

UNIVERSIDADE PAULISTA - UNIP

**EVOLUÇÃO, GESTÃO E OPERAÇÃO DE REDE DE
NEGÓCIOS DA LOGÍSTICA PORTUÁRIA**

Dissertação apresentada ao Programa de
Mestrado em Administração da Universidade
Paulista – UNIP para a obtenção do título de
mestre em Administração.

ANTONIO LUIZ PELEGRINI

**São Paulo
2014**

UNIVERSIDADE PAULISTA - UNIP

**EVOLUÇÃO, GESTÃO E OPERAÇÃO DE REDE DE
NEGÓCIOS DA LOGÍSTICA PORTUÁRIA**

Dissertação apresentada ao Programa de
Mestrado em Administração da Universidade
Paulista – UNIP para a obtenção do título de
mestre em Administração.

Orientador: Prof. Dr. Renato Telles

ANTONIO LUIZ PELEGRINI

São Paulo

2014

Pelegrini, Antonio Luiz.

Evolução gestão e operação de rede de negócios da
logística portuária / Antonio Luiz Pelegrini - 2014.

123 f.: il. color + CD-ROM.

Dissertação de mestrado apresentada ao Programa de Pós-
Graduação em Administração da Universidade Paulista, São Paulo,
2014.

Área de Concentração: Rede de Negócios.

Orientador: Prof. Dr. Renato Telles.

1. Rede de negócios. 2. Logística portuária. 3. Transporte. I.
Título. II. Telles, Renato (orientador).

ANTONIO LUIZ PELEGRINI

**EVOLUÇÃO, GESTÃO E OPERAÇÃO DE REDE DE
NEGÓCIOS DA LOGÍSTICA PORTUÁRIA**

Dissertação apresentada ao Programa de
Mestrado em Administração da Universidade
Paulista – UNIP para a obtenção do título de
mestre em Administração.

Aprovada em _____ de 2014.

BANCA EXAMINADORA

Prof. Dr. Renato Telles
Universidade Paulista - UNIP

Prof. Dr. Celso Augusto Rímoli
Universidade Paulista - UNIP

Prof. Dr. João Paulo Lara de Siqueira
Universidade Nove de Julho - UNINOVE

DEDICATÓRIA

Agradeço o meu Deus e ao Senhor Jesus, o único caminho, verdade e vida, pelos dons a mim concedidos, responsáveis por alcançar esta vitória;

À esposa Maria Aparecida, integridade, participação, incentivo e doação em tempo integral;

Aos filhos Ricardo, Simone, Melina e Larissa, motivadores naturais na superação desta corrida diária de obstáculo com barreiras;

Aos professores do curso de mestrado em Administração de Empresas da Universidade Paulista – UNIP, e em especial ao meu Orientador Professor Mestre Dr. Renato Telles, todos pelo elevado e profícuo nível de exigência;

Aos meus pais, abnegados, saudades eternas;

A todos aqueles que colaboraram neste trabalho, funcionários da UNIP, participantes das entidades pesquisadas e colegas de turma.

*“Não vos chameis mestres; o maior
dentre vós será servo e o que a si
mesmo se exaltar será humilhado”.*
(Mateus, 23: 10-12).

RESUMO

Este trabalho se propõe a construir o mapeamento das relações de interdependência, comprometimento e relacionamento interno de uma rede logística portuária de transporte de grãos, investigando ainda condicionantes e/ou determinantes de sua formação, evolução e consolidação, os conceitos de coalização, além dos aspectos de governança, representatividade e mediação. O trabalho consistiu em um estudo de caso caracterizado como exploratório e qualitativo e utilizou-se o método de estudo de caso único. Com base nos dados foi possível mostrar que estão presentes elementos de rede como confiança, comprometimento e cooperação, bem como instância de governança entre os caminhoneiros, cuja atuação e representatividade junto aos outros atores da rede sugere a existência de uma rede inferior, composta pelos caminhoneiros, e uma rede superior, que inclui os outros atores.

Palavras chaves: Rede de negócios. Logística portuária. Transporte.

ABSTRACT

This research is aimed at building the mapping relationships of interdependence, commitment and internal relationship of port logistics network of grain transportation, investigating further restrictions and / or determinants of their formation, evolution and consolidation, the concepts of coalition, in addition to governance aspects, representation and mediation. The research conducted was exploratory and qualitative, and the research strategy used was single case study. The results showed that network elements are present such as trust, commitment and cooperation as well as level of governance among truckers, whose performance and representation among other actors of the network suggests the existence of an inferior network, composed by truckers and an upper network, which includes other actors.

Key-words: Business networking. Port logistics. Transportation.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Condições do desenvolvimento do sistema de governança.....	38
Figura 2 – Modelo integrativo das razões de fracasso em alianças interempresariais.....	49
Figura 3 – Representação gráfica dos atores e níveis da rede logística portuária	66
Figura 4 – Tempo de associação em anos – em percentual.....	81
Figura 5 – Importância da criação da ACTA – em percentual.....	81
Figura 6 – Avaliação do grau de confiança, comprometimento e cooperação.	83
Figura 7 – Confiança da atuação dos diretores em benefício dos associados.....	84
Figura 8 – Características motivadoras da escolha dos membros da governança – em percentual.....	85
Figura 9 – Avaliação do grau de confiança, comprometimento e cooperação entre transportadoras e caminhoneiros na visão das transportadoras.	86
Figura 10 – Grau de favorecimento à eficiência da operação portuária.	87

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Sociedades cooperativas e Sociedades comerciais.....	31
Quadro 2 – Relação de autores e definições de alianças interempresariais	35
Quadro 3 – Diferentes tipos e definições de Governança em rede de negócios.....	37
Quadro 4 – Funções da Gestão de Redes Inter organizacionais	41
Quadro 5 – Propriedades das relações numa rede de negócios.....	57
Quadro 6 – Linhas de pesquisa e referências	60
Quadro 7 – Nomenclaturas e descrições da variáveis da pesquisa	89

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – Safras Brasileiras – em ton. (x 1.000.000)	68
Tabela 2 – Movimentação Geral de Cargas nos Portos e Terminais Brasileiros – Período de 2010 a 2012	68
Tabela 3 – Comparativo da Matriz de Transporte Brasil x Estados Unidos (2011) ...	70
Tabela 4 – Relação de concessionárias e malha ferroviária brasileira.....	71
Tabela 5 – Comparativo mundial da malha ferroviária	72
Tabela 6 – Mediana, Média, Desvio Padrão (DP) e Coeficiente de Variação (CV) das variáveis da pesquisa	89
Tabela 7 – Correlações entre as variáveis da pesquisa	90
Tabela 8 – Regressão múltipla das variáveis em relação à variável VAIC.....	92

LISTA DE APÊNDICES

Apêndice 1 – Questionário de pesquisa aplicado aos caminhoneiros associados à Associação Comercial dos Transportadores Autônomos – ACTA	118
Apêndice 2 – Questionário de pesquisa aplicado às empresas transportadoras contratantes dos caminhoneiros associados à Associação Comercial dos Transportadores Autônomos – ACTA	120
Apêndice 3 Questionário de pesquisa aplicado aos órgãos governamentais municipais e portuários e empresas participantes da rede superior da rede logística portuária objeto do estudo.....	122

LISTA DE ABREVIATURAS

ACTA – Associação Comercial dos Transportadores Autônomos

ANTAQ – Agência Nacional de Transportes Aquaviários

APL – Arranjo Produto Local

CADE – Conselho de Defesa Econômica

CODESP – Companhia Docas do Estado de São Paulo

CONAB – Companhia Nacional do Abastecimento

CV – Coeficiente de variação

DV – Desvio Padrão

FENABRAVE – Federação Nacional da distribuição de veículos automotores

FEPASA – Ferrovias Paulistas S/A

FGV – Fundação Getúlio Vargas

ILOS – Instituto de Logística e Supply Chain

OMC – Organização Mundial do Comércio

PAC – Programa Nacional de Aceleração do crescimento

PIB – Produto Interno Bruto

RFB – Receita Federal do Brasil

RIR – Regulamento do Imposto de Renda

SINGRAN – Sindicato dos transportadores rodoviários autônomos de carga a granel

TUP – Terminal de uso privativo

UNIP – Universidade Paulista

USP – Universidade de São Paulo

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO.....	14
1.1	Objetivo geral	16
1.2	Objetivos específicos.....	17
1.3	Tema, problema e questão de pesquisa	17
1.4	Justificativa	18
1.5	Estrutura do trabalho	22
2	FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA.....	26
2.1	Cooperativas, Associação comercial e Rede de negócios	26
2.2	Governança corporativa e supraempresarial.....	35
2.3	Redes: cooperação, confiança e comprometimento.....	42
2.4	Formação e evolução de processos de coalizão de negócios	51
2.5	Poder e centralidade em redes.....	54
2.6	Síntese da concepção teórica do estudo.....	59
3	DESCRIÇÃO CRÍTICA DA ACTA COMO OBJETO DE PESQUISA.....	62
4	CONTEXTO DE OPERAÇÃO DA REDE DE NEGÓCIOS DE TRANSPORTE DE GRÃOS DA BAIXADA SANTISTA.....	67
5	METODOLOGIA DE PESQUISA	74
5.1	Tipo de pesquisa	74
5.2	Estratégia de pesquisa	75
5.3	Coleta de dados	76
5.4	Procedimento de análise dos dados.....	77
6	APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS	80
6.1	Resultados dos dados obtidos junto a caminhoneiros.....	80
6.2	Resultados dos dados obtidos junto às transportadoras	85
6.3	Resultados dos dados obtidos junto a atores da rede superior exceto transportadoras.....	86
6.4	Tratamento dos dados da Rede de Caminhoneiros	88

7	CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	94
	REFERÊNCIAS.....	97
	APÊNDICE.....	118

1 INTRODUÇÃO

O crescimento do volume das exportações e importações brasileiras nas últimas décadas, destacando-se o segmento de grãos como o principal responsável pela ascensão do Brasil ao quarto lugar como maior fornecedor mundial de alimentos e o segundo maior exportador de produtos agrícolas do mundo fez com que a agricultura se tornasse a mola propulsora do desenvolvimento brasileiro. (ANTAQ, 2012; OMC, 2014).

Este crescimento, que pode ser associado ao maior poder econômico dos países emergentes, e sua capacidade de consumo de alimentos, a China em especial. Porém, deve-se destacar que na época em que elevaram o Brasil à classificação mencionada acima, também foi evidenciado a falta de planejamento e infraestrutura logística para atender ao crescente volume de produção e exportação de grãos no nosso país. (ANDERSON *et al.*, 2011).

A falta de infraestrutura de transportes devido à falta de investimento público por um longo período, provoca aumento nos custos operacionais, além de contribuir com a falta de competitividade dos produtos agrícolas no mercado internacional e dificultar o escoamento da safra das áreas mais remotas, exatamente as que têm maior índice de produtividade, além de desempenharem um papel relevante como fonte de alimentos, dada a sua expressiva área agricultável, tão rara em outros países. (MINISTÉRIO DO PLANEJAMENTO, 2013).

Outros produtos transportados a granel, componentes da produção de fertilizantes, adubo, enxofre, barrilha, nitrato, entre outros, são movimentados pela rede de caminhoneiros em estudo, uma das principais entidades de transportadores autônomas de seu segmento no país, com mais de mil caminhões, entre sócios e parceiros, com atuação no principal complexo portuário da América Latina, que envolve os portos de Santos e Guarujá, na Baixada Santista. (ACTA, 2013).

A falta de infraestrutura adequada para o escoamento dos grãos destinados ao mercado externo, a distância das áreas produtoras aos portos de embarque, os altos custos do transporte rodoviário – considerando-se o custo dos pedágios e do combustível, a má conservação da malha rodoviária, e as dificuldades de acesso aos portos – problemas estes aliados à falta de planejamento estratégico e

investimentos em infraestrutura neste segmento, provocaram uma dependência significativa do modal rodoviário. (SCHROEDER e CASTRO, 2011).

A falta de investimento levou à falta de competitividade e redução da malha ferroviária, a qual tem capacidade de carga acima dos outros modais com menores custos, à centralização do escoamento da produção destinada à exportação por portos que podem ser denominados de portos urbanos por serem afetados pelo tráfego local de pessoas e pela circulação de veículos menores e de embarcações particulares de turismo e outras de pequeno porte. (FLEURY, 2012; ILOS, 2011).

A sazonalidade da produção agrícola gera ociosidade nos caminhões em épocas de entressafra e aumento significativo da demanda nas épocas de safra, cada vez mais expressivas em função de maior produtividade no segmento do agronegócio, gerou um ambiente competitivo desleal devido à busca isolada dos caminhoneiros por rentabilidade. Tal ambiente gerou a necessidade de mudança de paradigmas, em virtude da disputa de poder existente entre os componentes da categoria. (ACTA, 2013).

Esta disputa entre os caminhoneiros, quando numa atuação isolada e extremamente competitiva, com prejuízo generalizado em sua rentabilidade e capacidade de negociação com os contratantes, atores com maior poder financeiro, provocaram uma tomada de consciência entre os caminhoneiros, a qual provocou a união de todos em prol do bem comum, resultando na formação da Associação Comercial dos Transportadores Autônomos – ACTA. (ACTA, 2013).

A formação da ACTA, que pode ser considerada como uma rede de nível inferior teve como objetivo obter vantagem competitiva junto aos integrantes de uma rede de negócios de nível superior, composta por transportadoras de grande porte, importadores, exportadores, órgãos públicos e o sistema portuário, buscando adaptabilidade e flexibilidade, atributos destacados por Marcon e Moinet (2001).

Os mesmos autores também dão importância desta adaptação ao ambiente quando enfatizam a capacidade da rede ao colocar em relação, subconjuntos ou unidades geograficamente dispersas, o que chamamos neste estudo de rede de nível superior e inferior, apenas de forma ilustrativa, por estarem intimamente interligadas.

Esta conotação deve-se ao fato de que os componentes associados da ACTA, chamada de rede inferior, não têm qualquer relação com os membros da rede superior, empresas e transportadoras, sendo todos os contatos realizados por seu órgão de governança, o qual detém o poder de representatividade delegado por seus componentes.

O trabalho contribui, portanto, no sentido de apresentar evidências de que o desenvolvimento de uma rede de negócios está estreitamente relacionado ao comprometimento entre os atores, à presença de relações de cooperação e à legitimidade da atuação e da função de atores, condicionados à sua posição nas redes.

Contribui ainda ao explorar o desenvolvimento e atuação do sistema de governança, bem como os motivos da escolha de seus participantes, no sentido de atingir os objetivos propostos em sua formação, acreditando que os mesmos estarão atuando em prol do grupo, dentro dos paradigmas de rede, levando em consideração sua dimensão cultural, considerando a necessidade de alteração dos valores, hábitos, crenças e símbolos, ao atuarem como atores nesta nova configuração. (ZACCARELLI *et al.*, 2008).

O motivo de escolha desta rede para o presente estudo se deu pela influência dos portos de Santos e Guarujá bem como do segmento logístico portuário para a economia brasileira, pelo crescente volume de movimentação de grãos e fertilizantes, e, pela importância do assunto *redes de negócios* para a comunidade acadêmica, pesquisando estratégias e configurações interorganizacionais.

A proposição orientadora é analisar os aspectos teóricos da formação desta rede de negócios, os conceitos de cooperativas e associações e os relativos à formação e evolução de processos de coalizão, as questões de governança.

Estas considerações guiam o desenvolvimento desta dissertação.

1.1 Objetivo geral

O objetivo do presente trabalho pode ser descrito como uma contribuição no entendimento dos fatores intervenientes na administração de redes de natureza

aparentemente cooperativa, mas resultante de integração voluntária de prestadores de serviços e estabelecimento de instâncias de governança, representação e mediação. Neste sentido, a proposta de estudo envolve o tema redes de negócios em logística, focalizando seu desenvolvimento, operação e gestão, com o propósito de avançar a compreensão sobre ações coletivas de uma associação de caminhoneiros como uma rede de negócios, envolvendo aspectos como governança, confiança, comprometimento, representatividade, mediação, poder e centralidade em redes.

1.2 Objetivos específicos

O estudo desenvolvido, orientado para o entendimento do relacionamento entre os atores vinculados à logística portuária do principal porto da América Latina, compreende diferentes produtos de análise. Os objetivos específicos, associados ao tema em questão, poderiam ser arrolados como:

1. Levantamento de potenciais fatores relacionados à gênese e evolução da rede de negócios, segundo as perspectivas adotadas na sua compreensão.
2. Identificação da presença, instituição e atuação da governança na rede em estudo, sua representatividade e poder de mediação em relação aos atores.
3. Inventário de evidências ou efeitos observáveis associados à confiança, comprometimento e cooperação entre os atores.

1.3 Tema, problema e questão de pesquisa

Com um volume de movimentação de granel sólido apresentando crescimento expressivo, de 20% nos últimos quatro anos, representando 61,3% da movimentação geral de cargas nos portos e terminais brasileiros, e o complexo portuário santista detendo 35% deste total (ANTAQ, 2012), ou mais de um quarto da movimentação da Balança Comercial brasileira, a rede logística portuária, e seus componentes, justifica a contextualização no estudo.

O tema de pesquisa será o estudo de uma rede de negócios, formada por uma associação de caminhoneiros autônomos, transportadoras, importadores, exportadores e órgãos de administração pública, relacionados à logística portuária santista, do segmento de transporte de produtos a granel.

O problema da pesquisa poderia ser apresentado como:

- Como opera uma rede constituída por uma associação de empreendedores, particularmente em relação ao exercício de mediação entre associados e relacionamento com redes de clientes e agentes reguladores?

1.4 Justificativa

Como alternativa estratégica para o sucesso das empresas, a rede de cooperação entre elas, sejam pequenas, médias ou grandes, é um processo de cooperação e alianças estratégicas, e consequentemente a sobrevivência e o crescimento de cada negócio não é um processo autônomo e independente. (CASTELLS, 1999; NOHRIA, 1992; VERSCHOORE e BALESTRIN, 2008; BALESTRIN, VARGAS e FAYARD, 2008; GULATI e GARGIULO, 1999; RAPOSO, 2007; OLAVE e AMATO NETO, 2001; GULATI, 1998).

Observa-se cada vez mais a presença de estratégias cooperativas entre empresas visando à conquista de vantagens competitivas levando-se em consideração o contexto econômico empresarial atual e globalizado. (LOIOLA e MOURA, 1996; FISCHER, 1997; LOPES e BALDI, 2009). Este fenômeno, considerado por alguns autores como relativamente recente, cujos estudos têm se intensificado a partir da década de 1980. (ORTIGARA e CARON, 2011; VECCHIA, 2008).

Zaccarelli *et al.*, (2008) entendem que redes de negócios existem desde a Idade Média e apenas foi percebido que este sistema era dotado de capacidade superior, quando comparado principalmente ao se considerar que possuem capacidade competitiva superior, comparando se seus atores atuarem isoladamente, podendo oferecer condições para o desenvolvimento de uma economia.

Por outro lado, competição era vista como antítese de cooperação, mas essa nova maneira de pensar estratégias empresariais abandona, gradativamente, a estratégia do perde/ganha, do vencido/vencedor, para adotar novas alternativas como o ganha/ganha, a coopetição, ou seja, alianças, parcerias, cooperações e interdependências para conquistar objetivos comuns de sucesso, crescimento, sobrevivência e lucros. (ESCHER, 2011; MELO, 2012; BIALOSKORSKI NETO, 2009; CASAGRANDE e MUNDO NETO, 2012; DRUCKER, 1996; DYER, 1997).

O associativismo empresarial com interesse econômico surgiu no contexto contemporâneo, como alternativa às dificuldades enfrentadas pelas pequenas empresas, tanto de fundo econômico, financeiro, operacional ou administrativo, constituindo-se em ferramenta fundamental para manter a competitividade de seus componentes, situação que dificilmente seria conseguida de forma isolada, o que pode ser observado neste estudo. (BALESTRIN e VARGAS, 2004; MELO, 2012; BALESTRIN, VERSCHOORE e REYES, 2010; BALESTRIN e VARGAS, 2002; LEON, 1998; POWELL, 1990, ZACCARELLI, 2008).

Pode-se perceber a importância de uma associação de caminhoneiros autônomos, considerados isoladamente como pequenos e médios empresários, numa rede logística portuária, que, utilizando sua capacidade técnica, seu poder político e sua representatividade, consegue ter papel importante e representatividade frente aos atores da rede, mesmo não detendo o poder econômico. (SANTOS e SANTOS, 2012; MIZRUCHI, 1994).

A evolução deste setor e a sua representatividade estratégica, em função do volume de movimentação de carga a granel, até mesmo pela participação do agronegócio na Balança Comercial brasileira, provocou mudanças estruturais determinantes na sua maneira de relacionar-se com os outros atores da rede de negócios em estudo, redefinindo a centralidade ou a assimetria entre os componentes (GRANDORI e SODA, 1995) e, dependendo destes fatores, os benefícios podem ser distribuídos de forma desigual aos integrantes. (EBER e JARILLO, 1998).

No início de forma amadora, sem qualquer estrutura organizacional, os caminhoneiros autônomos, pequenos e microempresários, tornavam a competitividade interna algo como um “*processo autofágico e com comportamentos*

oportunistas” (WILLIAMSON, 1975, 1991), provocando ociosidade e consequentemente falta de rentabilidade (DYER, 1999), com uma imagem negativa junto aos membros da cadeia logística portuária.

Em função destes fatores, a associação buscou posicionar-se junto aos atores da rede superior como uma rede coesa, havendo a necessidade, no princípio de sua formação, à utilização de regulamentos (OKUN, 1981) e sanções àqueles que violassem as normas ou objetivos do grupo (JONES, HESTERLY e BORGATTI, 1997; THEURL, 2005; HUMPREY e SCHMITZ, 2000; STORPER e HARRISON, 1991; GEREFFI, 1994; MARKUSEM, 1995; SUZIGAN, GARCIA E FURTADO, 2002; SUGDEN, WEI e WILSON, 2006), implementando um sistema de governança com laços fortes (ROWLEY *et al.*, 2000; MACNEIL, 1980; POPPO e ZENGER, 2002; ZAHEER e VENKATRAMAN, 1995; WEBER, 1929), que permitisse dar-lhe status de representatividade e poder de mediação, cujo benefício foi a sua consolidação.

A associação dos tipos de redes de cooperação ao desempenho de pequenas e médias empresas (HUMAN e PROVAN, 1997; PERROW, 1992) foi motivo de reflexão destes autores bem como para o estudo de comportamento deste padrão em empresas no Norte da Itália por Casarotto e Pires (1999) e de redes interorganizacionais nos países da América do Sul por Amato Neto (2000), também mencionados e reconhecidos por Zaccarelli *et al.* (2008).

O interesse no tema sobre redes nos estudos organizacionais, segundo Nohria e Eccles (1992), foi motivado por três razões que, por similaridade, se aplicam ao estudo, ou seja, a emergência de nova competição com o surgimento de redes de relações intra e interempresas, a obsolescência do antigo modelo de relações empresarias, e a consolidação da análise de redes como disciplina acadêmica. (MAITAL, 1996).

Justificativas para o tema também se encontram nos estudos das variáveis explicativas da eficiência de redes (TEECE, 1980; ECCLES, 1981; TURATI, 1990); a busca e manutenção das vantagens competitivas da configuração em rede de empresas (JARILLHO, 1988; FAYARD, 2000; MARCON e MOINET, 2001; ZACCARELLI *et al.*) e busca de legitimidade ao se organizarem em rede (DIMAGGIO e POWELL, 1983; GRABHER, 1993), apesar de não haver um tipo ideal de rede (GOMES-CÁSSERES, 1994), e, dado a heterogeneidade dos estudos

existentes, Oliver e Ebers (1998) afirmaram que existem oportunidades e campos ainda a serem estudados nas relações interorganizacionais.

O estudo de redes tornou-se frequente, não apenas na ciência política, mas em um vasto número de disciplinas, estando sendo analisadas e estudadas como uma nova forma de organização social e empresarial (BÖRZEL, 1998) e a rede logística portuária merece ser estudada por suas implicações sociais e econômicas, inclusive por ser o termo redes um novo paradigma nos estudos da complexidade empresarial. (KENIS e SCHNEIDER, 1991; TICHY, TUSHMAN e FOMBRUN, 1979; KILDUFF e TSAI, 2003).

Interdependência de recursos, necessidade de aliança mútua, relacionamento com terceiros comuns, são fatores que causaram a união destes micro e pequenos empresários, provocando a formação de uma associação, ou uma rede interna conectada à rede superior, modificando o formato e a forma de agir da rede existente (GULATI e GARGIULO, 1999; LEWIS, 1992; GULATI, 1999; STEFANO, ZAMPIERI e GRZESZCZESZYN, 2006; ALBERS, 2005), não eliminando, porém, a competição e o conflito. (LOIOLA e MOURA, 1996).

Esta rede de negócios, escolhida em função da complexidade de suas operações, ao volume de carga movimentada, importante no cenário econômico nacional e por ser o Porto de Santos o mais importante do sudeste brasileiro, região responsável por 54% do total em valor das exportações brasileiras (ASSUMPÇÃO e CRISTIANO, 2010), cuja formação teve como finalidade favorecer a atividade de cada um dos componentes (LEWIS, 1992; GULATI, 1999) e, visando otimizar a movimentação dos embarques e desembarques portuários. (RIBAUT, MARTINET E LEBIDOIS, 1995; ORTIGARA e CARON, 2011; MAITAL, 1996; ZENTES, MORSCHEIT E NEIDHART, 2003).

O Porto de Santos, um porto regional, assim definido como aquele que exerce influência na economia local, com a maioria dos trabalhadores contratados nas cidades sedes, comércio local incluindo estacionamento em seu entorno, com circulação de expressivo volume de caminhões autônomos ou contratados pelas transportadoras para atendimento de suas operações, são fatores destacados por Notteboom e Rodrigues (2005), a seguir elencados, o que provocou a formação de pequenas associações na defesa dos interesses econômicos e sociais de seus

integrantes, em sua maioria situada em sua região de influência (OLAVE e AMATO NETO, 2001).

Notteboom e Rodrigues (2005) consideram como condicionantes locais as questões de que os portos tradicionais, no geral, enfrentam uma variedade de características que prejudicam seu crescimento e eficiência em suas operações tais como falta de disponibilidade de terra para a expansão, agravado pela necessidade de águas profundas para receber navios com calado acima dos atuais e uma intensidade de tráfego que também representa dificuldade de acesso pelas vias locais, fortemente sobrecarregadas.

Outra condicionante é constituída por restrições ambientais e oposição da comunidade local para o desenvolvimento portuário, aliado às questões de mudanças globais, ou seja, mudanças necessárias que levam a cadeias globais de suprimento, as quais precisam ser incorporadas na governança do sistema portuário, tornando-o nó efetivo em um sistema integrado da logística internacional.

A análise da existência das principais características motivadoras para a formação de uma rede de negócios, cooperativas ou associações entre empresas também foram consideradas como fatores determinantes na escolha do segmento, quais sejam, confiança (LOPES e BALDI, 2009), cooperação, comprometimento, estilo de governança, mesmo que de uma forma própria e flexível (JONES, HESTERLY e BORGATTI, 1997; SUZIGAN, 2003; GARCIA, 2008; HUMPHREY e SCHMITZ, 2000; HIBBERT, HUXHAM e SMITH, 2008; PROVAN e KENIS, 2007; WEGNER e PADULA, 2010; LIPNACK e STAMPS, 1994; FUKUYAMA, 1996; CASTELLS, 2009; DAGNINO e PADULA, 2002; PUTNAM, 2002; BALESTRIN e VARGAS, 2004), conflitos e poder, entre outros. (BALESTRO, 2002; TICHY, TUSHMAN E FOMBRUN, 1979, SOUZA, 2012; GRANDORI e SODA, 1995).

1.5 Estrutura do trabalho

O presente trabalho é composto de sete capítulos, incluindo a introdução, além das referências e apêndices, que darão resposta ao problema e questões da pesquisa, tendo sido estruturado da seguinte maneira:

O capítulo 2 apresenta a revisão de literatura e fundamentação teórica, e será dividido de acordo com a relevância dos temas a serem discutidos.

Ao tratar de Cooperativas se discorre sobre Associação comercial e Rede de negócios, destacando suas diversas formas e conceitos bem como a conexão entre elas quando se trata de otimização de recursos e resultados, visando manter a sobrevivência e competitividade das empresas participantes.

O estilo de governança da ACTA será objeto deste item, visto tratar-se de uma forma própria, que pode ser considerado como um dos vários estilos tratados nos estudos acadêmicos, demonstrando a importância com que este tema tem sido abordado pelos estudiosos, enfatizando seu poder de representatividade e mediação em prol dos associados.

No tópico Redes de negócios procede-se à revisão da literatura pertinente, relacionados aos paradigmas de formação de uma rede de negócios, como cooperação, confiança e comprometimento, além das características de densidade, ou seja, aquelas com expressiva interconexão entre os atores.

Quanto à formação e evolução de processos de coalização de negócios, o estudo trata das formas de buscar sobrepor-se aos concorrentes ou gerar benefícios aos associados ou componentes desta rede inferior, independente do potencial prejuízo à livre concorrência, ocorrendo a rejeição a este tipo de formação, inclusive com ações legais que poderiam obstar sua ação, sendo esta forma de tratamento nada mais que uma derivação das várias formas de união interempresarial em defesa dos interesses de seus componentes ou associados.

A base teórica, do tópico que trata de poder e centralidade em redes, está fundada nos conceitos de imersão social, interdependência, centralidade e de assimetrias, a força dos laços e a legitimação das posições, conforme os atores se organizam.

O material acadêmico sobre estes temas será analisado em comparação com a rede de negócios de logística portuária, objeto do trabalho.

No capítulo 3 será apresentada a evolução da associação, os motivos de sua formação, a partir da visão dos caminhoneiros autônomos quanto à necessidade de

fusão de esforços em busca de uma elevada integração com os membros da rede de negócios superior da logística portuária e uma expressiva representatividade.

