

ANTÔNIO VICENTE ALVES ROSA

**ANÁLISE DO ARRANJO PRODUTIVO LOCAL COMO ESTRATÉGIA
COMPETITIVA DE PEQUENAS EMPRESAS DE TRANSPORTE
RODOVIÁRIO DE CARGAS: O CASO DO GRUPO OESTE
TRANSPORTES DE OSVALDO CRUZ-SP**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-graduação em Administração – PPAD – Centro de Ciências Sociais Aplicadas, Pontifícia Universidade Católica do Paraná, como requisito parcial à obtenção de grau de Mestre.

Orientador: Prof. Dr. Alceu Souza

CURITIBA

2004

BANCA EXAMINADORA

Orientador: Prof. Dr. Alceu Souza (PPAD/PUC-PR)

Membro externo: Prof.^a Dr.^a Sieglinde Kindl da Cunha (UFPR)

Membro externo: Prof. Dr. Humberto Stadler (UFGP)

Membro Suplente: Dr. Jansen Maia Del Corso (PUC-PR)

“O homem, cercado de fatos, sem se permitir a surpresas, sem relâmpagos intuitivos, sem uma grande hipótese, sem riscos, está trancado numa solitária. A ignorância não poderia trancar a inteligência e a imaginação com mais segurança.”

Albert Einstein

Dedicatória

Dedico, com todo o meu amor, este trabalho à minha filha Mariana, com quem, ela e eu, tivemos que nos privar de vários momentos de lazer, alegria e convivência, em uma fase muito importante de nossa vida. À minha filha... com muito amor e carinho e à minha mãe, Delmira, que com sua presença espiritual sempre foi o acalanto nas horas mais difíceis.

Agradecimentos

Agradecer é tudo o que eu tenho a fazer em toda a minha vida...

Nesta dissertação, agradeço primeiramente a Deus, que reside em mim, e foi a fonte de toda a inspiração na elaboração deste trabalho; desde a escolha de meu orientador, ao tema, à bibliografia... tudo foi se encaixando como um quebra-cabeça; com um pouco mais de sensibilidade, poder-se-ia ver minhas mãos e minha mente sendo guiadas. Foram muitos momentos em que a orientação superior foi a fonte pura de energia que me recarregou para que este trabalho fosse concluído.

Agradeço sinceramente ao Professor Dr. Alceu Souza, um dos grandes mestres que tive em toda a minha vida acadêmica e será sempre inspiração de educador com dignidade, respeito e compromisso. Obrigado, Professor, pelo apoio, compreensão, paciência e orientação criteriosa em todas as fases desta pesquisa.

Aos Professores Dra. Valéria Silva da Fonseca e Mauro R. N. Martins Ms, pelas orientações e apoio, dando sempre a certeza de estar trilhando o caminho certo e corrigindo a rota quando necessário.

Agradeço a todos os Colegas do curso que desde o início me apoiaram e com os quais partilhei inúmeros momentos de agradável lembrança, de alegria, angústia, tristeza, esperança e vitória. Especialmente aos caríssimos Colegas Iomara, Frega, Lourival e Mônica, pela atenção e auxílio sempre que foram solicitados. Meu muito obrigado!

À Banca que inicialmente aprovou o projeto desta dissertação, composta pelos professores Dr. Alceu Souza, Dr. Jansen Maia Del Corso e Luiz Carlos Duclós, PhD., que criteriosamente analisaram, criticaram e contribuíram para dar vida a este trabalho.

Ao Grupo Oeste Transportes, que foi a inspiração e tema desta pesquisa, na pessoa do Sr. Jacinto Rinaldo Rosalem Zaneti, admirável empreendedor e um dos idealizadores e incentivadores do modelo cooperativo adotado pelas empresas de transporte de Osvaldo Cruz-SP. Como também a todos os Associados que colaboraram respondendo aos questionários enviados e ao funcionário Sr. Nivaldo, que com muita atenção enviou todos os dados. Meu sincero agradecimento!

Às secretárias do curso de Mestrado, Srtas. Luciana Lopes e Erli Ivanildo Bianco que, com muita presteza, carinho, atenção e dedicação, sempre me auxiliaram.

Agradeço ainda à Volvo Serviços Financeiros, pela concessão da bolsa de estudo, que contribuiu com a ajuda financeira e no apoio a meu desenvolvimento profissional, meu sincero reconhecimento.

À minha Família e Amigos, que sempre me incentivaram, apoiaram e acreditaram que eu seria capaz.

Ao Professor Dr. Agostinho Baldin e à Sra. Laura, que me auxiliaram na editoração final, meus agradecimentos finais.

RESUMO

O objetivo desta pesquisa é analisar o modelo cooperativo como alternativa de sustentabilidade competitiva para pequenas empresas do setor de transporte rodoviário de cargas. Para esta análise será considerada a cooperação coordenada como estratégia competitiva para pequenas empresas; as relações existentes entre cooperação coordenada, segmentação, liderança em custos e vantagem competitiva na busca de um posicionamento competitivo, tendo por base o Grupo Oeste Transportes da cidade de Osvaldo Cruz-SP. Este grupo, fundado em março de 2001, foi constituído por meio da associação de pequenas empresas do setor de transporte rodoviário de cargas da cidade. As abordagens cooperativo-competitivas podem caracterizar-se como ferramenta para sustentação a longo prazo de um posicionamento competitivo; para tanto, requerem que o processo de cooptação, cooperação com competição, seja planejado, coordenado e integrado. Quanto ao nível da pesquisa, este estudo pode ser definido como descritivo. No tocante à manifestação dos fenômenos levados em conta para a realização da pesquisa, pode-se defini-la como *ex post facto*, com a utilização de levantamento (*survey*) e de estudo de caso. A população utilizada para este trabalho são as 30 empresas que compõem o Grupo Oeste Transportes, das quais é utilizada uma amostra de 20 empresas. Como técnica de coleta de dados foram utilizados o questionário e a entrevista semi-estruturada. Os dados coletados foram analisados consoante as técnicas estatísticas e de análise de conteúdo. Como conclusões, o estudo demonstrou que o GOT configura-se como um *cluster* com alianças fortes. Com base na amostra do GOT pode-se inferir que, para pequenas empresas de transporte rodoviário de cargas, a vantagem competitiva pode ser alcançada por uma combinação da abordagem cooperativa, com estratégias de liderança no custo total, diferenciação e enfoque, aliadas à concepção mercadológica de segmentação. A estratégia cooperativa adotada pelo grupo proporcionou vantagem competitiva à maioria das empresas, ocorrendo redução de custos desde a ressolagem de pneus até a compra de caminhões em lote. A segmentação contribuiu para auferir vantagem competitiva sustentada, pois o segmento de mercado adotado de transporte de grãos está em franca expansão. Desta forma, pode-se verificar que no caso do GOT a adoção do modelo cooperativo coordenado e aliado às estratégias identificadas proporcionou às empresas associadas uma vantagem competitiva sustentada, tornando-as mais preparadas e capacitadas, obtendo desempenho superior ao que teriam, se estivessem atuando de forma isolada.

Palavras-chave: arranjo produtivo local (APL); *cluster*; cooperação; vantagem competitiva; transportes.

ABSTRACT

This research aims at analysing the cooperative model for the alternative sustained competitiveness for small-sized transport companies. This research will contemplate coordinated cooperation as the competitive strategy for small-sized companies; the existing relationship between coordinated competitiveness, segmentation, leadership in terms of costs and competitive edge in the pursuit of a competitive position, based on the *Grupo Oeste Transportes* (GOT) company in the city of Oswaldo Cruz, in the state of São Paulo. The company was founded in March 2001 as an association of small-sized companies from the road transportation of cargo segment of that city. Cooperative-competitive approaches can be considered long-term sustainability tools in the competitive standpoint, for which they will require a planned, coordinated and integrated cooperative and competitive process. Taking into consideration phenomena that were examined for this research, it can be defined as *ex post facto* and was carried out via a survey and a case study. The population that was examined for this work is comprised of the 30 companies that encompass the *Grupo Oeste Transportes*, of which 20 were sampled. Data was collected by employing a questionnaire and semi-structured interviews. Collected data was analysed according to statistics techniques and content analysis. In the study's conclusion it is shown that GOT is set up as strong-partnership cluster. Based on GOT's sampling, it has been concluded that small-sized companies can obtain a competitive edge by combining the cooperative approach with leadership strategies for total costs, differentiation and focus, together with segmentation marketing concepts. The cooperative strategy adopted by the group has provided a competitive edge to most of the companies, whereby costs with the retreading of tyres and buying lorries by the lot were reduced. Segmentation furthered sustained competitive edge to the associated companies, as the target market is growing significantly. Thus, by adopting the coordinated cooperative model in step with identified strategies GOT has been able to give to its associated companies a sustained competitiveness, rendering those more qualified and ready for optimum performance that would not be attainable if they were operating individually.

Key words: cluster; cooperation; competitive advantage; transport.

LISTA DE FIGURAS

| | | |
|----|--|----|
| 1 | ILUSTRAÇÃO DA COMPOSIÇÃO DO SEMI-REBOQUE BI-TREM | 15 |
| 2 | VANTAGEM COMPETITIVA EM FUNÇÃO DO POSICIONAMENTO ESTRATÉGICO | 19 |
| 3 | CADEIA DE VALOR DA EMPRESA | 36 |
| 4 | ESTRATÉGIAS GENÉRICAS | 38 |
| 5 | FORÇAS QUE DIRIGEM A CONCORRÊNCIA NA INDÚSTRIA..... | 40 |
| 6 | COMPOSIÇÕES DE TRANSPORTE DE CARGAS | 43 |
| 7 | CONFIGURAÇÕES PARA TRANSPORTE NO BRASIL..... | 45 |
| 8 | COMPARATIVO SEGMENTOS CARGA SECA X BI-TREM..... | 47 |
| 9 | CARACTERIZAÇÃO DE AGLOMERAÇÕES EMPRESARIAIS | 56 |
| 11 | CLUSTER EM ALIANÇA ESTRATÉGICA | 61 |
| 12 | CARACTERIZAÇÃO DE APL | 64 |
| 13 | SISTEMATIZAÇÃO PROPOSTA DOS GRAUS DE COOPERAÇÃO ENTRE EMPRESAS | 65 |
| 14 | MAPA DE LOCALIZAÇÃO GEOGRÁFICA DA CIDADE DE OSVALDO CRUZ-SP..... | 78 |
| 15 | DEMONSTRAÇÃO DO FLUXO DE CARGAS DE SOJA NO BRASIL | 80 |

LISTA DE GRÁFICOS

| | | |
|---|---|-----|
| 1 | EVOLUÇÃO DA SAFRA DE GRÃOS NO BRASIL | 24 |
| 2 | QUANTIDADE DE COMBINAÇÕES BI-TREM EM CIRCULAÇÃO NO BRASIL | 46 |
| 3 | COMPARATIVO DA IDADE MÉDIA DA FROTA | 100 |
| 4 | COMPARATIVO DA QUANTIDADE DE CAMINHÕES POR EMPRESA..... | 100 |
| 5 | PARTICIPAÇÃO POR MARCA NA FROTA EM 2001 | 101 |
| 6 | PARTICIPAÇÃO POR MARCA NA FROTA EM 2004 | 101 |
| 7 | COMPOSIÇÃO DOS CUSTOS DE TRANSPORTES..... | 117 |

LISTA DE TABELAS

| | | |
|----|--|-----|
| 1 | MATRIZ DE TRANSPORTES NO BRASIL - CARGAS | 23 |
| 2 | EVOLUÇÃO DA PRODUÇÃO DE SOJA POR PAÍS DE 1990-2003..... | 25 |
| 3 | PRODUTIVIDADE MÉDIA DA CULTURA DO SOJA POR PAÍS - 1990-2003..... | 26 |
| 4 | NÚMERO DE FUNCIONÁRIOS..... | 90 |
| 5 | DATA DE CONSTITUIÇÃO..... | 90 |
| 6 | TAMANHO DA FROTA ATUAL..... | 90 |
| 7 | FATURAMENTO MÉDIO MENSAL | 91 |
| 8 | PADRONIZAÇÃO DE PROCESSOS..... | 93 |
| 9 | EXISTE ALGUMA LINHA DE PADRONIZAÇÃO A SER ADOTADA PELA EMPRESA | 94 |
| 10 | PADRONIZAÇÃO POR TIPO OU MARCA DE EQUIPAMENTO | 95 |
| 11 | QUANTIDADE DE CAMINHÕES CLASSIFICADA POR IDADE MÉDIA EM 2001 (CONST. DO GOT) | 97 |
| 12 | QUANTIDADE DE CAMINHÕES CLASSIFICADA POR IDADE MÉDIA EM 2004 | 97 |
| 13 | EVOLUÇÃO DO FATURAMENTO DE APÓS A ASSOCIAÇÃO AO GOT | 103 |
| 14 | PERSPECTIVA DO FATURAMENTO PARA 2005 | 103 |
| 15 | FORMA DE CONTRATAÇÃO DE FRETES..... | 106 |
| 16 | ASSOCIAÇÃO COM EMPRESAS CONCORRENTES NO GOT FACILITA ACESSO A PESSOAS CHAVES NO SETOR DE TRANSPORTES | 106 |
| 17 | GOT FACILITA ACESSO A FORMAÇÃO DE PARCERIA COM CLIENTES..... | 107 |
| 18 | GOT FACILITA ACESSO A FORMAÇÃO DE PARCERIA COM FORNECEDORES..... | 107 |
| 19 | PARCERIA COM CONCORRENTES POSSIBILITA ESTABELECEER REDES DE RELACIONAMENTOS (CLIENTES/FORNECEDORES)..... | 108 |
| 20 | A REDE DE RELACIONAMENTOS DE SUA EMPRESA PODE SER CONSIDERADA | 108 |
| 21 | QUAL A IMPORTÂNCIA DE UMA REDE DE RELACIONAMENTOS PARA TORNAR E MANTER A EMPRESA COMPETITIVA | 108 |
| 22 | GOT ATUA PARA REUNIR CONTATOS IMPORTANTES PARA O DESENVOLVIMENTO DAS EMPRESAS?..... | 109 |
| 23 | EMPRESAS ASSOCIADAS AO GOT CONSIDERAM OS DEMAIS ASSOCIADOS COMO CONCORRENTES?..... | 110 |
| 24 | O FATO DE ESTAR ASSOCIADO AO GOT FACILITA ACESSO A RECURSOS DE GESTÃO/ADMINISTRAÇÃO | 111 |
| 25 | EXISTÊNCIA DE INTERCÂMBIO DE INFORMAÇÃO E TÉCNICAS GERENCIAIS ENTRE AS EMPRESAS DO GOT | 111 |
| 26 | O FATO DE MUITAS EMPRESAS CONCORRENTES ASSOCIADAS AO GOT FACILITA REUNIR RECURSOS DE GESTÃO/ADMINISTRAÇÃO | 111 |

| | |
|---|-----|
| | 11 |
| 27 IMPORTÂNCIA DE RECURSOS FINANCEIROS (CAIXA, CAPITAL DE GIRO) PARA TORNAR E MANTER A EMPRESA COMPETITIVA..... | 112 |
| 28 A ASSOCIAÇÃO AO GOT FACILITOU ACESSO A RECURSOS FINANCEIROS (FINANCIAMENTO, LINHAS DE CRÉDITO)..... | 113 |
| 29 EMPRESAS ASSOCIADAS AO GOT TRABALHAM EM PARCERIA PARA REUNIR RECURSOS FINANCEIROS | 113 |
| 30 A EMPRESA JÁ SE UTILIZOU DE FACILIDADES FINANCEIRAS PARA COMPRAR CAMINHÕES EM CONJUNTO? | 113 |
| 31 RHS SÃO IMPORTANTES PARA TORNAR E MANTER SUA EMPRESA COMPETITIVA | 114 |
| 32 ASSOCIAR-SE AO GRUPO OESTE CONTRIBUIU PARA REUNIR RH DE QUALIDADE..... | 115 |
| 33 PARCERIAS COM EMPRESAS CONCORRENTES PARA REUNIR RH A INTENÇÃO É: | 115 |
| 34 ASSOCIAÇÃO AO GRUPO OESTE FACILITA FORMAÇÃO DE RH ESPECIALIZADO EM TRANSPORTE..... | 115 |
| 35 A QUALIFICAÇÃO DE RH DE SUA EMPRESA PODE SER CLASSIFICADA COMO:..... | 116 |
| 36 GOT DESENVOLVE PARCERIA COM INSTITUIÇÕES DE ENSINO, PESQUISA OU APOIO? | 119 |
| 37 EXISTE APOIO GOVERNAMENTAL AO GOT | 119 |
| 38 EXISTE ALGUM APOIO OU INTERCÂMBIO GOVERNAMENTAL DIRETO OU INDIRETO AO GOT | 120 |
| 39 EXISTE ALGUM COMPROMISSO DO GOT COM O DESENVOLVIMENTO LOCAL? | 120 |

