gerentes, assessores e diretores responsáveis pelas decisões estratégicas, bem como pessoal responsável pelas rotinas que envolvem as parcerias.

Diversos relatórios, tabelas e gráficos da empresa foram consultados bem como diversas horas foram dedicadas à observação dos processos para entendimento do desempenho que caracterizaria o *know how* logístico da empresa.

A presente dissertação foi estruturada em sete capítulos, conforme abaixo.

O primeiro capítulo, de caráter introdutório, busca expor a pertinência da presente discussão no contexto da prestação de serviços, caracteriza a problematização do tema, os objetivos a serem atingidos e a metodologia utilizada para realização da pesquisa.

O segundo capítulo - Cooperação entre empresas e formação de alianças estratégicas – retrata como a bibliografia sobre alianças estratégicas aplicadas a serviços é insipiente. Assim, pode-se considerar a apresentação desta revisão teórica como uma contribuição significativa à comunidade científica e/ou interessados no assunto. Os

construtos seguem-se resgatando desde conceitos sobre redes, alianças e parcerias, bem como suas motivações, formatos institucionais utilizados, cuidados e alertas com as parcerias, citados por autores experientes no assunto tais como Moura (2004), Brito (in Kupfer e Hasenclever, 2002), Wanke, (2004), culminando com a síntese conclusiva desta pesquisa bibliográfica. Há que se ressaltar que os maiores estudiosos no assunto de transporte de cargas e logística são pesquisadores que também trabalham ou estão ligados ao assunto quer por entidades de classe, quer por instituições de ensino, como Peter Wanke, respeitado professor e articulista do Centro de Estudos em Logística do COPPEAD - UFRJ.

A terceira parte resume uma das grandes contribuições desta pesquisa que é a caracterização do mercado de cargas fracionadas no Paraná, particularizando a estrutura da oferta e demanda e a formação da dinâmica concorrencial.

No quarto e quinto capítulo é apresentado o caso Empresa Ômega, onde é descrita a empresa, seu processo produtivo, seu *know how* logístico, estratégias diferenciadas para o mercado de encomendas e para atuação com parceiras. Nesta parte serão apresentados dados pesquisados junto a clientes e parceiros.

No capítulo seis – Conclusões – o leitor obterá as considerações finais, podendo verificar o alcance dos objetivos, bem como as limitações da pesquisa e sugestão para trabalhos futuros.

No sétimo e último capítulo encontram-se as referências que nortearam este trabalho.

## 6 Conclusões, limitações e recomendações

---

Neste mercado com a competição cada vez mais presente nota-se que a concorrência não está somente no âmbito dos preços, mas de novas tecnologias, novas matérias-primas e produtos e novos tipos de organização produtiva abrindo possibilidades para arranjos entre empresas, configurando-se alianças estratégicas.

Na sociedade capitalista a produção é comandada pela busca de expansão de capital, conseqüentemente existem disputas por melhores estratégias e formatos de busca de melhorar a produtividade.

Embora possa parecer um paradoxo, tal disputa das empresas por melhores condições favorece a realização de parcerias onde o trabalho conjunto propicia melhores resultados que a atuação isolada.

No mercado de transporte de cargas fracionadas observa-se uma dinâmica concorrencial onde o preço acaba sendo tomado como fator de grande impacto na tomada de decisão por parte do cliente. Entretanto, mesmo com o enaltecimento da variável preço, às vezes jogando a qualidade para segundo plano, é imperativa a busca por trabalhos de complementaridade de competências, diminuição de custos e aglutinação de esforços, favorecendo maior êxito às empresas que compõe o setor.

Neste contexto, a realização deste estudo possibilitou a emergência de significativas respostas à questões específicas de pesquisas, em especial à identificação dos principais fatores de interesse para a atuação conjunta de empresas deste mercado.

A caracterização do mercado de cargas fracionadas permite o aprofundamento a um tema com literatura insipiente favorecendo o acesso a informações de uma comunidade crescente e que busca cada vez mais certeza para suas decisões.

Neste mercado de cargas notamos o comércio eletrônico e o desenvolvimento de inteligência logística configurando oportunidades para atuação, visando o estabelecimento de alianças que conduzam ao êxito as empresas participantes.

Também se nota a concreta necessidade de as organizações procurarem agilizar o fluxo de materiais diminuindo o tempo das transações entre recebimento e entrega de pedidos exigindo armazenamento ágil e enxuto.

Assim, as principais oportunidades para as empresas de cargas fracionadas que configuram este cenário são: atuação em entregas expressas, *just in time*, baixos estoques e racionalização da cadeia de suprimentos; realização de alianças logísticas com clientes num nível de confiabilidade e sincronismo vantajoso para ambas as partes.

Os estudiosos desta dinâmica concorrencial reiteram a necessidade de diminuir a pulverização da oferta, estimulando-se mais especialização e eficiência das empresas que compõem o setor.