Esta união, ao provocar uma necessidade de profissionalização e criação de uma estrutura organizacional voltada para o atendimento das necessidades de controle e acompanhamento das atividades, reforçou os laços de comprometimento, a dominância das relações de cooperação e à legitimidade dos membros que fazem parte da governança, fatores que serão enfatizados também neste capítulo.

O capítulo 4 apresenta dados estatísticos da movimentação de mercadorias a granel, tanto na importação quanto na exportação, cujos volumes afetam diretamente a relação dos atores da rede de negócios da logística portuária, em função de que a representatividade de cada setor é delineada por esta variável, que determina a importância dos volumes e valores na mesma proporção que impactam a economia nacional. A importância do Brasil como um dos principais produtores e exportadores mundiais de grãos torna o sistema logístico portuário um fator determinante da demonstração de poderio econômico de um país ao demonstrar a qualidade de sua infraestrutura, a agilidade na movimentação de cargas, e redução do custo operacional, em nosso caso, denominado de Custo Brasil.

Análise de movimentação de cargas nos portos organizados e terminais de uso privativo (TUP), por tipo de produto e por modal, num contexto histórico, justificará a escolha da rede de negócios objeto deste estudo, ao apresentar um crescimento constante e consistente dos volumes e valores movimentados, trazendo uma nova visão sobre o papel da associação tema e seus associados no contexto da logística portuária.

O capítulo 5 apresenta a metodologia adotada para a pesquisa, tendo sido sua escolha baseada na análise do problema, cuja descrição envolve o planejamento, as diversas fontes de dados e o tratamento das mesmas, o procedimento de campo bem como as limitações da pesquisa e as dificuldades encontradas.

Como participantes da pesquisa foram selecionados membros efetivos e de representatividade em cada um dos atores, os quais participaram do processo de formação da rede em estudo, bem como são elementos que têm poder de decisão

no relacionamento entre os agentes da logística portuária e poder econômico significativo.

O capítulo 6 apresenta ponderações sobre os resultados do trabalho, o qual foi dividido em tópicos para apresentá-los sob a perspectiva dos caminhoneiros, das transportadoras e das outras entidades participantes da rede de negócios em estudo, com comentários ainda sobre as possibilidades de sobrevivência da associação em função da mudança da estratégia nacional nos investimentos para desenvolvimento do sistema portuário.

Quanto ao capítulo 7, fechando a dissertação, encontram-se as considerações finais, conclusão e recomendações de estudos complementares sobre o tema, visando contribuir para otimização, planejamento e organização da rede logística portuária no Estado de São Paulo.

No último capítulo são relacionadas referências utilizadas na dissertação e os apêndices, onde são apresentados os instrumentos de coleta de informações utilizados na pesquisa.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

A fundamentação teórica foi constituída a partir das premissas de redes de negócios, cooperação, confiança e comprometimento, abrangendo, ainda, formas de integração de empresas, tais como cooperativas, associações comerciais e coalizão, entre outras.

2.1 Cooperativas, Associação comercial e Rede de negócios

O cooperativismo é definido como uma atividade que congrega os indivíduos em torno de seus interesses econômicos e sociais, apresentando-se, concomitantemente, como uma estratégia de geração de trabalho e renda e de bem estar social, sendo considerada como alternativa à globalização dos capitais, fortalecendo-se enquanto empresa, e atraindo cada vez mais cooperados como uma condição para a competição. (MELO, 2012).

Com a globalização dos mercados, o caminho para os pequenos negócios é cada vez mais se articularem uns com os outros em associações, cooperativas, consórcios e outros tipos de enlases organizacionais, visando à obtenção de níveis de produtividade, qualidade, escala e, principalmente, a flexibilidade tão necessária para enfrentar as turbulências, descontinuidades e incertezas dos mercados altamente competitivos. (MELO, 2012).

Cooperativas podem ser classificadas em dois grandes grupos, conforme autores precursores que trataram deste movimento. Autores, como Ghidde (2002), que consideram as cooperativas como meio para atingir uma nova ordem econômica e social, ou que busca o cooperativismo em plano macroeconômico, e outros que consideram as cooperativas somente como corretivo das distorções do sistema capitalista.

Os ganhos competitivos proporcionados aos associados, de acordo com diversas pesquisas, têm motivado a decisão de pequenas e médias empresas a participarem de uma rede de cooperação, e neste caso, formar uma associação, justificadas por apresentarem sérias dificuldades em acompanhar a complexidade do mundo concorrencial, principalmente no que tange às estruturas organizacionais

administrativas de planejamento, execução e controle. (VERSCHOORE E BALESTRIN, 2008).

Durante os últimos vinte anos tem crescido na literatura econômica os estudos sobre a importância dos aspectos locais para o desenvolvimento econômico e a competitividade das empresas. Esses estudos dão especial atenção às aglomerações setoriais de empresas que, pela cooperação ou configuração econômica desenvolvida, criam diferenciais competitivos significativos para as firmas localizadas (VECCHIA, 2008), os quais têm tratado esta forma de aglomeração ou cooperação como arranjos produtivos locais – APL, clusters ou rede de negócios.

No universo da literatura pesquisada em sites de artigos acadêmicos e na biblioteca local da Universidade, entre outros, verifica-se que os autores tratam de diversos tipos de cooperativas, tais como cooperativas agroindustriais ou ligadas ao setor agrícola, e uma pequena parcela trata das cooperativas dos setores comerciais, financeiras e outras, apesar de que o chamado novo cooperativismo vem desempenhando um papel fundamental na organização social e econômica, buscando os associados, uma forma de inserção mais favorável no mercado. (ESCHER, 2011; MELO, 2012).

A definição, de acordo com o modelo proposto pela economia solidária, que considera as cooperativas como organizações de pessoas com objetivos comuns, que se baseiam em valores de solidariedade e democracia, apresenta, em contrapartida, uma vertente econômica ligada ao cooperativismo. Nesta, Bialoskorski Neto (2009, p. 711) afirma que “[...] a missão fundamental outorgada à economia empresarial cooperativa é servir como intermediária entre o mercado e as economias dos cooperados para promover seu incremento [...]”. (CASAGRANDE e MUNDO NETO, 2012).

Entende-se como associações comerciais ou união de empresas, que no âmbito econômico é chamado de parceria, o acordo entre pessoas jurídicas que livremente aceitem compartilhar experiências, desenvolver conhecimento ou articular especialidades, com o propósito de superar desafios e/ou usufruir de oportunidades que dependam de aliança entre organizações com trajetória, qualificação e missão próprias, mas com interesses ou aspirações convergentes. Pode-se compreender a

parceria como o caso particular da associação, que reúne mais de duas organizações de igual conceito. (RAPOSO, 2006).

Conforme definição do Regulamento do Imposto de Renda (RECEITA FEDERAL DO BRASIL, 1999), associação é uma entidade de direito privado, dotada de personalidade jurídica e caracterizada pelo agrupamento de pessoas para a realização e consecução de objetivos e ideais comuns, sem finalidade lucrativa, incluindo-se nesta classificação associações de classe ou de representação de categoria profissional ou econômica.

A configuração e registro atende às exigências legais e jurídicas cujo roteiro implica na elaboração e discussão do Projeto e Estatuto Social; Assembleia Geral de constituição da Associação; Registro do Estatuto e Ata da Assembleia de constituição em Cartório de Registro de Pessoas Jurídicas.

O recente fenômeno de cooperação entre empresas é objeto de estudos de vários pesquisadores, recebendo diferentes denominações: redes, alianças, parcerias, associação, cooperação etc., sendo, diversas vezes, tais termos, utilizados para definir o fenômeno recente da cooperação interempresarial.

Nesse entendimento, a rede é a união de empresas que buscam um diferencial competitivo diante de um mercado cada vez mais concorrente para buscar vantagens e assegurar condições de desenvolvimento em atuação conjunta. Desse modo, “[...] a recente descoberta das redes é resultado da busca de soluções concretas; ou seja, é a resposta paradigmática a uma sociedade mais complexa e incerta [...]”. (BALESTRIN, VERSCHOORE, 2008, p. 77).

A formação de redes entre empresas visando garantir a sobrevivência e competitividade principalmente das pequenas e médias empresas, em uma nova forma de relacionamento entre empresas, e criando uma nova arquitetura organizacional, faz parte das novas estratégias empresariais (OLAVE, AMATO NETO, 2001), sendo este processo realizado de forma consciente, inteligente e organizada tornando-as progressivamente mais competitivas ao longo do tempo. (ZACCARELLI *et al.*, 2008).

Repercutindo diretamente na economia, visto que trazem múltiplas possibilidades, o conceito de rede de cooperação entre empresas passou a ser

desenvolvido como uma forma eficiente de competir no mercado, tanto que Castells (2009, p. 119) o destaca como uma nova economia, chamando de “[...] informacional, global e em rede para identificar suas características fundamentais e diferenciadas e enfatizar sua interligação [...]”.

O enfrentamento das forças competitivas dos mercados, visando criar vantagem e obter diferencial competitivo, gerou a formação de redes de empresas como a saída para unir parceiros com objetivos comuns, e, conforme Loiola e Moura, (1996) afirmam:

A interação de atores e organizações enquanto rede parece funcionar como uma tentativa de ampliar o leque de parceiros – em quantidade e diversidade –, a fim de viabilizar interesses e projetos comuns. Significa, portanto, um rompimento com os princípios-chave das instituições burocráticas pela prevenção da heterogeneidade entre os parceiros e da busca da flexibilidade de funcionamento, privilegiando as relações de cooperação, sem, contudo eliminar os conflitos e a competição.

Verifica-se ainda que a formação de redes interorganizacionais têm gerado interesse dos pesquisadores, principalmente no estudo da união de pequenos empresários, motivados pela ideia de que a união em rede permite alcançar competitividade no mercado em que atuam, podendo sobreviver à concorrência. (BALESTRIN, VERSCHOORE e REYES, 2010; BALESTRIN e VARGAS, 2002).

Redes de empresas são formadas inicialmente com o objetivo de reduzir incertezas e riscos, organizando suas atividades econômicas a partir da coordenação e cooperação entre empresas (LEON, 1998) e, segundo Powell (1990), autores concordam que existe uma nova forma de organização econômica; outros admitem estar emergindo uma nova forma de organização social. Este novo contexto estrutural, que depende de conexões e mútuos interesses, faz com que algumas sejam guiadas por uma estrutura formal de autoridade.

Rede de empresas ou sociedade de empresas é um modo de agrupamento de empresas, mesmo que não tenha laços financeiros entre si, sendo formado com a finalidade de favorecer a atividade de cada uma delas (RIBAUT, MARTINET e LEBIDOIS, 1995), sendo que união e cooperação, na busca do diferencial competitivo, proporcionam obtenção de soluções coletivas, classificadas como causas compartilhadas, apesar de que esta competitividade pela cooperação não

representa divisão de lucros e benefícios, mas sim visa buscar benefícios comuns, mesmo que não sejam iguais para todos, e, na rede, o resultado é mais satisfatório que aquele obtido em atuação independente. (ORTIGARA e CARON, 2011; ZACCARELLI, 2008).

Estas cooperações devem ter foco nos propósitos específicos bem como meios claros para alcançá-los, unindo as competências específicas de cada um com o transparente objetivo de chegar ao objetivo planejado, uma vez que “as empresas mais competitivas serão aquelas que encontram meios inovadores de cooperar e colaborar em alguns casos até com seus rivais mais impiedosos” (MAITAL, 1996, p. 214). Dessa forma, “[...] A sobrevivência do mais competente agora significa sobreviver com o mais competente [...]”. (MAITAL, 1996, p. 220).

Considerando-se a globalização cada vez mais abrangente e a competição em crescente acirramento, torna-se necessário descobrir diferentes formas de eliminar, ou diminuir, os efeitos negativos que possam incidir sobre as empresas, praticamente obrigando-as a formar uma associação em cooperação ou rede de negócios. “[...] E quando se passa a falar em negócios e não mais em fábricas isoladas, uma forma de diminuir os riscos e ganhar sinergia é a formação de alianças entre empresas, especialmente as pequenas [...]”, além de que se pode entender redes como formas de cooperação desenvolvidas entre pequenas e médias empresas, associando-as ao desenvolvimento local sustentável, ou seja, fazem parte da política local. (CASAROTTO FILHO, PIRES, 1999, p. 24).

A busca, quando da união dos micro e pequenos empresários, de uma cooperação, mesmo que fossem concorrentes entre si, por mais paradoxal que pareça, podendo-se considerar como um passo à sobrevivência organizacional de seus associados, mesmo considerando-se as ameaças que poderiam advir para qualquer negócio, sendo apresentado no Quadro 1, para se ter uma mais clara visualização dos atributos das sociedades cooperativas, comparação entre características mais comuns das sociedades comerciais, de pessoas e de capitais.

Quadro 1 – Sociedades cooperativas e Sociedades comerciais

Sociedade de pessoas	Sociedade de capitais
Objetivo principal: prestação de serviços	Objetivo principal: Lucro
Número de associados limitado à capacidade de prestação de serviços, podendo ser limitado.	Número limitado de acionistas
Controle democrático: um homem, um voto – princípio democrático baseado no reconhecimento a manifestações e na valorização da pessoa humana.	Cada ação, um voto – baseado no Capital
Assembléia: “quorum” baseado no número de associados	“Quorum” baseado no número de ações ou quotas
Não é permitida a transferência de quotas partes a terceiros estranhos à sociedade	Permitida a transferência de ações ou quotas a terceiros
Retorno proporcional ao valor das operações	Dividendo proporcional ao valor das ações

Fonte: Fundação Getúlio Vargas, 2013.

No quadro 1 pode-se perceber algumas diferenças essenciais, no que tange aos objetivos, à representatividade dos componentes, ao estilo de administração bem como à distribuição dos lucros ou retorno do valor das operações, nas sociedades cooperativas ou de pessoas e as sociedades de capitais. Vale ressaltar a forma de distribuição dos ganhos, onde, em uma sociedade cooperativa o retorno é proporcional ao valor das operações, ou seja, cada qual recebe de acordo com o volume de suas próprias atividades, enquanto em uma sociedade de capital, o acionista recebe os dividendos proporcionalmente ao valor de suas ações.

Tal cooperação, porém, não deve limitar ou eliminar a concorrência, em função das limitações impostas pelas normas antitrustes, e sim enfatizar as competências de cada empresa (LEWIS, 1992; GULATI, 1999), apresentando uma configuração de rede de cooperação horizontal por apresentar como características centrais, a união de empresas de um mesmo setor de atividade que permanecem independentes, mas concordam em trabalhar coletivamente para atingir objetivos comuns. (ZENTES, MORSCHE e NEIDHART, 2003).

A permanência dentro do mercado competitivo tem sido o foco dos microempreendedores e a integração do mercado global provoca novas abordagens nas atividades econômicas, e, ao mesmo tempo em que transforma as estruturas organizacionais, cria elos entre as empresas, principalmente, para o aumento da eficácia das estratégias competitivas. (OLAVE, AMATO NETO, 2001).

Quando da união de micro e pequenos empresários transportadores autônomos, optou-se por criar uma entidade denominada de associação comercial, que, pela definição de tipos de rede, é caracterizada como um tipo de rede que visa o comércio e as trocas comerciais interempresariais, em busca de desenvolvimento socioeconômico conjunto. (SOUZA, 2012).

As cooperativas, entretanto, são redes com características de autogestão, democráticas, legais e ligadas a um controle de participação direta de seus associados, existindo a participação de todos os cooperados de modo igualitário (SOUZA, 2012). O formato de gestão desses negócios tende a possuir estruturas organizacionais inchadas, processos decisórios demorados, concorrência com organizações âncoras e necessidade de adaptação contínua às exigências do mercado, pois, as adaptações não ocorrem em uma única empresa, mas na rede inteira. (STEFANO, ZAMPIER e GRZESZCZESZYN, 2006).

Ainda segundo Stefano, Zampier e Grzeszczeszyn (2006), a importância das cooperativas está diretamente ligada à geração de emprego e renda, à manutenção dos cooperados e à geração de benefícios aos seus diversos *stakeholders*, o que coaduna com os princípios definidos na criação da associação de caminhoneiros autônomos do Guarujá.

De acordo com Grandori e Soda (1995), as redes estratégicas são divididas em três tipos que identificam os modos de cooperação (Sociais, Burocráticas e Proprietárias), e dois tipos paralelos para os modelos de centralização, simétrico ou assimétrico, caracterizadas, de modo sistêmico, de acordo com os níveis de centralização, formalização e meios de cooperação.

A centralização simétrica ocorre em redes ou associados de empresas, que não possuem uma empresa centralizadora e os componentes são igualitários, e a centralização assimétrica ocorre quando existe a presença de uma empresa centralizadora nas atividades da rede. (GRANDORI e SODA, 1995).

Micros e pequenas empresas, para sua sobrevivência no mercado, necessitam mais que apenas recursos internos, mas também uma gestão eficiente, capital, auto sustentabilidade, parcerias com clientes, fornecedores e concorrentes, e buscar estes recursos na formação de uma associação, sem dúvida aumenta as

probabilidades de sucesso empresarial (GULATI, 1999; BHIDE, 2002) e, segundo Drucker (1996), uma aliança ou parceria deve definir objetivos, metas e revisões de competitividade e concorrência, pois o sucesso de uma união não significa que seus componentes, concorrentes entre si, são competitivos em relação ao mercado.

O compartilhamento de informações, a troca de conhecimentos, de habilidades e de recursos essenciais para os processos de inovação, dando condições para as pequenas e médias empresas alcançarem competitividade, são motivos para a formação em rede (BALESTRIN E VARGAS, 2004), e quando se cria condições para se alcançar uma vantagem competitiva, e o entendimento de como se pode alcançar esta vantagem, é um fator positivo para a colaboração entre os participantes da rede. (DYER, 1997).

A afirmação de que a união de empresas podem desenvolver relações que resultam em competitividade sustentável, ao passo que individualmente estariam competindo umas com as outras, prejudicando seu crescimento e limitando seu poder de concorrência (DYER e SINGH, 1998), e, no caso, a formalização da organização da rede teve como objetivo também evitar-se comportamentos oportunistas (WILLIAMSON, 1975, 1991), sendo, em termos de organização, considerada como uma estrutura formalizada. Não há, portanto um tipo ideal de rede, mas dependendo da situação podem existir diferentes acordos e interações entre as empresas. (GOMES-CÁSSERES, 1994).

Em redes informais, sanções são definidas àqueles que violam as normas do grupo ou objetivos (JONES, HESTERLY e BORGATTI, 1997 e THEURL, 2005), podendo ir desde a suspensão por um tempo até a eliminação definitiva da associação ou da rede, mas no caso em estudo, apesar de ser uma rede formal, este tipo de procedimento também é adotado.

Os benefícios da formação da rede, em comparação com as dificuldades quando da atuação de forma individual, podem ser perceptíveis para todos os membros do grupo, mas dependendo da simetria das relações dos membros, os benefícios podem ser distribuídos de forma desigual aos integrantes. (EBERS e JARILLO, 1998).

No caso da formação de uma rede com seu sistema de governança inserido em uma rede maior, pode-se identificar e tratar esta rede como um subgrupo, sendo

a identificação de subgrupos de uma rede, fator importante na análise de redes, tendo sido este assunto tratado por Mizruchi (2006), quando afirma que subgrupos são atores em rede com estrutura equivalente à outra parte, assim como se pode considerá-la um subgrupo, como numa visão hipotética de múltiplos níveis, assim definido por Wasserman e Faust (1994).

Por manterem sua individualidade, mas optarem por coordenar certas atividades específicas de forma conjunta, a ACTA foi constituída sob a dimensão da cooperação de seus membros, na forma de rede horizontal, principalmente se observarmos que existe defesa dos interesses, ações de mercado, entre outros objetivos, além de apresentarem as seis características compiladas nos estudos de Balestrin e Vargas (2004) e os atributos elencados nos estudos de Marcon e Moinet (2001), principalmente fluidez e finalidade.

O estudo das organizações sob a perspectiva de rede, para Nohria (1992), define cinco premissas que justificam esta afirmativa, abrangendo esta análise, pequenos e grandes grupos, subunidades organizacionais, organizações como um todo, regiões, indústrias, economias nacionais e sistemas mundiais e o atrelamento à sociologia, antropologia e na teoria dos papéis a qual estuda os grupos e os vínculos ou a articulação entre o indivíduo e o coletivo, considerado por Tichy, Tuschman e Fombrum (1979), como origem dos conceitos da abordagem de redes, bem como, nos estudos das ciências sociais, foi da mesma forma considerado por Kilduff e Tsai (2003).

Colaboração interna e adaptabilidade do sistema foram fatores mencionados por Zaccarelli *et al.* (2008) para entender a dinâmica da formação e evolução de redes, considerando ainda como fatores fundamentais em sua formação a ocorrência de atividades de compra e venda entre empresas relacionadas a um determinado produto, apesar de que discutir sua auto-organização levaria a uma elevada possibilidade de análise.

Pensar as organizações como estando dentro de redes de relacionamento interfirmas, e ser isto uma forma de alcançar o sucesso e sobrevivência, fez, na opinião de Lopes e Baldi (2009), entender as alianças estratégicas como um tipo de rede e Albers (2005) além de definir os componentes de uma união, quais sejam: espírito voluntário, entendimento, partilha de recursos, cooperação ou partilha de

desenvolvimento, sinergia ou divisão de benefícios e controle, apresenta, conforme Quadro 2, as definições de aliança.

Quadro 2 – Relação de autores e definições de alianças interempresariais

Autores	Definição de aliança
Arino, de la Torre e Ring (2001, p. 110)	Aliança é um acordo formal entre duas ou mais organizações de negócios com o propósito de alcançar objetivos comuns pela divisão de recursos, em mercados competitivos e de resultados incertos.
Das e Teng (2000, p. 33)	Alianças estratégicas são cooperações voluntárias entre empresas buscando vantagens competitivas para os parceiros
Gomes-Casseres (1996, p. 34)	Aliança é qualquer estrutura de governança envolvendo um contrato incompleto entre empresas independentes em que cada parceiro tem um controle limitado
Gulati (1998, p. 293)	Alianças estratégicas são acordo voluntário entre empresas que envolvem troca, divisão ou co-desenvolvimento de produtos, tecnologia ou serviços. Elas podem ocorrer como resultado de uma ampla gama de objetivos e motivos, com formas variadas.
Kale, Dyer e Singh (2002, p. 748)	Aliança é qualquer iniciativa entre empresas independentes, que envolve troca, divisão ou co-desenvolvimento.
Parkhe (1993a, p. 794)	Alianças estratégicas são acordos cooperativos voluntários entre empresas frequentemente caracterizados por uma instabilidade inerente, acrescida de um comportamento incerto de um parceiro e ausência de uma autoridade que assegure os acordos.
Spelman, Isabella e MacAvoy (2000, p. 37)	Aliança é um relacionamento próximo e colaborativo entre duas ou mais empresas com a intenção de realização mútua de objetivos compatíveis que seriam difíceis de alcançar isoladamente
Yoshino e Rangan (1995, p. 4f)	Aliança estratégica é a posse simultânea das características: Duas ou mais empresas que unidas buscam objetivos que permanecem mesmo após a aliança; Os parceiros dividem os benefícios da aliança e o controle sobre a performance dos objetivos, apesar de ser difícil de administrar; Os parceiros contribuem para a manutenção das áreas chaves da estratégia.

Fonte: Albers, 2005.

Conforme o Quadro 2, pode-se perceber que as definições de alianças interempresarias podem ser consideradas complementares, ou seja, devem ter interesses comuns; a sua formação deve ser voluntária; devem buscar os mesmos objetivos, sempre sobrepondo-se o coletivo ao individual além do reconhecimento da dificuldade de se administrar esta aliança em virtude de suas particularidades, da instabilidade inerente e comportamento incerto de seus membros apesar de todos contribuírem para sua manutenção.

2.2 Governança corporativa e supraempresarial

O conceito de governança e suas formas tiveram rápida ascensão nos estudos acadêmicos nos últimos 20 anos (JONES, HESTERLY e BORGATTI, 1997;

ZACCARELLI *et al.*, 2008), tendo sido objeto de artigos, dissertações e análises, e os diferentes tipos de governança têm permitido entender e identificar padrões de comportamento, influências e impactos nos desenvolvimentos das redes. (HUMPREY e SCHMITZ, 2000; STORPER e HARRISON, 1991; GEREFFI, 1994; MARKUSEM, 1995; SUZIGAN, GARCIA e FURTADO, 2002; SUGDEN, WEI e WILSON, 2006).

Segundo Jones, Hesterly e Borgatti (1997), os termos organização de redes (MILES e SNOW, 1986), formas de organização de redes (POWELL, 1990), organização de redes e redes interempresariais (UZZI, 1996, 1997) e especializações flexíveis (PIORE e SABEL, 1984), têm sido utilizados ao se referirem a sistemas informais em contraste com as estruturas burocráticas internas das empresas, cujos termos aqueles chamam de governança de redes.

Jones, Hesterly e Borgatti (1997), Garcia (2008) e Carnaúba, Boaventura e Telles (2012) tratam governança de redes como ações estruturadas para criação de produtos ou serviços com regras implícitas e contratos em aberto visando coordenar e salvaguardar os acordos entre empresas, sendo estes contratos mais sociais que formais visando acomodar interesses conflitantes na realização de ações corporativas.

Por outro lado, governança supra empresarial é considerada como o processo de organização e coordenação das atividades do trabalho interempresarial por Williamson (1996), Suzigan (2003) e Jessop (1998), Zaccarelli *et al.* (2008) define como exercício de influência orientadora de caráter estratégico voltado para a vitalidade do agrupamento, enquanto que para Humphrey e Schmitz (2000) e Hibbert, Huxham e Smith (2008) é definida como responsável pela alocação e qualidade dos recursos necessários para se atingir os fins definidos no sentido de atender as necessidades dos clientes.

No Quadro 3 podem ser observados diferentes termos e definições de governança em rede, desenvolvido por Jones, Hesterly e Borgatti (1997), com base em diferentes autores e tipos de redes e ainda de acordo com Jones, Hesterly e Borgatti (1997), foram identificadas quatro condições para que o sistema de governança de redes intraempresariais emergisse e se desenvolvesse, conforme Figura 1.

Quadro 3 – Diferentes tipos e definições de Governança em rede de negócios

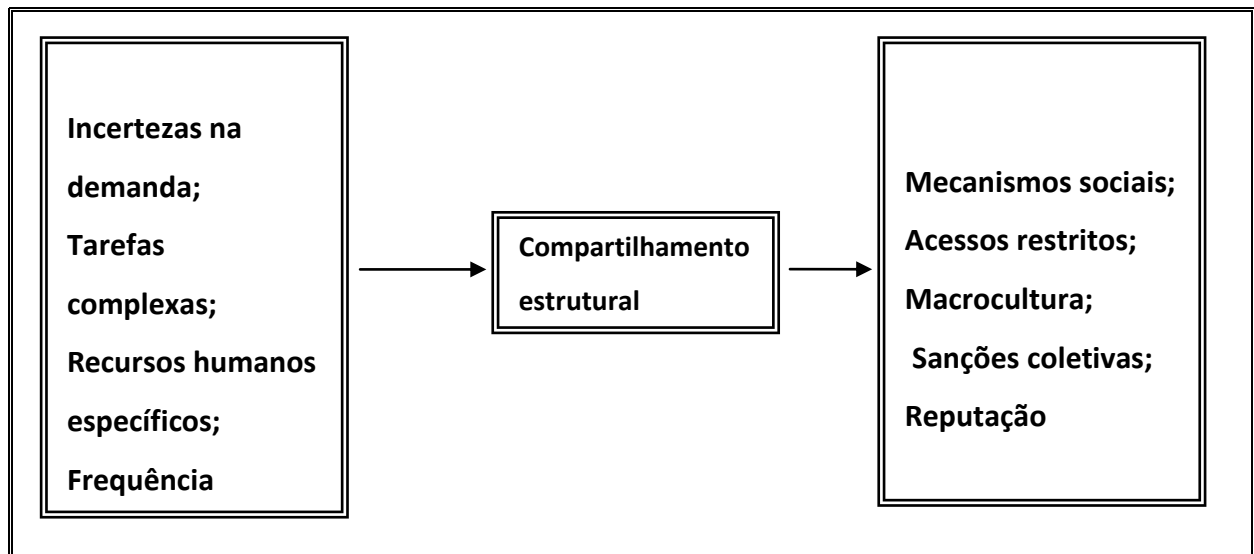
Referência	Termo	Definições de Governança em rede
Alter e Hage, 1993	Redes interorganizacionais	Agrupamentos de organizações, limitados ou não, não hierárquicas, de unidades juridicamente independentes.
Zaccarelli <i>et al.</i> , 2008	Rede de negócios	Atuação velada, discreta e de orientação para decisões voltadas para a competitividade e o resultado do grupo ao qual se relaciona.
Dubini e Aldrich, 1991	Redes	Relações padronizadas entre indivíduos, grupos e organizações.
Gerlach e Lincoln, 1992	Alianças capitalistas	Estratégica, de longo prazo, em relações de um amplo espectro de mercados.
Granovetter, 1994, 1995	Grupos de negócios	Coleções de empresas atuando juntas, com uma maneira formal ou informal de ligação.
Kreiner e Schultz, 1993	Redes	Colaboração informal interorganizacional
Larson, 1992	Formas de organização em rede	Trocas recorrentes de longo prazo que criam interdependências de obrigações, expectativas, reputações e interesses mútuos.
Liebeskind, Oliver, Zucker e Brewer, 1996	Redes sociais	Coletividade de indivíduos, entre os quais as trocas acontecem, suportados apenas por normas de comportamento confiável
Miles e Snow, 1986, 1992	Organizações em rede	Redes (clusters) de empresas coordenadas por mecanismos de mercado
Powel, 1990	Formas de organização em rede	Padrões de troca lateral ou horizontal, com fluxos independente de recursos e com linhas recíprocas de comunicação

Fonte: Adaptação de Jones, Hesterly e Borgatti, 1997.