SUMÁRIO

| | |
|---|----|
| 1 INTRODUÇÃO | 14 |
| 1.1 TEMA E PROBLEMA DE PESQUISA..... | 17 |
| 1.2 OBJETIVOS DA PESQUISA..... | 19 |
| 1.2.1 Objetivo Geral..... | 19 |
| 1.2.2 Objetivos Específicos..... | 19 |
| 1.3 JUSTIFICATIVA TEÓRICA E PRÁTICA..... | 20 |
| 2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICO-EMPÍRICA | 28 |
| 2.1 ESTRATÉGIA..... | 30 |
| 2.2 LIDERANÇA no CUSTO total..... | 40 |
| 2.2.1 Bi-trem..... | 44 |
| 2.3 DIFERENCIAÇÃO..... | 47 |
| 2.4 ESTRATÉGIA DE ENFOQUE..... | 48 |
| 2.5 SEGMENTAÇÃO DE MERCADO..... | 50 |
| 2.6 ABORDAGEM COOPERATIVA DAS ORGANIZAÇÕES..... | 54 |
| 2.6.1 Aglomerações Empresariais..... | 55 |
| 2.6.2 Clusters..... | 57 |
| 2.6.3 Alianças Estratégicas Inseridas em um cluster..... | 59 |
| 2.6.4 Arranjos Produtivos Locais..... | 61 |
| 3 METODOLOGIA | 67 |
| 3.1 ESPECIFICAÇÃO DO PROBLEMA DE PESQUISA..... | 67 |
| 3.1.1 Perguntas de pesquisa..... | 68 |
| 3.1.2 Definições Constitutiva e Operacional das Variáveis..... | 68 |
| 3.1.3 Definições constitutivas dos termos considerados importantes no contexto desta pesquisa..... | 70 |
| 3.2 DELIMITAÇÃO DA PESQUISA..... | 72 |
| 3.2.1 Delineamento da Pesquisa..... | 72 |
| 3.2.2 População e Amostra..... | 74 |
| 3.2.3 Coleta de Dados..... | 74 |
| 3.2.4 Análise dos Dados..... | 75 |
| 3.2.5 Limitações da Pesquisa..... | 76 |

| | |
|--|-----|
| | 13 |
| 4 APRESENTAÇÃO, ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS DADOS | 77 |
| 4.1 ENTREVISTA SEMI-ESTRUTURADA..... | 80 |
| 4.2 ANÁLISE DO QUESTIONÁRIO APLICADO | 89 |
| 4.2.1 Análise da Constituição, Porte e Faturamento da Amostra das Empresas Componentes do GOT | 90 |
| 4.2.2 Análise da relação entre Segmentação e Vantagem Competitiva..... | 91 |
| 4.2.3 Análise da Liderança em Custos e Vantagem Competitiva | 93 |
| 4.2.4 Análise da Influência do Modelo Cooperativo na Evolução Econômico Financeira e da Relação deste Modelo com a Vantagem Competitiva | 97 |
| 4.2.5 Identificação de estratégias individuais e em conjunto | 105 |
| 4.2.6 Identificação do Fato da Associação ao GOT Contribuir na Administração de cada Empresa Individualmente..... | 110 |
| 4.2.7 Identificação do Fato de Associar-se ao GOT Facilita Acesso a Recursos Financeiros | 112 |
| 4.2.8 Identificação do Fato de Associar-se ao GOT Facilitar e/ou Desenvolver Recursos Humanos | 114 |
| 4.2.9 Composição dos Custos de Transporte..... | 117 |
| 4.2.10 Características do Grupo Oeste Transportes | 119 |
| CONCLUSÃO | 123 |
| REFERÊNCIAS | 128 |
| APÊNDICE 1 - ENTREVISTA - GRUPO OESTE DE TRANSPORTE | 133 |
| APÊNDICE 2 - QUESTIONÁRIO APLICADO AO GRUPO OESTE | 141 |
| ANEXO 1 - CONSELHO NACIONAL DE TRÂNSITO- RESOLUÇÃO N.º 12 | 153 |
| ANEXO 2 - CONSELHO NACIONAL DE TRÂNSITO - RESOLUÇÃO N.º 68 | 161 |
| ANEXO 3 - CONFIGURAÇÕES DE TRANSPORTE | 166 |
| ANEXO 4 - CÁLCULO DA CAPACIDADE DE RAMPA: | 167 |
| ANEXO 5 - PLACA TRASEIRA (PARA COMBINAÇÕES COM COMPRIMENTO EXCEDENTE A 19,80M) | 168 |

1 INTRODUÇÃO

O modelo de desenvolvimento adotado no Brasil na segunda metade do século XX privilegiou as rodovias como fator de integração econômica e social e como elemento de interiorização da ocupação territorial. Desta forma, a escolha da matriz de transporte de cargas foi direcionada para o modal rodoviário, tornando-o de vital importância para a economia nacional. Ao longo do tempo, com o seu uso exacerbado, este modelo sofreu deterioração tanto física quanto de *design* tecnológico, apresentando desfechos preocupantes como o alto custo do transporte relacionado, dentre outros aspectos, com a má conservação das estradas e as distâncias continentais que o país apresenta.

Nos últimos 20 anos a economia brasileira passou por várias oscilações e turbulências. Neste período o mais importante evento econômico ocorrido foi a introdução do Plano Real em 1994, quando, após cinco tentativas anteriores fracassadas de planos de estabilização econômica, trouxe a inflação para níveis controláveis no mercado brasileiro. Paralelamente a este contexto econômico, no plano político também ocorreram muitas mudanças: eleições diretas, consolidação da democracia, etc. Junto a estas oscilações esteve também o setor de transportes. O ato de movimentar cargas depende do ritmo de crescimento da economia para que possa se sustentar e também crescer, caracterizando-se como atividade-meio entre a indústria e o varejo, sofrendo, portanto, todos os impactos conjunturais, inflacionários e econômicos, pelos quais o Brasil passou.

Como parte integrante deste contexto encontra-se o Grupo Oeste Transportes da cidade de Osvaldo Cruz-SP, que, em março de 2001, foi constituído por meio da associação de micro e pequenos empresários do setor de transportes rodoviário de cargas da cidade. O objetivo macro desta associação foi a adoção de uma estratégia competitiva, ou seja, focada na redução de custos das empresas e ao mesmo tempo acreditando num maior poder de barganha na

negociação de fretes e na compra de caminhões em conjunto. Estrategicamente decidiram, também em 2001, uma padronização gradual da frota com foco no segmento de bi-trem graneleiro. O bi-trem é um equipamento rodoviário comumente conhecido como "carreta" e é engatado no cavalo-mecânico, cuja distribuição da carga em dois compartimentos e sobre seis eixos, permite o transporte de maior volume de carga.

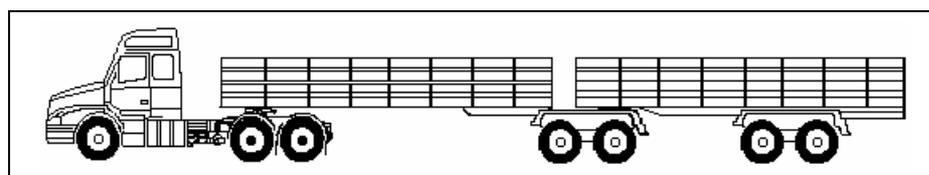


FIGURA 1 - ILUSTRAÇÃO DA COMPOSIÇÃO DO SEMI-REBOQUE BI-TREM
FONTE: o autor

A associação de empresas que atuam num mesmo segmento, competindo e colaborando entre si e instaladas em uma mesma localidade geográfica é um tema vastamente explorado na literatura acadêmica. Neste trabalho este fato é analisado considerando os conceitos existentes de aglomerado, *cluster*, alianças estratégicas e arranjo produtivo local (APL).

As formas associativas de organização empresarial entre pequenas e médias empresas, tendo como objetivo uma estratégia competitiva, têm sido uma prática utilizada tanto no Brasil como em grande parte do mundo. As pequenas e médias empresas têm, neste modelo, uma forma de incrementar o seu poder de negociação junto aos *stakeholders* como um todo, principalmente nos assuntos relacionados a negociação de contratos com clientes e fornecedores, incentivos fiscais junto a órgãos governamentais e na própria gestão de negócios, em que as experiências individuais podem ser compartilhadas e complementadas. Esta postura torna o grupo associado em uma organização mais competitiva do que cada uma das empresas atuando de forma isolada.

Desta forma, esta pesquisa objetiva fazer uma análise sobre o comportamento competitivo das empresas do Grupo Oeste, relacionado à estratégia

empresarial sob a ótica da administração. Questões relacionadas ao desenvolvimento regional e fatores macroeconômicos não serão abordados nesta pesquisa, pois são temas que estão sob a égide da economia. Assim, as especulações e investigações aqui realizadas serão abordadas sob o ponto de vista do empreendedor ou do empresário. Não se objetiva assim imputar significância à administração e menosprezar a economia, mas esta atitude é somente para posicionar claramente o trabalho que se apresenta.

Conclusões serão extraídas a partir de uma pesquisa de campo com as empresas associadas ao Grupo Oeste, averiguando questões predominantemente no que tange a cooperações empresariais, segmentação, liderança em custos e vantagem ou desvantagem competitiva, auferidas a partir de 2001, quando ocorreu a formação do grupo, até 2004. As relações destes conceitos são motivo de análise e explanações no que diz respeito à administração, principalmente sobre a administração estratégica, a qual configura-se como *background* norteador de todo o trabalho de pesquisa. Para tanto, além da identificação dos conceitos supracitados, será necessário um levantamento bibliográfico classificando e definindo de forma objetiva e propondo uma sistematização das terminologias: aglomerado, *cluster*, *cluster* com alianças fortes e arranjo produtivo local.

O Grupo Oeste Transporte localiza-se na cidade de Osvaldo Cruz, interior do estado de São Paulo. Localizada a cerca de 500 km da capital, a cidade possui uma área de 241 km, onde vivem cerca de 32.000 habitantes, conforme dados do IBGE (2004), com elevada qualidade de vida. A cidade possui 100% de suas casas servidas por rede elétrica, 87% servidas por rede de esgoto e 99% delas possuem água tratada em suas torneiras.

A cidade está na região de Alta Paulista e é polarizada pelas cidades de Presidente Prudente e Araçatuba, das quais dista cerca de 100 km (está a meio caminho das duas rimeiras). Sua economia está baseada na agricultura, confecções e serviços em geral, com destaque para a área de transporte de carga.

No ano de 2002, Osvaldo Cruz recebeu do SEBRAE o prêmio Mário Covas para o Prefeito empreendedor, pelas suas ações proativas no município, com destaque para o setor de confecções. Apenas 5 cidades, uma em cada região do País, recebe tal prêmio a cada edição.

1.1 TEMA E PROBLEMA DE PESQUISA

A competitividade entre empresas enseja a observação de uma série de fatores. Entretanto, uma abordagem que pode ser mais bem estudada e explorada é o fato de empresas aglomeradas em determinadas regiões formarem alianças entre si, seja por necessidade seja por oportunidade, desenvolvendo estratégias de atuação conjuntas, associando a competição à cooperação; resultando num processo que, segundo Bispo (2004), denomina-se cooptação. A utilização estratégica deste artifício torna-se um evento importante de investigação.

Na medida que certos recursos são compartilhados com empresas concorrentes, pode-se engendrar um contexto de ganho mútuo, ou seja, a perda de controle e autonomia pode ser compensada pelos recursos oriundos de outras empresas componentes da aliança. Entretanto, a associação da estratégia competitiva com a estratégia cooperativa merece uma observação menos apriorística e mais empírica, de modo a não simplesmente prescrever, mas descrever o comportamento das empresas e os resultados que estas vêm conseguindo auferir. Pode-se caracterizar o processo da cooptação como uma ferramenta de vantagem competitiva, principalmente relacionado às empresas que não participam deste mesmo modelo competitivo mais cooperativo ao mesmo tempo.

Na literatura este tema é referenciado por diferentes correntes, entretanto, a abordagem cooperativa pode ser um caminho a ser seguido como uma maneira de sobrevivência a longo prazo para pequenas e micro empresas. Desta forma, será proposto ainda uma sistematização da terminologia acadêmica adotada para caracterizar aglomerações empresariais, *Cluster*, *Cluster* com alianças fortes e arranjo produtivo local (APL).

Baseando-se na exposição destes elementos, e, objetivando identificar a validade da cooperação coordenada como estratégia competitiva sustentada, ver-se-á a trajetória do Grupo Oeste Transportes, um grupo de 30 empresas que associaram-se em um modelo cooperativo de organização no ano de 2001, para exemplificar o processo de implementação de uma abordagem cooperativa de sucesso.

Argumenta-se neste trabalho que a cooperação entre pequenas empresas apresenta-se como uma possível estratégia de sobrevivência no mercado competitivo atualmente dominado por grandes corporações; especificamente no setor de transporte rodoviário de cargas, a figura do transportador autônomo vem sendo utilizada por agenciadores de carga e grandes empresas de logística como exclusivamente um elo componente da ligação entre indústria e comércio e, neste processo, o transportador, isoladamente, vem perdendo competitividade e poder de barganha, pois sua rentabilidade é controlada por empresas terceiras, que possuem seus interesses e objetivos a serem defendidos.

Desta forma, observa-se que o transportador autônomo e as pequenas empresas de transporte, atuando de forma isolada, têm uma tendência de ser eliminados num cenário de longo prazo. Assim, que abordagens cooperativas existentes na literatura acadêmica são factíveis a estes prestadores de serviços para que alcancem um posicionamento competitivo sustentável? O modelo associativo de pequenas empresas, principalmente nas atividades que envolvem contratos com clientes e fornecedores, gestão estratégica de custos por meio da segmentação e padronização de processos buscando a liderança em custos, apresenta-se como uma saída em vista da obtenção de vantagem competitiva sustentada; são estes os elementos que constituem a presente proposta de pesquisa.