Ao focarmos o caso da empresa Ômega, concluímos que a adoção de alianças é prática adotada como forma de complementação das competências principais da empresa. O empirismo reforça a adoção de acordos informais, carecendo de controles e dados aprimorados para dar suporte à gestão.

Ao confrontar-se a visão que a empresa tem de si e seu desempenho com a visão dos parceiros e clientes sobre este desempenho permitiu-se uma análise que ratificava as percepções individuais e permitiu a identificação de pontos para concentração de esforços para melhoria.

Uma das conclusões do presente trabalho é que a maior razão que leva as empresas do mercado de transporte rodoviário de cargas a unirem-se em parceria é a necessidade de ampliarem sua rede de abrangência, no sentido de oferecer aos clientes maiores opções de destinos.

Outro ponto de grande impacto é o fato de haverem cargas em pequenas quantidades para cidades que não comportam a utilização de um caminhão, exigindo adequações quanto ao melhor aproveitamento das rotas para atendimento destas cidades menores. Vem daí a solução com as parcerias. É neste fator que a Ômega apresentar uma vantagem sinérgica, pois é prestadora de serviço de transporte de pessoas através de veículos ônibus, o que favorece o envio de mercadorias em pequenas quantidades para cidades menores.

Na formação de opinião sobre os formatos institucionais utilizados caracterizaram-se os conceitos de Brito in Kupfer e Hasenclever (2002) que permitiram uma compreensão mais aprimorada da realidade à luz da teoria.

Considerou-se que a **configuração aditiva** se mostrou presente em especial por:

a) As empresas participantes almejam um aumento de escala pois realizam o aproveitamento de ociosidade de caminhões e ônibus para o transporte com parcerias, bem como toda a estrutura de entregas da empresa parceira;

b) há um alargamento do mercado interno às empresas, principalmente pelo favorecimento de atendimento às cidades menores onde não compensaria cada empresa agir com estrutura própria;

c) Nota-se a presença de amortecimento da concorrência entre os membros participantes, o que é benéfico uma vez que já consideram o mercado excessivamente concorrido, sofrem os impactos da concorrência predatória e o preço dos fretes não está muito vantajoso.

Por sua vez, as **alianças baseadas numa configuração complementar**: retratam um fator de grande impacto e fortalecimento, no qual as empresas deste mercado devem basear-se para sustentabilidade futura. Ao permitirem que o parceiro que possua maior competência na área geográfica a ser atendida, utilizando-se da capilaridade e rede de contatos, realize o serviço para ambas as empresas, as participantes estão aglutinando competências complementares. Ao buscarem seu foco de atuação as empresas tornam-se mais competitivas, oferecendo um serviço de melhor qualidade ao cliente, que no caso de transporte de encomendas está na rapidez da entrega. Certamente com a realização de alianças esta agilidade é ampliada, agregando valor a cada parceiro.

Quanto maior a rede de atendimento de uma transportadora, mais soluções logísticas vai poder oferecer ao cliente. Esta é considerada a maior vantagem da parceria.

Este estudo de caso caracterizará uma experiência bem sucedida em uma organização, não sendo considerada a palavra final sobre o tema.

Sugere-se a verificação em outros ramos da prestação de serviço qual foi a aplicabilidade das alianças estratégicas na busca de melhores resultados às organizações.