Nas definições de governança em rede, conforme se observa no Quadro 3, na opinião dos autores mencionados, pode-se perceber uma certa afinidade, pois sua atuação, além de ser discretas são orientadas para a busca de competitividade, devem manter o nível de colaboração, estabelecimento de normas de comportamento confiável, comunicação entre os membros e criação de obrigações e expectativas que geram uma interdependência entre os membros.

Na figura 1 estão elencadas as incertezas que podem provocar descompasso entre oferta e demanda além da complexidade inerente às operações de uma rede de negócios e a necessidade de recursos humanos com funções administrativas ou operacionais diversas, são fatores determinantes para se definir a necessidade de implantação ou uma geração espontânea de um sistema de governança em uma rede de negócios, gerando este sistema a necessária reputação junto aos atores externos e a criação de sanções quando do não cumprimento dos regulamentos definidos.

Figura 1 – Condições do desenvolvimento do sistema de governança



Fonte: Jones, Hesterly e Borgatti, 1997.

Para Zaccarelli *et al.* (2008) entidade supra empresarial, auto organização e governança supra empresas são conceitos, processos e condições que geram efeitos positivos, numa perspectiva estratégica, para a evolução de redes de negócios, adquirindo características próprias, cuja estrutura não seria possível ao se considerar as empresas isoladamente, sendo portanto inviável imaginar uma união de empresas sem esta entidade.

O sistema de governança exercida pelos próprios empresários sem a necessidade de uma estrutura autônoma, num sistema de auto governança, também sugerido por Provan e Kenis (2007), pode ser eficiente se se considerar a relação custo-benefício e, no momento em que os empresários dividem suas atividades particulares com as atividades da rede, pode haver conflitos caso venham a sobrepor seus interesses aos da rede, podendo este fato ser configurado como desvantagem, além de que uma associação com um elevado número de participantes pode implicar dificuldades para administrá-la. (WEGNER e PADULA, 2010).

Albers (2005), ao tratar da governança cooperativa e os benefícios de fazer parte da mesma, e ao mesmo tempo atingir seus objetivos, enfatiza a concordância das empresas em abrir mão de parte da liberdade individual e permitir a coordenação de alguns aspectos do negócio e regime das regras ao arranjo

cooperativo definido, ou seja, é um processo de arranjo ou ajuste em ações, que exigem esforços, individuais e ordenadas, visando atingir os objetivos.

Dois tipos de governança são tratados nas pesquisas, o primeiro denominado de relacional onde a tomada de decisão é baseada em normas relacionais (as que guiam as relações entre parceiros), conforme MacNeil (1980), isto é, entendimentos e regras implícitas que estão vinculados a um conjunto de circunstâncias únicas entre as partes (POPPO e ZENGER, 2002; ZAHEER e VENKATRAMAN, 1995) enquanto Weber (1929) define governança hierárquica como aquela que se baseia em padrões explícitos de autoridade que, em primeiro lugar, divide os direitos de decisão entre os parceiros e, em segundo lugar, especifica padrões de procedimentos operacionais.

Bell, Tracey e Hide, (2009) afirmam que governança relacional se baseia mais em uma perspectiva sociológica que econômica por ser baseada estritamente na presença de normas por si mesmas. De acordo com Williamson (1991), embora ambas as formas convirjam para um sistema de governança bilateral ou híbrido, as duas envolvem regras, mas diferem em termos de sua origem e conteúdo e Wegner, Zen e Andino (2011) afirmam que a governança, criada pelas próprias empresas, afetando-as enquanto define regras a serem cumpridas por todos, consiste na definição de regras, critérios para a tomada de decisão, responsabilidades e limites de autonomia e ação dos participantes.

O sistema de governança híbrido é entendido como arranjos organizacionais que se utilizam de recursos e/ou estruturas de governança de duas ou mais organizações, envolvendo organizações formais ou relacionamentos que envolvem tamanhos, formas e propósitos diferentes enquanto sistema bilateral é definido como aquele em que existe autonomia das partes na administração das redes específicas. (WILLIAMSON, 1985).

Bell, Tracey e Hide (2009) concluem que, num sistema relacional de governança, quanto mais elevada for a dependência entre as partes, maior o problema de transmissão de informações entre elas, e, num modo hierárquico de governança, maior será o grau de potencial bloqueio entre as partes quanto maior a dependência entre elas, mas que, mesmo assim, ambos os sistemas podem coexistir apesar de suas diferenças conceituais.

No sistema relacional de governança, usando as teorias existentes, Rowley, Behrens e Krackhardt (2000) argumentam que a força dos laços entre os atores atuam como mecanismos de governança de alianças interempresariais, ou seja, o desempenho do sistema de governança será proporcional aos laços de confiança e comprometimento, o mesmo se aplicando quanto à maior ou menor densidade de uma rede enquanto Meyer e Rowan (1977) e Oliver (1991) argumentam que estes laços entre os atores facilitam a difusão das normas em toda a rede e, ainda como afirma Rowley (1997) as empresas em redes fortemente interconectadas desenvolvem expectativas de comportamento em perfeita sintonia.

A proliferação de redes de negócios provocou a mudança de métodos administrativos democráticos para os de governança (BANG e ESMARK, 2007, 2009), que pode ser entendido como um programa normativo de governança de redes, que busca uma positiva imagem junto ao público, aos cidadãos, minimização de conflitos de identidade, mediações e estruturação de sistemas de políticas próprias.

De acordo com Humphrey e Schmitz (2000), uma rede sem um sistema de governança nada mais é que uma série de relações com o mercado, podendo ser exercida de maneiras diferentes assim como elencam os motivos da necessidade de um sistema de governança, quais sejam: facilidade de acesso ao mercado comprador ou contratante; caminho mais rápido para aumento da capacidade de oferta de produtos ou serviços; equitativa distribuição dos ganhos; informações mais ágeis sobre as iniciativas políticas; uniformidade e assistência técnica.

A ação da governança visa o monitoramento e controle do comportamento dos gestores em função da separação entre propriedade e gestão (FAMA e JENSEN, 1983; ROTH *et al.*, 2011) e, apesar de não existir uma obrigação legal de se ter uma estrutura administrativa, redes interorganizacionais realizam atividades complexas, as quais necessitam de coordenação multilateral e a organização das ações coletivas, implicando assim na necessidade de se estabelecer um sistema de governança, buscando benefícios seus integrantes e sendo resultante de troca entre os gestores e os participantes da rede. (ROTH *et al.*, 2011).

Ainda de acordo com Roth *et al.* (2011), natureza transitória, ausência de autoridade central, barganha e consenso são características que distinguem a governança de redes sendo que ausência de autoridade central caracteriza-se pela

não submissão desta a uma autoridade central da rede, mas pela permanência da autonomia dos participantes, cujos autores sintetizaram as principais categorias relacionadas à gestão de redes, como se pode observar no Quadro 4.

Em redes, caso haja um sistema de governança, caso a tomada de decisão e gerenciamento das atividades sejam feitas pelos próprios parceiros, sem uma estrutura formal e exclusiva, cujos representantes têm interesse no sucesso da rede, Roth *et al.*, (2011) denominaram este modelo de governança compartilhada, mesmo porque está apoiada no envolvimento e comprometimento dos participantes.

Sydow e Windeler (1994) e Ritter e Gemünden (1998) propuseram uma série de funções de gestão para redes de empresas. Os primeiros acrescentaram as funções de encaminhamento, troca e seleção, como complementares às ações básicas de planejamento, organização, direção e controle empresariais e o segundo sugeriram quatro funções, quais sejam: seleção, alocação, regulação e avaliação, ambos os autores apresentando propostas com significativa semelhança.

Quadro 4 – Funções da Gestão de Redes Inter organizacionais

Função da gestão	Autores e nomenclatura utilizada
Seleção de participantes	Sydow e Windeler (1994) e Grandori e Soda (1995) – Seleção Ritter e Gemünden (1998) – Encaminhamento
Planejamento	Grandori e Soda (1995) – Planejamento
Comunicação	Grandori e Soda (1995) – Sistemas de comunicação
Avaliação	Sydow e Windeler (1994) – Avaliação
Troca/Integração	Ritter e Gemünden (1998) – Troca; Balestrin, Vargas e Fayard (2008) – Práticas para estimular a aprendizagem
Serviços aos associados	Balestrin e Vargas (2004); Ahlert <i>et al.</i> (2006); Wittmann, Dotto e Wegner (2008) – Serviços aos associados
Coordenação	Sydow e Windeler (1994) – Regulação e alocação de tarefas Ritter e Gemünden (1998) – Coordenação
Incentivos	Grandori e Soda (1995) – Sistema de incentivos
Controle	Grandori e Soda (1995) – Controle

Fonte: Roth *et al.*, 2011

No Quadro 4 estão elencadas as funções de um sistema de gestão, governança ou administração de uma rede de negócios, tendo sido relacionadas na coluna da esquerda as funções e na coluna da direita o relacionamento entre estas

funções e os autores que trataram de cada assunto, todas podendo ser consideradas como de significativa relevância no atendimento às necessidades de estruturação e manutenção da rede.

De acordo com Theurl (2005) são necessários alguns passos para a formalização da governança, dentre os quais se podem enumerar a organização interna; identificação das competências; institucionalização do primeiro contrato; formalização e definição das regras do jogo e implementação de infraestrutura colaborativa; e com elas equilibrar os interesses conflitantes visando assegurar a viabilidade da rede no longo prazo, afirmando ainda que quanto menor o custo da transação maior será a probabilidade de sucesso.

As normas, as regras, a autonomia, os limites de funcionamento da rede, a gestão e prática de atos gerenciais, liberdade para usar os conhecimentos e habilidades para planejar e executar as estratégias, visando alcançar os objetivos estabelecidos pelos componentes da rede, cabe ao sistema de governança (ROTH *et al.* 2011), funções essenciais para o seu desenvolvimento, crescimento e manutenção da competitividade.

Granovetter (1979, p. 241) afirmou que “[...] as estruturas de governança que atenuam o oportunismo e, por outro lado, injetam confiança são obviamente necessárias” e Martin, Santos e Dias Filho (2004) afirmam que num sistema de gestão, por não terem poder executivo, os membros da governança não podem agir em proveito próprio, sentimento que não pode transparecer em suas ações, mas sim em benefício dos membros da rede, de forma integrada e unificada, sendo comparada à função da controladoria empresarial.

Martin, Santos e Dias Filho (2004) e Harris e Townsend (1981) mencionam as três atribuições fundamentais do moderno sistema de governança, todas voltadas à gestão de recursos, quais sejam, controle da custódia dos recursos; controle do desempenho e controle da veracidade e da qualidade da informação.

2.3 Redes: cooperação, confiança e comprometimento

Autores como Lipnack e Stamps (1994), Fukuyama (1996), Castells (1999), Dagnino e Padula (2002) e Putnam (2002), afirmam que os pequenos empresários

se unem com propósitos comuns, principalmente a sobrevivência no mercado, e mantêm a união com ações conscientes fundadas no comprometimento, na confiança e na cooperação. Os estudos de redes têm se focado nos fatores que desenvolvem a rede, ou criam resistências, entre eles sendo citada a posição dos atores na rede.

Granovetter (1985) discorre sobre como as organizações afetam e são afetadas pelas relações sociais, não podendo ser analisadas independentemente, estando incluídas conjuntamente cooperação, confiança e comprometimento entre os participantes, bem como afirma que a ação econômica está imersa nas estruturas das relações sociais e, por outro lado, confiança e má fé nas relações econômicas têm atraído atenção de alguns estudiosos que observam, por parte de atores econômicos reais, comportamentos que se pautam não somente pela busca de seus próprios interesses, mas também pelo oportunismo (WILLIAMSON, 1975), apesar de entenderem e afirmarem também que a confiança deve existir.

Esta linha pensamento é contestada por Granovetter (1985) que vê uma nova relação, onde a auto regulação e as relações pessoais concretas entre os componentes da rede e sua própria estrutura, suprimem o uso da força e da fraude por uma atividade civilizada e moderada e, em mercados em competição, os atores interiorizam esses padrões normativos de comportamento de uma forma tão profunda que asseguram a ordem nas transações.

Arranjos institucionais ou sistemas de governança inteligentes evoluíram para desencorajar utilização de comportamentos inadequados por parte de seus participantes, inclusive com a criação de sanções, financeiras ou não, e mesmo que não produzam confiança representam um substituto funcional para ela, além da extrema importância das relações sociais (GRANOVETTER, 1985), e estes arranjos consistem na elaboração de contratos explícitos e implícitos. (OKUN, 1981).

Estas relações sociais não existiam antes da formação da rede em estudo, fato percebido em função da alta competitividade entre os membros, o espírito belicoso que existia nas relações, sem regras na captação de clientes e contratos, caracterizando uma rede de baixa densidade (GRANOVETTER, 1985), com prejuízos a todos, sem distinção, cuja situação não era devidamente avaliada, gerando subutilização dos caminhões e rentabilidade aquém do necessário para os que atuavam neste segmento de negócio.

Granovetter (2005) e Castro e Baldi (2008) enfatizam que existem três razões pelas quais os resultados econômicos são afetados pela estrutura social, em uma rede, sendo, uma delas, a afirmação que as redes sociais são importantes fontes de recompensa por geralmente otimizarem os resultados econômicos e punição, quando se trata de atores pessoalmente conhecidos, assim como a confiança, que pode ser definida como atitudes visando o benefício da relação.

Perceber a cooperação como importante pelos parceiros implica no reconhecimento dos benefícios obtidos e obter os resultados esperados, e a ampliação de seu poder de mercado e atratividade para as empresas participantes faz parte da adoção de estratégias de crescimento. (WEGNER e PADULA, 2010).

Albers (2005) entende a cooperação como uma ação conjunta de uma atividade, com no mínimo dois atores, com as ações pretendidas pelos parceiros sendo tomadas sob o mesmo entendimento dos outros componentes da associação.

Para Lopes e Baldi (2009) o termo confiança é designado para definir algo calculado, um comportamento passível de previsão pelos custos envolvidos em se agir contra as regras estabelecidas e não como um imperativo moral definidor da conduta humana.

Para Williamson (1985) existem riscos potenciais nas alianças interorganizacionais porque não existem o controle e mecanismos de coordenação que regem hierarquias ou mercados, as empresas participantes são suscetíveis às ameaças associadas com oportunismo e na mesma linha de pensamento Loiola e Moura (1996) afirmam que as redes inteorganizacionais de cooperação não eliminam a competição e o conflito.

Destaca-se a definição de colaboração e sua ocorrência por Gray e Wood (1991, p. 3-22):

Colaboração é um processo pelo qual diferentes partes vendo diferentes aspectos de um problema, podem construtivamente, explorar suas diferenças e, procurar limitadas visões. Colaboração ocorre quando um grupo de “*autonomous stakeholders*” com domínio de um problema, se envolvem em um processo interativo, usando divisão de papéis, normas e estruturas, para agir ou decidir questões relacionados ao problema.

Conforme Olavo e Amato Neto (2001), as diversas formas de cooperação, quando vinculadas à estratégia, têm possibilidades de levar pequenas e médias

empresas a terem sucesso num mercado globalizado e competitivo, principalmente quando se tem pela frente grandes empresas e, apesar da heterogeneidade de formas de cooperação (MARCON e MOINET, 2001) na formação de redes de empresas, elas constituem-se sob a dimensão da cooperação de seus membros, sendo que, para se adaptar à natureza de suas relações optam por escolher entre eles uma formalização adaptada às suas características. (BALESTRIN e VARGAS, 2004).

Dentre as três características das redes densas, ou seja, aquelas com maior interconexão entre os atores, Gnyawali e Madhavan (2001) destacam a confiança com uma das principais, tornando-a mais coesa e fechada em si mesma, entendendo ser esta coesão consequência da intensidade da relação entre eles, devendo, ambas, serem entendidas conjuntamente (ROWLEY, BEHRENS e KRACKHARDT, 2000), e este estudo pode verificar que a convivência na área comum da ACTA, incentivada pelos componentes do sistema de governança, promove uma relação pessoal e social mais próxima, dando condições para um conhecimento mútuo e promovendo ideais de confiança e comprometimento entre os componentes da associação.

Sob uma condição de risco, a confiança implica na decisão em que um ator coloca o seu destino nas mãos de outro, desempenhando a confiança um papel fundamental na boa vontade dos atores da rede para compartilhar conhecimento, ao mesmo tempo em que a falta de confiança pode levar ao entendimento confuso do outro ser ou não um aliado (INKPEN e TSANG, 2005), sendo ela a base estrutural de uma aliança. A condição de risco que pode também ser entendida como escassez de recursos, leva tanto à cooperação (FRANCO, 2007; MELLAT-PARAST e DIGMAN, 2008; OTTONE e PONZANO, 2010; SHERMERHORN, 1975), quanto à competição (GNYAWALI e MADHAVAN, 2001; OTTONE e PONZANO, 2010) entre os participantes.

A definição de regras e estratégias claras em uma aliança reduz conflitos e o claro entendimento entre os componentes destas regras gera confiança e espírito colaborativo entre os participantes da rede (DAS e TENG, 1998) e quando as relações são baseadas na confiança gera compartilhamento de conhecimento e predisposição na busca de enfrentar a concorrência com eficácia por parte dos membros da rede. (DYER e SINGH, 1998).

O conjunto de recursos disponibilizados para um grupo, por meio de relações sociais dos membros do grupo na estrutura social do próprio grupo, bem como na estrutura formal e informal mais amplo da organização, são definidos como o capital social do grupo, no qual incluem as relações entre eles, a confiança mútua, reciprocidade, e o suporte emocional. (OH, LABIANCA e CHUNG, 2006).

A percepção de que apenas uma união entre as partes poderia tornar o segmento competitivo, e que poderia ocorrer junto com os problemas de rentabilidade e competitividade aquém do desejado, foi criado um sistema de governança que pudesse incutir nos elementos os princípios de cooperação, confiança e comprometimento, que poderiam dar continuidade à atuação do grupo, trazendo benefícios a todos, indistintamente.

Como na rede em estudo, os membros buscaram organizar-se, assumindo os riscos da aprendizagem e erro, numa evolução onde foi avaliado o potencial do relacionamento, aprendendo uns com os outros, seja em termos pessoais como profissionais, surgindo então respeito às questões de confidencialidade, senso de confiança, cooperação, reciprocidade e comprometimento, desenvolvendo um contrato, formal ou não, tanto social como econômico, cada vez mais complexo, visando o bem comum (LARSON e STARR, 1993), complementando os autores citados, que a confiança, comprometimento e interdependência são os resultados de processos de união.

O sistema de governança pode ser comparado a uma empresa hub, ou seja, a que organiza, coordena e efetiva a distribuição dos trabalhos entre os membros desta união, o qual utiliza o conhecimento para reforçar uma identidade comum entre os membros da rede, essencial para "[...] motivar os membros para participar e compartilhar abertamente valioso conhecimento [...]" (DYER e NOBEOKA, 2000, p. 348), uma vez que cria a lógica de confiança e boa-fé, fundamentais para o desenvolvimento e estabilidade da rede. (DHANARAJ e PARKHE, 2006). Em contraposição a criação de grupos periféricos contrários à situação existente, ou informais, nas relações entre os participantes, podem reduzir o grau de confiança e a força dos laços entre os atores bem como instabilidade na rede. (DHANARAJ e PARKHE, 2006).

Sacchetti e Sugden (2003), Humphrey e Schmitz (2000) e Parrilli e Sacchetti (2008) denominam de rede heterárquica, as redes de mútua dependência, aquelas

caracterizadas pela participação significativa na tomada de decisão estratégica, reforçando os processos de comunicação e aprendizagem que se baseiam na partilha mútua de recursos, pesquisa e confiança, em vez de estratégias impostas por uma empresa central, vendo estes autores uma interdependência entre aprendizado e governança, sendo os elementos citados considerados como chaves para sua existência.

Perry (2004) e Harrison (1992) argumentam que a proximidade ajuda para construir confiança entre as empresas e que as relações construídas na confiança são superiores aos relacionamentos sem confiança, mas que existe uma pequena divergência sobre qual arranjo organizacional faz mais uso da confiança.

Perry (2004), analisando relações entre empresas no Japão e Reino Unido criou categorias de confiança, das quais se destacam duas, confiança contratual e confiança gerada pela boa vontade dos atores, sendo a primeira, aquela que assume que as condições contratuais serão cumpridas e a segunda entende que ambas as partes têm um acordo aberto e que cada um cumprirá sua parte, sendo esta a mais aplicada à rede em estudo.

A confiança emerge naturalmente por uma frequente e intensiva comunicação, possibilitando experiências com candidatos alternativos para o sistema de governança, depois de um processo de procura, enfatizando que este tipo de confiança pode gerar ações de oportunismos, e a segunda questão principal decorrente dos benefícios relativos aos diferentes tipos de confiança diz respeito aos mecanismos que criam e sustentam a confiança. (PERRY, 2004).

Por outro lado, a falta de confiança entre os indivíduos ou entre as empresas participantes da rede podem gerar conflitos que podem ser traduzidos em sonegação ou manipulação de informações ou ainda em hostilidades prejudicando a cooperação entre as partes, podendo também gerar a criação de subgrupos com objetivos e ideais diferentes. (PERRY, 2004).

O tripé cooperação, confiança e comprometimento é extremamente importante para a sobrevivência de uma rede de negócios, e, em geral, a cooperação termina quando alguma das partes percebe tratamento injusto ou resultados incompatíveis com sua contribuição e é natural que se sintam menos

compelidos a cooperar e seu comprometimento seja afetado. (WEGNER, ZEN e ANDINO, 2011).

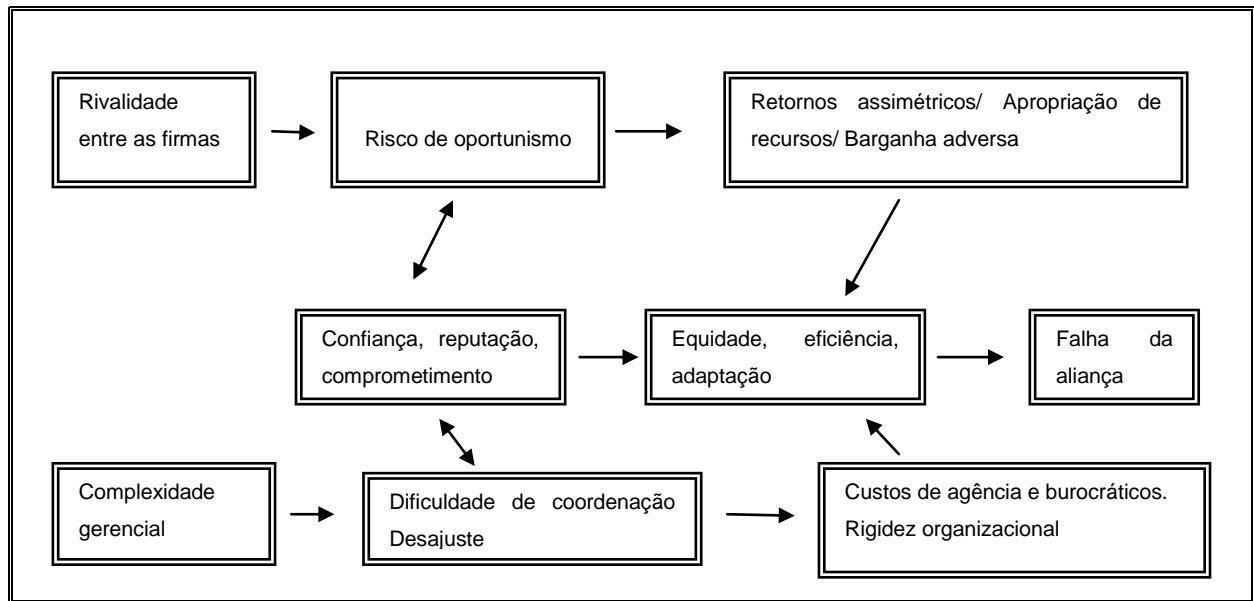
Autores como Hakansson, Kjellberg e Ludgren (1992); Hoffmann e Schollosser (2001); Mellat-Parast e Digman (2008) afirmam que a confiança é pré-requisito para a cooperação; para Jarillo e Stevenson (1991); Park e Ungson (2001) a confiança é algo que é construído ao longo do tempo ou pode ser construída desde o início das negociações para a formação da rede no entendimento de Hoffmann e Schlosser (2001) e Verschoore e Balestrin (2008), enquanto Lajara *et al.* (2002) afirmam que honestidade, disposição e eficácia são percebidas ao longo do tempo de existência da rede.

Ainda de acordo com Wegner, Zen e Andino (2011) quando um ou mais parceiros decidem quebrar os acordos, o que pode ocorrer no caso em estudo, quando se tenta quebrar a ordem de acesso ao porto para embarque ou desembarque, numa atitude oportunista, motivada pela possibilidade de ganhos presentes em detrimento de ganhos futuros, impacta na confiança do grupo e aumenta a dificuldade de coordenação e a incerteza.

Zaccarelli *et al.* (2008) menciona fatores ou determinadas condições para o desmantelamento da rede, tais como competição com redes mais evoluídas, alterações ou transformações no mercado, estabelecimento de uma nova situação de equilíbrio no mercado ou mudanças neste mercado superiores à capacidade de reação da rede.

Wegner, Zen e Andino (2011), com base nos estudos de Park e Ungson (2001), apresenta um objetivo modelo integrativo, enumerando as razões do fracasso em alianças interempresariais, onde se pode perceber que a falta do tripé em questão, cooperação, confiança e comprometimento são fundamentais para a ruptura ou falha de uma rede de negócios. Entre outros fatores que causam o fracasso de alianças pode-se citar ainda a rivalidade, ações oportunistas, complexidade gerencial, dificuldade de coordenação, custos inerentes à operação e rigidez organizacional, todos estes apresentados na figura apresentada, conforme demonstrado na Figura 2.

Figura 2 – Modelo integrativo das razões de fracasso em alianças interempresariais



Fonte: Park; Ungson (2001) *apud* Wegner, Zen e Andino (2011)

Também Castro, Bulgacov e Hoffmann (2011), em estudo onde se analisou uma rede interorganizacional do segmento de material de construção, verificaram que a falta de cooperação e a existência de competitividade entre os componentes foram os motivos para não se alcançar os objetivos desejados, mas se todos se mostrarem comprometidos com o relacionamento ao envidar esforços para o desenvolvimento da rede, pode-se constatar, segundo os mesmos autores, aspectos positivos de uma relação interorganizacional e, em função da extensão e do aprofundamento da cooperação entre os pares, o estabelecimento de uma entidade com gestão independente e identidade própria tornou-se necessário para conduzir e estruturar a rede formada a partir de então. (CHILD, 2001).

Conforme Park e Ungson (2001) ainda não existe garantia de sucesso de uma rede de negócios em cooperação, visto a necessidade de um grau de esforço de coordenação, a complexidade gerencial e a incerteza, mesmo não existindo rivalidade e oportunismo, visto que cada um traz uma cultura e forma de gestão próprias, sendo necessário então um ajustamento ou aceitação pelas partes.

Em linhas similares, como reafirmação que confiança e comprometimento são fatores fundamentais para o sucesso de uma rede, Brusco (1993) afirma que a confiança e a cooperação são favorecidas pelos vínculos econômicos enquanto Isabella (2002) cita o comprometimento e a confiança como os fatores mais importantes para a formação e manutenção do relacionamento interorganizacional e

para Koza e Lewin (2000) o comprometimento traduz-se em lealdade com o parceiro.

Pereira e Bellini (2007), na pesquisa sobre as relações entre as empresas e clientes de softwares, definiram como principais construtos para a análise de relacionamentos, ou rede de negócios, a confiança, o comprometimento, a adaptação, a cooperação e a comunicação, além de confirmarem o entendimento de que quanto maior a adaptação maior a interdependência e, esta ocorre em função da confiança e percepção de comprometimento da outra parte.

Para Camarinha-Matos e Afsarmanesh (2006), a cooperação envolve a troca de informações e o ajustamento de atividades, bem como a partilha de recursos para a realização de objetivos compatíveis, podendo ser considerada como um processo onde os participantes trocam informações, recursos e responsabilidades visando implementar ações em busca de um objetivo comum.

Denise (1999, p. 4), quando trata do tema colaboração define-a como:

Colaboração trata-se de utilizar informações para criar algo novo. Ao contrário de coordenação, a colaboração visa insights divergentes e espontaneidade, harmonia. E, ao contrário da cooperação, a colaboração prospera sobre as diferenças.

Barquero (2003, p. 96), também destaca a importância da confiança, reafirmando que a ausência dela gera tensão e instabilidade na sociedade, afirmando que “[...] A existência de confiança não só cria um ambiente de credibilidade e, conseqüentemente, de legitimidade, como fortalece o contrato social [...]”.

Faccin *et al.* (2009) também, abordando o capital social como elemento estratégico, afirmam que cooperação está revestida de uma interação social, sendo este elemento a chave do mecanismo de colaboração entre os participantes, e a combinação de ambos são importantes para a rede, facilitando as ações coordenadas (PUTNAM, 2002) e que a ausência ou, sem estes elementos, não seria possível alcançar os objetivos (COLEMAN, 1988), ao tempo em que Fukuyama (2000), afirma que em todas as sociedades percebe-se algum capital social e que as diferenças entre elas estariam relacionadas às questões de confiança e cooperação, e Putnam (2002), no mesmo sentido, aborda a confiança como componente que promove a cooperação.

2.4 Formação e evolução de processos de coalizão de negócios

A forma de atuação, constituição procedimentos das diversas formas de atuação de uma rede de negócios, leva à necessidade de entender, econômica e juridicamente, as diversas formas de associações de empresas e de que forma são encaradas pelos diversos órgãos legais.

Coalizão: Pode ser definida como uma aliança estratégica que visa ajudar os parceiros a partilhar riscos, bem como a união de concorrentes visando minimizar rivalidades, unindo recursos para seu desenvolvimento. (HAMEL e PRAHALAD, 1995).