A figura 2 a seguir representa a equação que busca-se analisar e validar nesta pesquisa:

$$VC = f(APL, SEG, LC)$$

Onde:

VC= Vantagem competitiva

APL= Arranjo Produtivo Local

SEG= Segmentação

LC= Liderança em Custos

FIGURA 2 - VANTAGEM COMPETITIVA EM FUNÇÃO DO POSICIONAMENTO ESTRATÉGICO

FONTE: O autor

As abordagens cooperativo-competitivas podem caracterizar-se como ferramenta para sustentação a longo prazo de um posicionamento competitivo, para tanto, requerem que o processo de cooptação seja planejado, coordenado e integrado.

Assim, a partir da identificação do fato de que as pequenas empresas de transporte rodoviário de cargas, atuando de forma isolada no mercado, estão perdendo competitividade, o seguinte problema de pesquisa é estudado: **qual a relação entre cooperações empresariais, liderança em custos, segmentação e a promoção de vantagem competitiva no Grupo Oeste Transportes de Osvaldo Cruz-SP?**

1.2 OBJETIVOS DA PESQUISA

1.2.1 Objetivo Geral

O Objetivo geral desta pesquisa é analisar a validade da cooperação coordenada como estratégia competitiva para pequenas empresas de transporte rodoviário de cargas; as relações existentes entre cooperação coordenada, segmentação, liderança em custos e vantagem competitiva na busca de um posicionamento competitivo.

1.2.2 Objetivos Específicos

- Identificar a trajetória de implementação da abordagem cooperativa no Grupo Oeste Transportes (GOT);
- identificar se os tipos de alianças existentes entre as empresas participantes do GOT caracterizam-no em um arranjo produtivo local;
- verificar a influência de APL na evolução econômico-financeira das empresas associadas ao GOT no período de 2001 a 2004;
- verificar a relação existente entre APL e vantagem competitiva nas empresas do GOT;
- verificar a relação entre segmentação e vantagem competitiva nas empresas do GOT;
- verificar a relação entre liderança em custos e vantagem competitiva nas empresas do GOT;
- verificar a relação conjugada de APL, segmentação, liderança em custos e vantagem competitiva nas empresas do GOT.

1.3 JUSTIFICATIVA TEÓRICA E PRÁTICA

A administração estratégica engloba uma série de conceitos, modelos e técnicas que são orientados em última instância por propósitos competitivos, ou seja, a competição e a competitividade é que impulsionam as organizações a adequarem a produtividade ao seu meio ambiente. Conforme Bispo (2004), as variáveis econômicas e o jogo de poder exercido pelas grandes empresas denotam-se como fatores implicantos à configuração do ambiente competitivo; estes fatores tornam o invólucro competitivo das empresas fortemente complexo, o que pode resultar em oportunidade na configuração de um ambiente que seja permeável às pequenas empresas.

Do ponto de vista teórico, a pesquisa conjunta dos elementos expostos busca subsidiar uma percepção mais integrada da realidade, servindo como meio

elucidativo das empresas do setor para que possa servir de base para a elaboração de trabalhos futuros.

Na literatura existente um dos primeiros estudos relacionados a aglomerados produtivos foi realizado por Marshal (1982) que classifica a economia organizacional da indústria em duas classes: economias internas e economias externas. As internas referem-se aos recursos e administração destes recursos pro firmas de uma dada indústria. As externas referem-se ao contexto do desenvolvimento da indústria como um todo, que pode ser alcançado pela aglomeração ou concentração geográfica de empresas de porte reduzido num mesmo setor industrial.

O surgimento destas indústrias localizadas, conforme Marshall (1982), ocorre em função de vários fatores, como por exemplo, o surgimento de indústrias localizadas na Rússia deve-se freqüentemente à expansão de grupos familiares que se especializaram em apenas um ramo de produção ou em parte do processo de produção. Porém, o autor advoga que a principal causa da formação de indústrias localizadas reside nas condições físicas de determinada localidade, como clima, solo, existência de minas e pedreiras e facilidade de acesso à região.

A apresentação de esquemas de competição que não excluem a cooperação torna-se um tema instigante de investigação. As alianças e arranjos produtivos locais funcionam como um pré-requisito à sobrevivência de pequenas empresas? Estas ações no sentido de cooperação são percebidas como estratégias empresariais explícitas? Existe ligação entre estes esquemas cooperativos de pequenas empresas e vantagem/desvantagem competitiva? Quais seriam as premissas básicas para a formação de um arranjo produtivo local? Várias são as indagações relacionadas ao tema para explicar a dinâmica competitiva entre as empresas participantes de um modelo cooperativo organizacional.

A cooperação existente entre empresas inseridas num modelo cooperativo é identificada como um elemento independente, por meio do qual implica uma série de

fatos que podem ser explorados teoricamente, sendo um deles a vantagem competitiva, que nesta discussão é identificada como uma variável dependente. Bispo (2004), advoga que a conexão entre alianças e vantagem competitiva pode ser melhor caracterizada por meio da construção da base de recursos, utilizando a articulação dos recursos necessários a cada empresa para manter-se competitiva. Desse contexto identifica-se um ambiente de cooptação, que pode ser entendido como uma situação que engloba conjuntamente cooperação e competição.

Sob o ponto de vista prático, esta pesquisa aborda a possibilidade de empresas, principalmente as de pequeno porte, conscientizarem-se da força que adquirem com a associação frente às grandes empresas e ao mercado competitivo como um todo. Este estudo pode motivar e subsidiar a análise de empresários ou potenciais empresários sobre a expansão ou abertura de novos negócios através da aceitação e viabilização de propostas de negócios que transcendam o nível organizacional, ou seja, por intermédio de alianças interfirma. A pesquisa justifica-se, principalmente, pelo fato de poder corroborar ou rejeitar um arcabouço teórico por meio de averiguações num caso prático, que é o Grupo Oeste Transportes de Osvaldo Cruz-SP.

Considerando ainda sob o ponto de vista prático, o setor de transporte rodoviário de cargas no Brasil é o principal modal do segmento em constante crescimento, haja vista o crescimento econômico do país e seqüencial aumentos das safras de produção agrícola nos últimos 10 anos.

O transporte rodoviário de cargas até o ano de 2000 participava com 60,50% dos modais de transporte no país, razão pela qual denota-se a importância do segmento para o desenvolvimento nacional, conforme mostra a tabela 1. As dimensões continentais do país e a perspectiva de desenvolvimento e crescimento do agronegócio indicam uma imperativa necessidade de transporte.

TABELA 1 - MATRIZ DE TRANSPORTES NO BRASIL - CARGAS

(Em %)

| MODAL | 1993 | 2000 |
|-------------|-------|-------|
| Rodoviário | 61,74 | 60,50 |
| Ferroviário | 22,61 | 20,86 |
| Aquaviário | 11,15 | 13,86 |
| Dutoviário | 4,24 | 4,45 |
| Aeroviário | 0,29 | 0,33 |

FONTE: GEIPOT (2000)

Certamente os reflexos indiretos da globalização na economia mundial são percebidos também na economia brasileira, observando-se uma tendência de mudanças e intensificação da concorrência no comércio em todos os segmentos. Desta forma o transporte rodoviário de cargas configura-se como importante componente de toda a cadeia produtiva da cultura da soja no país, sendo o principal modal da matriz de transportes de cargas no Brasil.

O setor de transporte rodoviário de cargas tem além do transporte de produtos industrializados, o transporte da safra de grãos como um dos principais sustentáculos. Em um país com a vocação agrícola identificada pelas boas condições climáticas e dimensões continentais, necessariamente terá no setor de transporte um fator essencial para o seu desenvolvimento e competitividade no mercado globalizado. Desta forma as perspectivas do setor agrícola, no qual o GOT especializou-se em prestar serviço de transporte é objeto de análise nesta pesquisa.

Os dados pesquisados a seguir têm o objetivo de justificar a importância da agricultura para o Brasil, como também inserir o setor de transporte rodoviário de cargas como uma importante variável no contexto de desenvolvimento da economia nacional.

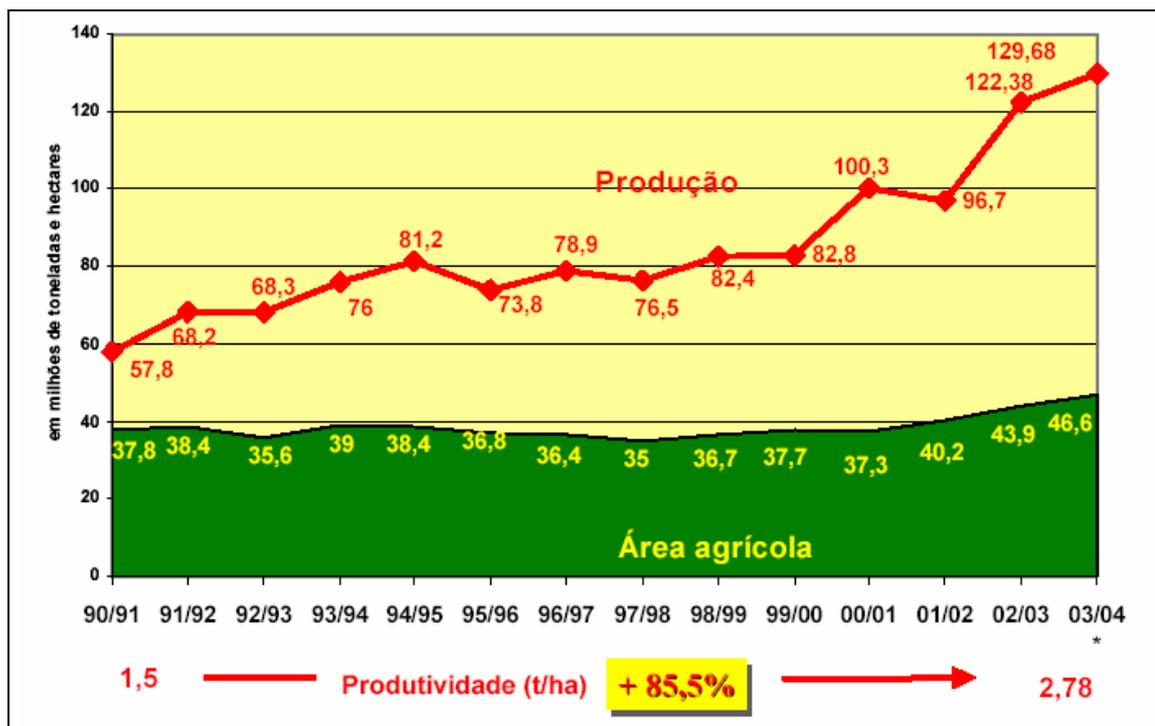


GRÁFICO 1 - EVOLUÇÃO DA SAFRA DE GRÃOS NO BRASIL

FONTE: CONAB

(*) Previsão

O gráfico 1 acima sobre a evolução da safra de grãos no Brasil, setor no qual o GOT se especializou em prestar serviço de transporte, denota que o setor está em franca expansão. A cada ano a produção de grãos brasileira supera os volumes anteriores; com um dado de alta importância: o aumento da produção tem suas raízes mais na produtividade do setor do que no aumento da área plantada, ou seja, o setor agrícola brasileiro tem conquistado altíssimos ganhos de produtividade, saindo na safra 90/91 de uma produção de 1,5 tonelada por hectare para 2,78 toneladas por hectare plantado; estes dados denotam a competitividade que o setor tem conquistado; por meio da análise destes números, pode-se estimar o quão promissor é o setor no cenário econômico nacional.

De acordo com dados do IBGE (2004), o Brasil possui uma área agricultável disponível de 152,5 milhões de ha, 17,9% do território nacional; a área agricultável utilizada é de somente 62,5 milhões de ha, ou seja, o país possuiu uma área propícia

à produção agrícola e não utilizada de 90,0 milhões de hectares. Esta área disponível é superior a toda a extensão de vários países da Europa. Desta forma, as perspectivas de crescimento para o setor são muito expressivas.

Especificamente sobre o subsetor soja, dentro do segmento grãos, o crescimento da produção em todo o mundo demonstra a importância e perspectiva positiva do setor. Conforme dados da BNDES (2003), o Brasil configura como o segundo maior produtor de soja do mundo, conforme tabela 2, e conseqüentemente um dos maiores exportadores do produto. As principais regiões produtoras estão localizadas nas Regiões Centro-Oeste e Sul; no Centro-Oeste, principalmente em função dos incentivos governamentais para a região como o Polocentro (Programa de Desenvolvimento do Cerrado), lançado em 1975, e ao baixo custo das terras na região, o inverso ocorre no Sul do país, onde o custo da terra aumentou, fazendo com que a cultura, tradicionalmente cultivada na Região Sul, fosse migrando para o Centro-Oeste. A cultura da soja instalou-se fortemente nos Estados de Goiás e Mato Grosso.

TABELA 2 - EVOLUÇÃO DA PRODUÇÃO DE SOJA POR PAÍS DE 1990-2003

(Em milhões de ton.)

| PAÍSES | 1990 | 1991 | 1992 | 1993 | 1994 | 1995 | 1996 | 1997 | 1998 | 1999 | 2000 | 2001 | 2002 | 2003 |
|----------------|--------|-------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|
| Estados Unidos | 52,42 | 54,07 | 59,61 | 50,89 | 68,45 | 59,17 | 64,78 | 73,18 | 74,60 | 72,22 | 75,06 | 78,67 | 74,82 | 65,80 |
| Brasil | 19,90 | 14,94 | 19,21 | 22,59 | 24,93 | 25,68 | 23,16 | 26,39 | 31,31 | 30,99 | 32,73 | 37,91 | 42,12 | 51,53 |
| Argentina | 10,70 | 10,86 | 11,31 | 11,05 | 11,72 | 12,13 | 12,45 | 11,00 | 18,73 | 20,00 | 20,21 | 26,88 | 30,00 | 34,82 |
| China | 11,01 | 9,72 | 10,31 | 15,32 | 16,01 | 13,51 | 13,23 | 14,74 | 15,15 | 14,25 | 15,41 | 15,41 | 16,51 | 16,50 |
| Índia | 2,60 | 2,49 | 3,39 | 4,75 | 3,93 | 5,10 | 5,40 | 6,46 | 7,14 | 7,08 | 5,28 | 5,86 | 4,56 | 6,80 |
| Paraguai | 1,79 | 1,40 | 1,62 | 1,79 | 1,80 | 2,21 | 2,39 | 2,67 | 2,86 | 3,05 | 2,98 | 3,51 | 3,30 | 4,40 |
| Canadá | 1,26 | 1,46 | 1,46 | 1,85 | 2,25 | 2,29 | 2,17 | 2,74 | 2,74 | 2,78 | 2,70 | 1,64 | 2,34 | 2,27 |
| Bolívia | 0,23 | 0,38 | 0,33 | 0,48 | 0,71 | 0,89 | 0,86 | 1,04 | 1,07 | 0,97 | 1,23 | 0,83 | 1,30 | 1,55 |
| Indonésia | 1,49 | 1,56 | 1,87 | 1,71 | 1,56 | 1,68 | 1,52 | 1,36 | 1,31 | 1,38 | 1,02 | 0,83 | 0,67 | 0,67 |
| Nigéria | 0,22 | 0,15 | 0,15 | 0,16 | 0,18 | 0,29 | 0,32 | 0,36 | 0,41 | 0,41 | 0,43 | 0,44 | 0,44 | 0,48 |
| Outros | 5,96 | 4,25 | 5,18 | 4,56 | 4,92 | 4,03 | 3,93 | 4,48 | 4,79 | 4,67 | 4,37 | 4,78 | 4,67 | 4,41 |
| TOTAL | 107,58 | 92,78 | 114,45 | 115,15 | 136,46 | 126,98 | 130,21 | 144,92 | 160,10 | 157,80 | 161,42 | 176,75 | 180,73 | 189,23 |

FONTE: BNDES (2004)

Além do aumento na produção, a agricultura brasileira vem obtendo excelente nível de produtividade. Na cultura da soja, o país é hoje o segundo país do mundo em produtividade de toneladas de soja por hectare, ficando atrás somente da Argentina e superando todos os países classificados como de primeiro mundo, conforme tabela 3.