# Referências

- ALBERNAZ, C. Logística: Entrega a Tempo e na Hora. **Revista CNT**. Ano VIII. Número 92: fevereiro de 2003.
- ANTT – **Registro Nacional de Transportadores Rodoviários de Cargas**. Disponível em <http://antt.gov.br> acesso em 05/01/2004.
- BRITO, J. **Cooperação interindustrial e redes de empresas**. In Kupfer e Hasenclever org.; Economia Industrial: fundamentos teóricos e práticos no Brasil. Rio de Janeiro: Campus, 2002.
- CASAROTTO, R. M. Redes de pequenas empresas na cadeia da construção civil. **Anais VII SIMPEP**. São Paulo, 2003.
- COSTA, E.A. **Gestão Estratégica**. São Paulo: Saraiva, 2002. 291 p.
- COSTACURTA, L. A. J., **Alianças**: imperativo da globalização. São Paulo: Instituto MVC, 2004.
- DOZ, Y.; HAMEL, G. **A vantagem das alianças**. São Paulo: Qualitymark, 2000. 320 p.
- \_\_\_\_\_ **Formatos Multilaterais**. **HSMManagement**. nº 15 julho–agosto: 1999.
- HARBISON J. e PEKAR JR, P. Centros de Excelência em alianças. **HSM Management**. nº 17 novembro-dezembro 1999.
- HEMÉTRIO, E. Logística: um salto de qualidade. **Revista CNT**: VIII nº 92 fevereiro de 2003.
- LACERDA, 2000. **Armazenagem Estratégica**: Analisando Novos Conceitos <http://www.coppead.ufrj.br/pesquisa/cel/new/fs-busca.htm?fr-conceitos.htm> acesso em 06/01/2004.
- MENDES, J.C. **A Abordagem Qualitativa e Quantitativa no Estudo de Caso**. Disponível em: [http://www.focca.com.br/cac/textocac/Estudo\\_Caso.htm](http://www.focca.com.br/cac/textocac/Estudo_Caso.htm) acesso em 06/01/2004.
- MOTTA, F. G. Cluster regional calçadista de Franca e a cooperação entre as empresas: estudo de casos. **Anais VIII SIMPEP**. São Paulo, 2003.
- MOURA, R.A. **Dez Passos para colaborar com seus parceiros**. IMAM disponível em <http://www.shelltransportes.com.br/mostraartigo.asp> acesso em 22/01/2004.
- MOURA, R.A. **Que futuro prevemos para o campo da armazenagem**. IMAM disponível em <http://www.shelltransportes.com.br/mostraartigo.asp?id=44> acesso em 22/01/2004.
- \_\_\_\_\_ **Abrangência**. IMAM. Disponível em <http://www.shelltransportes.com.br/mostraartigo.asp?id=58> acesso em 22/01/2004.
- \_\_\_\_\_ **Como a logística afeta os lucros**. IMAM. Disponível em <http://www.shelltransportes.com.br/mostraartigo.asp?=18> acesso em 22/01/2004.
- \_\_\_\_\_ **Alianças**: é o que a logística requer. IMAM disponível em <http://www.shelltransportes.com.br/mostraartigo.asp?id=23> acesso em 22/01/2004.
- \_\_\_\_\_ **Estratégia que garante lucro**. IMAM. Disponível em <http://www.shelltransportes.com.br/mostraartigo.asp?=47> acesso em 22/01/2004.



PERES DA SILVA, J. **Disciplinamento Já** - (Projeto de Lei 4358/2001) disponível em <http://www.estradas.com.br/articulistas/peres/disciplinamento.htm> acesso em 06/01/2004.

RAMOS, J. **Miro defende rejeição do projeto de Lei Postal pelo Congresso**. Disponível em <http://www.estadao.com.br/eleicoes/governolula/noticias/2003/fev/04/222.htm> acesso em 10/01/2004.

SALGADO, L. H. **Na contramão do desenvolvimento**. Disponível em <http://www.exactaexpress.com.br/sabedoria.htm> acesso em 10/01/2004.

SILVA. Cooperação e competição em rede de firmas: caminhos para a competitividade internacional da indústria de papel brasileira. **Anais VIII SIMPEP**. São Paulo, 2003.

RESENDE, P.J.V. **Distribuição, terra e dinheiro**: o dilema da logística metropolitana disponível em <http://www.tecnologistica.com.br/site/5,1,26,2654.asp> acesso em 09/01/2004

TAUHATA, T. L; MACEDO-SOARES, T. D. L. Redes E Alianças Estratégicas No Brasil: Caso Cvr. **RAE-eletrônica**, v. 3 n.1 jan-jun/2004 disponível em <http://www.rae.com.br/electronica/index.cfm?FuseAction=Artigo&ID=1811&Secao=ESTRATEGIA&Volume=3&Numero=1&Ano=2004> acesso em 20/01/2004.

WANKE, P. **Estratégia de Posicionamento Logístico Conceitos, Implicações e Análise da Realidade Brasileira**. 2001 disponível em <http://www.shelltransportes.com.br/mostraartigo.asp?id=31> acesso em 10/01/2004.

\_\_\_\_\_. **Macro tendências na relação entre embarcadores e transportadores rodoviários**. Rio de Janeiro: Coppead – UFRJ, 2001.

WANKE, P. **A importância das alianças logísticas como estratégia competitiva**. Rio de Janeiro: COPPEAD-UFRJ. 1996. Disponível em: <http://www.coppead.ufrj.br/pesquisa/cel/new/fr-aliancas.htm> acesso em: 20/01/2004.

ZACARELLI, S. B. **Estratégia e sucesso nas empresas**. São Paulo: Saraiva, 2000. 244 p. Pesquisa Transporte de cargas no Brasil. Rio de Janeiro: **Centro de Estudo em Logística** – Coppead-UFRJ: 2002.

**Perguntas e respostas sobre a Lei Postal**. Disponível em <http://www.exactaexpress.com.br> acesso em 19/01/2004.

# ALIANÇAS ESTRATÉGICAS NO TRANSPORTE RODOVIÁRIO DE CARGAS FRACIONADAS NO ESTADO DO PARANÁ



**GISLAINE  
MARTINELLI  
BANISKI**