Cartel: Acordo que tem como objetivo a elevação de preços, restrição ou cerceamento à liberdade econômica ou influenciar o mercado ou ainda, acordo explícito ou implícito entre concorrentes para, principalmente, fixação de preços ou quotas de produção, divisão de clientes e de mercados de atuação. O objetivo é, por meio da ação coordenada entre concorrentes, eliminar a concorrência, com o consequente aumento de preços e redução de bem-estar para o consumidor (MINISTÉRIO DA JUSTIÇA, 2013), e como define Pindyck e Rubinfeld (1999, p. 502), mais em consonância com a associação em questão, é uma combinação de firmas cujo objetivo é limitar a atuação das forças competitivas dentro de um mercado.

O **Truste**, que pode ser entendido como uma coligação econômica ou financeira entre empresas, de longa duração, visando à monopolização de certas mercadorias ou serviços, conservando a autonomia técnica ou financeira, com pacto de distribuição de contratos visando destruição do concorrente (PEREIRA, 1966) ou, na definição de Souza (2004), consiste na fusão de várias companhias dirigidas por uma direção central que controla todos os rumos da união delas como um todo.

Associação Comercial: uma associação de intuitos não econômicos, tendo por finalidade precípua a defesa e o fortalecimento das atividades empresariais, dentro dos princípios da livre iniciativa. representar e assistir seus associados, individual ou coletivamente, judicial ou extrajudicialmente; entidade que congrega empresas que têm interesses comuns (Associação Comercial do Estado de São Paulo, 2014).

Cooperativa: sociedade cujo capital é formado pelos associados e que tem a finalidade de somar esforços para atingir objetivos comuns que beneficiem a todos. Há vários tipos de cooperativas, sendo que algumas delas têm como finalidade a comercialização de bens produzidos por seus membros, chamadas cooperativas de produção. Outras têm a finalidade de comprar bens de consumo e revendê-los a seus associados a preços mais baratos que os do mercado; são as chamadas cooperativas de consumo. Outras fornecem recursos financeiros aos seus associados; chamam-se cooperativas de crédito. Outras, finalmente, podem prestar serviços, como transporte de carga, abastecimento de água, distribuição de energia elétrica; são as cooperativas de serviço. (ZANLUCA, 2013).

Uma reunião de empresas que perdem seu poder individual e o submetem ao controle de um conselho de trustees, surgindo daí uma nova empresa com poder de influência sobre o mercado, formam, geralmente monopólios. Os trustees surgiram em 1882 nos EUA, e o temor de que adquirissem significativo poder e impusessem monopólios extensos fez com que logo fossem adotadas leis antitrustes, como a Lei Sherman, aprovada pelos norte-americanos em 1890 e, no Brasil, pelo Decreto Lei 3934 de 2004.

Denominar uma rede de negócios como monopólio só tem sentido quando existe apenas uma fonte de oferta, e conseqüentemente o poder de controlar a oferta total de determinado insumo, sendo totalmente contrário à competição perfeita, por serem dois extremos, pelo número de firmas, pela rivalidade etc., mas mesmo no sistema de monopólio puro não se escapa da competição indireta e dos concorrentes em potencial. (SOUZA, 2004).

A coalização ou os cartéis começaram na Alemanha no século XIX e tiveram seu apogeu no período entre as guerras mundiais, os mesmos prejudicam a economia por impedir o acesso do consumidor à livre-concorrência e beneficiar empresas não rentáveis, com tendências a ter curta duração devido ao conflito de interesses e, conforme Vale e Lopes (2010), na coalizão, os atores envolvidos são capazes de atingir objetivos mutuamente excludentes no futuro, por meio de alianças no presente, capazes de garantir, a cada um deles, o atendimento a certos propósitos imediatos. Não raro, no mundo dos negócios, duas ou mais empresas são capazes de se associar, temporariamente, com o propósito, por exemplo, de

superar um hiato competitivo circunstancial, obter ou preservar algum tipo de vantagem competitiva ou enfraquecer um concorrente.

Preece (2006) recorre a conceito semelhante, quando se preocupa em descrever a estratégia empresarial movida por interesses que ele classifica como de gerar restrições. Nesse caso, “dois ou mais parceiros se reúnem para impedir a concorrência ou beneficiar-se do poder combinado de mercado” (PREECE, 2006, p. 228) e Mintzberg (2006), fazendo analogias com estratégias militares, enfatiza as possibilidades de fixação de preços ou de formação de cartéis, entre as possíveis estratégias de colaboração envolvendo rivais.

Na abordagem destes tipos de associações, a escola de poder tem sua relevância e se baseia em dois aspectos, política e poder, apesar de que em outras escolas, a elaboração de um plano estratégico também tem indícios do uso do poder e também da política e Mintzberg, Ashlstrand e Lampel (2000) afirmaram que esta escola caracteriza a formação de estratégia como um processo de influência.

Normalmente, quando se fala da escola de poder, termos como ilegal, ilegítimo, influência, coalizão, jogo, acabam sendo naturalmente utilizados, não significando que as empresas atuam de forma negativa, selvagem, corruptiva, estando mais ligados à forma como as empresas atuam, mas no sentido de barganhar certo poder, prestígio, e até mesmo influência para conseguir atingir um objetivo, aumentar o seu poderio em tomadas de decisões, o que não conseguiria se agisse sozinha. (ELSENBACH, HULLER e OLIVEIRA, 2010).

Estes mesmos autores afirmam que é possível a um grupo exercer poder, influenciar, e até praticar certa política, chegando a contrariar os aspectos legais, morais, e até mesmo éticos visando obter prestígio, fama, posição e poder de barganha em detrimento daquilo que todos esperam da empresa que confiam fazendo parte de sua estratégia de negócios não sendo vistos invariavelmente como negativos, mas dentro de uma filosofia de competitividade a qualquer custo.

A utilização do poder e influência dentro dos objetivos de longo prazo visando alcançar sucesso poderiam ser feitos sem a necessidade de se usar meios ilícitos, mas de forma inteligente mesmo que na base do monopólio e poder. (ELSENBACH, HULLER e OLIVEIRA, 2010).

Farias, Amorim e Ramos (2009) afirmam que a realização da coalização parte do pressuposto que elas são formadas a partir do entendimento, da reciprocidade ou mesmo se for interessante em relação ao benefício que obterão com a união, com ganho mútuo superior ao que se obteria isoladamente, caso contrário inexistiria a motivação para sua formação, além de que se busca maximizar lucros ou minimizar custos.

Farina (1994) afirma que apesar de não existir incompatibilidade entre a política de defesa da concorrência e a regulamentação que limitam a livre concorrência, mas quando essa ação progressivamente se estende a vários segmentos do mercado, como no caso dos transportadores autônomos, pode resultar num enfraquecimento da concorrência, perda da eficiência e da competitividade bem como observa ainda que os órgãos reguladores, por falta de definições claras e às vezes confusas e difusas, tornam difícil a aplicação desses regulamentos por terem dificuldade em determinar quais organizações advém de ações decorrentes de eficiência superior e aquelas que são iminentemente predatórias.

Em virtude da globalização e face às novas estratégias empresariais gerando fusões, associações e acordo entre empresas, o controle do poder econômico tem sido uma preocupação das economias contemporâneas e Scherer (1980) lembra que discussões entre as leis regulamentadoras e a busca da eficiência pelas empresas se caracterizam por concentrar discussões sem importância, o que poderia privilegiar a ineficiência.

Moraes (2006), ao analisar coalizão e cartel, deduz que se as empresas de um determinado segmento de mercado tiverem capacidade ociosa, elas podem optar pela coalizão ou pela queda nos preços. Na coalizão, nenhuma das firmas diminui seus preços e todos mantêm suas capacidades ociosas, cuja situação é chamada de equilíbrio instável, e se houver guerra de preços todas serão prejudicadas. A partir do momento em que combinam preços, a coalizão vira cartel.

2.5 Poder e centralidade em redes

Todeva (2006) descreve nove tipos de rede ao estudar diferentes estruturas das empresas, especializações, recursos de cada um, hierarquia existente e

liderança legitimada. Conforme Wildeman (1999), Gomes (1999) e Ghemawat (2000), as assimetrias podem ser atenuadas pela aceitação do coletivo e da orientação das empresas líderes, quando legitimadas na sua posição e se há forte assimetria entre os participantes, seja no seu porte, especialização, ou poder de barganha, isto pode gerar uma tensão ou desequilíbrio que precisa ser gerenciado.

Entre os fatores importantes para o equilíbrio e tensão das redes, citam-se o conteúdo transacionado, a força da ligação, a forma de governança e a existência de atores centrais (LORANGE e ROOS, 1996; CASAROTTO e PIRES, 1999; LARSON, 1992; TICHY, TUSHMAN e FOMBRUN, 1979) além de que o entendimento de que a existência de um ator central, cuja centralidade foi obtida por influência social e posse de recursos, portanto não por legitimidade de atuação, origina conflitos e jogos de poder, conforme afirmam Powell e DiMaggio (1983).

A base teórica está fundada nos conceitos de imersão social, de Granovetter (1985), de interdependência de Amin (1989), citado por Kumar (1997), de centralidade de Burt (1976) e de assimetrias de Grandori e Soda (1995).

Conforme os atores se organizam nos processos coletivos, criam-se os laços e legitimam-se as posições. Um ator central seria aquele com elevado número de laços, comparado com os outros e com um poder legitimado, a partir de suas ações e de suas várias ligações.

As relações sociais tratam dos laços interpessoais considerando que o comportamento dos atores resulta de suas posições formais e do conjunto de papéis exercidos e eles não se comportam nem tomam decisões isoladamente e nem são submissos às decisões adotadas pelo conjunto, mas fazem parte de contínuas relações sociais. (GRANOVETTER, 1985).

Numerosos e estreitos relacionamentos entre os membros da governança, ou por diretorias integradas, principalmente das associações comerciais, formadas por pequenas e médias empresas, mostram como as relações de negócios se interligam com as sociais. (GRANOVETTER, 1985).

Em uma perspectiva de rede de negócios a noção geral é de que as ações econômicas são influenciadas pelo contexto social em que estão inseridas e que as ações podem ser influenciadas pela posição dos atores nesta rede e não só a identidade dos membros de uma rede é importante, mas também os laços entre eles

e a posição de um ator é definida em função se sua representatividade na rede. (GULLATI, 1998).

Gullati (1998) observa ainda que as características de um associado com certa representatividade perante os outros ou com posição central na rede, pode se tornar um importante sinal de como os outros membros tendem a se comportar.

As organizações, sob o enfoque de rede social, são vistas como sistemas aglutinados pela variedade de relações (TICHY, TUSHMAN e FOMBRUN, 1979), e são vistas ainda como grupos sociais com relativa estabilidade em sua interação, caso permaneça existindo por um longo período de tempo. (KATZ e KAHN, 1996; WEICK, 1969).

Ao afirmar que o estudo de redes não é recente, Tichy, Tushman e Fombrun (1979) relacionam diversas escolas de pensamento que analisaram as relações dos indivíduos numa rede social ou de negócios, tais como a sociologia, a antropologia, a teoria dos papéis e os estudos empíricos, apresentadas no Quadro 5, na qual os autores apresentam e explicam a propriedades das relações em uma rede, cujos tópicos principais são definidos como relações transacionais; natureza das relações ou interações e características estruturais.

Sob o prisma conteúdo transacional pode-se definir as trocas entre os atores; a natureza das relações aborda as forças e a qualidade das relações entre eles e as características estruturais mostram as relações entre os atores, considerando que são estruturais a densidade e os nós especiais em uma rede.

No Quadro 5 Tichy, Tushman e Fombrun (1979), sintetizam em três propriedades básicas – denominadas de conteúdo transacional, natureza das relações e interações e características estruturais – as relações dos indivíduos numa rede social ou de negócios, os estudos de autores que apresentaram e explicaram as propriedades das relações em uma rede e quais as implicações das respectivas propriedades.

Inkpen e Tsang (2005) analisando também os tipos de redes e as dimensões do capital social trabalharam com as três dimensões definidas por Nahapiet e Ghoshal (1998) quais sejam: (1) estrutural, como sendo as ligações entre os membros que determinam os laços sociais em uma aliança; (2) cognitiva, na qual as metas são compatíveis, mas raramente são objetivos comuns; e (3) relacional, onde

se verificam riscos significantes de oportunismo e comportamento baseado na confiança, envolvendo diferentes dinâmicas entre o aspecto organizacional e o individual.

Quadro 5 – Propriedades das relações numa rede de negócios

Propriedades	Explicações
a) Conteúdo transacional	Quatro tipos de trocas
	Expressão de afeto (teoria de trocas)
	Tentativa de influencia ou poder
	Troca de informações
	Troca de bens ou serviços
b) Natureza das relações e interações	
Intensidade	A força e número de contato entre os indivíduos
Reciprocidade	Grau de simetria ou concordância
Clareza das expectativas	Grau de confiança no comportamento das partes
Multi complexidade dos papéis	O número das múltiplas relações dos indivíduos
c) Características estruturais	
Tamanho	Número de participantes da rede
Densidade (conexões/conectividade)	Número de possíveis relações na rede
Clusters	Número de regiões da rede
Abertura	Número de contatos externos dos participantes
Estabilidade	Número de mudanças de parceiros ao longo do tempo
Alcance	Média de número de contatos entre dois indivíduos quaisquer
Centralização	O grau em que as relações são guiadas por uma hierarquia formal
Estrela	O indivíduo com maior número de contatos
Ligação	O indivíduo que não é membro da rede, mas tem contato com vários clusters.
Ponte	Indivíduo que é membro de vários clusters
Abridor de portas	O indivíduo que liga a rede com o mundo externo
Isolamento	Indivíduo que está desacoplado da rede

Fonte: Tichy, Tushman e Fombrun, 1979.

Considerando sobre o prisma do poder de decisão, Hoffmann, Morales e Fernández (2005) afirmam que se existe hierarquia de poder nas redes formadas por empresas e fornecedores, e caso tenha poder em função de seu poder de barganha, a rede pode ser denominada de orbital, que é também o caso denominado como centro estratégico por Lorenzoni e Baden-Fuller (1995) visto que a concentração de poder de decisão pode ser considerada como central, ao redor da qual as demais empresas circulam, ou no oposto, sendo considerada como rede não orbital aquela onde cada parte tem a mesma capacidade de tomada de decisão.

Conforme Castells (1998, 2000), o poder não deixa de existir numa organização em rede, mas deve ser considerado como habilidade de um ator ao impor sua vontade sobre os outros e, em sua opinião, ele se sobrepõe ao consenso, ao tempo em que existe diferença entre poder e influência, sendo esta a atitude de induzir os outros participantes a escolherem o que se deseja quando não se consegue impor seus interesses pela força.

Uma rede é composta de nós, organizados de acordo com os objetivos da rede, tendo diferentes tamanhos, forças e capacidades, sendo as relações entre eles assimétricas, e podendo o poder ser representado pela quantidade de relações de um ator. A importância das relações pode se extrair da afirmação de Castells (1998, 2000) de que o poder dos fluxos se sobrepõe a qualquer poder específico.

Prado (2000), em artigo que dissecas as afirmações de Castells (1998, 2000), discute sobre a importância das relações, a quem serve e quem se serve dos fluxos, ou quem se aproveita destes fluxos para reafirmar o poder, afirmando ainda que se há poder nos fluxos é porque os fluxos são suportados pela rede com interesses econômicos, cujas assertivas se pretendem inferir na rede objeto do estudo.

Uma união de empresa pode ser motivada pelo aumento de seu poder em relação aos outros atores (WHETTEN e LEUNG, 1979) assim como por ser o poder um motivador dos relacionamentos interorganizacionais visto seu potencial com o qual se pode dotar um determinado ator na rede, permitindo otimizar o uso de seus recursos. (ALDRICH, 1979; OLIVER, 1990; PAPADOPOULOS, CIMOM e HÉBERT, 2008 *apud* CASTRO, BULGACOV e HOFFMANN, 2011).

Conforme Castells (2000), não existe um ator central em uma rede, mas um nó pode ser mais importante que outros, enfatizando que todos são necessários

para o funcionamento da rede e a centralidade pode ser definida como exercida por aquele que tem mais conexões na complexidade da rede e sua importância é medida também pelo grau de informações absorvidas e sua utilização de forma mais eficiente. Faz sentido então afirmar que o nó principal pode não ser o centro, mas como comutadores fazem a interligação entre os outros atores.

Mizruchi (1994), ao analisar as estruturas hierárquicas e não hierárquicas com base em vários estudos que afirmam que existe uma relação positiva entre centralidade e poder, conclui que a associação de ambos é mais complexa do que alguns estudos quiseram demonstrar e que os atores com centralidade apenas local podem ter mais poder e responsabilidade que aqueles com centralidade global, em função de sua capacidade de administrar as relações entre os atores. (MARSDEN, 1987).

A posição de centralidade na rede é um fator que certamente traz benefícios substanciais, considerando como relevante a influência e o acesso às informações, e conclui ainda Klein, Lim, Saltz e Mayer (2004) *apud* Labianca, Brass e Gray (1998) que o antagonismo entre os membros da rede traz mais benefícios em virtude de exigir desempenho além dos aspectos emocionais e psicológicos positivos no comportamento ao enfrentar os desafios.

2.6 Síntese da concepção teórica do estudo

A base de sustentação que determinou o embasamento teórico deste trabalho está resumida neste item.

A fundamentação teórica das linhas do trabalho foi desenvolvida a partir de pesquisa de artigos acadêmicos relacionados aos temas, em sites específicos de busca, tais como o Google Acadêmico, base Scielo, dissertações de mestrado e doutorado das principais universidades do país, como a Universidade de São Paulo – USP, Fundação Getúlio Vargas – FGV, Universidade Mackenzie, Universidade Paulista – UNIP, e na biblioteca local da própria Universidade Paulista – UNIP, entre outros.

As consultas não representam a integralidade do universo dos estudos acadêmicos sobre os diferentes temas tratados neste trabalho e para uma

abrangente visualização, está sendo apresentado o resumo ou síntese da concepção teórica do estudo no Quadro 6, subdividido por linha de pesquisa com menção aos principais autores estudados.

As linhas de pesquisa e as referências utilizadas neste trabalho, apresentadas no Quadro 6, relaciona os principais autores pesquisados que serviram como base para os estudos realizados, em suas respectivas linhas de pesquisa.

Quadro 6 – Linhas de pesquisa e referências

Cooperativa, Associação Comercial e Rede de negócios	Albers, 2005; Balestrin e Verschoore, 2008; Balestrin <i>et al.</i> , 2010; Balestrin e Vargas, 2002, 2004; Bang e Esmark, 2007 e 2009; Bhide, 2002; Bialoskorski Neto, 2009; Casarotto Filho e Pires, 1999; Casagrande e Mundo Neto, 2012; Castells, 2009; Drucker, 1996; Dyer, 1997; Dyer e Singh, 1998; Ebers e Jarillo, 1998; Escher, 2011; Gomes-Cásseres, 1994; Grandori e Soda, 1995; Gulati, 1999; Jones <i>et al.</i> , 1997; Kilduff e Tsai, 2003; Leon, 1998; Lewis, 1992; Loiola e Moura, 1996; Lopes e Baldi, 2009; Maital, 1996; Marcon e Moinet, 2001; Melo, 2012; Mizruchi, 2006; Nohria, 1992; Olave e Amato Neto, 2001; Ortigara e Caron, 2011; Powell, 1990; Raposo, 2006; Ribault <i>et al.</i> , 1995; Souza, 2012; Stefano <i>et al.</i> , 2006; Teurl, 2005; Tichy, Tushman e Fombrun, 1979; Vecchia, 2008, Wasserman e Faust, 1994; Williamson, 1975 e 1991; Caccarelli <i>et al.</i> , 2008; Zentes <i>et al.</i> , 2003.
Governança Cooperativa e Supra empresarial	Albers, 2005; Bang e Esmark, 2007, 2009; Bell <i>et al.</i> , 2009; Fama e Jensen, 1983; Garcia, 2008; Gereffi, 1994; Granovetter, 1979 e 1985; Harris e Townsend, 1981; Hibbert <i>et al.</i> , 2008; Humprey e Schmitz, 2000; Jessop, 1998; Jones <i>et al.</i> , 1997; MacNeil, 1980; Martin <i>et al.</i> , 2004; Markusem, 1995; Meyer e Rowan, 1977; Miles e Snow, 1986; Oliver, 1991; Piore e Sabel, 1984; Poppo e Zenger, 2002; Porter, 1989, 1999; Powell, 1990; Provan e Kenis, 2007; Ritter e Gemünden, 1998; Roth <i>et al.</i> , 2011; Rowley, 1997; Rowley <i>et al.</i> , 2000; Sugden <i>et al.</i> , 2006; Storper e Harrison, 1991; Suzigan, 2003; Suzigan <i>et al.</i> , 2002; Sydow e Windeler, 1994; Theurl, 2005; Uzzi, 1996 e 1997; Zaheer e Venkatraman, 1995; Weber, 1929; Wegner e Padula, 2010; Wegner <i>et al.</i> , 2011; Williamson, 1975, 1991 e 1996; Zaccarelli <i>et al.</i> , 2008.

<p>Redes de negócios e seus fundamentos de cooperação, confiança e comprometimento</p>	<p>Albers, 2005; Balestrin e Vargas, 2004; Brusco, 1993; Barquero, 2003; Camarinha-Matos e Afsarmanesh, 2006; Castells, 1999; Castro e Baldi, 2008; Castro <i>et al.</i>, 2011; Child, 2001; Coleman, 1988; Dagnino e Padula, 2002; Das e Teng, 1998; Denise, 1999; Dhanaraj e Parkhe, 2006; Dyer e Singh, 1998; Dyer e Nobeoka, 2000; Dhanaraj e Parkhe, 2006; Faccin <i>et al.</i>, 2009; Franco, 2007; Fukuyama, 1996 e 2000; Gnyawali e Madhavan, 2001; Granovetter, 1985, 2005; Gray e Wood, 1991; Hakansson <i>et al.</i>, 1992; Harrison, 1992; Hoffmann e Schollosser, 2001; Humphrey e Schmitz, 2000; Parrilli e Sacchetti, 2008; Inkpen e Tsang, 2005; Isabella, 2002; Jarillo e Stevenson, 1991; Koza e Lewin, 2000; Lajara <i>et al.</i>, 2002; Larson e Starr, 1993; Lipnack e Stamps, 1994; Loiola e Moura, 1996; Lopes e Baldi, 2009; Marcon e Moinet, 2000; Mellat-Parast e Digman, 2008; Oh <i>et al.</i>, 2006; Olavo e Amato Neto, 2001; Okun, 1981; Ottone e Ponzano, 2010; Park e Jungson, 2001; Perry, 2004; Pereira e Bellini, 2007; Provan, 1993; Putnam, 2002; Sacchetti e Sugden 2003; Shermerhorn, 1975; Verschoore e Balestrin, 2008; Wegner e Padula, 2010; Wegner <i>et al.</i>, 2009, 2011; Williamson, 1975 e 1985.</p>
<p>Formação e evolução de processos de coalização de negócios</p>	<p>Eisenbach <i>et al.</i>, 2010; Farias <i>et al.</i>, 2009; Farina, 1994; Ministério da Justiça, 2013; Mintzberg, 2006; Mintzberg <i>et al.</i>, 2000; Moraes, 2006; Pindyck e Rubinfeld, 1999; Preece, 2006; Souza, 2004; Vale e Lopes, 2010, Zaccarelli <i>et al.</i>, 2008.</p>
<p>Poder e centralidade em redes de negócios</p>	<p>Aldrich, 1979; Amin, 1989 apud Kumar, 1997; Burt, 1976; Casarotto e Pires, 1999; Castells, 1998, 2000; Ghemawat, 2000; Gomes, 1999; Grandori e Soda, 1995; Granovetter, 1985; Gullati, 1998; Hoffmann <i>et al.</i>, 2005; Inkpen e Tsang, 2005; Katz e Kahn, 1996; Klein, Lim, Saltz e Mayer, 2004 apud Labianca, Brass e Gray, 1998; Larson, 1992; Lorange e Roos, 1996; Lorenzoni e Baden-Fuller, 1995; Marsden, 1987; Mizruchi, 1994; Nahapiet e Ghoshal, 1998; Oliver, 1990; Papadopoulos <i>et al.</i>, 2008 apud Castro <i>et al.</i>, 2011; Powell e DiMaggio, 1983; Prado, 2000; Todeva, 2006; Tichy <i>et al.</i>, 1979; Weick, 1969; Wethen e Leung, 1979; Wildeman, 1999.</p>

Fonte: Elaborado pelo autor

3 DESCRIÇÃO CRÍTICA DA ACTA COMO OBJETO DE PESQUISA

Torna-se necessário mencionar alguns dos aspectos relativos à formação da rede de negócios em estudo, mesmo porque anteriormente à organização formal da associação, os caminhoneiros autônomos agiam de forma independente, sem ter poder nas negociações com as transportadoras, sendo a forma de organização e preferencias na movimentação de cargas, executadas por um sindicato da classe, de forma amadora e com uso de força, geralmente visando atender aos interesses próprios dos dirigentes.

Os dados também revelaram que as empresas, ou seja, os importadores, exportadores, fazendeiros, fabricantes, entre outros, não aceitam a associação objeto desta pesquisa como legítima e monopolizadora associação dos transportadores, existindo movimentos passados e atuais para criar outras associações, ou colocar dúvidas na justiça sobre o poder da associação.

Este questionamento a respeito da forma de atuação da ACTA deve-se ao fato de criação de uma tabela única de valores para os fretes, que os contratantes nem sempre aceitam, pois anteriormente havia negociação dos valores diretamente com os caminhoneiros, o que implica entendermos sua situação sob as variadas definições desta forma de união.

A resistência na aceitação da ACTA gerou ações legais junto ao CADE – Conselho Administrativo de Defesa Econômica, buscando tornar ilegal a atuação da instituição. Apesar da ação não ter sido aceita, o simples fato de ela ter sido movida, mostra claramente um foco de descontentamento sobre a forma de atuação e poder da associação nas relações comerciais da rede de negócios da qual ela faz parte.

Pode-se perceber então que existe dificuldade em classificar a associação em estudo, mesmo porque a competitividade e o número de concorrentes desta rede de negócios, bem como o elevado volume de mercadorias a granel movimentadas, tanto ao nível de importação como de exportação, não dá uma característica de cartel ou monopólio, mas sim uma associação de micros e médios empresários em busca de superior competitividade e rentabilidade.

A dificuldade de se classificar a associação em estudo, em processo movido pela Associação Nacional dos Distribuidores de Adubos – ANDA, a Secretaria de Direito Econômico – SDE, órgão vinculado ao Ministério da Justiça e responsável pela investigação e punição de práticas concorrenciais, determinou a imediata suspensão do impedimento de livre contratação de transporte de cargas movimentadas por caminhões nos terminais públicos da Baixada Santista, ato que buscou caracterizar a ACTA como atividade ilícita sob a alegação de que a forma de se contratar os caminhões e formação preços configurava uma cartelização, mas que para Preece (2006) figura entre as possíveis estratégias de colaboração envolvendo rivais.

A alegação dos impetrantes do processo era que tais práticas privavam os agentes do mercado de um cenário de livre competição e ilício concorrencial, fazendo com que as transportadoras buscassem a movimentação de grãos em outros portos brasileiros o que provocava aumento de custos da cadeia logística.

Em decisão recente, a Justiça Federal suspendeu o efeito daquela medida, afirmando que haveria consequências graves, desde a desestruturação da logística portuária como problemas sociais tanto para os caminhoneiros quanto para as cidades, as quais não têm estrutura viária para mudar a forma de movimentação de transporte ao largo dos portos de Santos e Guarujá.

O Presidente da ACTA alega que a decisão foi tomada por desconhecimento da justa forma de atuação da associação, cuja atividade não pode ser caracterizada como cartel ou monopólio, como se procura afirmar, até porque sua formação foi visando maximizar lucros ou minimizar custos (FARIAS, AMORIM e RAMOS, 2009) além do alto volume de participantes no processo logístico portuário, não se limitando apenas aos associados da associação inteorganizacional em estudo, mas criada de forma inteligente (Elsenbach, Huller e Oliveira, 2010), visando o bem comum e não particular. Por fim, a ACTA foi formada como associação, e definida como cooperativa de serviço.

Tanto a CODESP e o Governo Municipal de ambas as cidades vêm na atuação da ACTA os aspectos positivos, sob a ótica de que ela auxilia na manutenção da ordem do trânsito dos caminhões pelas vias públicas, mantém estacionamentos próprios e organiza a entrada de seus associados nas áreas de

embarque e desembarque do porto, além de que os Diretores da ACTA exercem funções públicas, tanto em funções de Diretores ou Secretários Municipais como membros das Câmaras Municipais, facilitando o relacionamento entre estes poderes.

Anteriormente à organização formal da associação, os caminhoneiros autônomos agiam de forma independente, sem poder nas negociações com as transportadoras, as quais eram responsáveis pela carga e descarga dos navios graneleiros que aportavam, ou deixavam os terminais portuários.

Devido ao espaço diminuto de movimentação de caminhões na entrada dos portos, ocorriam constantes desentendimentos entre os caminhoneiros, bem como problemas na movimentação e estacionamento dos mesmos nas áreas limítrofes. A forma de organização e preferências na movimentação de cargas eram executadas por antigos diretores do Sindicato dos Transportadores Rodoviários Autônomos de Cargas a Granel – SINDGRAN, de forma amadora e com uso de força e que invariavelmente visava os interesses próprios dos dirigentes.

A ACTA foi fundada em 1984 por um advogado, que foi membro ativo por um longo período de tempo, contando inicialmente com 51 associados, conforme ata de fundação (ACTA, 2013). Hoje, em função da visualização das vantagens apresentadas, a associação conta com aproximadamente seiscentos associados, conforme lista cadastral (ACTA, 2013), os quais são proprietários de aproximadamente mil e duzentas vagas, representando cada vaga a possibilidade de utilizar os benefícios da associação, como estacionamento e alocação preferencial, sendo que sua numeração ordinal representa a sequência na fila que acessa a área portuária.