TABELA 3 - PRODUTIVIDADE MÉDIA DA CULTURA DO SOJA POR PAÍS - 1990-2003

| | | (Em ton./ha) | | | | | | | | | | | | | |
|---------------|----------------|--------------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|
| RANKING | PAÍSES | 1990 | 1991 | 1992 | 1993 | 1994 | 1995 | 1996 | 1997 | 1998 | 1999 | 2000 | 2001 | 2002 | 2003 |
| 1.º | Argentina | 2,16 | 2,28 | 2,29 | 2,16 | 2,04 | 2,04 | 2,11 | 1,72 | 2,69 | 2,44 | 2,34 | 2,58 | 2,63 | 2,80 |
| 2.º | Brasil | 1,73 | 1,55 | 2,04 | 2,12 | 2,16 | 2,20 | 2,25 | 2,30 | 2,35 | 2,37 | 2,40 | 2,71 | 2,57 | 2,79 |
| 3.º | Itália | 3,36 | 3,68 | 3,13 | 3,16 | 3,35 | 3,75 | 3,70 | 3,60 | 3,50 | 3,53 | 3,58 | 3,81 | 3,66 | 2,79 |
| 4.º | Paraguai | 1,99 | 2,54 | 2,58 | 2,82 | 2,59 | 3,01 | 2,87 | 2,84 | 2,63 | 2,62 | 2,53 | 2,60 | 2,27 | 2,75 |
| 5.º | Bolívia | 1,62 | 2,02 | 1,54 | 2,31 | 2,24 | 2,07 | 1,86 | 1,97 | 1,84 | 1,55 | 2,12 | 1,50 | 1,84 | 2,37 |
| 6.º | Estados Unidos | 2,29 | 2,30 | 2,53 | 2,19 | 2,78 | 2,38 | 2,53 | 2,62 | 2,62 | 2,46 | 2,56 | 2,66 | 2,55 | 2,25 |
| 7.º | Canadá | 2,61 | 2,44 | 2,34 | 2,57 | 2,74 | 2,78 | 2,53 | 2,58 | 2,79 | 2,77 | 2,55 | 1,53 | 2,41 | 2,17 |
| 8.º | China | 1,46 | 1,38 | 1,43 | 1,62 | 1,74 | 1,66 | 1,77 | 1,77 | 1,78 | 1,79 | 1,66 | 1,62 | 1,79 | 1,74 |
| 9.º | Indonésia | 1,11 | 1,14 | 1,12 | 1,16 | 1,11 | 1,14 | 1,19 | 1,21 | 1,19 | 1,20 | 1,23 | 1,22 | 1,14 | 1,28 |
| 10.º | Índia | 1,01 | 0,78 | 0,89 | 1,09 | 0,91 | 1,01 | 1,03 | 1,08 | 1,10 | 1,14 | 0,82 | 0,94 | 0,75 | 1,05 |
| MÉDIA MUNDIAL | | 1,90 | 1,88 | 2,04 | 1,94 | 2,18 | 2,03 | 2,13 | 2,16 | 2,26 | 2,19 | 2,17 | 2,30 | 2,29 | 2,26 |

FONTE: BNDES (2004)

Segundo publicações da revista Autodata (maio, 2004. p.76), o Brasil possui uma frota circulante de 1.581.219 caminhões com idade média de 13,7 anos, o que denota a latente necessidade de renovação da frota nacional, uma vez que os gastos com manutenção mecânica são diretamente proporcionais ao desgaste natural dos caminhões com o passar dos anos. A indústria de caminhões no Brasil produziu 68.500 unidades no ano de 2002 e 77.868 unidades em 2003, aumento de 13,7% (ANFAVEA, 2004), o que significa o faturamento anual da indústria na ordem de R\$ 6,5 bilhões. Conforme declaração do presidente da ANFAVEA - Associação Nacional dos Fabricantes de Veículos Automotores - (O CARRETEIRO, 2003), o setor possui hoje a ociosidade da ordem de 40,0%, tendo em vista que foram investidos nos últimos 10 anos mais de US\$ 30,0 bilhões.

Assim, este trabalho justifica-se tanto em termos teóricos, como práticos, propondo-se analisar com base na literatura acadêmica um caso concreto de aplicação prática das abordagens cooperativas e competitivas para pequenas empresas de transporte inseridas num segmento de relevância e importância para a economia nacional.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICO-EMPÍRICA

O referencial teórico-empírico tem o objetivo de fornecer os elementos que fundamentam e sustentam o problema de pesquisa. O objetivo não é de esgotar o tema em estudo, principalmente considerando a vasta literatura existente, mas de fazer uma descrição e interpretação de assuntos focais do trabalho, buscando desta forma, extrair da literatura existente pontos que auxiliem o entendimento e conseqüente resolução do problema de pesquisa.

Assim, abordam-se assuntos relacionados às variáveis identificadas no problema de pesquisa, fazendo um levantamento teórico no qual os assuntos serão organizados de maneira integrativa e dos temas mais gerais ou amplos para os mais focais ou específicos.

O referencial teórico iniciará abordando algumas explicações da evolução dos conceitos de estratégia, vantagens comparativas e vantagens competitivas. Partindo destes termos, será fundamentado o pressuposto básico para o delineamento do conceito de vantagem competitiva, que constitui um dos pilares básicos de sustentação da pesquisa que se apresenta. Após esta abordagem estratégica e competitiva, será apresentada uma explicação relacionada a planejamento estratégico no que tange à segmentação, sua importância e pressupostos básicos para escolha do segmento foco de atuação organizacional, sempre com o foco estratégico do assunto em questão. Em seguida será feita uma explicação do posicionamento competitivo baseado na liderança em custos.

Finalmente a terceira variável apresentada no problema de pesquisa será explorada teoricamente em uma abordagem cooperativa das organizações, a ser tratada por meio dos conceitos de Aglomerado, *Cluster*, Alianças Estratégicas e APL, classificando e distinguindo as características de cada um destes conceitos. Este aparato teórico servirá como base de identificação da classificação do Grupo Oeste, em termos conceituais.

Observa-se, tanto no Brasil, quanto no mundo, vários exemplos de sucessos nos quais a utilização da cooperação, principalmente quando se trata de pequenas e médias empresas, foi uma decisão estratégica para o crescimento e desenvolvimento regional e de cada empresa individualmente.

O exemplo de maior destaque mundial é o caso da Terceira Itália, região central do país, onde se desenvolveu uma série de exemplos bem sucedidos de pequenas empresas concentradas geograficamente voltadas à produção de bens de consumo, de maneira diferente da produção em escala até então tido como processo padrão, o Fordismo. Nos Estados Unidos, o caso mais conhecido é o do Vale do Silício, situado na Califórnia, região que se especializou na produção de bens ligados à microeletrônica.

No Brasil, pode-se citar o caso do *cluster* de confecções em Cianorte-PR; o Vale dos Sinos, no Rio Grande do Sul, onde se desenvolveu a indústria de calçados femininos; Criciúma-SC contribui com a indústria de revestimentos cerâmicos; o setor calçadista de Franca-SP e Nova Serrana-MG; todos estes casos já foram objetos de estudos na literatura acadêmica nacional.

Porter (1990), exemplifica que as inovações radicais e revolucionárias podem ser fontes de importantes vantagens competitivas para empresas concentradas geograficamente e cita o caso do APL de Suassolo, produtor de cerâmica de revestimento na Itália, onde a mudança no paradigma produtivo de queima dupla para queima simples surgiu pela necessidade dos produtores de reduzirem custos com energia e mão-de-obra, provocando redução no ciclo de produção de 20 horas para 50 minutos. Esta redução no custo do produto permitiu que as empresas italianas atingissem outras faixas de consumo de cerâmica e ainda se caracterizassem como exportadoras de equipamentos de produção.

Especificamente no setor de transporte rodoviário de cargas observa-se vários exemplos no Estado do Paraná, como os Grupos G10 de Maringá, o G9 de Toledo e o G12 de Ponta Grossa, estes grupos consideram como a principal

vantagem competitiva, além da concentração geográfica, o poder de "barganha" que conseguem auferir tanto nas negociações com clientes, quanto com fornecedores. Na compra de caminhões em conjunto, por exemplo, conseguem diferenciais de preço que, isoladamente, não conseguiriam; da mesma forma na contratação de fretes junto a grandes embarcadores de soja, pois têm o diferencial de garantirem volume transportado, pontualidade nas entregas e disponibilidade da frota, que geralmente possui reduzida idade média. Estes grupos também foram fonte de inspiração para formação do GOT.

A apresentação do referencial teórico-conceitual destes fatores, considerados centrais para o desenvolvimento da pesquisa, tem um papel fundamental para o seu desenvolvimento, dando assim sustentação aos desdobramentos tratados nos capítulos posteriores, deixando desta forma de maneira clara o posicionamento conceitual estabelecido para o desenvolvimento do presente trabalho.

2.1 ESTRATÉGIA

Adam Smith,¹ na abordagem clássica da Economia, já fazia referências ao fato de que a especialização da produção aliada às trocas entre as nações era fator chave para a riqueza ou bem estar da população, explorando temas como produtividade e empregabilidade. Sua teoria da vantagem absoluta defendia que um país deveria exportar e especializar-se em produtos e serviços que poderia produzir de maneira mais econômica que outros, ou seja, com menores custos de produção que conseqüentemente gerará maiores margens operacionais.

¹ ADAM SMITH, 1723-1790, escocês, filho de uma típica família da classe alta não nobre da época, teve o mérito do pioneirismo da sistematização do que hoje é conhecido como "Economia". O seu livro **A riqueza das nações: investigação sobre sua natureza e suas causas**, foi escrito no período de 1749 a 1776 e teve a primeira edição em 1776 contendo 02 volumes, *in quatro*, dos quais o primeiro contém os Livros I, II e III, com 510 páginas, e o segundo volume, contendo os Livros IV e V, apresenta-se com 587p.

O conceito foi aperfeiçoado por David Ricardo,² que introduziu a idéia de Vantagens Comparativas: a teoria de comércio internacional de Ricardo, afirmando que os países deveriam produzir e exportar bens e serviços que fossem relativamente mais eficientes que outros, introduzindo conceitos como custo de oportunidade e livre comércio.

Conforme Ricardo, se cada nação privilegiasse as suas vantagens comparativas para a produção de algum bem, todos ganhariam, pois seriam consumidos os produtos obtidos com maior grau de eficiência. A idéia da competitividade repousou, desde a sua origem, na busca incansável pela eficiência, a máxima de fazer mais com menos. Competitivo tornou-se um sinônimo daquele que é o mais eficiente e, portanto, detém a vantagem comparativa em relação a seus competidores.

O conceito de vantagem comparativa evoluiu e foi se incorporando às práticas gerenciais, adaptando-se o conceito para a aplicação no universo das firmas.

Em meados do século XX, com a intensificação do comércio e a expansão das grandes corporações empresariais, conceitos como a "mão invisível", proposto por Smith, como forma de explicar o alinhamento entre oferta e procura e fixação de preços, já não satisfaziam mais. Havia um grande número de transações econômicas nas quais as suposições em que se embasavam eram violadas.

Em muitos mercados umas poucas empresas dominavam todo o contexto e o poder de influência nas condições determinantes das transações como preços,

² DAVID RICARDO, 1772-1823, inglês, filho de um abastado comerciante de origem judaica que havia imigrado da Holanda. Ricardo cresceu no mundo "prático" dos negócios, tornou-se operador de bolsa de valores londrina e movia-se com familiaridade no mundo dos negócios e das finanças do capitalismo mais avançado de sua época. Foi considerado ainda em vida o legítimo sucessor de Adam Smith no papel de difusor da jovem ciência conhecida como Economia Política e sua obra mais conhecida foi *On The Principles of Political Economy and Taxation*, publicada pela primeira vez em 1817.

quantidade ofertada, demanda, etc., era exercido de forma às vezes unilateral. Assim, a premissa de que o preço é estipulado por uma "mão invisível", sem que haja decisões tomadas por executivos preocupados com os seus concorrentes, já não encontrava mais sustentação.

Questões relacionadas a planejamento e estratégia cada dia mais passaram a fazer parte do conjunto de variáveis que interagem no processo de competição e competitividade. As organizações sempre foram e continuam sendo afetadas, direta ou indiretamente, pelo que hoje conhecemos como *stakeholders* (concorrentes, fornecedores, clientes, governos, meio ambiente, etc.); este fato leva as organizações a pensarem e agirem estrategicamente, considerando todos os possíveis resultados, e a mão invisível, que pode até influenciar o processo de alguma forma, não está no controle.

Contestando o conceito da "mão invisível" criado por Smith e utilizado por longo período para descrever a dinâmica do mercado capitalista, Chandler,³ por meio da descrição e análise da história da administração estratégica, principalmente das grandes corporações, escreveu a A "mão visível" (*Visible Hand*). Chandler (1977), alterou o foco de análise da moral dos líderes empresariais individuais para a eficiência das diferentes formas organizacionais. Desta forma ele promoveu, relacionando a inovação tecnológica com a moderna empresa, uma maneira moral legal que alterou a forma dos historiadores e economistas escreverem sobre a moderna economia americana.

Para o autor a figura do gestor diferenciava-se do empreendedor e condenava a diversificação em áreas que não tinham ligação direta com o *core*

³ ALFRED duPONT CHANDLER (1918-), americano, nascido em Delaware, ingressou na Universidade de Harvard em 1940, doutorou-se em 1952. Foi pesquisador no Massachusetts Institute of Technology entre 1950 e 1951 e retornou como professor em 1960. Foi professor de história na Johns Hopkins University de 1963 a 1971 e Diretor do Center for Study of Recent American History, 1964 a 1971. Tornou-se professor da Harvard Business School em 1971, tornando-se professor emérito em 1989. Dentre as principais obras destacam-se "*The Visible Hand*", 1977 e *Estratégia e Estrutura*.

bussines da empresa. Outra postura polêmica adotada por Chandler era que discordava que as grandes corporações necessariamente tinham que ser burocrática, como descrevia Max Weber.

Outra grande contribuição de Chandler (1962) foi afirmar e defender ainda nos tempos atuais que a estrutura segue a estratégia, ou seja, somente realizar reestruturações nas organizações não era suficiente; as reestruturações têm que ter uma profunda afinidade com a estratégia adotada pela empresa, deixando claro que a estrutura adotada irá depender da estratégia. Assim o mercado de consultorias empresariais sofreu uma revolução.

A Teoria dos Jogos, que começou a ser desenvolvida em 1928 pelo matemático John Von Newman, abordando inicialmente os jogos de estratégia como o xadrez e a dama, obteve a colaboração do economista Oskar Morgenstern para, em 1944, os dois autores publicam a obra *Theory of the Games and Economic Behavior*. Utilizando os pressupostos desta teoria, John Nash,⁴ que desenvolveu o conceito de equilíbrio de Nash, também contesta o posicionamento econômico de Smith e Ricardo. É a solução de qualquer problema no qual cada jogador, por compreender as estratégias dos demais, é incapaz de melhorar ainda mais sua posição adotando uma solução alternativa. As empresas planejam e executam o que é melhor para elas; entretanto, cada empresa tem o conhecimento de que todos farão o mesmo.

Como estrutura intelectual, o equilíbrio de Nash pode ser empregado para considerar:

⁴ JOHN NASH nasceu a 13 de junho de 1928 em Bluefield, West Virginia, nos Estados Unidos. Em 1948, foi aceito no programa de doutoramento em matemática em duas das mais famosas universidades dos Estados Unidos: Harvard e Princeton. A sua escolha recaiu sobre Princeton. Aí demonstrou interesse por vários campos da matemática pura: Topologia, Geometria, Álgebra, Teoria dos Jogos e Lógica. Em 1949, aos 21 anos, Nash escreveu uma tese de doutoramento que, 45 anos mais tarde (1994), lhe daria, junto com John C. Harsanyi e Reinhard Selten, o Prêmio Nobel de Economia. Em 1958, o seu estado mental em decorrência de esquizofrenia agravou-se, conseguindo recuperar-se da doença em 1990.

- a) de que maneira as empresas ou pessoas se comportariam se não fossem inteiramente racionais;
- b) ou como o efeito de uma reputação, ou seja, um melhor posicionamento da imagem institucional, muda os resultados em caso de transações repetidas;
- c) de que maneira a incerteza pode ser enquadrada nos cálculos econômicos;
- d) como as normas sociais e os conceitos de confiança, honestidade e equidade podem ser avaliados.

Relacionando os posicionamentos adotados por Chandler (1977) e Nash, observa-se até certo ponto uma comunhão de pensamentos em torno da figura do "Gestor" e da estratégia, que podem ser adotados como um ponto de interseção das duas teorias.

Na evolução do estudo da estratégia observa-se ainda grande contribuição de Igor Ansoff⁵. A sua obra abrange questões relacionadas às turbulências e constantes mudanças nas quais o ambiente empresarial está inserido, contribuindo para a criação do conceito de administração estratégica. Ansoff (1965) observa que a implantação do conceito de administração estratégica, requer dois estilos de administração estratégica:

- a) no primeiro estilo o autor considera quando as mudanças não eram bem aceitas, nas quais recomendava a minimização dos efeitos destes desvios, tendo sempre como balizamento resultados em que o fato real fosse diferente do esperado; o autor denominou esse estilo de

⁵ Igor Ansoff - nascido em 1918, em Vladivostok (Rússia), aos 16 anos de idade foi com os pais para os Estados Unidos. Estudou Engenharia Mecânica e Física e doutorou-se em Matemática Aplicada, em Nova Iorque. Trabalhou na *Rand Foundation*, especializada em assuntos militares, e na empresa aeroespacial *Lockheed*, na qual foi diretor-geral. Acabaria, no entanto, por optar pela carreira acadêmica no *Carnegie Institute of Technology*, onde publicou o *best-seller Corporate Strategy*, hoje considerado a bíblia do planejamento estratégico.

comportamento incremental. Para Ansof (1965), este funcionamento empresarial é utilizado por todas as empresas que buscam a eficiência.

Desta forma, o incrementalismo tanto pode trazer a eficácia desejada, quanto facilitar a manutenção do *status quo*. Entretanto, somente ele não serve para a satisfatória consolidação de um processo de qualidade;

- b) no segundo estilo o autor foca no comportamento do empreendedor. Para o empreendedor, a mudança é desejada, amplamente desejada. Não existe resistência ao novo. A adoção deste estilo faz com que as organizações ajam proativamente, de forma contrária ao primeiro estudo que se baseia na reação aos fatos. A satisfação é a meta.

O autor advoga que as empresas passam por um processo semelhante à vida: na fase inicial do ciclo prepondera a figura do empreendedor, quando a estrutura e a definição das atividades estão em formação; em seguida, vem o ciclo incremental, quando permanecerão até o surgimento de alguma crise, e, por meio das crises, as empresas mudarão de comportamento.

Na visão de Ansoff (1965), a administração estratégica é utilizada para realinhar os desvios de trajetórias que são geradas pelos riscos e oportunidades que os mercados oferecem. É uma atividade típica da liderança, pois parte da capacidade do empreendedor, acionista ou não, em tornar real sua visão.

Considerando outra linha de pensamento, a história das organizações é pautada pela construção de vantagens competitivas sustentáveis. As empresas procuraram pavimentar a sua história construindo vantagens competitivas sustentáveis, ou seja, produzindo produtos e serviços de maneira a suplantar seus competidores, seja por meio de uma estratégia voltada para operar com o menor custo, atender a um mercado específico ou oferecer diferenciação na forma de abordá-lo. Porter (1980) sintetizou estes princípios, tornando-os um dos pilares da estratégia corporativa. Entretanto, a implementação de uma estratégia competitiva sustentável é uma das tarefas mais laboriosas da atividade executiva empresarial,

principalmente devido ao fato da complexidade das atividades envolvidas na produção de um bem ou serviço.

Este conjunto de atividades foi definido por Porter (1985) como a cadeia de valor da empresa, figura 3. A cadeia de valor é composta por atividades que contribuem diretamente para a produção do bem ou do serviço - atividades centrais ou *core business*, como logística interna, operações, logística externa, *marketing* e vendas e serviço, e por aquelas que dão suporte às atividades centrais, que são a infraestrutura da empresa, a administração de recursos humanos, o desenvolvimento de tecnologia e a aquisição. Articular de maneira ótima a cadeia de valor tornou-se fator chave para a sobrevivência das organizações.



FIGURA 3 - CADEIA DE VALOR DA EMPRESA
 FONTE: Porter (1985, p.37)

Porter (1985, p.15) considera que “a vantagem competitiva é o coração da performance de uma firma em mercados competitivos”. Este posicionamento defendido pelo autor é sintetizado no fato de muitas empresas falirem em função da dificuldade que as mesmas têm em traduzir o conceito amplo de estratégia competitiva em ações específicas que resultem às empresas gerar e manter

vantagem competitiva, explicando desta forma a interseção entre a formulação e a implementação de estratégias. Desta forma o autor defende que a vantagem competitiva pode caracterizar-se como um resultado da implementação de estratégias genéricas, com base na cadeia de valor da empresa (figura 2); em síntese, as empresas devem preocupar-se ofertar os seus produtos e/ou serviços de forma que tenham um valor percebido pelo cliente maior do que o custo para fazê-los e ofertá-los.

O GOT, de uma forma empírica, passou a realizar em conjunto algumas destas atividades caracterizadas por Porter (1985), que, antes da constituição da associação, eram realizadas isoladamente. Identificando no modelo cooperativo uma saída para conquistar vantagem competitiva através da equação onde o resultado do esforço conjunto é maior do que os resultados individuais de cada empresa. O principal motivador da associação foi a redução de custos e a diferenciação junto ao mercado com uma imagem corporativa forte, ou seja, como uma associação com a capacidade para contratar e garantir o transporte, dentro do prazo esperado, de grande volumes de cargas de grãos, auferindo desta forma um maior valor na negociação dos fretes e um menor custo na prestação do serviço de transporte. A redução dos custos foi objetivada via a disponibilização de frota com idade média mais nova e conseqüente menor custo de manutenção, adquirida em condições diferenciadas junto aos fornecedores em função da compra conjunta de caminhões, pneus e serviços de manutenção em geral.

Para Porter (1985, p.33), em termos competitivos, o significado de valor "é o montante que os compradores estão dispostos a pagar pelo que uma empresa lhes oferece", entretanto, para a empresa ser lucrativa este valor percebido pelos clientes em relação aos seus produtos e serviços deverá ser superior ao custo total dos mesmos, gerando assim a margem apresentada na figura anteriormente citada.

Caracterizando ainda a estratégia competitiva adotada pelo GOT, Porter (1986) apresenta três estratégias genéricas:

- a) liderança no custo total;
- b) diferenciação; e,
- c) enfoque.

Estas estratégias serão abordadas mas detalhadamente nas seções seguintes. A figura 4, a seguir, caracteriza estas três estratégias genéricas:

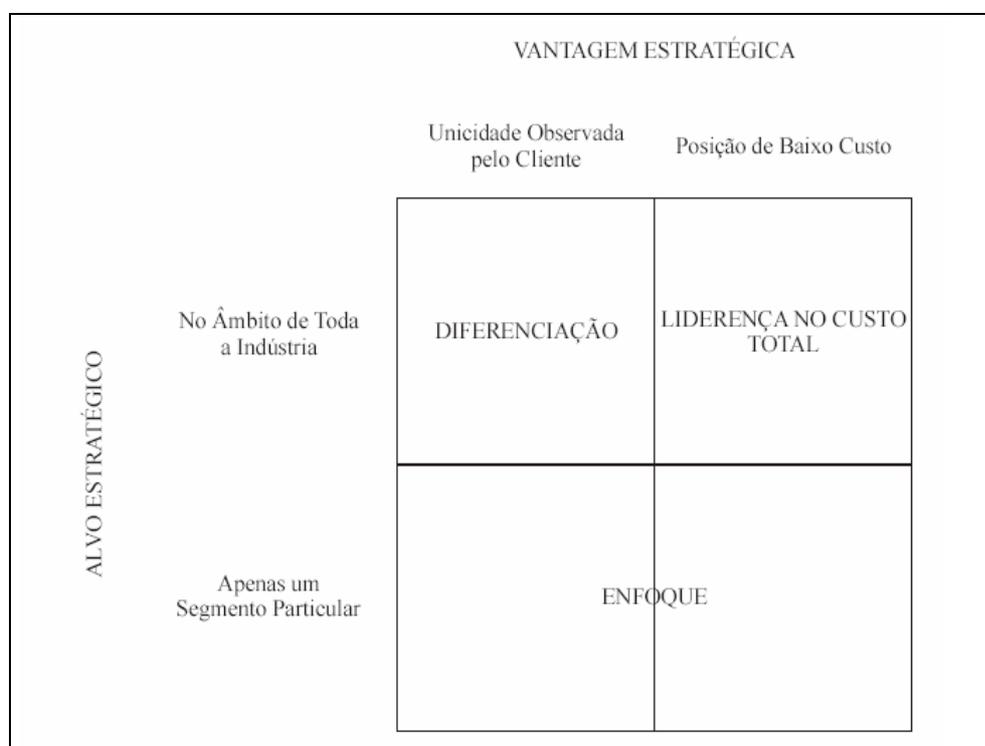


FIGURA 4 - ESTRATÉGIAS GENÉRICAS
FONTE: Porter (1986, p.53)

Entretanto, unicamente uma estratégia competitiva alinhada e bem definida não é suficiente para que uma empresa sustente no longo prazo uma vantagem competitiva. Existe a necessidade de estrutura, principalmente uma habilidade de gerenciamento, para dar suporte à estratégia, e neste quesito, uma contribuição acadêmica considerável foi de Prahalad e Hamel (1990), abordando o conceito de competência essencial (*core competence*). Esses autores defendem que as reais

fontes de vantagem competitiva de uma organização estão na habilidade de gerenciamento em consolidar tecnologias de escopo corporativo e técnicas de produção em competências que propulsionem os negócios individuais a adaptarem-se rapidamente, transformando mudança em oportunidade. A competência essencial, conforme os autores, pode ser entendida como comunicação, envolvimento e um profundo conhecimento em trabalhar na corporação por meio das suas fronteiras organizacionais. Outro fato interessante é que para os autores as competências essenciais não diminuem com o decorrer do tempo, como ocorre com os ativos físicos, que se depreciam, as competências são aperfeiçoadas na medida que são aplicadas e compartilhadas.

Hamel e Prahalad (1995), defendem ainda que a complexidade crescente da gestão exigia foco, e que, portanto, caberia às empresas concentrarem-se nas suas atividades centrais, delegando a terceiros as atividades acessórias. A busca da eficiência, entretanto, é apenas um dos aspectos fundamentais para a gestão competente. É preciso também preocupar-se de maneira continuada, perene e firme com a manutenção das habilidades que permitam a empresa desenvolver novos produtos e serviços de maneira a sustentar os novos ciclos de crescimento e acompanhar as mudanças e as novas demandas do mercado. Desta forma, a gestão competente deverá compatibilizar a eficiência e a inovação.

Porter (1986) explica que para uma estratégia competitiva ter êxito, esta estratégia deve contemplar fatores que permitam a organização tomar postura defensável contra as cinco forças expostas, que são: os entrantes potenciais, os compradores, os fornecedores, os produtos substitutos e a concorrência propriamente dita, sofrendo este último influência direta dos quatro primeiros, conforme apresentado na figura 5. Nesse sentido o autor indica três caminhos a serem seguidos: primeiro consiste num posicionamento empresarial de modo a expor e utilizar suas capacidades e assim construir sua melhor defesa, o segundo prega tomar uma postura influenciadora acerca do equilíbrio das forças competitivas através de movimentos estratégicos, e, por fim aconselha a antecipar-se às mudanças que constituem as cinco forças e reponder a elas de modo proativo.