A vaga, inicialmente subscrita com valor simbólico, é comercializada atualmente por um valor aproximado de cento e cinquenta mil reais, variando de acordo com a capacidade do caminhão. Como alguns proprietários de vagas vendem os veículos, por motivo de aposentadoria ou quando partem em busca de outros negócios, existe uma rotatividade de associados, cujos títulos podem ser transferidos, ou então, os proprietários podem alugar a vaga a terceiros, o que pode ser considerado como um investimento.

A manutenção da ordem instituída é regulamentada por meio do estatuto da associação, sendo passível de punição como a perda na ordem de chamada para carregamento ou suspensão temporária para aqueles que tentam burlar as regras.

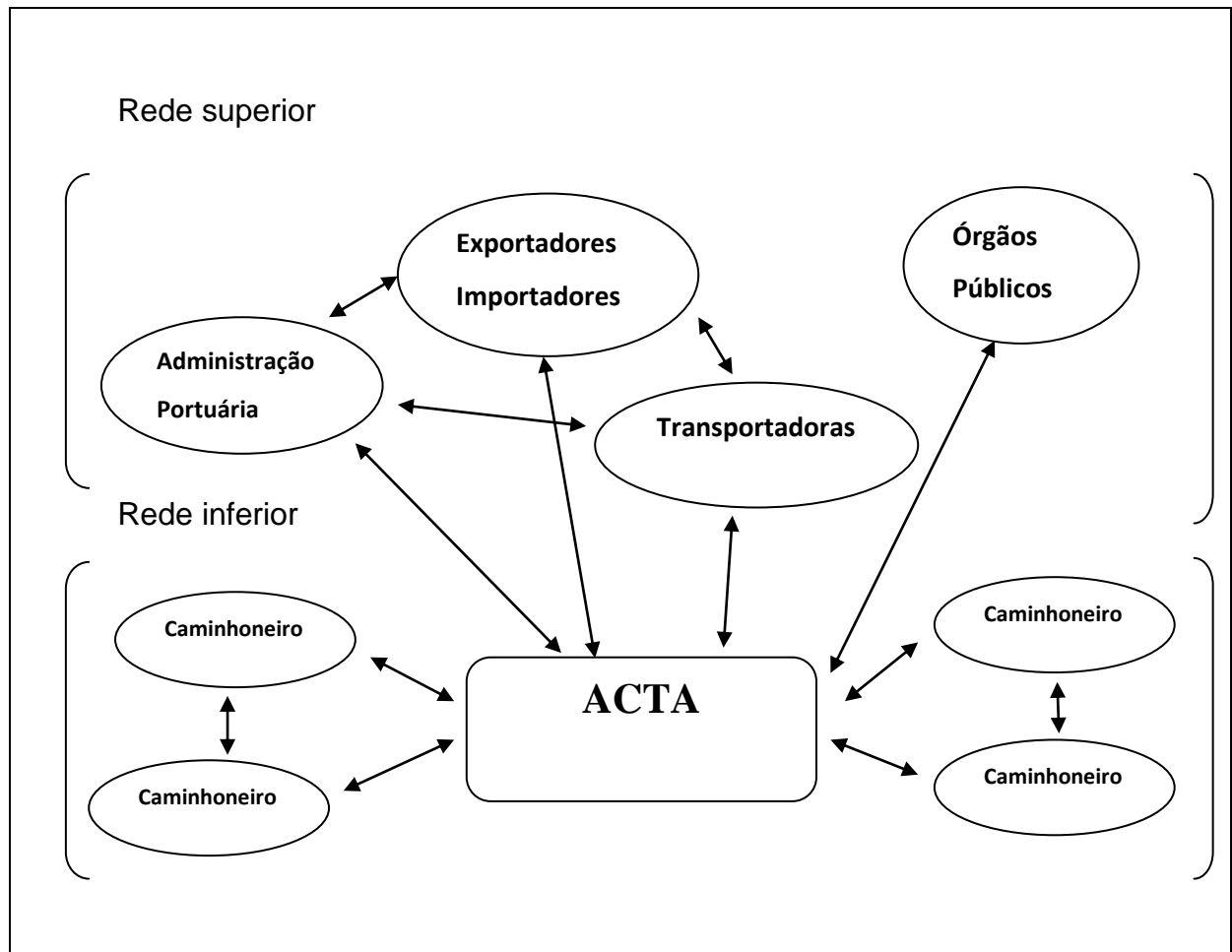
Com esta associação foi instituída uma nova relação entre os membros associados e os clientes, passando à profissionalização das relações e continuada na eleição de 2002, conforme Ata de Assembleia da época, por uma diretoria com representatividade técnica e política, atuando na mediação das relações entre contratantes e contratados.

A característica dessa associação é contar com suficiente número de caminhões oferecendo agilidade nos processos operacionais, representantes que mantêm ligações políticas e empresariais com atores do governo e executivos da região. A associação existe há vinte e cinco anos.

Os diretores atuais da associação, membros da governança da rede, são eleitos há doze anos, conforme documentos oficiais disponibilizados, tais como Ata de constituição, Estatuto Social, Atas de reuniões e eleições de diretoria (ACTA, 2013), demonstrando que o grau de cooperação, comprometimento e confiança estão presentes, além de que são reconhecidos por sua representatividade e poder de mediação junto aos membros da rede superior, afirmativa com base na apuração dos resultados dos instrumentos de coleta aplicados.

Para facilitar o entendimento, o esquema estrutural da rede de negócios da logística portuária, subdividida neste trabalho em rede inferior e rede superior, está apresentado na Figura 3, onde se pode perceber que a ACTA, como órgão de governança da rede de negócios dos pequenos e médios empresários autônomos do setor de transporte de grãos do complexo portuário da Baixada Santista, configurada como uma rede inferior, representa-os junto aos atores da rede superior.

Figura 3 – Representação gráfica dos atores e níveis da rede logística portuária



Fonte: Elaborado pelo autor.

4 CONTEXTO DE OPERAÇÃO DA REDE DE NEGÓCIOS DE TRANSPORTE DE GRÃOS DA BAIXADA SANTISTA

A rede de negócios em questão inclui caminhoneiros autônomos, microempresários do setor, empresas transportadoras, empresas importadoras; empresas de processamento de fertilizantes; órgãos do governo e consumidores finais, sendo que esta parte do trabalho visa apresentar dados referentes à importação e exportação de fertilizantes e mercadorias a granel, sua representatividade em valores e quantidades além de sua importância não só para a região, mas para o país, e também para a economia nacional. Dentre os produtos a granel transportados pela associação merece menção, fertilizantes, adubo, enxofre, açúcar, trigo, barrilha, nitrato, entre outros.

A Associação Comercial dos Transportadores Autônomos - ACTA, juntamente com o Sindicato dos Transportadores Rodoviários de Transportadores Autônomos de Cargas a Granel – SINDGRAN, pode ser considerada como uma das principais entidades de transportadores autônomos de seu segmento no país, com mais de mil caminhões, entre sócios e parceiros, sendo entidades representativas da categoria dos caminhoneiros com atuação direta nos Portos de Santos e Guarujá, os quais ocupam o primeiro lugar e constituem o principal complexo portuário da América Latina, e são elementos centrais e de vital importância da rede de negócios objeto do estudo (ACTA/SINDGRAN, 2013).

Dados da Organização Mundial de Comércio (OMC), divulgados em 2013, apontam que o Brasil exportou US\$ 61,4 bilhões em produtos agropecuários em 2008, comparado com US\$ 54 bilhões do Canadá sendo que em 2007 os canadenses mantinham estreita vantagem, com vendas de US\$ 48,7 bilhões, ante US\$ 48,3 bilhões do Brasil, tornando-se o Brasil, em 2011, o segundo exportador de produtos agrícolas do mundo, levando o titular do Ministério da Agricultura a afirmar que a mola propulsora do desenvolvimento brasileiro sempre tem sido a agricultura. (MINISTÉRIO DA AGRICULTURA, 2013).

A previsão feita em fevereiro de 2013, estimava uma produção nacional de grãos de 185,0 milhões de toneladas, que seria 11,3 % ou 18,8 milhões de toneladas, superior ao volume de 166,17 milhões de toneladas produzidas em 2011/2012. Este incremento se deve, principalmente, ao acréscimo de 2,6 milhões

de hectares na área plantada de soja, e de 8,5% (647,8 mil hectares) de área plantada no milho (CONAB, 2013), conforme está demonstrando na Tabela 1 que mostra a evolução da safra brasileira no período 1990 a 2013.

Tabela 1 – Safras Brasileiras – em ton. (x 1.000.000)

SAFRAS BRASILEIRAS											
Safra	90/91	01/02	02/03	04/05	05/06	06/07	07/08	08/09	10/11	11/12	12/13
Produção	7,6	7,1	23,6	13,5	24,9	33,0	34,3	34,3	61,2	66,2	85,0

Fonte: CONAB, 2013.

De acordo com a Tabela 1, pode-se verificar que o aumento das colheitas brasileiras foi de 188% em 21 anos, entre 1991 e 2012, sendo significativo o crescimento a partir do ano de 2010 em função de uma maior área plantada e ganho de produtividade do segmento de agronegócio. Isso significa que praticamente triplicaram as safras no período, estando prevista uma safra de 200 milhões de toneladas no período 2013/2014. (CONAB, 2013).

Apesar da conjuntura econômica desfavorável e o modesto crescimento do PIB Nacional, aquém do esperado, o ano de 2012 apresentou crescimento em relação a 2011, apesar de discreto, da movimentação de cargas no setor portuário, com um aumento relativo de 2.06% e absoluto de 18 milhões de toneladas e, se comparado com o ano de 2010 tem-se um crescimento de 8,37%, podendo-se verificar, conforme a Tabela 2, a movimentação geral de cargas de 2010 a 2012 e a participação absoluta e relativa de cada natureza de carga, onde se pode notar a representatividade dos produtos a granel sólidos, com uma média acima de 60% sobre o total. (MINISTÉRIO DA AGRICULTURA, 2013).

Tabela 2 – Movimentação Geral de Cargas nos Portos e Terminais Brasileiros – Período de 2010 a 2012

ANO	2010		2011			2012		
Grupos	Toneladas	%	Toneladas	%	var.%	toneladas	%	var.%
Granel sólido	504.765.400	60,5	543.108.088	61,3	7,66	554.228.160	61,3	2,05
Granel líquido	210.371.071	25,2	212.302.167	24,0	0,9	217.153.054	24,0	2,28
Carga geral	118.799.265	14,3	130.149.953	14,7	9,6	132.384.252	14,6	1,72
Total	833.935.735	100,0	885.560.212	100,0	6,2	903.765.466	100,0	2,06

Fonte: ANTAQ, 2013.

Com relação à movimentação no Porto de Santos, destaca-se o fechamento do primeiro quadrimestre de 2013 com um crescimento de 13,5%, impulsionado pelas cargas de exportação que acusaram um aumento de 20,5%. O mês de abril de 2013 alcançou a marca de 9,71 milhões de toneladas, o quarto maior movimento mensal na história, com uma previsão anual de 111 milhões de toneladas.

Os embarques de soja e açúcar representaram 35% do total, tendo o açúcar um crescimento de 86% no mês, chegando próximo a 5 milhões de toneladas no quadrimestre, praticamente duplicando o total embarcado em igual período do ano passado e a soja com um crescimento de 23,8%, lideradas pelo milho com aumento de 562,2%. (CODESP, 2013).

A estimativa é de que a produção agrícola irá duplicar nos próximos quinze anos, sendo responsável por um quarto do PIB brasileiro, registrando um ritmo intenso de expansão rumo ao interior do país, tendo na região centro-oeste o mais expressivo crescimento de área plantada. Assim, esse crescimento depende de uma expansão equivalente nas rotas de escoamento da produção, surgindo preocupação tanto do governo como da iniciativa privada quanto à capacidade da infraestrutura logística de suportar o aumento previsto dos volumes escoados. (ANDERSON *et al.*, 2011).

A soja provocou relevantes mudanças na geografia agrícola sendo que sua produção evoluiu de 15 milhões de toneladas para mais de 50 milhões em menos de 20 anos e, antes, 80% do grão era cultivado na região Sul, enquanto hoje mais de 60% é produzido nas regiões de cerrado do Centro-Oeste (MINISTÉRIO DA AGRICULTURA, 2013), o que significa necessidades crescentes de movimentação da safra pelo modal rodoviário.

O Porto de Santos além de ser o porto brasileiro com movimento superior aos outros, em todos os segmentos, é o mais importante para a logística da produção agrícola do Centro-Oeste, escoando 44% dos grãos agrícolas exportados por essa região em 2007 (ANDERSON *et al.*, 2011), sendo, portanto relevante a ação dos caminhoneiros que fazem a ligação dos centros produtivos ao porto, em virtude de que o transporte rodoviário é o mais utilizado para escoamento da safra brasileira, pois 60% da carga transportada no país é realizada por meio de rodovias. (SCHROEDER e CASTRO, 2011).

Como se apresenta na Tabela 3, o Brasil continua privilegiando o transporte rodoviário em sua matriz de transporte, com uma malha rodoviária de 1,63 milhão de km, sendo menos de 13% pavimentadas, o que mostra a precariedade do sistema. Por outro lado, a malha ferroviária do país, que é o sistema modal mais barato e que no volume de mercadoria transportada tem sua mais expressiva vantagem, possui bem menos que 30.000 km de extensão; equivalente ao total da Argentina, país cuja área é inferior à do Brasil; sendo cerca de metade concentrada em São Paulo, Minas Gerais e Rio Grande do Sul, tendo como principais produtos transportados os commodities como minério de ferro, carvão, alguns produtos siderúrgicos e agrícolas.

O modal hidroviário poderia também ter sua utilização otimizada, pois o país tem atualmente 26.000 km de rios navegáveis (com forte ênfase na região Norte), mas possui um potencial adicional de 17.000 km, o que torna o país um dos mais ricos, em capacidade disponível, neste modal viário. No entanto, menos de 1% de toda a carga movimentada no país é feita por tal modal, sendo o restante feito pela navegação costeira. (FAÇANHA *et al.* 2010).

A Tabela 3 indica ainda a importância que se dá ao transporte ferroviário nos Estados Unidos, onde o mesmo representa 41,5%, enquanto no Brasil é de apenas 21,7%. Pode-se notar ainda a prioridade que se dá ao modal rodoviário no Brasil, de 62,7%, enquanto nos Estados Unidos este modal representa apenas 27,7%, ou seja, existe uma inversão de prioridades, em detrimento de uma competitividade superior à vista do menor custo do modal ferroviário. O modal dutoviário também poderia ter sua utilização otimizada, demonstrando a Tabela 3, a significativa diferença de utilização deste sistema em relação aos Estados Unidos, em cujo país sua participação representa 19% de sua extensão territorial enquanto no Brasil, esta representatividade é de apenas 3,80%.

Tabela 3 – Comparativo da Matriz de Transporte Brasil x Estados Unidos (2011)

PAÍS	BRASIL		ESTADOS UNIDOS	
MODAL	MALHA (kmx1000)	%	MALHA (km x 1000)	%
Ferrovário	28.538	21,70%	224.792	41,50%
Rodoviário	1.736	62,70%	6.531	27,70%
Aquaviário		11,70%		11,50%
Dutoviário		3,80%		19,00%
Aéreo		0,10%		0,30%

Fonte: ILOS (2013).

Para reduzir o hiato do país em infraestrutura, foi lançado, em 2007, o Plano de Aceleração do Crescimento, que previa US\$252 bilhões em investimentos na infraestrutura brasileira até 2010, sendo US\$29,2 bilhões direcionados à malha logística, complementada com mais R\$32,9 bilhões no PAC 2, lançado em 2011. Nesse pacote de investimentos estava prevista a melhoria e criação dos modais terrestre, ferroviário e hidroviário, que viabilizariam o escoamento das exportações por outros portos, observando-se, porém um atraso na conclusão das obras, o que provoca constantes problemas de escoamento da safra de grãos, dependente ainda do modal rodoviário que apresenta significativos problemas estruturais, tendo sido investidos apenas 56,3% do total do PAC 1 e, com relação ao PAC 2, cujo período abrange 2011 a 2014, apenas 18% foram investidos em rodovias e os investimentos em ferrovias ainda não foram iniciados. (MINISTÉRIO DO PLANEJAMENTO, 2013).

O desinvestimento em ferrovias federais, plano iniciado em 1992, com concessões a empresas privadas, por dez anos, ficando as mesmas com a obrigação de investimentos no transporte de cargas, dividiu a Rede Ferroviária Federal em seis malhas regionais (Nordeste, Sudeste, Sul, Oeste, Centro-Leste e Centro-Sul), além da Malha Paulista (ex-FEPASA), conforme apresentado na Tabela 4.

Tabela 4 – Relação de concessionárias e malha ferroviária brasileira

CONCESSIONÁRIAS	MALHA	EXTENSÃO DA MALHA
Ferrovia Novoeste S/A	Malha Oeste	1.621 km.
Ferrovia Centro-Atlântica – FCA	Malha Centro Oeste	7.080 km.
MRS Logística	Malha Sudeste	1.674 km.
Ferrovia Tereza Cristina	Malha Centro Sul (SC)	164 km.
América Latina Logística – ALL	Malha Sul	6.586 km.
Cia. Ferroviária do Nordeste – CFN	Malha Nordeste	4.535 km.
Ferrovias Bandeirantes – FERROBAN	Malha Paulista (ex FEPASA)	4.236 km.
Total		25.896 km.

Fonte: Ministério do Planejamento, 2013.

Tabela 5 – Comparativo mundial da malha ferroviária

PAÍS	MALHA FERROVIÁRIA (km x 1000)	EXTENSÃO TERRITORIAL (km x 1000)	% Partic.
Estados Unidos	226	7.824,5	2,9%
Rússia	85	17.098,2	0,5%
China	60	9.597,0	0,6%
Índia	63	3.287,6	1,9%
França	35	551,5	6,3%
Japão	43	372,8	11,5%
Brasil	30	8.515,8	0,3%

Fontes: Ministério dos Transportes, 2013 e Brasil Escola, 2013

Em comparação com outros países, verifica-se pela Tabela 5 que o Brasil precisaria praticamente dobrar o tamanho que tem hoje para chegar ao nível da China, ou possuir uma malha ferroviária de 52 mil quilômetros para atender a demanda atual de transporte de produtos no país, sendo que apenas 25% do que é produzido nos campos chega aos portos por trilhos, pretendendo o governo construir 10 mil quilômetros até 2025, o que é abaixo do necessário, conforme a ANTF - Associação Nacional dos Transportadores Ferroviários (Brasil Econômico, 2014) sendo este um setor que poderia transportar um significativo volume de cargas e passageiros, considerando a dimensão territorial brasileira, e os custos que são reconhecidamente inferiores em comparação ao transportado por rodovias, hidrovias, e por transportes aéreos.

O fato da economia brasileira estar calcada no agronegócio faz com que a Logística dos Grãos represente um desafio a ser superado e como o transporte responde por 60% ou mais dos custos logísticos, a atenção se volta à questão dos problemas de infraestrutura e o risco do apagão logístico, o qual pode ser entendido como caos no escoamento da safra ou congestionamentos que prejudiquem a circulação das mercadorias, com atrasos e isolamentos, a tempo de serem embarcados em função da falta de infraestrutura no setor de transportes, tornando-se imperativo o uso de multimodalidade integrando portos secos interiores bem como no transporte rodoferroviário e a cabotagem.

Esta integração permitirá cobrir os principais centros de consumo brasileiros (todos praticamente próximos ao litoral) e criar a possibilidade de exportar produtos

originários do sul e sudeste por meio dos portos concentradores e distribuidores do nordeste, denominados *hub ports*, com custos competitivos internacionalmente (LIMA JUNIOR, 2005), com utilização mais eficiente do transporte rodoviário e consequentemente otimização do uso dos caminhões.

Apesar de serem artificiais os preços do frete rodoviário, devido à estrutura desordenada do setor e à falta de regulamentação e fiscalização, o qual representa o dobro do custo do transporte hidroviário e 66% acima do ferroviário (FLEURY, 2012), e enquanto 1 trem (77 vagões) ou 1 comboio (6 barcaças) carrega 5.400 toneladas, são necessárias 216 carretas para transportar a mesma quantidade (ILOS, 2011), ou então são necessários mil e quinhentos caminhões para escoar o volume de granel transportado por um navio com capacidade para quarenta mil toneladas.

Pode-se admitir a insuficiência de investimentos e de integração adequada entre os diferentes modais de transporte, ou mesmo nos acessos rodoviário e ferroviário aos portos, os quais recebem ações apenas paliativas como programa de dragagem e aumento da capacidade dos terminais marítimos, leva a sistemáticos congestionamentos, tanto de navios como de caminhões e trens, problemas que deveriam ser atacados pelas autoridades portuárias responsáveis pelo controle do acesso aos portões de entrada do porto até os berços e terminais, ficando apenas os problemas externos sob a responsabilidade do Ministério dos Transportes. (FLEURY, 2012).

O cadastro de 1.200 caminhões, distribuídos entre os 600 associados da rede, ambos os dados em valores aproximados, para o transporte de grãos destinado ao complexo portuário da baixada santista deixa de ter representatividade, se considerarmos o universo de transportadores autônomos, bem como sua participação em relação ao volume de caminhões produzidos no Brasil em 2013 (estimados), de acerca de 158 mil, com um crescimento de 16% em relação a 2012 estando previsto ainda um crescimento superior em 2014 em função da estimativa da nova safra de grãos, conforme dados da Fenabreve (2013).

5 METODOLOGIA DE PESQUISA

Neste capítulo são apresentadas as etapas seguidas na metodologia de pesquisa de campo, iniciando pelo tipo de pesquisa e seguindo pela estratégia de pesquisa, coleta e análise dos dados, para se chegar às conclusões da investigação.

5.1 Tipo de pesquisa

Esta pesquisa se caracteriza como estudo exploratório envolvendo variáveis de natureza qualitativa e quantitativa uma vez que contem elementos tanto sob a ótica de uma pesquisa qualitativa, ou seja, aquela em que não é possível a mensuração por não serem os elementos expressos por dados ou números e também como quantitativa por terem dados que podem ser quantificados ou mensurados. (MARTINS e THEÓPHILO, 2009). Simultaneamente, tem o objetivo de conferir hipóteses, descrever um problema, analisar um fato, fazer a avaliação de programa e isolamento de variáveis principais, e, portanto, pode ser considerada como uma investigação empírica. (MARCONI & LAKATOS, 1996).

Entende-se por pesquisa exploratória aquela que envolve entrevistas com os participantes que tiveram, ou têm participação efetiva em relação ao problema pesquisado e exemplos que estimulem a compreensão, bem como formular conceitos e ideias que possam formular abordagens posteriores, ou que permitam ao autor formular criar hipóteses que possam ser objeto de estudos posteriores. (GIL, 1994, 1999).

Pode ser considerada ainda como analítica, visto haver interpretação dos dados e descrição das posições e a dinâmica dos atores com base nos instrumentos de coleta aplicados e entrevistas realizadas (MARTINS e THEÓPHILO, 2009) que afirmam ainda que “é descabido o entendimento de que possa haver pesquisa exclusivamente qualitativa ou quantitativa, pois investigações científicas contemplam ambas”, enquanto Creswell (2003) chama esta combinação de pesquisa de método misto, visto a combinação de qualitativa e quantitativa, entendendo que esta forma dá uma força maior ao estudo que as duas isoladamente.

5.2 Estratégia de pesquisa

Este trabalho consistiu em um estudo de caso, caracterizado por Gil (1994) como um estudo profundo de um ou de alguns objetos, promovendo a ampliação e precisão do conhecimento sobre o mesmo, considerando que a unidade de análise é composta por organizações, todas com vida própria, ou uma supra organização. De maneira geral, os estudos de caso são as estratégias preferidas quando se procuram respostas sobre como e porquê os fenômenos ocorrem, e também quando o investigador não é capaz de controlar os eventos e indicado ainda para analisar fenômenos individuais ou de grupo, organizacionais, sociais e políticos, entre outros. (YIN, 1994, 2010).

Pode ser considerada também como uma pesquisa documental, quando são analisados documentos escritos ou não, o qual pode ser caracterizado pela busca de informações sem documentos que não receberam nenhum tratamento científico, como relatórios, reportagens de jornais, revistas, cartas, filmes, gravações, fotografias, entre outras matérias de divulgação (OLIVEIRA, 2007, p.69, *apud* SÁ-SILVA; ALMEIDA, GUINDANI, 2009, p.6), sendo que no estudo em questão foram utilizadas Atas de reuniões, Estatutos e Normas Internas. (ACTA, 2013).

O estudo de caso é utilizado em várias ciências, inclusive na administração ou até mesmo na economia, permitindo que os investigadores entendam os processos administrativos e organizacionais, sendo a utilização do estudo de caso ainda mais indicada quando o foco do problema está num fenômeno contemporâneo, inserido num contexto de vida real (YIN, 2010). A este respeito, acrescenta Godoy (1995), que uma compreensão do fenômeno é possível quando ela se dá no contexto do qual ele faz parte, devendo assim efetuar-se uma análise que pressuponha uma perspectiva integrada e, de acordo com Eisenhardt (1989) um estudo de caso deve combinar vários métodos de coletas de dados, como observações, entrevistas e instrumento com questões, o que foi feito no presente estudo.

Para Yin (2010), um estudo de caso deve seguir um roteiro pré-determinado, partindo de um plano de pesquisa quando se procura identificar as questões pertinentes; definir a unidade de análise como parte do projeto, desenvolvendo a teoria, as proposições e definir os procedimentos visando a qualidade do estudo;

sendo que na etapa de preparação deve-se desenvolver o protocolo e conduzir pesquisa piloto para validar a pesquisa, momento em que se procura dominar o assunto e desenvolver seu senso de imparcialidade; vindo em seguida a coleta de dados que pode ser baseada em entrevistas e instrumento de coleta com questões, como no caso em estudo, além da busca de documentos sobre o ente pesquisado e, finalmente, a etapa de análise dos dados que consiste no exame e tabulação para se extrair conclusões empíricas do objeto estudado.

5.3 Coleta de dados

Para a coleta de dados foram feitas entrevistas pessoais, aplicação de instrumentos de coleta e observação participante, além de levantamento de documentos de formação e consolidação da rede denominada de inferior, sendo as diferentes fontes de busca de informações, no entendimento de Martins e Theóphilo (2009) uma forma de conferir confiabilidade a um estudo de caso, cuja metodologia denominada de triangulação torna confiável seu resultado, sendo a convergência de resultados obtidos de distintas fontes uma das formas de se definir a técnica de triangulação, entendendo ainda Minayo, Assis e Souza (2005) que a pesquisa através da triangulação de métodos é concebida como uma alternativa tanto à forma tradicional quanto à qualitativa.

O acesso à organização, no caso facilitado pelo relacionamento com os membros da instância representativa da rede, para realização das pesquisas é um desafio a ser superado tanto quanto convencer as pessoas a participar do estudo, criando confiança e credibilidade nos entrevistados, como se deve deixar claro aos participantes o propósito do estudo buscando não decepcioná-los a respeito da clareza e transparência de seu objetivo (CRESWELL, 2003).

Os instrumentos de coleta apresentados nos Apêndices 1, 2 e 3, com concepção de semiestruturados, foram aplicados por meio de levantamento, junto aos três grupos participantes da rede:

No Apêndice 1, encontra-se o instrumento de coleta aplicado aos caminhoneiros, associados da rede denominada de rede inferior, associados da ACTA, cuja participação é dividida em quotas, em número de um mil duzentos e

dezenove, podendo cada associado adquirir mais de uma quota, tendo-se então quinhentos e cinquenta e oito proprietários, sendo que foram aplicados e responderam às questões duzentos e três associados, o que representa 36,4%.

Com relação ao grupo de Importadores, Exportadores e Transportadoras, componentes da rede superior, obteve-se dezesseis respostas, num universo de aproximadamente vinte e cinco empresas pesquisadas, o que representa 64%, pelo método de amostragem intencional, visto que deveriam ser selecionados os atores que se relacionam com a associação e participam diretamente da rede em estudo, cujo instrumento de coleta encontra-se no Apêndice 2.

O instrumento de coleta apresentado no Apêndice 3 foi aplicado aos membros dos Órgãos governamentais, participantes ou intervenientes da logística portuária, importando em 8 participantes. Neste grupo foram entrevistados Secretários Municipais que mantêm relacionamentos com os membros da rede, visto terem interesse público em suas ações comunitárias, Diretores de empresas e de órgãos da administração portuária. Cinco representantes responderam o que representa 62,5%, também pelo método de amostragem intencional visto que deveriam pertencer aos municípios abrangidos pela região portuária em estudo, ou seja, Santos, Guarujá e Cubatão.

5.4 Procedimento de análise dos dados

A organização, sumarização, caracterização e interpretação dos dados numéricos coletados são etapas de uma avaliação quantitativa da pesquisa, os quais são tratados por estatística, o qual foi utilizado por tornar possível a identificação das características, com base nos resultados amostrais, da população em estudo. (MARTINS e THEÓPHILO, 2009).

A apuração dos resultados foi desenvolvida utilizando técnicas estatísticas denominadas como univariada e multivariada. O exame das respostas para cada uma das perguntas, uma após a outra, variável por variável, ou seja, a tabulação simples dos dados é chamada de análise univariada, através da qual se obtém os totais e percentuais em relação ao número de indivíduos entrevistados ou em relação ao total de citações ou de escolhas naquela questão e a análise

multivariada, uma análise mais sofisticada, consiste em analisar globalmente um conjunto de perguntas ou variáveis, o que será feito para se tentar resumir a opinião dos entrevistados, com a utilização de uma ferramenta estatística. (FREITAS E MOSCAROLA, 2002).

Com relação à análise dos dados qualitativos, foi feita uma redução de dados, que consiste na seleção, simplificação e transformação dos mesmos, os quais foram organizados de tal forma que se pudessem tirar conclusões, por meio da identificação de padrões, por várias vezes interpretando as respostas obtidas, visando conseguir as possíveis explicações (MARTINS E THEÓPHILO, 2009) assim como o tempo dispendido na pesquisa, a convivência do autor com os entrevistados durante este tempo, valorizam a qualidade e corroboram a acurácia da pesquisa, o que ocorreu no estudo em questão. (CRESWELL, 2007).