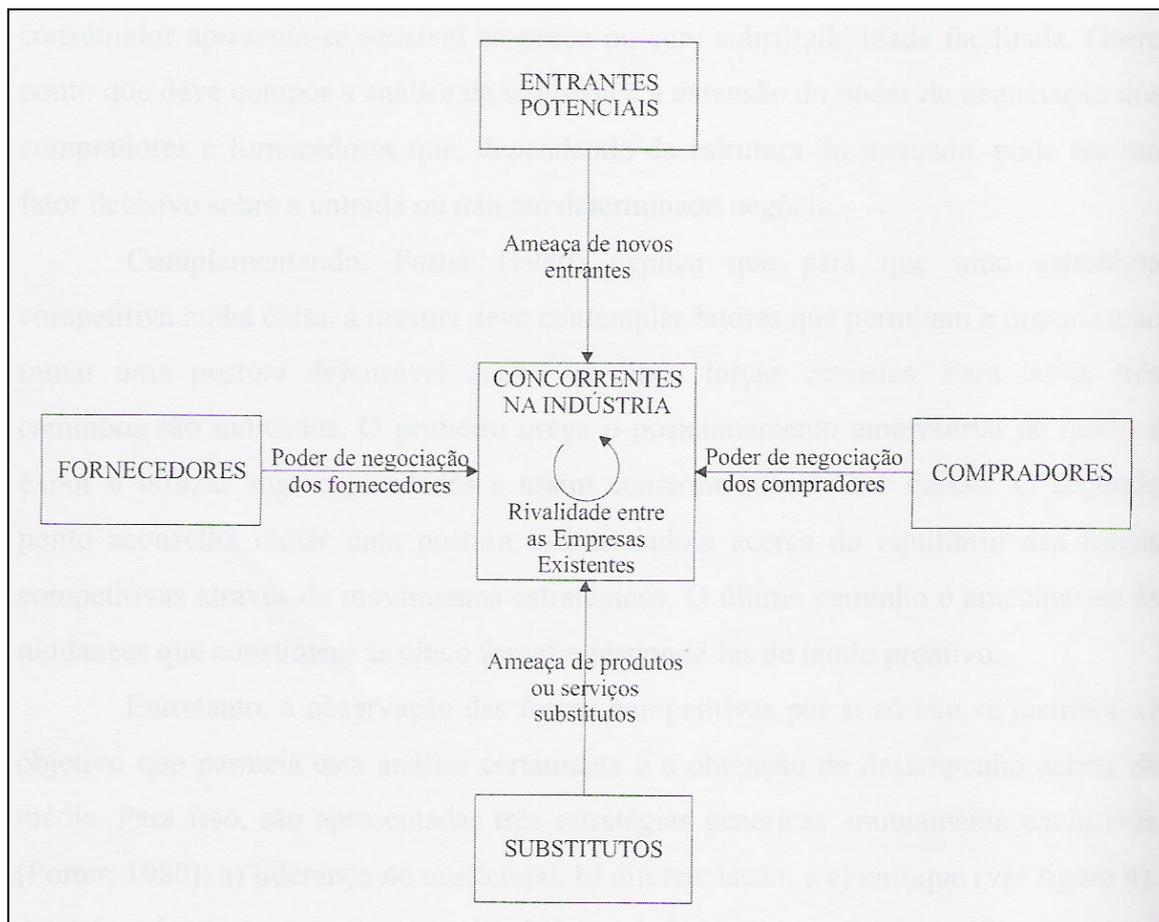


FIGURA 5 - FORÇAS QUE DIRIGEM A CONCORRÊNCIA NA INDÚSTRIA
 FONTE: Porter (1986, p.23)

Porém, a observância somente das forças competitivas não se justifica por si só; o principal objetivo é a obtenção de um desempenho acima da média. Para isto Porter (1986) apresenta três estratégias genéricas: i) liderança no custo total; ii) diferenciação; e, iii) enfoque (focando sempre no *core business* da organização). Cada uma destas estratégias serão abordadas individualmente nas seções a seguir.

2.2 LIDERANÇA NO CUSTO TOTAL

Conforme Porter (1986), a liderança no fator custo consiste em ganhar vantagem competitiva por meio da liderança nos custos totais da organização, podendo ser utilizada para produtos que são estandardizados e, por consequência, facilmente comparados. Os riscos inerentes a este posicionamento são: difícil acompanhamento da tecnologia; fácil imitação dos processos pela concorrência;

visão bitolada nos custos sem foco nos demais fatores de risco; e inflação nos custos, o que pode anular esta vantagem.

No segmento de transporte rodoviário de produtos ligados ao agronegócio a tonelage de carga transportada com um menor custo é um fator preponderante para a alavancagem das margens de lucro das empresas de transporte, como também para a obtenção de uma vantagem competitiva sustentada. Observa-se a adoção da composição bi-trem como uma maneira eficiente e mais econômica de desenvolver a atividade de transporte, ficando claro uma estratégia baseada na redução de custos, haja vista o maior volume de carga que o caminhão poderá transportar subdividindo a carga em vez de em 3 eixos no segmento normal de cargas secas, para em 6 eixos em 2 compartimentos de cargas, um engatado no outro.

Porter (1980) aborda muito claramente esta questão quando analisa a indústria como ferramenta que antecede a elaboração de estratégias com a finalidade de auferir vantagem competitiva. O autor classifica cinco grandes forças competitivas no ambiente em que a concorrência estabelece-se de forma mais direta, que é o nível de unidade de negócios ou o nível empresarial. Estas grandes forças são os entrantes potenciais, os compradores, os fornecedores, os produtos substitutos e a concorrência propriamente dita.

A análise dos entrantes potenciais consiste basicamente na observação das ameaças de entrada que possíveis empresas podem concretizar, estas ameaças são: i) as barreiras de entrada e suas propriedades, quais as economias de escala, diferenciação do produto, necessidade de capital, custos de mudança, acesso a canais de distribuição, desvantagens de custos independentes de escala e política governamental; ii) a retaliação que as empresas já inseridas na indústria em análise podem executar; iii) a estrutura de preços vigentes; e iv) experiência e escala.

Para a indústria de caminhões pesados no Brasil esta finalidade da segmentação é uma questão básica, pois por meio da segmentação obter-se-á um conhecimento de grande importância para o desenvolvimento de caminhões que

atendam às necessidades de transporte. Conhecendo as diversas aplicações do produto, exigências de disponibilidade mecânica e operacional de cada setor e adaptabilidade do produto às necessidades dos clientes o resultado será um acréscimo na vantagem competitiva da montadora dentro da indústria como um todo.

Para o segmento de transporte observa-se através da padronização de processos, uma forte característica de adoção da estratégia de liderança no custo total, abordada por Porter (1986).

Conforme dados da ANFIR (Associação Nacional dos Fabricantes de Implementos Rodoviários), a participação de cada modalidade de transporte no contexto geral do setor de transportes vem sofrendo modificações significativas nos últimos anos, com o advento da homologação da modalidade bi-trem, em 1998, o panorama geral teve uma significativa alteração; houve uma migração contínua e expressiva da modalidade carga seca que, em 1997, participava com mais de 50,0% do mercado como um todo, para a de bi-trem, que fechou o ano de 2002 com 49,7% contra 12,1% da carga seca. Esta situação representa uma considerável oscilação de modalidades de transporte dentro do modal rodoviário.

Para a indústria, a análise de cada um destes segmentos é um fator preponderante para o desenvolvimento de produto e planejamento de *marketing*. O crescimento da modalidade bi-trem ocorreu principalmente pelo fato de otimizar o volume transportado em dois compartimentos, obtendo-se assim maior distribuição de cargas nos eixos do cavalo mecânico e do semi-reboque e, conseqüentemente maior volume transportado.

O crescimento da modalidade bi-trem foi uma solução encontrada pelo setor de transporte rodoviário de cargas para maximizar o volume transportado por composição caminhão/semi-reboque, uma vez que em 1995, segundo dados da ANFIR, o volume de cargas secas transportadas (principalmente grãos) foi de 379.007 ton/km e em 2000 este volume foi de 451.370 ton/km, representado o aumento de 19,09%; no mesmo período o segmento bi-trem, que não participava do mercado total em 1995, passou a ter a participação de 41,0% em 2000.

A figura 6, a seguir, representa a caracterização de cada composição de transporte. A configuração de cada caminhão, com base na atividade que o mesmo irá exercer é de fundamental importância no que tange à obtenção de melhores resultados operacionais e financeiros. Segundo dados estatísticos publicados pela revista Autodata (setembro, 2003), o consumo de combustíveis representa 45,0% das receitas, sendo este custo variável um importante fator que determinará os resultados finais do setor.

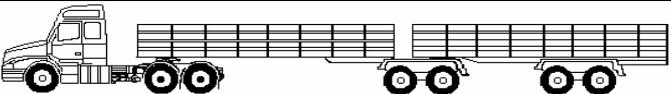
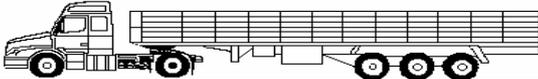
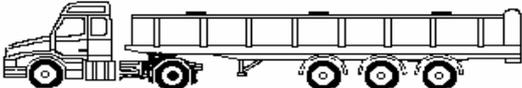
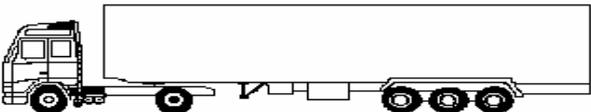
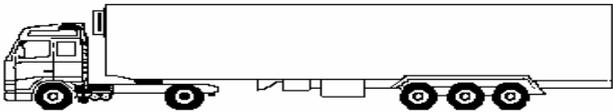
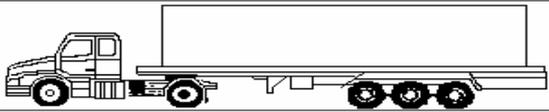
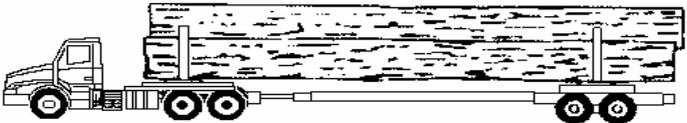
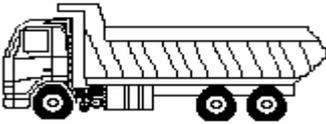
| | |
|------------------------|--|
| Bi-Trem |  |
| Carga seca |  |
| Tanque silo |  |
| Sider furgão |  |
| Frigorífico |  |
| Container |  |
| Madeira |  |
| Construção e mineração |  |
| Cana-de-açúcar |  |
| Aplicações especiais |  |

FIGURA 6 - COMPOSIÇÕES DE TRANSPORTE DE CARGAS

FONTE: o autor

Assim, uma adequada especificação do produto em função do segmento em que atua, das condições geográficas, da utilização do veículo e de várias outras informações que poderão advir da segmentação, poderão ser utilizadas no sentido de agregar vantagem competitiva das empresas de transporte, focando nos segmentos em que sejam identificados como atrativos de modo a torná-las mais competitivas.

2.2.1 Bi-trem

A primeira configuração bi-trem foi criada em 1984, inicialmente operando somente em rodovias não pavimentadas (fazendas de cana-de-açúcar) e sua fabricação era somente por encomenda. Tendo como principal atrativo o fato de transportar sempre o maior volume de carga, esta modalidade foi expandindo-se, e em 1994 passou a ser fabricada em escala pelas montadoras de equipamentos rodoviários, porém ainda somente por encomendas.

Entretanto, a homologação da utilização do bi-trem somente ocorreu em 1998 com a Resolução n.º 68 de 23 de setembro de 1998 (anexo I), que instituiu os requisitos de segurança necessários à circulação de combinações de veículos de carga a que se referem os arts. 97, 99 e 314 do Código de Trânsito Brasileiro e os §§ 3.º e 4.º dos art. 1.º e 2.º, respectivamente, da Resolução 12/98 do CONTRAN; instituiu ainda algumas restrições de utilização do bi-trem no país:

- necessidade da Autorização (AET);
- PBTC (Peso Bruto Total Carga) de 57,0 toneladas;
- comprimento máximo de 19,80 metros;
- período de trânsito dioturno;
- velocidade máx. de 80,0 km/h.

A Resolução 12/68 (Anexo 2) estabeleceu os limites de peso e dimensões para veículos que transitem por vias terrestres. O resumo destas duas Resoluções podem ser observados na figura 7 a seguir, principalmente no que tange ao PBTC (Peso Bruto Total Combinado – Carga e Cavalos Mecânicos) :

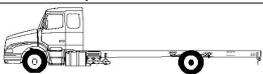
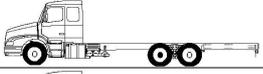
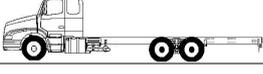
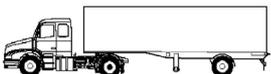
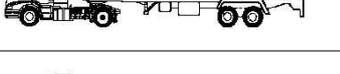
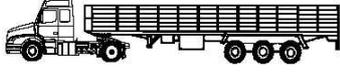
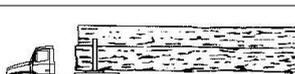
| CAMINHÃO/COMBINAÇÃO | | BRASIL (T) |
|-------------------------------------|--|--|
| PBTC (Peso Bruto Total Combinado) | | ⁽²⁾ 45 |
| Caminhão 4x2 |  | 16 |
| Caminhão 6x2 |  | ⁽³⁾ 19,5 ⁽⁴⁾ 23 |
| Caminhão 6x4 |  | 23 |
| 4x2 + Sistema Transp 1 eixo |  | 26 |
| 4x2 + Sistema Transp. 2 eixo |  | 33 |
| 4x2 + Sistema Transp. 3 eixos |  | 41,5 |
| 6x4 + Sistema Transp. 2 eixos |  | 40 |
| 6x4 + Sistema Transp. 3 eixos |  | 45 |
| Bi-trem |  | ⁽¹⁾ 57 |
| Tri-trem |  | ⁽¹⁾ 63 |
| Rodo- trem |  | ⁽¹⁾ 74 |

FIGURA 7 - CONFIGURAÇÕES PARA TRANSPORTE NO BRASIL

FONTE: Adaptado das Resoluções CONTRAN 12/98 e 68/98 (anexos 1 e 2I)

(1) Exigida permissão especial para tráfego

(2) Tolerância de 5%

(3) Simples 3º eixo

(4) Duplo 3º eixo

ST = Semi-trailer

Após estas duas homologações, o segmento bi-trem obteve uma grande evolução no setor de transporte, o que é evidenciado no gráfico 2, a seguir:

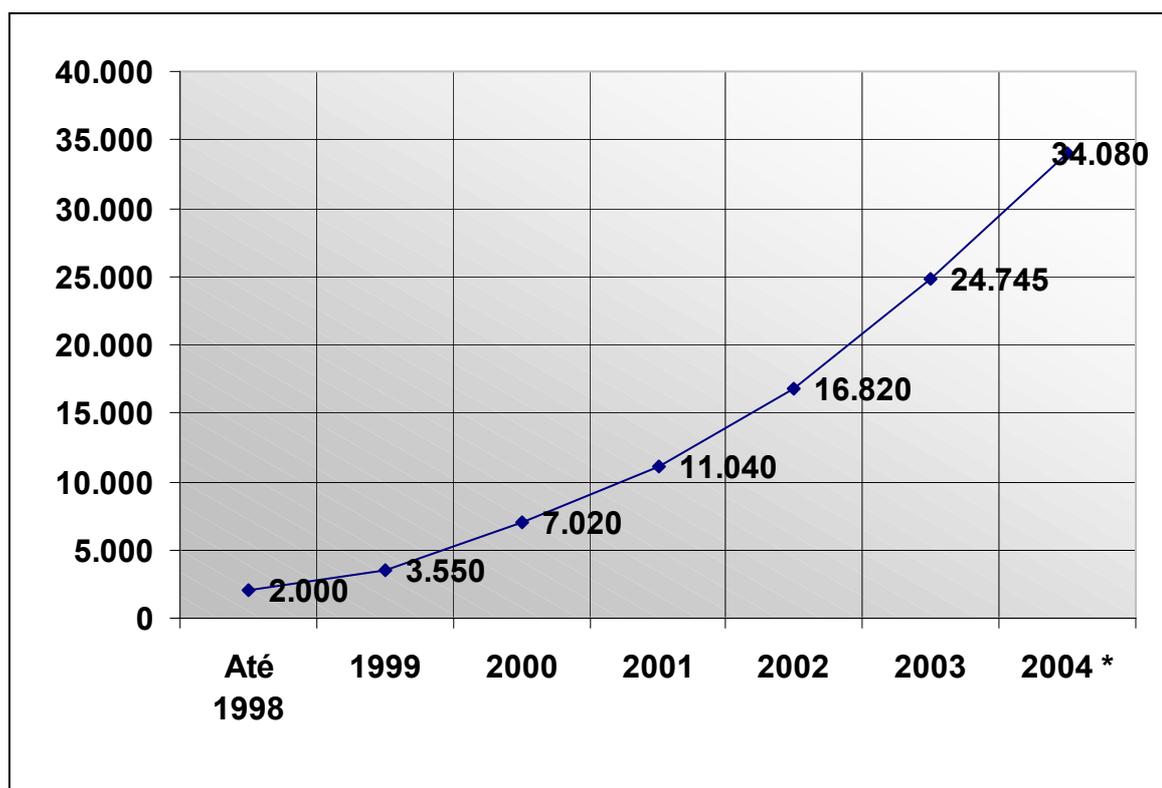


GRÁFICO 2 - QUANTIDADE DE COMBINAÇÕES BI-TREM EM CIRCULAÇÃO NO BRASIL

FONTE: ANFIR

(*) PREVISÃO.