Entrevistas pessoais foram feitas com 203 caminhoneiros autônomos participantes da rede inferior, associados da ACTA, nas unidades de Cubatão, Santos e Guarujá, com a aplicação do instrumento de coleta Apêndice 1, além de interação para entendimento da forma de atuação no trabalho diário e relacionamentos sociais bem como transmitir forma de elaboração, etapas e objetivo do trabalho. Buscar a correlação entre as diversas variáveis constantes que indicassem a existência de uma rede de negócios em seus paradigmas de cooperação, comprometimento e colaboração entre os entes e sua relação com sua instância representativa além do grau de integração e competitividade em relação à rede superior era o objetivo deste levantamento.

Buscou-se ainda entender a forma de escolha dos membros da instância representativa dos caminhoneiros, considerando-se os fatores competência, comprometimento, poder de negociação, poder político e relacionamento com os entes externos, entre outros fatores, o que pode justificar sua longevidade e nível de competitividade em relação à rede superior.

As transportadoras que contratam ou utilizam os serviços dos caminhoneiros autônomos, parte integrante da rede, em número de 16, foram entrevistados, e responderam, a questões específicas, em seus escritórios, buscando responder à questão de interdependência, além dos graus de comprometimento, cooperação e colaboração entre estas e os transportadores autônomos foi o objetivo desta etapa.

A aplicação de pesquisa e entrevistas com oito dos membros das entidades portuárias e governamentais, parte integrante da rede com interesses diretos na forma de atuação e interligação entre os vários entes da rede de negócios em sua amplitude, teve como objetivo verificar o nível de entendimento entre eles, o benefício que os membros da rede oferecem à estrutura dos municípios e dos portos além dos possíveis impactos que poderia causar a implosão desta rede.

6 APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

A seguir está a apresentação dos resultados da pesquisa, baseada no tratamento dos dados obtidos a partir dos levantamentos realizados, com os devidos comentários pertinentes em relação ao objeto da pesquisa.

Os resultados serão apresentados por tipo de instrumento de coleta, sob os subitens 6.1, 6.2 e 6.3, quais sejam, os realizados junto aos caminhoneiros autônomos, associados da rede inferior, às empresas contratantes dos serviços oferecidos, e aos entes tanto de governo quanto de empresas, entes da rede superior, com interesses nas atividades da rede logística em questão. No subitem 6.4 apresenta-se o tratamento dos dados por métodos estatísticos, por meio dos processos de correlação e de regressão múltipla das variáveis em questão.

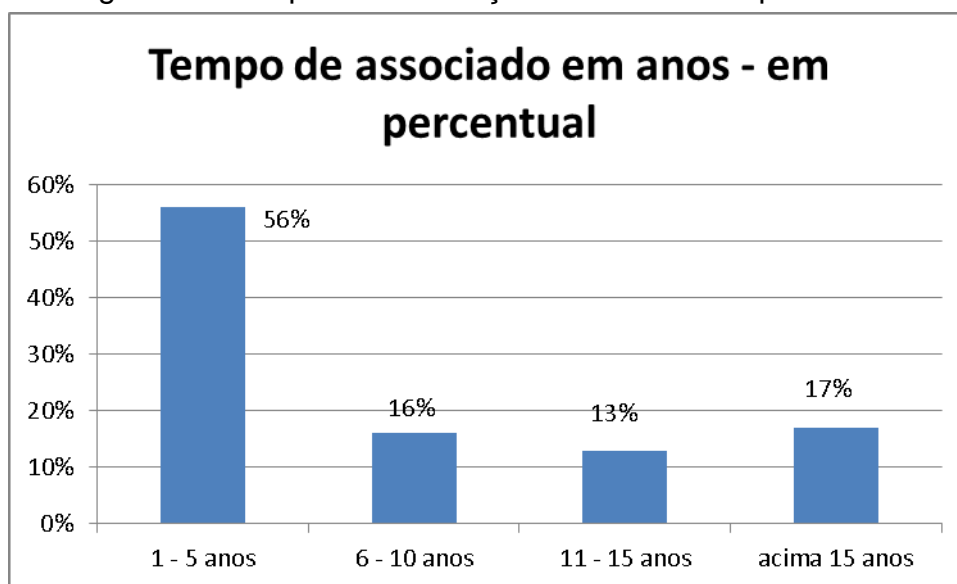
6.1 Resultados dos dados obtidos junto a caminhoneiros

No instrumento de coleta respondido pelos caminhoneiros (Apêndice 1) foi dada ênfase à relação entre os mesmos, buscando-se detectar os paradigmas de rede, o sentimento dos mesmos em relação aos ganhos auferidos isoladamente ou como componentes da rede, a relação entre os associados e os componentes da governança, a relação entre eles e as empresas contratantes e a percepção das vantagens e desvantagens em ser um associado.

Inicialmente, efetuando a ponderação das respostas de caráter quantitativo, os resultados são comentados a seguir.

Com relação ao tempo de participação na associação, 56% (cinquenta e seis por cento) dos entrevistados têm até 5 anos de associado; 16% (dezesseis por cento) têm entre 5 e 10 anos; 13% (treze por cento) têm entre 10 e 15 anos e 17% (dezessete por cento) têm mais de 15 anos como associado (Figura 4). Esta participação relativa demonstra que existe uma rotatividade entre os proprietários de vagas, visto haver um comércio paralelo desenvolvido pela própria classe, em um movimento claro de oferta e demanda, bem como de vagas alugadas por proprietários que vão se retirando do segmento, por aposentadoria ou por outros interesses.

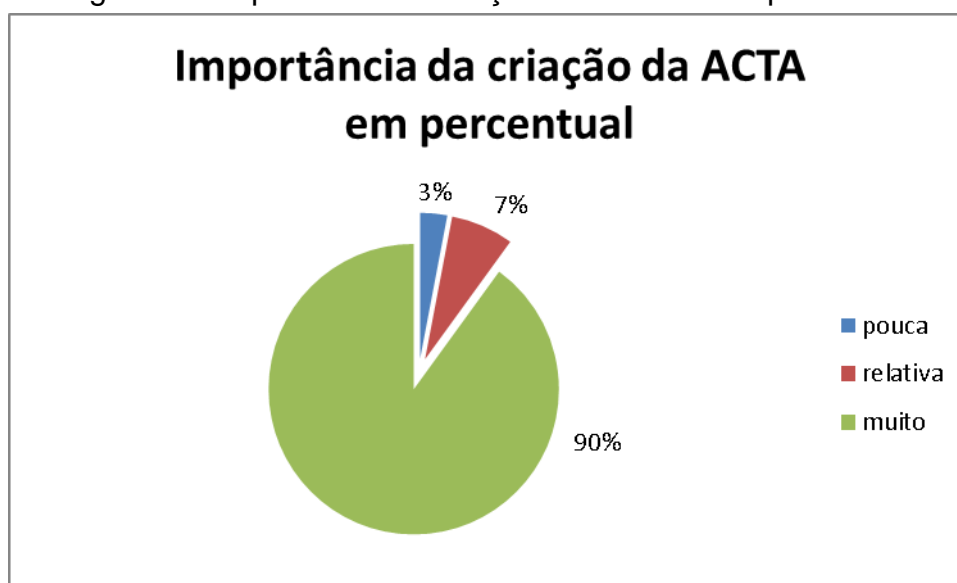
Figura 4 – Tempo de associação em anos – em percentual



Fonte: Elaborado pelo autor.

Quanto à percepção da importância da criação da associação para os entrevistados, verifica-se a confirmação do valor da mesma entre os associados, tanto para os que têm mais tempo como para os que têm menos tempo e, ponderando as respostas do instrumento de coleta em uma escala Likert, com pontuação de um a sete, 3% de respostas considera como de menor importância, 7% como de relativa importância e 90% consideraram sua criação como de relevante importância (Figura 5).

Figura 5 – Importância da criação da ACTA – em percentual



Fonte: Elaborado pelo autor.

Este resultado demonstra claramente que para a grande maioria dos associados, a criação da ACTA nos moldes em que foi concebida, foi benéfica aos seus interesses e tem atingido os objetivos propostos pelos responsáveis idealizados quando de sua organização.

Com relação à terceira questão, em resposta à assertiva “se antes de sua criação, a relação entre os caminhoneiros era pior que atualmente”, 28% concordam, 11% não opinaram e 61% discordam, ou seja, a relação entre eles atualmente é melhor que na situação anterior da associação e a relação com os contratantes 21% concordam que era pior, 15% não souberam opinar e 64% discordaram, afirmando que hoje a relação entre os caminhoneiros e as transportadoras é melhor. A representatividade de associados com pouco tempo na ativa pode ser o responsável pelo alto índice dos que não souberam opinar, em virtude de não terem clareza da situação anterior à sua participação.

Analisando a rentabilidade financeira dos caminhoneiros, que pode medir se a formação da associação trouxe vantagens econômicas para os associados, tivemos 67% afirmando que a renda anteriormente era menor que atualmente, 8% tiveram opinião contrária e 25% não souberam responder.

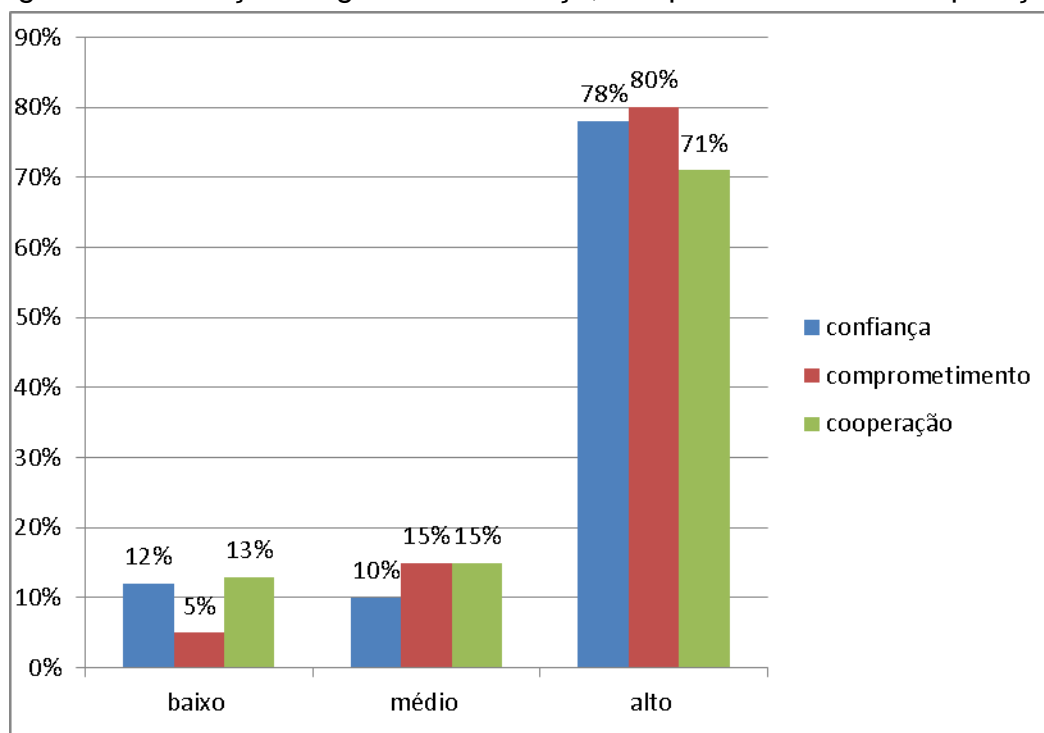
No que tange aos paradigmas implícitos na formação de redes de negócios, confiança, comprometimento e cooperação, tivemos o resultado apresentado na Figura 6, confirmando que estes elementos foram essenciais na formação e estão sendo fundamentais, em conformidade com o que consideram todos os autores e estudiosos do tema de rede de negócios, para manutenção e crescimento da rede em estudo.

Apesar dos resultados obtidos, com expressiva margem dos aspectos positivos, os percentuais das avaliações de cooperação e confiança, em 28% e 22% respectivamente podem representar sinais de alerta para os componentes da rede e dos membros da instância representativa, pois uma deterioração destes índices pode representar problemas para sua continuidade. Este aspecto analisado neste estudo, pode ser um identificador da causa de ruptura de uma rede de negócios.

Por outro lado o alto índice do quesito cooperação pode representar que há união dos associados quando qualquer um deles tem algum problema, tanto com

relação ao seu equipamento ou mesmo pessoal, existe um apoio por parte de seus pares.

Figura 6 – Avaliação do grau de confiança, comprometimento e cooperação.

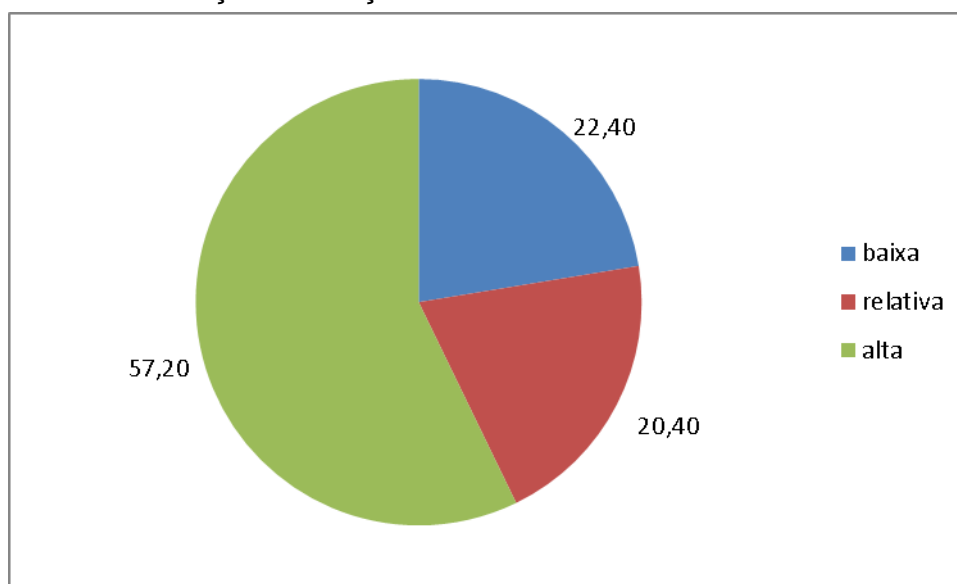


Fonte: Elaborado pelo autor.

Na assertiva relacionada ao grau de confiança dos associados nos membros da governança, conforme Figura 7, verificou-se que existe certo equilíbrio nas opiniões, visto que os que avaliaram como alto foi de 58% contra 22% que não demonstraram confiança e 20% cuja opinião está entre a confiança e desconfiança, sendo este percentual de equilíbrio extremamente relevante que merecem uma análise dos motivos que estão levando estes associados a externarem esta opinião.

Pelo que se percebe há certa insatisfação com relação à condução do relacionamento da rede com os clientes no que tange à preferência de alocação dos caminhões dos componentes da rede aos serviços contratados e à forma, como um todo, de se administrar a associação.

Figura 7 – Confiança da atuação dos diretores em benefício dos associados



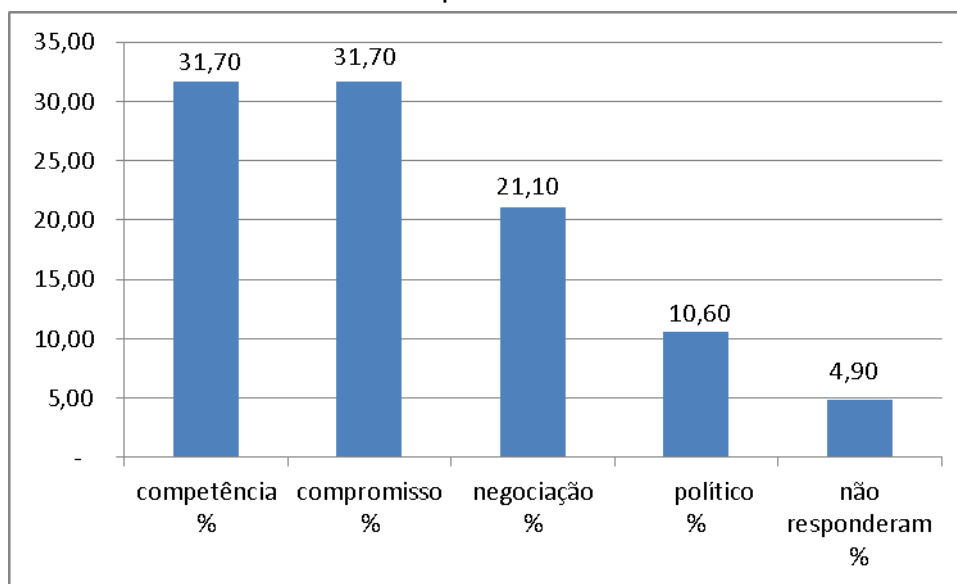
Fonte: Elaborado pelo autor

No quesito onde se busca a percepção dos associados com relação à competitividade no segmento em que atuam, verifica-se que 73% concordam que são competitivos, ou seja, a grande maioria, enquanto 15% entendem que por motivos de achatamento nos valores dos fretes por parte da associação e outros fatores concorrenciais não existe uma vantagem acentuada, enquanto 12% não souberam opinar ou não vê diferença na atual conjuntura, o que vem confirmar os estudiosos de que a formação de uma rede de negócios, com seus requisitos, dá, aos participantes, vantagem competitiva no mercado em que estão inseridos.

Passando à análise das respostas de caráter qualitativo, os resultados merecem as seguintes considerações.

Com relação aos motivos da escolha dos membros da governança, conforme Figura 8, confirmando as teorias dos estudiosos em relação ao tema, os principais fatores foram competência com 31,7%, comprometimento com as causas dos associados com 31,7% das respostas, e em seguida, com 21,1% ficou o quesito capacidade de negociação, retratando os valores dos fretes em melhores condições para os associados, ficando o poder e representatividade política com 10,6% das respostas, não sendo julgado, portanto, um quesito importante na escolha dos membros e apenas 4,9% não opinaram a respeito.

Figura 8 – Características motivadoras da escolha dos membros da governança – em percentual



Fonte: Elaborado pelo autor.

Os outros itens do instrumento de coleta, com relação à motivação da decisão de se filiar à associação, bem como, às vantagens e desvantagens, itens como serviços, representadas pela área de estacionamento, guincho, serviços advocatícios, valor do frete, otimização na utilização dos caminhões em função dos volumes de cargas contratadas, serviços administrativos, entre outros, foram enfatizados tanto nos motivos de terem se associados como nas vantagens enumeradas.

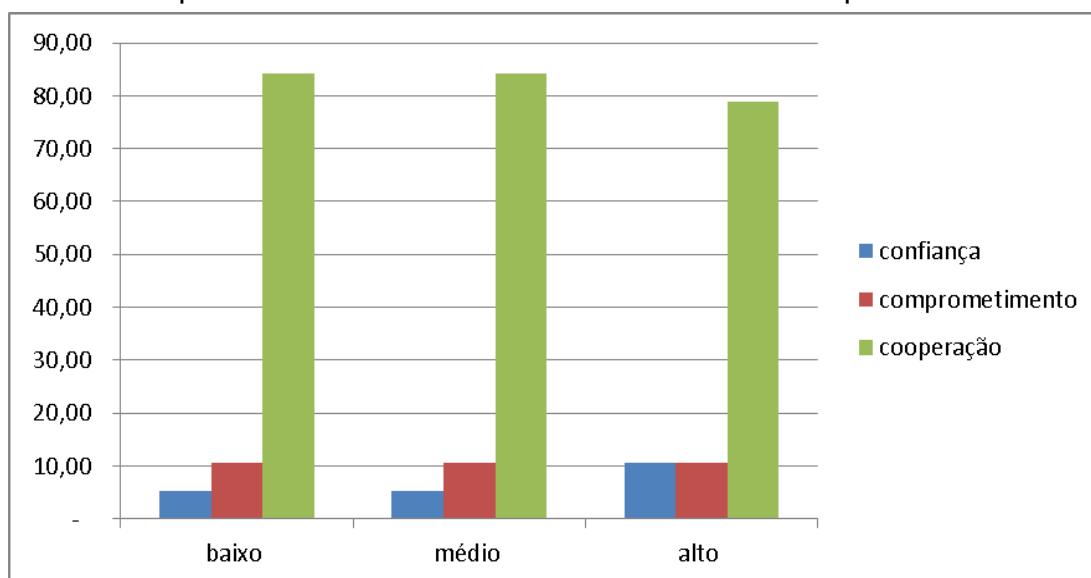
Com relação às desvantagens, obviamente se analisarmos o quesito anterior, 63% não percebe qualquer ponto negativo e 37% relataram alguma insatisfação, tais como valor do frete aquém de suas necessidades, falta de alguns outros serviços básicos como lavagem e restaurante a preços menores e instalações mais adequadas dos pátios de estacionamento, o que não pode deixar de ser considerado como relevante pela administração da associação.

6.2 Resultados dos dados obtidos junto às transportadoras

Tendo sido aplicado este instrumento de coleta às empresas transportadoras que mesmo tendo frota própria não conseguem suprir todas as suas necessidades, contratando tanto os caminhoneiros autônomos associados como buscam outros

fornecedores ou autônomos não associados, verificamos os resultados apresentados na Figura 9.

Figura 9 – Avaliação do grau de confiança, comprometimento e cooperação entre transportadoras e caminhoneiros na visão das transportadoras.



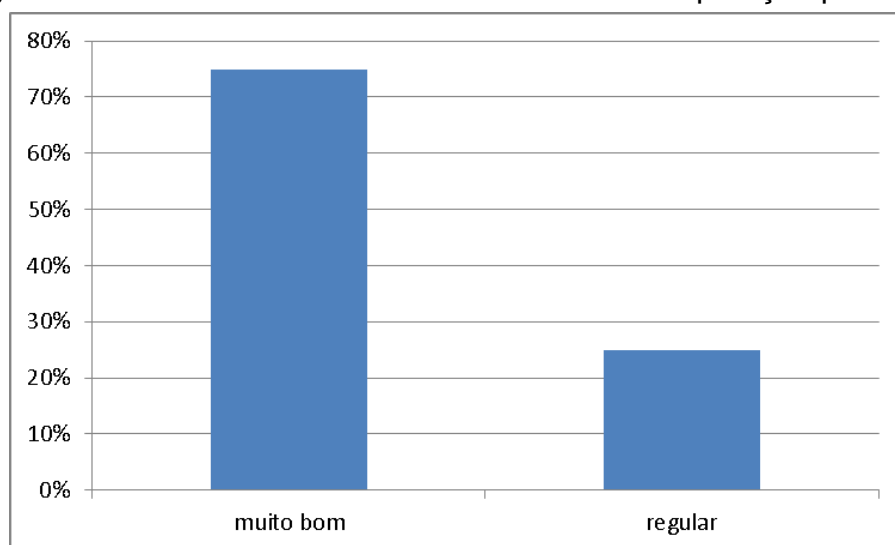
Fonte: Elaborado por autor.

Conforme se pode observar na Figura 9, com relação ao grau de confiança, cooperação e comprometimento entre as transportadoras e os caminhoneiros, na visão das transportadoras entrevistadas, os resultados foram altamente positivos, representando 84,2% com relação à avaliação da existência de alta confiança e cooperação, e 79,0% com relação ao comprometimento, ao passo que 10,5% responderam que existe um nível mediano dos três quesitos e apenas 5% afirmaram existir baixo grau das características pesquisadas, na rede em estudo.

6.3 Resultados dos dados obtidos junto a atores da rede superior exceto transportadoras

Este instrumento de coleta foi aplicado a membros dos poderes públicos municipais, à administração da CODESP e a empresas que têm interesses nos serviços da rede, visto serem serviços, tanto sua execução como prestação, que contribuem com a qualidade e colaboram no fluxo da logística portuária, cujo volume de caminhões circulando nos municípios, afeta tanto a infraestrutura e o fluxo de trânsito local como causam problemas de poluição ambiental do ar e do solo.

Figura 10 – Grau de favorecimento à eficiência da operação portuária.



Fonte: Elaborado por autor.

Com relação às questões sobre a importância da instância representativa dos caminhoneiros autônomos no relacionamento dos entes da rede inferior com os membros da superior e se a prestação de serviço dos mesmos contribui com a eficiência da logística portuária, as respostas foram positivas, bem como ficou claro que existe um elevado grau de entendimento e negociação entre os membros de ambas as redes, conforme se observa na Figura 10.

Ao serem questionadas quanto à qualidade da relação de sua instância com a ACTA, 50% responderam que esta relação pode ser associada mais frequentemente a ótimo e 50% responderam como sendo muito bom o entendimento entre os participantes da rede, fator essencial à manutenção de uma rede, em consonância com os paradigmas de rede de negócios.

A contribuição à economia local e a organização do fluxo de veículos foram pontos considerados como vantagens na forma de atuação da rede inferior, assim como a idade dos veículos e a falta de manutenção dos mesmos, foram considerados como desvantagens e, por outro lado, caso não existisse esta instância representativa dos caminhoneiros autônomos, os respondentes vêm isto com preocupação, em função de que poderia haver um caos urbano no que tange à movimentação, organização e estacionamento dos mesmos nas vias públicas, além de afetar significativamente a economia local.

Com relação às perspectivas de mudança desta sistemática, as quais poderiam afetar a sobrevivência da rede e impactos na economia local, como

mencionadas acima, os participantes da pesquisa acreditam em fatores tais como, (1) informatização das atividades portuárias; (2) criação de bolsões no planalto paulista; (3) instalação de *hub ports* (portos concentradores) ao longo da costa brasileira para atendimento direcionado às regiões do país; (4) investimento governamental em infraestrutura nas redes ferroviária, rodoviária e aquaviária, de forma consistente, dentro de um plano estratégico de curto, médio e longo prazo, visando melhorar a competitividade brasileira no comércio mundial, principalmente no que tange ao comércio dos produtos agrícolas.

6.4 Tratamento dos dados da Rede de Caminhoneiros

Para o tratamento estatístico dos dados foi utilizado o software *Statistical Package for the Social Sciences* – IBM SPSS, o qual serve de apoio a tomada de decisão que inclui aplicação analítica, seleção e trabalho de dados e estatística, transformando os dados em informações que proporcionam condições de análise sendo também útil para fazer testes estatísticos, tais como os testes da correlação e de hipóteses podendo também fornecer ao pesquisador contagens de frequência, ordenar dados, reorganizar a informação. (IBM SOFTWARE, 2014).

Frequentemente a busca de relação entre as variáveis é um dos propósitos das pesquisas empíricas sendo que esta relação orienta análises, conclusões e evidências quando se faz o tratamento estatístico dos dados da pesquisa. Afirma-se que a correlação expressa associação entre duas variáveis e que existe correlação linear entre duas variáveis quando os dados observados ficam próximos a uma reta imaginária. (MARTINS, 2010).

Nesta pesquisa, verificando-se os instrumentos de coleta apresentados nos apêndices, estão elencadas no Quadro 7 suas nomenclaturas e descrições utilizadas para fins de tratamento estatístico, cujas nomenclaturas foram utilizadas para facilitar a apresentação e o entendimento da análise dos resultados. Estas variáveis que foram apresentadas nos instrumentos de coleta, Apêndices 1, 2 e 3, dentro de uma escala Likert com pesos de 1 a 7, sendo o valor 1 de menor representatividade e o valor 7 como de avaliação máxima positiva e analisadas sob os métodos estatísticos de correlação e regressão linear múltipla, cujos dados estão sendo apresentados e comentados neste tópico.

Quadro 7 – Nomenclaturas e descrições da variáveis da pesquisa

VARIÁVEL	DESCRIÇÃO DA VARIÁVEL
TEMP	Tempo de associação à ACTA
ICAC	Grau de importância da criação da ACTA
RELC	Nível de relação entre os caminhoneiros antes da ACTA
RELT	Nível de relação com os contratantes/transportadoras antes da ACTA
LUAA	Nível de renda dos caminhoneiros autônomos antes da criação da ACTA
CFEC	Nível de confiança entre os caminhoneiros autônomos
CPEC	Nível de comprometimento entre os caminhoneiros autônomos
COEC	Nível de cooperação entre os caminhoneiros autônomos
CFDA	Nível de confiança nos membros da diretoria da ACTA
VAIC	Grau de integração e favorecimento à competitividade de caminhoneiros autônomos

Fonte: Elaborado pelo autor.

Tabela 6 – Mediana, Média, Desvio Padrão (DP) e Coeficiente de Variação (CV) das variáveis da pesquisa

Variáveis	TEMP	ICAC	RELC	RELT	LUAA	CFEC	CPEC	COEC	CFDA	VAIC
Mediana	6	7	6	6	6	6	6	6	5	5
Média	9,8	6,2	4,9	5,0	4,9	5,1	5,2	5,1	4,5	4,9
DP	8,8	1,3	2,2	2,0	2,1	1,9	1,8	1,9	2,0	1,8
CV	90%	21%	44%	41%	42%	38%	35%	37%	46%	36%

Fonte: Elaborado pelo Autor

Foi utilizada a escala de Likert, com valores de 1 a 7, para expressar a concordância com afirmações associadas a cada uma das variáveis, cuja nomenclatura encontra-se no Quadro 7, nos instrumentos de coleta aplicados.

- a) Com relação ao tempo de associação existe dispersão ou não existe concentração, pois como a rede existe há aproximadamente 30 anos a significativa variação entre os dados apresenta uma média relativamente baixa, de 9,8 anos. O coeficiente de variação como indicador da concentração em torno da média sugere dispersão relativamente elevada, ou seja, os tempos de afiliação à rede exibem uma amplitude de ocorrência de 29 anos (afiliado mais velho 30 anos e afiliado mais novo 1 ano).

- b) O coeficiente de variação indica uma medida relativa de dispersão e considerando-se que quanto menor o coeficiente de variação maior a concentração dos dados em torno da média e, portanto maior a representatividade da média como medida de posição do grupo. Como as variáveis ICAC, BCMA, BCTA, LUAA, CFEC, CPEC E COEC apresentam uma média acima de 5 e um coeficiente de variação abaixo de 50% significa que as médias são representativas dos valores atribuídos pelos caminhoneiros a estas variáveis.