Este crescimento do segmento bi-trem é caracterizado principalmente pelas vantagens econômicas que o mesmo traz para o transportador em termos de eficiência operacional e produtividade, caracterizando com uma ferramenta de fundamental importância para uma estratégia de liderança em custos. O volume de carga útil transportada pelo bi-trem é 40,7% maior do que no sistema convencional de carga seca, conforme demonstra a figura 8 a seguir. Desta forma, considerando o volume transportado, as 34.080 unidades acima equivalem à quantidade de 45.149 unidades de semi-reboques tradicionais para transportar o mesmo volume de cargas.

Deve-se ainda ser levado em conta que, considerando apenas os principais custos operacionais do sistema convencional como combustível, lubrificante, motorista e manutenção geral, a composição bi-trem aufere o volume transportado 40,7% maior.

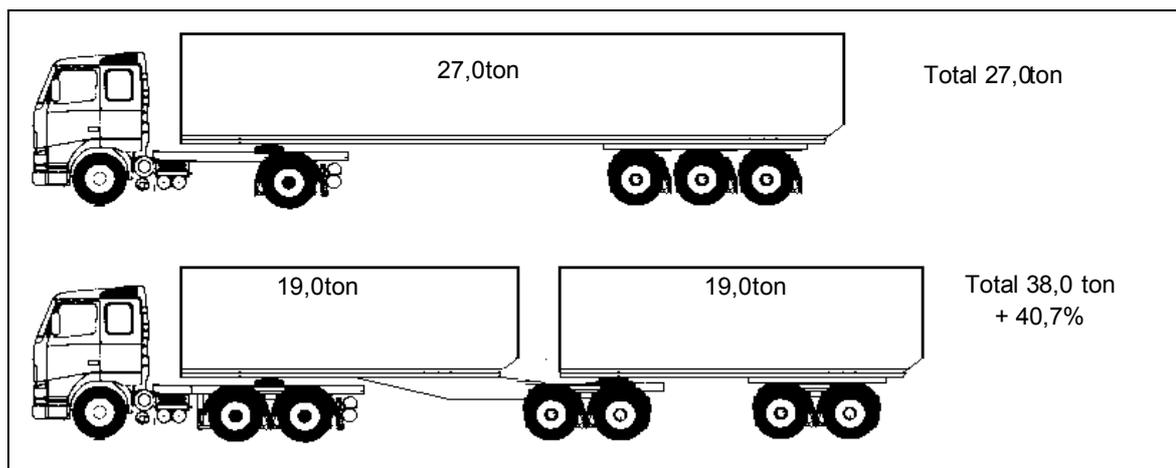


FIGURA 8 - COMPARATIVO SEGMENTOS CARGA SECA X BI-TREM
 FONTE: O autor

Com os mesmos custos equivalentes para rebocar um semi-reboque carga seca, reboca-se um bi-trem, entretanto com um volume de carga 40,7% maior.

Desta a configuração bi-trem conquistou de forma definitiva o segmento de transporte de grãos no país. A adoção deste equipamento caracteriza nitidamente a adoção de uma estratégia de liderança em custos. Esta estratégia, aliada a uma adequada abordagem mercadológica optando pelo segmento de transporte de produtos agrícolas, principalmente grãos, constituem nos pilares da sustentação competitiva do GOT, corroborando assim, o referencial teórico com um caso prático.

2.3 DIFERENCIAÇÃO

Conforme Porter (1986) a diferenciação prevê a exploração da indústria por meio de fatores predominantemente extrapreços, como qualidade, serviços associados, etc. Os riscos associados a esta estratégia podem ser: grande diferença de preço em relação aos concorrentes de baixo custo, o que pode mitigar sua vantagem; mudanças nas necessidades dos compradores; e, possível imitação pela concorrência.

No GOT, a diferenciação ocorre em função do modelo cooperativo adotado. A estratégia de atuação conjunta, por meio do modelo cooperativo adotado, agregou ao grupo a experiência e relacionamento com o mercado que 30 empresas possuíam isoladamente; desta forma, o grupo diferencia-se das demais empresas do mercado, baseando-se na necessidade dos clientes do setor agrícola, principalmente embarcadores de grãos. Para um grande embarcador de soja localizado no Estado do Mato Grosso, é muito mais prático e econômico fazer um único contrato com o grupo do que a contratação individual de várias empresas. Outro fator que contribui em favor da associação é o fato da estrutura de prestação de serviços que o grupo em si oferece como: aumento da capacidade de transporte, que é uma consequência do maior número de caminhões disponível; garantia e pontualidade de entrega nos prazos contratados; havendo algum acidente ou problema mecânico, caminhões de empresas associadas estarão disponíveis para continuar o transporte; e a disponibilidade dos caminhões para o transporte em função de possuírem uma frota com reduzida idade média e motorista treinados.

2.4 ESTRATÉGIA DE ENFOQUE

A estratégia de enfoque compreende as duas estratégias anteriores, no custo e na diferenciação, com uma diferença significativa de abranger somente um segmento de mercado, ou seja, conforme Porter (1986, p.52) “é focar um determinado grupo comprador...”. Esta estratégia parte da premissa que se a empresa concentrar-se em um alvo estratégico estreito de forma mais efetiva e eficiente será mais competitiva do que os seus concorrentes que competem no mercado de maneira mais ampla. Conseqüentemente, agindo desta forma focada, a empresa poderá atingir a diferenciação satisfazendo melhor as necessidades do alvo específico; ou ainda, por especializar-se em determinado segmento, poderá ter custos mais baixos, ou ambas vantagens. Em síntese, a implementação com sucesso da estratégia de

enfoque pode proporcionar à empresa margens de lucro acima da média em seu setor de atuação, proporcionado por uma posição de baixo custo, alta diferenciação, ou ambas.

Os riscos da estratégia de enfoque são: grande diferencial de custos em relação aos concorrentes de maior amplitude, o que pode causar evasão de clientes; a possibilidade de diminuição do diferencial competitivo dado a partir do atendimento de um único segmento; e a possibilidade de surgirem submercados que podem desfocar a organização.

Na cidade de Osvaldo Cruz, já havia um aglomerado de empresas atuando no setor de transporte de grãos, que surgiu de forma espontânea atendendo a uma demanda por transportes criada pela indústria esmagadora de soja instalada na localidade na década de 80. As empresas associadas ao GOT utilizaram-se da vocação natural da região e das competências adquiridas e vivenciadas por todos. Compartilhando estas competências e experiências, decidiram estrategicamente focar no segmento de transporte de grãos, onde todos possuíam uma maior habilidade, e, conseqüentemente adotaram o bi-trem como referencial de equipamento com melhor custo benefício; desta forma, agregaram vantagem competitiva às empresas associadas por meio da liderança em custos e do posicionamento diferenciado junto ao mercado, oferecendo aos clientes um serviço diferenciado, que é a competência em transportar grãos, aliada à capacidade de transporte aumentada em função da associação de várias empresas. No caso do GOT, a adoção do enfoque proporcionou baixo custo no segmento de transporte de grãos como também diferenciaram-se no mercado, oferecendo serviço de transporte para grandes volumes e qualidade na prestação do serviço, o que pequenas empresas que concorrem no mesmo segmento são menos competitivas. As limitações destas estratégias residem no fato de poderem ser facilmente copiadas por concorrentes; entretanto, as redes de relacionamentos e a competência essencial no setor em que atuam serão diferenciais mais

exclusivos, que dificilmente poderão ser imitados pela concorrência, garantindo assim uma vantagem competitiva sustentada.

2.5 SEGMENTAÇÃO DE MERCADO

Um dos objetivos da administração é encontrar soluções para os diversos desafios diários no contexto organizacional e mercadológico. Segundo Levitt (1990), há um contraste entre a administração orientada para vendas e a orientada por *marketing*. Quando o foco são vendas, o objetivo é satisfazer às necessidades do vendedor. Para Cobra (1989), o papel do *marketing* é identificar as necessidades não satisfeitas, de forma a colocar no mercado produtos ou serviços que, ao mesmo tempo, proporcionem satisfação aos consumidores, gerem retorno aos acionistas e ajudem a melhorar a qualidade de vida das pessoas e da comunidade em geral.

No planejamento de *marketing* existe uma grande dificuldade que é a identificação dos mercados alvos a serem atingidos, quem são estes clientes, quais oportunidades podem ser identificadas, quais as necessidades desses mercados, dentre várias outras questões, tendo sempre a tônica da vantagem competitiva. Uma das soluções, que se apresenta como ponto de apoio e que subsidiará a tomada de decisão do administrador, é, sem dúvida, o processo de segmentação de mercado. A segmentação tem sido definida como uma das estratégias de *marketing* e é de fundamental importância para o sucesso de uma empresa.

As bases da segmentação de mercado estão fundamentadas na idéia de que um produto na concepção exclusiva não pode satisfazer as necessidades e desejos de todos os clientes. As características de cada segmento devem ser respeitadas. Os consumidores são muitos e dispersos em diversas regiões; têm hábitos de compra variados, gostos diferenciados e variam em suas necessidades, desejos e preferências. Não se pode tratar todos da mesma forma, bem como não se pode tratar todos de forma diferente. O que se pode fazer é tentar reunir grupos

de clientes com características, preferências e gostos semelhantes, e tratá-los como se fossem iguais.

Como se percebe, o centro de toda a discussão é que existem diferenças entre os consumidores, que devem ser consideradas no processo decisório da empresa, como também na abordagem comercial e de vendas especificamente.

A segmentação de mercado foi explorada com diferentes enfoques na literatura. Smith (1956) fez um dos primeiros estudos publicados, nos quais a segmentação é vista como condição indispensável para o crescimento da empresa e que a segmentação é baseada em desdobramentos do lado da oferta, representando um ajuste mais racional e preciso de produto, e também do esforço mercadológico às exigências do consumidor.

McCarthy (1960), citado em McCarthy (1982), posicionou a segmentação como fator preponderante para se atingir com sucesso os objetivos da empresa, incluindo-a nas considerações estratégicas do *marketing mix*. Kotler (1990) reconhece que a segmentação de mercado está no cerne da estratégia de *marketing* e que esta concepção mercadológica, como idéia mais recente para orientar a estratégia, começa não com a distinção de possibilidades de produto, mas sim com a distinção de interesses ou de necessidades de clientes.

A segmentação, conforme Kotler (1998), é a identificação e a subdivisão do mercado em subconjuntos homogêneos de clientes, em que qualquer subconjunto pode, concebivelmente, ser selecionado como meta de mercado a ser alcançada com um composto de *marketing* separados. Desta forma, em vez de a empresa dispersar seu esforço de *marketing* (abordagens pulverizadas), pode focar naqueles compradores que têm maior chance de satisfazer (abordagem direcionada).

Kotler (1998) define etapas para o processo de segmentação, que consiste em implicações que decorrem da escolha de segmentos bem definidos para o delineamento de estratégias competitivas. Primeiro, segmenta-se o mercado identificando variáveis da segmentação de mercado e desenvolvem-se perfis dos segmentos resultantes; em seguida, escolhe-se o alvo com que se quer

trabalhar, avaliando a atratividade de cada segmento, diferenciando-se produtos e serviços de modo a atender necessidades e desejos do público-alvo; posteriormente, posiciona-se o produto como forma de expressar as diferenças existentes. Como se pode perceber, a segmentação, no conjunto, é a base de toda a estratégia de marketing. A segmentação é a estratégia que auxilia a empresa a penetrar em focos escolhidos, facilitando o acesso ao consumidor por meio do ajuste da oferta à demanda, e do produto ao mercado.

Berrigan (1994) enfatiza que a segmentação de mercado traz, pelo menos, três benefícios: (i) a segmentação promove investimentos seletivos em mercados com probabilidade de produzir maiores índices de retorno; (ii) contribui para o *marketing* e a venda concentrando esforços em grupos de clientes cujas necessidades sejam compatíveis com seus produtos e serviços; (iii) os esforços de *marketing* e venda podem produzir maiores índices de êxito e menores custos por venda, pois permite desenvolver posições de *marketing* sob medida que atinjam em profundidade os compradores.

Segundo Richers (1991), a empresa deve focar suas opções de segmentação sob quatro ângulos distintos: o do setor, que é problema de concorrência; o dos segmentos, que é problema de oportunidade; o dos produtos, que é problema de adaptação; e o de distribuição e comunicação, que é problema de escolha. Dessas quatro variáveis, somente as duas últimas podem ser manipuladas e devem, portanto, ser exploradas como as primeiras a ter-se em vista.

A abordagem da segmentação de mercado no *marketing*, para Richers (1991), auferem à empresa algumas vantagens sinérgicas. Essas vantagens incluem:

- domínio de tecnologia capaz de produzir bens preferidos por certas classes de compradores;
- maior proximidade ao consumidor final;
- possibilidade de oferecer bens e serviços a preços altamente competitivos;
- disponibilidade de pontos de venda adequados a seus produtos ou

serviços;

- existência de veículos de publicidade que se dirijam direta e exclusivamente aos segmentos visados, etc.

Esse conjunto de vantagens, segundo Lopes (2002) propicia à empresa melhores condições para localizar e avaliar as oportunidades de *marketing*, assim como para auxiliar o administrador de marketing na avaliação das forças e vulnerabilidade da concorrência, e com isso tomar decisões que possam minimizar os pontos fracos da empresa e otimizar seus pontos fortes. Para o setor de transporte de cargas o fato de possuir um conhecimento aprofundado de cada segmento maximiza ainda mais a questão da vantagem competitiva no mercado como um todo. Ainda conforme Lopes (2002), segmentação é concentrar esforços de marketing em determinados alvos, que a empresa entende como favoráveis para serem explorados comercialmente, em decorrência de sua capacidade de satisfazer a demanda dos focos, de maneira mais adequada. Cada segmento deverá ser constituído por grupos de consumidores que apresentem o mínimo de diferenças entre si, do ponto de vista das características adotadas, e o máximo de diferenças em relação aos demais segmentos.

Especificamente para o setor de transportes de cargas a segmentação pode constituir-se em algumas vantagens individualizadas, com vista à obtenção de uma vantagem competitiva sustentada:

- capacidade de previsão de tendências;
- conhecimento total da operação;
- soluções totais de transporte;
- dimensionamento de frota para atendimento à demanda;
- menor tempo de transportes, menor prazo de entrega;
- comunicação de mercado dirigida;
- identificação de imagem corporativa relacionado ao segmento focado;
- atendimento personalizado e eficiente.