Tabela 7 – Correlações entre as variáveis da pesquisa

Correlações											
		TEMP	IMPA	RELC	RELT	LUAA	CFEC	CPEC	COEC	CFDA	VAIC
TEMP	Correlação de Pearson	1	,216**	,053	,047	-,165*	-,067	-,138	-,038	-,200**	-,080
IMPA	Correlação de Pearson	,216**	1	,251**	,311**	-,222**	,323**	,337**	,266**	,220**	,249**
RELC	Correlação de Pearson	,053	,251**	1	,640**	-,216**	,230**	,207**	,164*	,180*	,152*
RELT	Correlação de Pearson	,047	,311**	,640**	1	-,233**	,336**	,309**	,186**	,330**	,295**
LUAA	Correlação de Pearson	-,165*	-,222**	-,216**	-,233**	1	-,275**	-,088	-,230**	-,162*	-,206**
CFEC	Correlação de Pearson	-,067	,323**	,230**	,336**	-,275**	1	,558**	,538**	,514**	,418**
CPEC	Correlação de Pearson	-,138	,337**	,207**	,309**	-,088	,558**	1	,550**	,441**	,296**
COEC	Correlação de Pearson	-,038	,266**	,164*	,186**	-,230**	,538**	,550**	1	,543**	,342**
CFDA	Correlação de Pearson	-,200**	,220**	,180*	,330**	-,162*	,514**	,441**	,543**	1	,436**
VAIC	Correlação de Pearson	-,080	,249**	,152*	,295**	-,206**	,418**	,296**	,342**	,436**	1

** . A correlação é significativa no nível 0,01 (2 extremidades).

* . A correlação é significativa no nível 0,05 (2 extremidades).

Fonte: Elaborado pelo autor.

Na Tabela 7, são apresentados os cálculos estatísticos de correlação entre as variáveis, sendo destacados em amarelo os resultados que apresentam baixa correlação, em verde os de média correlação, em azul claro aqueles que têm uma correlação acima da média, mas de relevância que não podemos considerar como significativa e os resultados apresentados em azul escuro são aqueles sobre os quais merecem comentários sobre sua correlação em função de sua representatividade.

Ao se relacionar as variáveis RELC (relações entre os próprios caminhoneiros) e RELT (relação entre caminhoneiros e transportadoras, antes da criação da ACTA, observou-se correlação importante com r de Pearson igual a 0,640 e significância de 0,01, ou seja, pode-se inferir a presença de associação entre as variáveis RELT e RELC, assim como, mas em menor grau, existe correlação entre as variáveis CPEC e CFEC, COEC e CFEC, COEC e CPEC.

Quando se relaciona a confiança dos caminhoneiros autônomos na diretoria representante da governança da rede (CFDA), com os valores de confiança, comprometimento e cooperação entre os associados (CFEC, CPEC e COEC), pode-se entender que quanto maior confiança existir na diretoria maior será confiança, comprometimento e cooperação percebidos em relação à rede inferior.

Apesar de em menor nível de correlação, quanto maior a confiança, comprometimento e cooperação entre os caminhoneiros (CFEC, CPEC, COEC) e a confiança na diretoria (CFDA) haverá maior sensação de competitividade, independente do potencial prejuízo à livre concorrência (VAIC).

Tabela 8 – Regressão múltipla das variáveis em relação à variável VAIC

Coeficientes^a								
Modelo	Coeficientes não padronizados		Coeficientes padronizados	t	Significância	Correlações		
	B	Modelo padrão	Beta			Ordem zero	Parcial	Parte
(Constante)	2,107	,667		3,160	,002			
TEMP	-,010	,014	-,052	-,764	,446	-,077	-,056	-,048
IMPA	,143	,096	,109	1,498	,136	,259	,109	,094
RELC	-,064	,066	-,080	-,975	,331	,135	-,071	-,061
RELT	,122	,076	,141	1,604	,110	,280	,116	,100
LUAA	-,054	,057	-,065	-,955	,341	-,189	-,070	-,060
CFEC	,155	,078	,169	,976	0,050	,403	,143	,124
CPEC	-,005	,083	-,005	-,061	,952	,304	-,004	-,004
COEC	,044	,082	,046	,534	,594	,325	,039	,033
CFDA	,215	,072	,250	3,005	0,003	,436	,214	,188

Fonte: Elaborado pelo autor.

A Tabela 8, elaborada com a utilização do software SPSS da IBM Softwares, apresenta os resultados da regressão múltipla, a partir das nove variáveis independentes, descritas na Tabela 6, em relação à variável dependente VAIC (sensação de competitividade, independente do potencial prejuízo à livre concorrência).

O comportamento de uma variável denominada dependente a partir de outras variáveis denominadas independentes e a significância associada a cada variável avalia sua capacidade como preditora da variável dependente, permite reconhecer-se ou não a variável independente como um indicador estatisticamente efetivo da variável dependente. (MARTINS, 2010, p.338).

Com relação às nove variáveis independentes estudadas, potencialmente preditora do valor atribuído à integração e favorecimento à competitividade da rede (VAIC), duas apresentam-se como preditoras com níveis de significância relevantes: (a) CFDA (confiança na Diretoria da ACTA, admitida como instância de governança) e (b) CFEC (a relação de confiança entre os caminhoneiros).

O nível de confiança na Diretoria da ACTA (CFDA) como preditor explicativo do valor associado ao grau de integração e favorecimento à competitividade (VAIC) manifestado pelos caminhoneiros autônomos, destaca-se pela sua capacidade preditiva explicativa, em função do nível de significância apresentado.

A variável CFEC (nível de confiança entre os caminhoneiros) embora apresente-se como potencial preditor explicativa, merece ressalva ao se considerar seu nível de significância.

Estes resultados podem sugerir que sentimento de desconfiança na atuação da diretoria, com comportamentos oportunistas ou favorecimentos a determinados associados, estariam potencialmente relacionados a processos de erosão da confiança entre os caminhoneiros e desgaste do valor percebido relacionado à integração e competitividade da rede.

7 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A concepção de rede de negócios na apreciação do conjunto de interações envolvendo caminhoneiros autônomos, transportadoras, importadores, exportadores e órgãos de administração pública, relacionados à logística portuária santista, do segmento de transporte de produtos a granel, objeto deste estudo, mostrou-se viável e apropriada.

Em função do arcabouço teórico associado a esse paradigma, é possível um mapeamento exploratório e consistente da estrutura e dinâmica da rede e, em particular, do processo de governança, com participação decisiva da entidade representativa dos caminhoneiros e sua mediação com os demais atores. A existência de uma instância de governança entre os caminhoneiros e sua atuação e representatividade junto aos outros atores da rede sugere a existência de uma rede inferior, composta pelos caminhoneiros, e uma rede superior, que inclui os outros atores.

A instância de governança ou representatividade dos caminhoneiros, com mais de trinta anos de relacionamento formal, e a confiança em sua atuação com base nos resultados apresentados, sugere um nível de maturidade elevado, considerando a interdependência e convivência harmônica entre os atores neste período. O grau de importância da criação da ACTA, tanto para os caminhoneiros, independente do tempo de associação, como para os outros atores da rede, teve 90% de concordância, podendo-se inferir sua legítima representatividade e submissão voluntária à sua atuação como instância de governança.

Outro fator que sugere configurar esta relação como uma rede de negócios reside nos graus de confiança, comprometimento e cooperação existente tanto entre os próprios caminhoneiros autônomos quanto entre os caminhoneiros e os outros entes, ambos de aproximadamente 70%. O sistema de governança como instância representativa da rede inferior pode ser reconhecida a partir do momento em que ela negocia com a rede superior condições mais vantajosas, em relação às praticadas no mercado, bem como o reconhecimento de sua atuação pelos órgãos governamentais.

A confiabilidade dos caminhoneiros na legitimidade da ACTA pode ser inferida ainda pelos motivos da escolha da diretoria pelos caminhoneiros autônomos quais sejam: (1) competência e (2) compromisso, ambos os quesitos com 30% cada um, (3) poder de negociação com 21% e (4) representatividade política com 11%. Apesar dos resultados obtidos, os percentuais negativos com relação à cooperação e confiança, em 28% e 22% respectivamente, podem representar motivo de estudos e análise por parte dos componentes da rede e dos membros da instância representativa.

Uma deterioração destes índices poderá afetar a continuidade da rede, aspecto este detectado neste estudo, como potencial causador de ruptura da rede de negócios e da instância de governança o que poderia levar ao estado anterior ou falência da rede. A percepção dos caminhoneiros, tanto para os associados mais antigos como para os mais novos, de uma maior lucratividade após a formação da associação, pode ser relacionado com as respostas positivas em relação à importância da criação da ACTA.

Tendo sido atingidos os objetivos específicos propostos, o trabalho contribui para a discussão do equilíbrio e de conflitos nas redes a partir da relação entre os atores, com reflexos nas disputas de poder e assimetrias de recursos, a interdependência entre os níveis da rede e os indícios de rede superior e inferior. Contribui ainda para entender como o sistema de governança de uma rede cooperada, formada não como uma entidade legal, mas apenas como órgão representativo de uma rede inferior, pode ter poder e representatividade junto a entidades de uma rede superior.

A forma de composição, atuação, representatividade e longevidade da ACTA em relação tanto à rede inferior quanto à superior, considerando-se a possibilidade de sua ruptura e os prováveis efeitos na rede e na logística portuária poderia ser objeto de estudo complementar.

Outra sugestão para trabalhos futuros seria incluir a atuação dos caminhoneiros autônomos em estudos que tratam do sistema logístico portuário do Estado de São Paulo, como componente relevante no escoamento da safra brasileira de grãos, e sua competitividade no mercado mundial deste segmento.

A forma de composição, atuação, representatividade e longevidade da ACTA em relação tanto à rede inferior quanto à superior, considerando-se a possibilidade de sua ruptura e os prováveis efeitos na rede e na logística portuária poderia ser objeto de estudo complementar.

REFERÊNCIAS

AGÊNCIA BRASIL. Disponível em www.agenciabrasil.ebc.com.br. Acesso em 22/03/2013.

ALBERS, S. **The design of Alliance Governance Systems**. Köln, Kölner Wissenschaftsverlag, 2005.

ALDRICH, H. E. **Organizations and environments**. New Jersey: Prentice-Hall, 1979.

AMATO NETO, J. **Redes de cooperação produtiva e clusters regionais**. São Paulo: Atlas, 2000.

ANDERSON, V. L.; STUPELLO, B.; LEAL M. B. S.; CARDOSO, J. S. L.; PINTO, M. M. O. **Avaliação da capacidade dos terminais de grãos agrícolas utilizados para escoamento da produção do centro-oeste brasileiro**. Escola Politécnica da Universidade de São Paulo: Departamento de Engenharia Naval e Oceânica, 2011.

AGÊNCIA NACIONAL DE TRANSPORTES AQUAVIÁRIOS – ANTAQ. **Anuário Estatístico 2012**. Disponível em: www.antaq.gov.br. Acesso em: 12/08/2013.

ASSOCIAÇÃO COMERCIAL DO ESTADO DE SÃO PAULO – ACESP. Estatuto Social. Disponível em [www. http://portal.acsp.com.br/pdf/estatuto_acsp.pdf](http://portal.acsp.com.br/pdf/estatuto_acsp.pdf). Acesso em 25/02/2014.

ASSOCIAÇÃO COMERCIAL DOS TRANSPORTADORES AUTÔNOMOS – ACTA. Disponível em: <http://www.acta-sindgran.com.br/>. Acesso em: 01/07/2013.

ASSUMPÇÃO, M. R. P.; CRISTIANO, M. J. **O papel do porto de Santos na Logística Internacional**. XXX Encontro Nacional de Engenharia de Produção. São Carlos, 2010.

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

BALESTRIN, A., VERSCHOORE, J. R., REYES E. J. **O Campo de Estudo sobre Redes de Cooperação Interorganizacional no Brasil**. Curitiba: Revista de Administração Contemporânea (RAC), Curitiba, v. 14, n. 3, art. 4, p. 458-477, 2010.

BALESTRIN, A.; VARGAS, L. M. **Evidências teóricas para a compreensão das redes interorganizacionais**. Encontro nacional de estudos organizacionais. Recife: ENEO, v. 1. p. 1-15, 2002.

_____. **A dimensão estratégica das redes horizontais de PMEs: teorização e evidências**. Rio de Janeiro: Revista de Administração Contemporânea (RAC), v.8, Edição Especial, p. 203-227, 2004.

BALESTRIN, A.; VARGAS, L. M.; FAYARD, P. **Knowledge creation in small-firm network**. UK: Journal of Knowledge Management. v.12, n.2, p.94-106, 2008.

BALESTRO, M. **Confiança em rede: a experiência da rede de estofadores do pólo moveleiro de Bento Gonçalves**. Dissertação (Mestrado). Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2002.

BANG, H.; ESMARK, A. **Good Governance in Network Society: Reconfiguring the Political from Politics to Policy**. Administrative Theory and Praxis, 31, p. 7-37, 2009.

BANG, H.; Esmark, A. **New Publics with/out Democracy**. Samfundslitterature Press: Nordicom, 2007.

BARQUERO, M. **Construindo uma outra sociedade: o capital social na estruturação de uma cultura política participativa no Brasil**. Revista Sociologia Política, n. 21, p.83-108, 2003.

BELL, S.; TRACEY, P.; HEIDE, J. **The Organization of Regional Clusters**. Academy of Management Review. v. 34, n. 4, p. 623-642, 2009.

BHIDE, A. **As perguntas que todo empreendedor deve responder**. Rio de Janeiro: Harvard Business Review. Empreendedorismo e estratégia. Rio de Janeiro: Elsevier, p. 9-34, 2002.

BIALOSKORSKI NETO, S. **Agronegócio cooperativo**. São Paulo: Atlas, Gestão Agroindustrial, p.711-734, 2009.

BÖRZEL, T. A. **Organizing Babylon – On the Different Conceptions of Policy Networks**. Public Administration, vol. 76, n. 2, p. 253-273, 1989.

BRASIL ECONÔMICO, **Malha ferroviária precisa dobrar para suprir demanda.** Disponível em: www.brasileconomico.com.br. Acesso em: 02/05/2014.

BRASIL ESCOLA, Disponível em: www.brasilecola.com/geografia. Acesso em 12/08/2013.

BRUSCO, S. **Pequeñas Empresas y Prestación de Servicios Reales.** Madrid: MSSS. Colección Economía y Sociología del Trabajo, 1993.

BURT, R. S. **Positions in Networks.** The University of North Carolina Press, 1976.

CAMARINHA-MATOS, L. M.; AFSARMANESH, H. **Collaborative networks: value creation in a knowledge society.** Shanghai: Springer Science Publisher, 2006.

CARNAUBA, A. A. C., BOAVENTURA, J. M. G., TELLES, R. **Governança de Redes Inteorganizacionais.** FACEF Pesquisa: Desenvolvimento e Gestão, v.15, n.3 - p.255-271 – set/out/nov/dez 2012.

CASAGRANDE, D. J., MUNDO NETO, M. **Administração em Cooperativas Agroindustriais: uma análise das ferramentas organizacionais da Copersucar e da Coamo.** Araraquara: REDD – Revista Espaço de Diálogo e Desconexão, v. 4, n. 2, 2012.

CASAROTTO FILHO, N.; PIRES, L. H. **Redes de pequenas e médias empresas e desenvolvimento local.** São Paulo: Atlas, 1999.

CASAROTTO FILHO, N.; PIRES, L.H. **Redes de pequenas e médias empresas e desenvolvimento local: estratégias para a conquista da competitividade global na experiência italiana.** São Paulo: Atlas, 1999.

CASTELLS, M. **Communication Power.** New York: Oxford University Press, 2009.

_____. **Material for an exploratory theory of the network society.** Brasília: Projeto Promos - Sebrae, versão 2.0, SEBRAE, 2004.

_____. **A era da informação: economia, sociedade e cultura. A Sociedade em rede.** São Paulo: Paz e Terra, 2000.

_____. **A sociedade em rede.** São Paulo: Paz e terra, 1999.

_____. **A rejoinder: On power, identities and culture in the network society.** New Political Economy, 1998.

CASTRO, M.; BULGACOV S.; HOFFMANN, V. E. **Relacionamentos Interorganizacionais e Resultados: Estudo em uma Rede de Cooperação Horizontal da Região Central do Paraná.** Curitiba: RAC, v. 156, n. 1, art. 2, p. 25-46, 2011.

CASTRO, R. B.; BALDI, M. **A inovação na Rede Interatores do Polo Joalheiro de Belém: Uma análise a partir do Mecanismo de Imersão Estrutural.** Brasília: XXV Simpósio de Geração da Inovação Tecnológica, 2008.

CHILD J. **Learning through strategic alliances.** In: DIERKES, M. et al. Organizational learning and knowledge. Oxford: Oxford University Press, p. 657-680, 2001.

COMPANHIA DOCAS DO ESTADO DE SÃO PAULO – CODESP. Assessoria de Imprensa. Disponível em: <http://www.portodesantos.com.br/>. Acesso em: 23/05/2013.

COLEMAN, J. S. **Social capital in the creation of human capital.** American Journal of Sociology, n. 94, p. 95-120, 1988.

COMISSÃO ESPECIAL DE PETRÓLEO E GÁS NATURAL DO ESTADO DE SÃO PAULO – CESPEG. **Relatório final de atividades, 2008-2010.**

COMPANHIA NACIONAL DE ABASTECIMENTO - CONAB. Disponível em: www.economiabr.com.br/Eco/Eco_exportacao_agro.htm. Acesso em: 06/08/2013

CRESWELL, J. W. **Qualitative Inquiry and Research Design.** Thousand Oaks, CA., 2nd Ed., Chap. 7, 2003

CUNHA, I. A. **Fronteiras da gestão: os conflitos ambientais das atividades portuárias,** 2006.

DAGNINO, G.B. E PADULA, G. **Coopetition Strategy: A new Kind of Interfirm Dynamic for Value Creation.** Stockholm: EURAM – The European Academy of Management. p. 9-11, 2002.

DAS, T. K.; TENG. B. **Between trust and control: Developing confidence in partner cooperation in alliances.** Academy of Management Review, v. 23, n. 3, p. 491-512, 1998.

DENISE, Leo. **Collaboration VS.C-Three: cooperation, coordination and communication**. Innovating Reprint, v. 7, n. 3, 1999.

DHANARAJ, C.; PARKHE, A. **Orchestrating innovation networks**. Academy of Management Review, p. 659-662, 2006.

DIMAGGIO, P.; POWELL, W. **The iron cage revisited: institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields**. American Sociological Review, v.48, p.147-60, 1983.

DRUCKER, P. F. **Administrando para o futuro: os anos 90 e a virada do século**. 5ª. ed. São Paulo: Pioneira, 1996.

DYER, J. H. **Effective Interfirm Collaboration: How Firms Minimize Transaction Costs and Maximize Transaction Value**, Strategic Uanagement Journal. v. 18:7, p. 535-556, 1997.

_____. **Response to relational view commentary**. The Academy of Management Review, v. 24, p. 185 – 186, 1999.

DYER, J. H., NOBEOKA, K. **Creating and managing a high performance knowledge-sharing network: the Toyota case**. Strategic Management Journal, v. 21, p. 345–367, 2000.

DYER, J. H.; SINGH, H. **The relational view: cooperative strategy and sources of interorganizational competitive advantage**. Birmingham, UK: Academy of Management Review, v.23, n.4, p.660-679, 1998.

EBERS, Mark; JARILLO, J. Carlos. **The construction, forms and consequents of industry network**. International Studies of Management and Organizations, v.27, n.4, p.3-21, winter 1998.

ECCLES, R. G. **The quasifirm in the construction industry**. Journal of Economic Behavior and Organization, v. 2, p. 335-357, 1981.

EISENHARDT, K. M. **Building theories from case study research**. The academy of management review, 1989.

ELSENBACH, A.; HULLER, F.; OLIVEIRA, L.; **A formação de estratégia como um processo de negociação**, 2010.

ESCHER, F. **A evolução institucional do sistema de cooperativas de leite da agricultura familiar com interação solidária - SISCLAF: atores sociais, mercados e ação coletiva no sudoeste do Paraná**, 2011.

FAÇANHA, S. L. DE O.; SILVA, M. A.; FELDMANN, P. R. **Tendências e Desafios Brasileiros na Logística Globalizada do Séc. XXI**. XIII Semead, 2010.

FACCIN, K.; GENARI, D.; DORION, E. **Capital Social: recurso estratégico para o desempenho de redes organizacionais**. Revista de Ciências Humanas e Artes ISSN 0103-9253, v. 15, n. 2, 2009.

FAMA, E. F.; JENSEN, M. C., **Separação entre propriedade e controle**. Harvard University Press, 1998, e Journal of Law and Economics, vol. 26, 1983.

FARIAS, A. S. D., AMORIM F. C. V., RAMOS F. S. **Cooperação Empresarial: Estudo de caso em uma rede de empresas organizadas na forma de cooperativa**. ANPEC, Economia Industrial e da Tecnologia, 2009.

FARINA, E. M. M. Q. **Desregulamentação e o controle do abuso do poder econômico**. Revista de Economia Política, vol. 14, n. 3, 1994.

FAYARD, P. **O jogo da Interação**. Caxias do Sul: EDUCS, Informação e Comunicação em Estratégia, 2000.

FERRAZ, J.C; KUPFER, B; HAUGUENAUER, L. **Made in Brazil: desafios competitivos para a indústria**. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

FISCHER, T. **Gestão contemporânea: cidades estratégicas e organizações locais**. 2. ed. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, p. 53-68, 1997.

FLEURY, P. **Logística no brasil: situação atual e transição para uma economia verde**. Fundação Brasileira para o Desenvolvimento Sustentável – FBDS, 2012.

FRANCO, M. J. B. **Tipologia de processos de cooperação empresarial: uma investigação empírica sobre o caso português**. Revista de Administração Contemporânea, v. 11, p. 149-176, 2007.

FREITAS, H., MOSCAROLA, J. **Da observação à decisão: métodos de pesquisa e de análise quantitativa e qualitativa de dados**. RAE-eletrônica, Volume 1, Número 1, jan-jun/2002

FUKUYAMA, F. **A grande ruptura: a natureza humana e a reconstituição da ordem social**. Rio de Janeiro: Rocco, 2000.

FUKUYAMA, F. **Confiança: valores sociais e criação de prosperidade**. Lisboa: Gradiva, 1996.

FUNDAÇÃO GETÚLIO VARGAS (FGV). Disponível em: [http://academico.direitorio.fgv.br/Pessoas_Juridicas,Sociedades,Associacoes e Fundacoes](http://academico.direitorio.fgv.br/Pessoas_Juridicas,Sociedades,Associacoes_e_Fundacoes). Acesso em 05/08/2013

GARCIA, M. G. **Governança em rede de empresas: o arranjo produtivo local do setor moveleiro da região metropolitana de São Paulo**, 2008.

GEREFFI, G. **The organization of buyer-driven global commodity chains: how U.S. retailers shape overseas production networks**. Commodity chains and global capitalism. Westport: Praeger, 1994.

GHEMAWAT, P. A. **Estratégia e o cenário dos negócios: texto e casos**. Porto Alegre: Bookman, 2000.

GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 5ª ed. São Paulo: Atlas, 1999.

_____. **Como elaborar projetos de pesquisa**. São Paulo: Atlas, 1994.

MARTINS, G. A. **Estatística Geral e Aplicada**. 3ª. Ed. São Paulo: Atlas, 2010.

GNYAWALI, D. R., MADHAVAN, R. **Cooperative networks and competitive dynamics: A structural embeddedness perspective**. Academy of Management Review, v. 26, p. 431–445, 2001.

GODOY, A. S. **Introdução à pesquisa qualitativa e suas possibilidades**. Rio de Janeiro: Revista de Administração de Empresas, v. 35, n. 2, p. 57-63, 1995.

GOMES-CASSERES, B. **Estratégia em primeiro lugar**. HSM Management, n. 15, ano 3, julho/agosto 1999.

_____. **Group versus Group: how alliance networks compete**. Harvard Business Review, pp.62-74, july-aug., 1994.

GRABHER, G. **The embedded firm: the socio-economics of industrial networks**. London: Routledge, 1993.

GRANDORI, A., SODDA, G. **Inter-firm networks: Antecedents, mechanisms and forms**. London, UK. Organization Studies, v.16, n.2, p.183-214, 1995.

GRANOVETTER, M. **Economic action and social structure: the problem of embeddedness**, American Journal of Sociology, 91(3): p. 481-510, 1985.

_____. **The strength of weak ties**. The American Journal of Sociology, v. 78, n. 6, p. 1360-1380, 1973.

GRAY, B.; WOOD, D. J. **Collaborative alliances: Moving from practice to Theory**. Journal of Applied Behavioral Science, vol. 27 no. 1, p. 3-22, march 1991.

GULATI, R., NOHRIA, N., ZAHEER, A. **Strategic Networks**. Strategic Management Journal, v. 21, p. 203–215, 2000.

_____. **Alliances and Networks**. Strategic Management Journal, v. 19, p. 293-317, 1998.

_____. **Network location and learning: the influence of network resources and firm capabilities on alliance formation**. Strategic Management Journal, v. 20, 1999, p. 397-420.

GULATI, R.; GARGIULO, M. **Where Do Interorganizational Networks Come From?** The American Journal of Sociology, v. 104, no. 5, p. 1439-1493, mar 1999.

HAKANSSON, P., KJELLBERG, H., LUDGREN, A. Strategic alliances in global biotechnology. International Business Review, 2 (1), p. 65-82, 1992.

HAMEL, G.; DOZ, Y. L. **Formatos multilaterais**. HSM management. n. 15, ano 3, julho/agosto 1999.

HAMEL, G. & PRAHALAD, C.K. **Competindo pelo futuro – estratégias inovadoras para obter o controle do seu setor e criar os mercados de amanhã**. Editora Campus, 1995

HIBBERT, P.; HUXHAM, C.; SMITH, R. P. **Managing collaborative interorganizational relations**. Oxford University Press, p. 390, 2008.

HOFFMANN, V. E.; MORALES, F. X. M.; FERNÁNDEZ, T. M., **Redes de empresas: proposta de uma tipologia para classificação aplicada na indústria de cerâmica de revestimento**, 2005.

HOFFMANN, W. H., SCHLOSSER, R. **Success factors of strategic alliances in small and medium-sized enterprises: a survey**. Long Range Planning, v. 34 (3), p. 357-381, 2001.

HUMAN, S. E.; PROVAN, K. G. **An emergent theory of structure and outcomes in small-firm strategic manufacturing network**. Academy of Management Journal, v. 40, n. 2, p. 368-403, 1997.

HUMPHREY, J., SCHMITZ, H. **Governance and Upgrading: Linking Industrial Cluster and Global Value Chain Research**, Brighton: IDS Working Paper 120, 2000.

IBM SOFTWARE - <http://www-03.ibm.com/software/products/en/spss-stats-standard/> - acesso em 07/05/2014.

ILOS - INSTITUTO DE LOGÍSTICA E SUPPLY CHAIN - <http://www.ilos.com.br> – acesso em 10/08/2013

INKPEN, A. C.; TSANG, E. W. K. **Social Capital, Network and Knowledge Transfer**, Academy of Management Review, v. 30, n. 1, p. 146-165, 2005.

ISABELLA, L. A. **Managing an alliance is nothing like business as usual**, Organizational Dynamics, v. 31 (1), p. 47-59, 2002.

JARILLO, J. C. **On strategic networks**. Strategic Management Journal, v. 9, n. 1, p. 31-41, 1988.

_____. **Strategic network: creating the borderless organization**. Oxford: Butterworth-Heinemann, 1993.

JARILLO, J. C., STEVENSON, H. **Co-operative strategies: the payoffs and the pitfalls**. Long Range Planning, v. 24 (1), p. 64-70, 1991.

JESSOP, B. **The rise of governance and the risk of failures: the case of economic development**. International Social Science Journal, n. 155, p. 29-45, 1998.

JONES, C., HESTERLY, W. S., BORGATTI, S. P. **A general theory of network governance: Exchange conditions and social mechanisms**. Academy of Management Review, v. 22 (4): p. 911-945, Oct/Dec. 1997.

KATZ, D.; KAHN, R. **The social psychology of organizations**, New York, Wiley, 1996.

KENIS, P.; SCHNEIDER, V. **Policy networks and Policy analysis: Scrutinizing a new analytical toolbox**. Frankfurt: Campus, 1991, p., 25-59, 1991.

KILDUFF, M.; TSAI, W. **Social network and organizations**, London: Sage, 2003.

KOZA, M., LEWIN, A. **Managing partnerships and strategic alliances: raising the odds of success**. European Management Journal, v. 18 (2), p. 146-151, 2000.

KUMAR, K. **Da sociedade industrial a pós moderno: novas teorias sobre o mundo contemporâneo**, 2 ed., Rio de Janeiro: Jorge Zahar, p. 258, 1997.

LABIANCA, G.; BRASS, D. J.; GRAY, B. **Social networks and perceptions of intergroup conflict: The role of negative relationships and third parties**. Academy of Management Journal, v. 41; p. 55-67, 1998.

LAJARA, B., LILLO, F., SEMPERE, V. **Human resources management in the formulation and implementation of strategic alliances**. Human Systems Management, v. 21 (3), p. 205-215, 2002.

LARSON, A. **Network dyads in entrepreneurial settings: A study of the governance of exchange relationships**. Administrative Science Quarterly, v.37, n. 1, pg. 76-105, mar 1992.

LARSON, A.; STARR, J. **A network model of organization formation**. Entrepreneurship: Theory and Practice, v.17, n.2, p.5-16, 1993.

LEON, M.E. **Uma Análise de Redes de Cooperação das Pequenas e Médias Empresas do Setor das Telecomunicações**. Dissertação Mestrado, Engenharia de Produção da Escola Politécnica da Universidade de São Paulo, Dez., 1998.

LEON, M.E.; AMATO, J. N. **Redes de cooperação produtiva: uma estratégia de competitividade e sobrevivência para pequenas e médias empresas**. I workshop: redes de cooperação e gestão do conhecimento, PRO – EPUSP. São Paulo, 2001.

LEWIS, J. D. **Alianças Estratégicas: estruturando e administrando parcerias para o aumento da produtividade**. São Paulo: Pioneira, 1992.

LIMA JUNIOR, O. F. **Tendências para a logística do século XXI**. L.A.L.T, Unicamp, 2005.

LIPNACK, J.; STAMPS, J. **The age of network: Organizing Principles for the 21 st. century**. New York: John Wiley and Sons. 1994.

LOIOLA, E.; MOURA, S. **Análise de redes: uma contribuição aos estudos organizacionais**, 1996.

LOPES, F. D.; BALDI, M. **Redes como perspectiva de análise e como estrutura de governança: uma análise das diferentes contribuições**. Rio de Janeiro: RAP, v. 43 (5): p. 1007-1035, Set/Out 2009.

LORANGE, P.; ROOS, J. **Alianças estratégicas: formação, implementação e evolução**. São Paulo: Atlas, 1996.

LORENZONI, G.; BADEN-FULLER, C. **Creating a strategic center to manage a Web of Partners**. California Management Review, v.37, p. 146-163, 1995.

LOUZADA, C. A. P. **Gestão Ambiental e Competitividade no Porto de Santos entre os anos 1997 e 2005** (2005).

MACNEIL, I. **The New Social Contract: An Inquiry Into Modern Contractual Relations**. New Haven, CT: Yale University Press, 1980.

MAITAL, S. **Economia para executivos**. Rio de Janeiro: Campus, 1996.

MARCON, C.; MOINET, N. **Estratégia-rede: ensaio de estratégia**. Caxias do Sul: EDUCS, 2001.

MARCONI, M. D. A.; LAKATOS, E. M. **Técnicas de pesquisa: planejamento e execução de pesquisas, amostragens e técnicas de pesquisas, elaboração, análise e interpretação de dados**. 3.ed. São Paulo: Atlas, 1996.

MARKUSEM, A. **Áreas de atração de investimentos em um espaço econômico cambiante: uma tipologia de distritos industriais**. Belo Horizonte: Nova Economia, v.5, n.2, pp. 9-44, dez 1995.

MARSDEN, P. V. **Elements of interactor dependence**: In K. S. Cook, Social exchange theory, Newbury Park, CA: Sage, p. 130-148, 1987.

MARTIN, N. C., SANTOS, L. R., DIAS FILHO, J. M. **Governança Empresarial, riscos e controles internos: A emergência de um novo modelo de controladoria**, São Paulo0: Revista contabilidade e finanças - USP, n. 34, p. 7-22, janeiro/abril 2004.

MARTINS, G. A.; THEOPHILO, C. R. **Metodologia da Investigação científica para ciências sociais aplicadas**. São Paulo: Editora Atlas, 2ª. edição, 2009.

MCNEIL, R. **The new social contract**. New Haven, CT: Yale University Press, 1980.

MELLAT-PARAST, M.; DIGMAN, L. A. **Learning: the interface of quality management and strategic alliances**. International Journal of Production Economics, v. 114 (2), p. 820-829, 2008.

MELO, T. P. **O Cooperativismo como Estratégia de Fortalecimento das Relações Comerciais**. Maceió, p. 09-62, dezembro 2012.

MEYER, J. W.; ROWAN, B. **Institutionalized organizations: formal structure as myth and ceremony**. American Journal of Sociology, v. 83, p. 340-363, 1977.

MILES, R. E.; SNOW, C. C. **Organization: new concepts for new forms**. California: Management Review, v. 28, v.3, p. 62-73, 1986.

MINISTÉRIO DA AGRICULTURA. Disponível em: <http://agricultura.gov.br>. Acesso em 26/07/2013.

MINISTÉRIO DA JUSTIÇA. Disponível em: <http://portal.mj.gov.br>. Acesso em 26/07/2013.

MINISTÉRIO DO PLANEJAMENTO. Disponível em: <http://www.pac.gov.br/sobre-o-pac>, Acesso em 12/08/2013

MINISTÉRIO DO PLANEJAMENTO. Disponível em: http://www.planejamento.gov.br/secretarias/upload/Arquivos/noticias/pac/070122_extincao_RFFSA.pdf. Acesso em 12/08/2013.

MINISTÉRIO DOS TRANSPORTES. Disponível em: www.transportes.gov.br. Acesso em 12/08/2013.

MINTZBERG, H. J. L. **Um guia para posicionamento estratégico**. In H. J. Mintzberg; J. Lampel; J. B. Quinn; S. Ghoshal (Eds.), O processo da estratégia: conceitos, contextos e casos selecionados. São Paulo: Bookman, p. 122-128, 2006.

MINTZBERT, H., AHLSTRAND, B., LAMPEL, J. **Safári de Estratégias: um roteiro pela selva do planejamento estratégico**; trad. por Nivaldo Montingelli Jr. Porto Alegre: Bookman, 2000.

MINAYO, M. C., ASSIS, S. G., SOUZA, E.R. **Avaliação por Triangulação de Métodos. Abordagem de Programas Sociais**. Rio de Janeiro: Editora Fiocruz, 2005.

MIZRUCHI, M. S. **Análise das redes sociais: Avanços recentes e controvérsias atuais**; Revista de Administração de Empresas, v. 46, n. 3, p. 10-15, 2006.

_____. **Social network analysis: Recent achievements and current controversies**; Acta Sociologica, v. 37, p. 329-343, 1994.

MONIÉ, F. E VIDAL; S. M. S. C. **Cidades, portos e cidades portuárias na era da integração produtiva**. Rio de Janeiro: RAP – Revista de Administração Pública, v. 40 (6): p. 975-95, Nov./Dez. 2006.

MORAES, V. M. **O que os modelos de oligopólio podem dizer sobre as siderúrgicas brasileiras?**. IBMEC - Faculdade de economia e finanças, 2006

MOSSINI, C. S. **Diretrizes para o desenvolvimento de um sistema logístico para o porto de Santos**, 2011.

NAHAPIET, J.; GHOSHAL, S. **Social capital, intellectual capital and the organizational advantage**. Academy of Management Review, v. 23, n. 2, abril, p. 242-266, 1998.

NETO, J. A. **Redes de cooperação produtiva e clusters regionais**. São Paulo: Atlas, 2000.

NOHRIA, N. **Is a network perspective a useful way of studying organizations?** In: NOHRIA, N. ECCLES, R. G. (Ed.). Networks and organizations: structure, form, and action. Boston, Massachusetts: Harvard Business School Press, 1992

NOTTEBOOM, T.; RODRIGUES, J. P. **Port regionalization: towards a new phase in port development**. Maritime Policy and Management, v. 32, n. 3, p. 297-313, 2005.

OH, H.; LABIANCA, G.; CHUNG, M. H. **A multilevel model of group social capital**. Academy of Management Review, v. 31, n. 3, p. 569-582, 2006.

OKUN, A. **Prices and quantities**. Washington, DC: Brookings, 1981.

OLIVEIRA, M. M. **Como fazer pesquisa qualitativa**. Petrópolis: Vozes, 2007.

OLAVE M. E. L.; AMATO NETO, J. **Redes de cooperação produtiva: uma estratégia de competitividade e sobrevivência para pequenas e médias empresas**. Gestão e Produção, v. 8, n. 3, p. 289-303, 2001.

OLIVER, A. L.; EBERS, M. **Networking Network Studies: na analysis of conceptual configurations in the study of inter-organizational relationships**. Organization Studies, p. 549-583, 1998.

OLIVER, C. **Strategic responses to institutional processes**. Academy of Management Review, 1991.

_____, **Determinants of interorganizational relationships: integration and future directions**. Academy of Management Review, v. 15(12), p. 241-265, 1990.

ORTIGARA, R. J.; CARON, A. **Desenvolvimento Local e Sustentável: Revelando o Espaço das Redes de Cooperação – Condições de Existência na Teoria e na Prática**. Programa de Apoio à Iniciação Científica – PAIC, 2010-2011.

OTTONE, S.; PONZANO, F. **Competition and cooperation in markets. The experimental case of a winner-take-all setting**. Journal of Socio Economics, v. 39 (2), p. 163-170, 2010.

PAPADOPOULOS, A., CIMON, Y., HÉBERT, L. (2008). **Asymmetry, heterogeneity and inter-firm relationships: organizing the theoretical landscape**. International Journal of Organizational Analysis, 16(2), 152-165.

PARK, S.H; UNGSON, G. **Interfirm rivalry and managerial complexity: a conceptual framework of alliance failure**. Organization Science, vol. 12, n.1, p. 37-53, 2001.

PARKHE, A. **Strategic alliance structuring, a game theoretic and transaction cost examination of interfirm cooperation**. Academy of Management Journal, v. 36, p. 794–829.1993.

PARRILLI, M.D.; SACCHETTI, S. **Linking Learning With governance in networks and clusters: Key issues for analysis and policy**. Entrepreneurship and Regional Development. vol. 20., p. 387-408, July 2008.

PEREIRA, B. A. D.; VENTURINI, J. C. **Identificação dos fatores determinantes do desempenho das empresas inseridas em redes horizontais**. CAD – Departamento de Ciências da Administração, 2006.

PEREIRA, R. C. F.; BELLINI, C. G. P. **A perspectiva da díade em relacionamentos entre empresas e clientes de software**. Revista eletrônica de gestão organizacional, v. 5, n. 2, mai/ago 2007.

PEREIRA, S. **Poder Econômico e abuso**. RAE – FGV, 1966.

PERROW, C. **Small firm networks**. In Nohria, N.; Eccles, R. G. (Eds.), *Networks and organizations: Structure, form, and action*. Boston: Harvard Business School Press, p. 445-470, 1992.

PERRY, M. **Business Clusters: an international perspective**, Taylor and Francis Library, 2004.

PINDYCK, R.S.; RUBINFELD, D.L. **Microeconomia**. 4. ed. São Paulo: Makron Books, 1999.

PIORE, M.; SABEL, C. **The second industrial divide: possibilities for prosperity**. New York: Basic Book, 1984.

POPPO, L.; ZENGER, T. **Do Formal Contracts and Relational Governance Function as Substitutes or Complements?** *Strategic Management Journal*, v. 23, p. 707–725, 2002.

PORTER, M. **Clusters e Competitividade**. *HSM Management*, p. 100-110, Jul/Ago 1999.

_____. **Competição = On Competition: estratégias competitivas essenciais**. Rio Janeiro: Campus, 1999.

_____. **Vantagem competitiva: Criando e sustentando um desempenho superior**, São Paulo, Atlas, 1989.

POWELL, W. W. **Neither Market nor Hierarchy: Networks forms of organization**. *Research in Organizational behavior*, v.12, p. 295-336, 1990.

POWELL, W. W.; DIMAGGIO, P. J. **The iron cage revisited: institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields**. *American Sociological Review*, v. 48, n. 2, p. 147-160, 1983.

PRADO, J. L. A. **A naturalização da rede em Castells**. Programa de estudos pós graduados em Comunicação e Semiótica da PUC-SP., 2000.

PREECE, S. B. **Por que criar alianças?** In J. Mintzberg, J. Lampel, J. B. Quinn, S. Ghoshal (Eds.), *O processo da estratégia: conceitos, contextos e casos selecionados*. São Paulo: Bookman, p. 225-228, 2006.

PROVAN, K. G. **Embeddedness, Interdependence, and Opportunism in organizational supplier-buyer networks**. Lexington, KY: Department of management, 1993.

PROVAN, K. G.; KENIS P. **Modes of network governance: structure, management and effectiveness**. Oxford, UK: Journal of Public Administration Research and Theory, v.18. n.2, p. 229-252, Apr. 2007.

PUTNAM, R. D. **Democracies in flux: the evolution of social capital in contemporary society**. Oxford: Oxford University Press, 2002.

RAPOSO, L. F. M.; **Parceria e Associações: Conceito, Regras e Considerações**, MR2 Consultoria, Mai 2006, Atualização Mai 2007.

RECEITA Federal do Brasil, **Regulamento do Imposto de Renda de Pessoas Jurídicas – RIR/PJ, 1999**, Disponível em: www.receita.fazenda.gov.br. Acesso em: 10/08/2013.

RIBAUT, M.; MARTINET, B.; LEBIDOIS, D. **A gestão das tecnologias**. Lisboa: Coleção gestão e inovação, Publicações Dom Quixote, 1995.

RITTER, T.; GEMÜNDEN, H. G. **Pré requisitos organizacionais de uma rede de negócios**. Stuttgart, DE: Zeitschrift Führung+Organisation, v.67, n.5, p.260-265, May 1998.

ROTH, A. L.; WEGNER, D.; VALLE JUNIOR, J. A. A.; PADULA, A. D. **Diferenças e inter-relações dos conceitos de governança e gestão de redes horizontais de empresas: contribuições para o campo de estudos**, 2011.

ROWLEY, T.; BEHRENS, D.; KRACKHARDT, D. **Redundant governance structures: An analysis of structural and relational embeddedness in the steel and semiconductor industries**. Strategic Management Journal, v. 21, n. 3, p. 369-386, 2000.

_____. **Moving beyond dyadic ties: A network theory of stakeholder influences**. The Academy of Management Review; v. 22, n. 4, p. 887-910, Oct 1997.

SÁ-SILVA, J.R.; ALMEIDA, C.D.; GUINDANI, J.F. Pesquisa documental: pistas teóricas e metodológicas. **Revista Brasileira de História & Ciências Sociais**. Ano I, n.1, julho, 2009. Disponível em: [http://www.rbhcs.com/index_arquivos/ Artigo. Pesquisa%20documental.pdf](http://www.rbhcs.com/index_arquivos/Pesquisa%20documental.pdf). Acesso em: maio 2014.

SACCHETTI, S; SUGDEN, R. **The governance of networks and economic power: the nature and impact of subcontracting relationships**, Journal of economic surveys, v. 17, p. 669-691, 2003.

SACOMANO, M. N. **Análise das redes: estrutura e relações**. XXIII Encontro Nacional de Engenharia de Produção, Ouro Preto, Brasil: p. 21-24, out 2003.

SALVARO, F. W. **Os reflexos do apagão logístico no Porto de Santos sob a ótica dos agentes intervenientes e as consequências junto aos armadores no ano de 2010, 2011**.

SANTOS, J. A.; SANTOS, E. B. A. **As dificuldades logísticas de acesso e de movimentação de cargas no porto de Santos**. IX Simpósio de excelência em gestão e tecnologia, 2012.

SCHERER, F. M. **Industrial Market Structure and Economic Performance**. EUA: Houghton Mifflin Company, 1980.

SCHERMERHORN, J. R. **Determinants of interorganizational cooperation**. Academy of Management Journal, v. 18 (4), p. 846-856, 1975.

SCHROEDER, E. M.; Castro, J. C. **Transporte Rodoviário de Carga: Situação Atual e Perspectivas, 2011**.

SINDICATO DOS TRANSPORTADORES RODOVIÁRIOS AUTÔNOMOS DE CARGAS A GRANEL – SINDGRAN. Disponível em <http://www.acta-sindgran.com.br/>. Acesso em: 01/06/2013.

SOUZA L. G. **Mercados: Da abstração à desigualdade social**. Campina Grande: fev 2004.

SOUZA, G. H. S. **A Influência de Redes Estratégicas no Desenvolvimento de Micro e Pequenas Empresas**, IX SEGeT, 2012.

STEFANO, S. R.; ZAMPIER, M. A.; GRZESZCZESZYN, G. **Cooperativas: características, gestão e relevância socioeconômica para o Brasil**. IX Seminários em Administração - SEMEAD - FEA/USP, São Paulo/SP, 2006.

STORPER, M.; HARRISON, B. **Flexibility, Hierarchy and Regional Development: the changing structure of industrial production system and their forms of governance in the 1990s**. Research Policy, v. 20, p. 407-422, 1991.

STUPELLO, B. **Perspectiva de desenvolvimento da infraestrutura de transporte para escoamento da produção agrícola do Centro-Oeste do Brasil: um exercício de planejamento estratégico de transportes**, 2011.

SUGDEN, R; WEI, P.; WILSON, J.R. **Cluster, governance and the development of local economies: a framework for case studies**. IN: PITELS, C.; SUGDEN, R.;

SUZIGAN, W.; GARCIA, R.; FURTADO, J. **Governança de sistemas de MPMEs em Clusters Industriais**. Rio de Janeiro: Seminário internacional "Políticas para sistemas produtivos locais de MPMEs", 11-13 Março de 2002.

SUZIGAN, W. **Sistemas produtivos locais de produção: o papel das instituições de apoio às empresas**. CNPq, 2003.

SYDOW, J.; WINDELER, A.; Uber, N. **Integração virtual e as relações interorganizacionais**. In: SYDOW, J.; WINDELER, A. (Ed.). *Management interorganisationaler Beziehungen: Vertrauen, Kontrolle und Informationstechnik*. Westdeutscher Verlag; p. 1-21, Opladen, 1994.

TEECE, D. J. **Economies of scope and the scope of enterprise**. *Journal of Economic Behavior and Organization*, v. 1, p. 223-247, 1980.

THEURL, T. **From corporate to cooperative governance**. In: THEURL, T. *Economics of interfirm network*. Tübingen: Mohr Siebeck, p. 149-192, 2005.

TICHY, N.; TUSHMAN, M.; FOMBRUN, C. **Social Network Analysis for Organizations**. *Academy of Management Review*, v.4, p.507-519, 1979.

TODEVA, E. **Business Networks: Strategy and Structure**. London: Toutledge. Trade Dimensions. 2006.

TURATI, C. **Economia ed organizzazione delle joint venture**. Milan: EGEA, 1990.

UZZI, B. **Social structure and competition in interfirm networks: the paradox of embeddedness**. *Administrative Science Quarterly*, v. 42, p. 35-67, 1997.

_____. **The sources and consequences of embeddedness for the economic performance of organizations: the network effect**. *American Sociological Review*, v. 61, n. 4, p. 674-698, Aug. 1996.

VALE, G. M. V.; LOPES, H. E. G. **Cooperação e Alianças: Perspectivas Teóricas e suas Articulações no Contexto do Pensamento Estratégico**. Curitiba: RAC, v. 14, n. 4 pp. 722-737, Jul/Ago 2010.

VECCHIA, A. **A argumentação na escrita**, São Paulo: Scortecci, 2008.

VERSCHOORE, J. R. **Redes de cooperação interorganizacionais: a identificação de atributos e benefícios para um modelo de gestão**. Tese de doutorado. Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, RS, Brasil, 2006.

VERSCHOORE, J. R.; BALESTRIN, A. **Ganhos competitivos das empresas em redes de cooperação**. FEA-USP/RAUSP-eletrônica, 2008

_____, A. **Fatores relevantes para o estabelecimento de redes de cooperação entre empresas do Rio Grande do Sul**. Rio de Janeiro: Revista de Administração Contemporânea - RAC, v.12, n.4, p.1043-1069, out/dez 2008.

ZANLUCA, J. C. **Manual de Sociedades Cooperativas**. Portal Tributário Editora, 2013.

WAARDEN, F. V. **Dimensions and types of policy networks**. European Journal of Political Research, v. 21, p.29-52, 1992.

WANKE, P. F.; HIJJAR, M. F. **Exportadores brasileiros: estudo exploratório das percepções sobre a qualidade da infraestrutura logística**, 2009.

WASSERMAN, S.; Faust, K. **Social network analysis: methods and application**. New York: Cambridge Univ. Press, 1994.

WEBER, A. **Theory of the location of industries**. Chicago: University of Chicago, 1929.

WEGNER, D.; PADULA, A. D. **Tendências de cooperação em redes horizontais de empresas: o exemplo das redes varejistas na Alemanha**, São Paulo: Revista da Administração, v. 45, n. 3, p. 221-237, jul/ago/set 2010.

WEGNER, D.; ZEN, A. C.; ANDINO, B. F. A. **O último que sair apaga as luzes: um estudo de caso sobre os motivos para a desistência da cooperação e encerramento de redes de empresas**. Blumenau: Revista de Negócios, ISSN 1980-4431, v16, n. 4, p. 30–50, Outubro/Dezembro 2011.

WEICK, K. **The social psychology of organizing**. Reading, MA., Addison Wesley, 1969.

WHETTEN, D. A.; LEUNG, T. K. **The instrumental value of interorganizational relations: antecedents and consequences of linkage formation.** Academy of Management Journal, v. 22 (2), p. 325-344, 1979.

WILDEMAN, L. **Organização virtual.** HSM management, n. 15, ano 3, julho/agosto 1999.

WILLIAMSON, O.E. **The Mecanisms of governance.** Oxford University Press, 1996

_____. **Comparative economic organization: the analysis of discrete structural alternatives.** Administrative Science Quaterly, v. 36, n. 2, p. 269-296, June 1991.

_____. **Markets and hierarchies: analysis and antitrust implications.** New York: Free Press, 1975.

WOODRUFF, R. B. **Customer value: The next source for competitive advantage.** Journal of the Academy of Marketing Science, vol. 25, n. 2, p. 139-153, 1997.

WILSON, J.M. **Cluster and globalization: the development of urban and regional economies.** UK: Edward Elgar Publishing, 2006.

YIN, R. K. **Estudo de Caso: planejamento e métodos.** 4.ed. Porto Alegre: Bookman, 2010.

_____. **The Case Study Anthology.** Thousand Oaks, CA: Sage Publication Inc., 2004.

ZACCARELLI, S. B.; TELLES, R.; SIQUEIRA, J. P. L. de; BOAVENTURA, J. M. G.; DONAIRE, D., **Clusters e Redes de Negócios,** Ed. Atlas, São Paulo, 2008.

ZAHEER, A.; GOZUBUYUK, R.; MILANOV, H. **It's the Connections: The Networks Perspective in Interorganizational Research.** The Academy of Management Perspectives, v.24, n.1, p. 62-77, Feb 2010.

ZAHEER, A.; VENKATRAMAN, N. **Relational governance as an interorganizational strategy: An empirical test of the role of trust in economic exchange.** Strategic Management Journal, v. 16 (5), p. 373-392, 1995.

ZENTES, J., MORSCHETT, D., NEIDHART, M. **Cooperação horizontal – sistemas nos setores industrial e de serviços - Perspectivas e estratégias.** In Dannenmaier, S. (Org.). Die Zukunft der Kooperation. Frankfurt am Main: Deutscher Fachverlag, 2003.

APÊNDICE

Apêndice 1 – INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS PARA PESQUISA EXPLORATÓRIA

Prezado (a) Sr. (a),

Estou realizando um estudo universitário sobre a Rede Logística Portuária no Estado de São Paulo, mais especificamente na atividade de transporte rodoviário de produtos a granel, envolvendo o Porto de Santos e Guarujá, na qual a Associação Comercial dos Transportadores Autônomos (ACTA) possui papel de destaque. Gostaria de contar com sua colaboração, respondendo às questões a seguir.

Agradeço as informações relacionadas à investigação em curso, considerando-o como um dos Associados da ACTA:

- 1) Há quantos anos você é associado da ACTA?

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28

- 2) Quanto foi importante a criação da ACTA para os associados.

1	2	3	4	5	6	7

Pouco importante → Muito importante

- 3) Antes da criação da ACTA, a relação entre os caminhoneiros era pior que atualmente:

1	2	3	4	5	6	7

Discordo totalmente → Concordo totalmente

- 4) Antes da criação da ACTA, a relação entre os caminhoneiros e os contratantes era pior que atualmente:

1	2	3	4	5	6	7

Discordo totalmente → Concordo totalmente

- 5) Quais as vantagens de ser associado da ACTA?

a. _____
b. _____
c. _____

- 6) Quais as desvantagens de ser associado da ACTA?

a. _____
b. _____
c. _____

- 7) Porque você é associado da ACTA?

a. _____
b. _____
c. _____

- 8) Se você trabalhasse sem a ACTA sua renda seria menor.

1	2	3	4	5	6	7

Discordo totalmente \longrightarrow Concordo totalmente

- 9) Existe alto grau de confiança entre os caminhoneiros associados da ACTA.

1	2	3	4	5	6	7

Discordo totalmente \longrightarrow Concordo totalmente

- 10) Existe alto grau de comprometimento entre os caminhoneiros associados da ACTA.

1	2	3	4	5	6	7

Discordo totalmente \longrightarrow Concordo totalmente

- 11) Existe alto grau de cooperação entre os caminhoneiros associados da ACTA.

1	2	3	4	5	6	7

Discordo totalmente \longrightarrow Concordo totalmente

- 12) Existe confiança na atuação dos Diretores em benefício de todos os associados.

1	2	3	4	5	6	7

Baixa \longrightarrow Alta

- 13) Diante de quais características você escolhe os Diretores da ACTA?

- Competência ()
- Comprometimento com os interesses do grupo ()
- Poder político ()
- Capacidade de negociação ()
- Outros () Especifique: _____

- 14) A ACTA representa uma operação associada à integração entre caminhoneiros de oferta de transporte que favorece a competitividade dos caminhoneiros associados (independente do potencial prejuízo à livre concorrência).

1	2	3	4	5	6	7

Discordo totalmente \longrightarrow Concordo totalmente

- 15) Indique 2 (duas) pessoas vinculadas à ACTA de seu relacionamento:

- 1- _____
- 2- _____

Esta pesquisa tem caráter estritamente acadêmico e será tratada de forma confidencial, sem a identificação do respondente.

Obrigado!

Apêndice 2 – INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS PARA PESQUISA EXPLORATÓRIA

Prezado (a) Sr. (a),

Estou realizando um estudo universitário sobre a Rede Logística Portuária no Estado de São Paulo, mais especificamente na atividade de transporte rodoviário de produtos a granel, envolvendo o Porto de Santos e Guarujá, na qual a Associação Comercial dos Transportadores Autônomos (ACTA) possui papel de destaque. Gostaria de contar com sua colaboração respondendo às questões e/ou enviando as informações por e-mail.

A seguir, agradeço as informações relacionadas à investigação em curso, considerando-o como um dos componentes desta rede logística.

- 1) Quais são suas alternativas de transportes, ou modais disponíveis para sua operação?
 - a. Fluvial ()
 - b. Rodoviário ()
 - c. Ferroviário ()
- 2) Sua empresa tem frota de caminhões própria?
 - a. Sim ()
 - b. Não ()
- 3) A capacidade de sua frota atende sua demanda de transporte, em geral.
 - a. Sim ()
 - b. Não ()
- 4) A ACTA é considerada seu único fornecedor?
 - a. Sim ()
 - b. Não ()
- 5) Se a resposta for negativa, quais são seus principais fornecedores?
 - c. 1º. Fornecedor: _____
 - d. 2º. Fornecedor: _____
 - e. 3º. Fornecedor: _____
- 6) A ACTA é considerada, para sua empresa, como prestadora de serviços, pelo grau de sua importância.

1	2	3	4	5	6	7

Pouco importante
→
 Muito importante

- 7) Quais as vantagens de se utilizar a ACTA?
 - a. _____
 - b. _____
 - c. _____
- 8) Quais as desvantagens de se utilizar a ACTA?
 - a. _____
 - b. _____
 - c. _____
- 9) A ACTA representa uma operação relacionada à integração de oferta de transporte que favorece a competitividade dos caminhoneiros associados (independente do potencial prejuízo à livre concorrência).

1	2	3	4	5	6	7

Discordo Totalmente
→
 Concordo Totalmente

- 10) Existe alto grau de confiança entre os componentes desta rede logística.

1	2	3	4	5	6	7

Discordo totalmente → Concordo totalmente

11) Existe alto grau comprometimento entre os componentes desta rede logística.

1	2	3	4	5	6	7

Discordo Totalmente → Concordo Totalmente

12) Existe alto grau de cooperação entre os componentes desta rede logística.

1	2	3	4	5	6	7

Discordo Totalmente → Concordo Totalmente

13) Você poderia indicar outras três (3) empresas para contato?

- a. _____
 b. _____
 c. _____

Esta pesquisa tem caráter estritamente acadêmico e será tratada de forma confidencial, sem a identificação do respondente.

Obrigado!

Apêndice 3 – INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS PARA PESQUISA EXPLORATÓRIA


Prezado (a) Sr. (a),

Estou realizando um estudo universitário sobre a Rede Logística Portuária no Estado de São Paulo, mais especificamente na atividade de transporte rodoviário de produtos a granel, envolvendo o Porto de Santos e Guarujá, na qual consideramos a Associação Comercial dos Transportadores Autônomos (ACTA), como um dos participantes, possui papel de destaque. Gostaria de contar com sua colaboração respondendo às questões e/ou enviando as informações por outros meios (telefone, e-mail, etc.).

A seguir, agradeço as informações relacionadas à investigação em curso, considerando-o como um dos componentes desta rede logística.

- 1) A ACTA é considerada, pelo grau de sua importância, no fluxo de mercadorias no setor em que atua, uma entidade imprescindível.

1	2	3	4	5	6	7

Discordo totalmente  Concordo totalmente

- 2) Quais as vantagens da operação da ACTA no município?


a. _____
b. _____
c. _____

- 3) Quais as desvantagens da operação da ACTA no município?

a. _____
b. _____
c. _____

- 4) A ACTA representa uma operação associada à integração entre caminhoneiros de oferta de transporte favorecendo a eficiência da operação portuária.

1	2	3	4	5	6	7

Discordo totalmente  Concordo totalmente

- 5) Quais os principais impactos esperados se a ACTA deixasse de operar?

a. _____
b. _____
c. _____

- 6) A relação de sua entidade com a ACTA pode ser associada mais frequentemente a:

1	2	3	4	5	6	7

Entendimento Negociação Conflito

- 7) Existe, em sua opinião, uma projeção de mudança importante ou radical do atual sistema logístico? Qual seria a solução mais viável em seu ponto de vista?
- a. Sim ()
 - b. Não ()
 - c. Provável solução: _____

- 8) Você poderia indicar outras três (3) entidades para contato?
- a. _____
 - b. _____
 - c. _____

Esta pesquisa tem caráter estritamente acadêmico e será tratada de forma confidencial, sem a identificação do respondente.

Obrigado!