Considerando todo este aparato teórico, observa-se uma tendência do setor

de transportes em focar determinados segmentos com uma visão mercadológica e, dentro do segmento focado, desenvolver padronização de processos mais eficientes e produtivos. Especificamente, o Grupo Oeste de Transportes, objeto de análise desta pesquisa, optou estrategicamente pelo segmento de transporte de produtos ligados ao agronegócio: grãos e fertilizantes. Como será explorada na análise dos dados, esta decisão estratégica está sustentada, em grande parte, por este aparato teórico. o que contribuirá para a verificação dos objetivos aos quais esta pesquisa se destina.

A partir deste referencial teórico baseado nas três estratégias genéricas que foram descritas por Porter (1986), o GOT foi incluído na descrição, caracterizando a adoção de estratégias de liderança em custo, diferenciação e enfoque e com um posicionamento mercadológico sustentado pela segmentação.

No capítulo seguinte, será apresentada uma descrição da abordagem cooperativa das organizações, compondo desta forma o levantamento teórico necessário para sustentar o problema de pesquisa.

2.6 ABORDAGEM COOPERATIVA DAS ORGANIZAÇÕES

A cooperação entre empresas concorrentes relacionada com a competitividade é de fato um assunto instigante para pesquisa, principalmente devido ao fato das constantes inovações tecnológicas que surgem diariamente no mercado globalizado. Como modelo inovativo e até mesmo em caráter de sobrevivência para pequenas empresas, a cooperação coordenada estrategicamente poderá ser um posicionamento empresarial utilizado em uma economia competitiva.

Na literatura pesquisada, Porter (1993), Lastres (2003), Kreuz, Souza e Cunha (2003), Souza, Cunha e Kreuz (2003), Lemos (2004), etc. não se encontrou uniformidade classificatória das formas cooperativas organizacionais. O objetivo deste tópico é uma tentativa de uniformizar a terminologia, ou seja, fazer uma distinção conceitual das abordagens cooperativas das organizações; dentre elas, serão destacados os aglomerados, que são caracterizados pela proximidade

geográfica, os *clusters*, que consideram, além da proximidade geográfica os processos interativos das organizações que possuem objetivos comuns, as alianças organizacionais fortes em um *cluster*, que ocorrem entre empresas que formalmente trabalham em conjunto para o atingimento de objetivos comuns e por último os APLs, que englobam praticamente todas as características dos demais sistemas, entretanto com uma característica marcante de coordenação com objetivos que transcendem o nível organizacional, mas que a orientação de forma geral vise o crescimento empresarial como também o desenvolvimento regional.

2.6.1 Aglomerações Empresariais

As aglomerações empresariais caracterizam-se principalmente em função da concentração em um determinado espaço geográfico e ocorrem principalmente devido a atrativos regionais que favoreçam de alguma forma de desenvolvimento econômico empresarial; podem ocorrer em diversos segmentos da economia como turismo, transportes, móveis, comércio, importação e exportação, etc. Diversas expressões são utilizadas neste mesmo sentido, entretanto, aglomerações empresariais vem sendo utilizada como sinônimo de *cluster*, o que efetivamente possui características que distinguem um do outro.

Schmitz e Musyck (1993), para caracterizar as aglomerações setoriais ressaltam a proximidade geográfica, a especialização setorial, a predominância de pequenas e médias empresas, a colaboração e a competição entre firmas; destacam ainda a presença de uma identidade sócio-cultural que facilita as relações entre firmas, entre empregadores e trabalhadores qualificados; esta caracterização, talvez por falha na tradução, considera aglomerações como sinônimo de cluster, como também Porter (1993) trata os dois termos como sinônimos.

Entretanto, o que se observa é que a aglomeração de empresas em determinado espaço geográfico em si não necessariamente implica em ter que haver uma cooperação entre estas, pois, uma vez que tenha ocorrido esta interação e

cooperação, a classificação deste aglomerado passa a ter a configuração de um *cluster* ou de alianças estratégicas inseridas em um *cluster*.

Lemos (2004), num artigo relacionado ao setor de turismo, caracterizou de forma muito elucidativa as principais abordagens cooperativas das organizações diferenciando aglomerações, *Cluster*, Alianças e APLs. A figura 9, a seguir, caracteriza a definição de aglomerado:

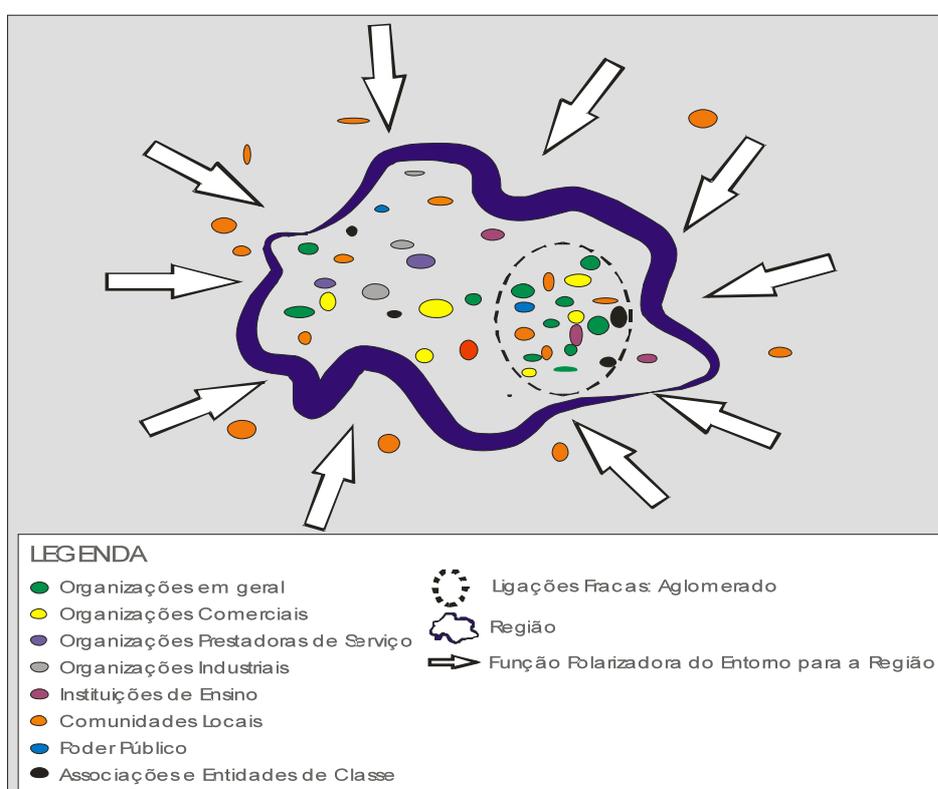


FIGURA 9 - CARACTERIZAÇÃO DE AGLOMERAÇÕES EMPRESARIAIS
 FONTE: Lemos (2004, p.20)

Como exemplos de aglomerações pode-se citar o setor de restaurantes italianos no bairro de Santa Felicidade em Curitiba-PR ou no Bairro do Bexiga em São Paulo-SP; ou ainda de clubes com piscinas térmicas em Caldas Novas-GO. Nestes casos, especificamente, a concentração geográfica não enseja nenhuma interação ou colaboração entre as empresas, todas competem no mesmo

mercado, tendo cada uma seus diferenciais competitivos e inexistindo, pelo menos explícita, uma coordenação no sentido de associar colaboração com competição.

2.6.2 Clusters

O termo *Cluster* vem sendo utilizado pela literatura acadêmica de forma muito ampla, carecendo de um levantamento e caracterização em termos conceituais de sua abrangência e significância. Órgãos de apoio e consultoria, como o SEBRAE-SP (2002), consideram *cluster* como sinônimo de APLs, e consideram que na composição de um cluster, além da proximidade física e da forte relação com os agentes da localidade, há em comum o fato de possuírem a mesma dinâmica econômica.

Na sistematização proposta neste trabalho, a proposição é diferenciar *cluster* de APL, abordando detalhadamente cada um dos conceitos e encontrando lacunas entre uma abordagem e outra objetivando uma conceituação mais apropriada.

Desta forma a dinâmica de um *cluster* pode ser determinada pelo fato de as empresas nele inseridas realizarem atividades semelhantes e/ou utilizarem mão-de-obra específica disponível em poucas regiões, ou utilizarem as mesmas matérias-primas, ou necessitarem das mesmas condições climáticas ou de solo para a sua produção, por fornecerem para o mesmo cliente que exige proximidade, ou ainda por processos históricos ou culturais.

Pereira (1998) classifica o termo *cluster* partindo da formação dos mesmos: os *clusters* endógenos são aglomerações que advêm de empresas que são constituídas pela tradição e vocação de determinada região. Não existe um esforço deliberativo nesta modalidade, sendo as próprias competências originais de uma localidade que ensejam o aparecimento de empresas no mesmo ramo de atividade ou de ramos complementares. Aspectos econômicos, geográficos e naturais contribuem para formação de um *cluster*.

Os *clusters* deliberados, conforme Pereira (1998), têm a sua constituição de forma racional e planejada, podendo ser produto de ações da iniciativa privada,

FIGURA 10 - CARACTERIZAÇÃO DE *CLUSTER*
FONTE: Lemos (2004, p. 20)

Assim, pode-se concluir que no *cluster* existe uma interdependência, horizontal ou vertical entre empresas concentradas geograficamente, não havendo no *cluster* interação entre as empresas de caráter organizacional intrínseco, ou seja constituem-se alianças fracas, nem mesmo com órgãos de apoio e/ou governamentais.

Como exemplos, pode-se citar o setor de prestação de serviços e autopeças que se instalam nas proximidades de montadoras de veículos, como, por exemplo, junto à FIAT, em Betim-MG, ou a Renault, em São José dos Pinhais-PR. São observados *clusters* no setor de revestimentos cerâmicos, como em Criciúma-SC e em Santa Gertrudes-SP.

2.6.3 Alianças Estratégicas Inseridas em um *Cluster*

Para que seja identificada uma situação de alianças, segundo Lynch (1994, p.34-36), alguns fatores devem ser identificados simultaneamente:

- deve haver uma ligação operacional forte entre os parceiros;
- deve haver um interesse legítimo no futuro do aliado;
- uma aliança é fundamentalmente uma relação estratégica, com horizontes de longo prazo e vantagens competitivas significativas;
- deve haver suporte por parte dos altos cargos da organização para que uma mudança realmente exista; e
- estilo de gerenciamento da aliança tende a ser altamente coordenativo e colaborativo.

Segundo Lorange e Roos (1996), na caracterização de alianças estratégicas alguns fatores têm que ser considerados:

- as alianças estratégicas são arranjos de cooperação entre duas ou mais empresas;
- a justificativa para a constituição de alianças estratégicas reside na manutenção de estratégias individuais face aos recursos limitados;
- propósito final de uma aliança estratégica encerra-se sobre a noção

de sinergia; e

- deve-se ter atenção especial tanto à formação e implementação como também a evolução das alianças estratégicas.

A primeira afirmação, conforme Bispo (2004), contribui para a noção de alianças estratégicas entre empresas que se encontram no mesmo elo da cadeia produtiva. O que implica no fato de que, apesar de as empresas serem concorrentes e poderem buscar estratégias distintas ou individuais, o advento das alianças estratégicas pode servir como um meio para a implementação destas estratégias. Em que pesem estratégias individuais distintas, podem-se detectar pontos de intersecção que viabilizem a constituição de uma aliança estratégica, passando-se assim a emergir a noção de sinergia. Uma vez que os recursos são limitados e o alcance a esses recursos podem apresentar-se mais dificultoso caso a abordagem seja isolada, uma aliança estratégica de empresas concorrentes pode favorecer este acesso, ou seja, a soma dos esforços isolados acaba sendo menor do que a soma dos esforços conjuntos.

Na caracterização de alianças estratégicas Yoshio e Rangan (1996) apresentam a necessidade de algumas condições: i) as empresas permanecem independentes após a formação da aliança; ii) as empresas aliadas compartilham os benefícios da cooperação e controlam o desempenho de tarefas especializadas; e iii) as empresas aliadas contribuem em áreas estratégicas fundamentais.

Como forma elucidativa apresenta-se a seguir a caracterização de alianças estratégicas feita por Lemos (2004):



FIGURA 11 - CLUSTER EM ALIANÇA ESTRATÉGICA

FONTE: Lemos (2004, p. 20)

Vale ressaltar que estas questões concernentes a formação, implementação e evolução das alianças estratégicas estão intimamente ligadas a fatores de confiança mútua, e confiança é algo que se constroi com o decorrer do tempo, é uma conquista de todos os que estão inseridos no processo de interação. Assim, uma aliança em sua fase inicial caracteriza-se como tímida e pode, a partir da visualização dos efeitos benéficos originados da associação, evoluir para uma situação mais estreita e duradoura.

Faz-se importante destacar que as alianças estratégicas podem existir independentemente da localização geográfica dos agentes, podendo ocorrer dentro ou fora de aglomerados e *clusters*.

2.6.4 Arranjos Produtivos Locais

Sistemas de produção baseados em Arranjos Produtivos Locais (APLs) têm sido destacados na última década como sistemas importantes para o desenvolvimento econômico de determinadas regiões periféricas, principalmente

após o sucesso identificado dos distritos industriais italianos, a terceira Itália. O governo brasileiro, conforme Otoni (2004 - matéria publicada no Jornal Gazeta Mercantil), anunciou o programa de apoio às médias e pequenas empresas organizadas em APLs. Este programa conta com um orçamento inicial de R\$20 milhões somente para os projetos voltados à exportação.

Existem na literatura diversas abordagens conceituando APLs; o que se busca nesta pesquisa é um levantamento destas diversas conceituações, tendo como objetivo uma definição para fins deste trabalho de um conceito padrão adotado.

Conforme Lastres (2003, p.4), APLs

são aglomerações territoriais de agentes econômicos, políticos e sociais - com foco em um conjunto específico de atividades econômicas - que apresentam vínculos mesmo que incipientes. Geralmente envolvem a participação e a interação de empresas - que podem ser desde produtoras de bens e serviços finais até fornecedoras de insumos e equipamentos, prestadoras de consultoria e serviços, comercializadoras, clientes, entre outros - e suas variadas formas de representação e associação. Incluem também diversas outras instituições públicas e privadas voltadas para: formação e capacitação de recursos humanos (como escolas técnicas e universidades); pesquisa, desenvolvimento e engenharia; política, promoção e financiamento.

Nesse aspecto, Cassiolato e Lastres (2002) destacam a questão local e a proximidade dos agentes como fator indutor do conhecimento, inovação e competitividade. Estes formatos organizacionais envolvem diferentes tipos de agentes sociais e econômicos em ambientes propícios à geração e difusão de conhecimento e de inovação, envolvendo as etapas de pesquisa e desenvolvimento, de produção e de comercialização.

Os APLs, conforme Kreuz, Souza e Cunha (2003), apresentam como característica principal uma forte interação entre as empresas componentes, esta interação também envolve instituições de ensino e pesquisa, instituições de apoio à infra-estrutura, agentes financeiros, prestação de serviços e informações, governos locais, regionais e nacionais, associações de classe, clientes, fornecedores de insumos, componentes e tecnologias. Os autores argumentam ainda que nesse tipo de arranjo a interação entre os agentes, a complementaridade de diversas capacidades tecnológicas, o fluxo de informações entre os agentes heterogêneos, a

circulação de idéias e pessoas entre firmas e setores, a produção de bens públicos, induzem a um processo sinérgico de conhecimento, de inovação e de competitividade para todo o sistema. Em função do maior grau de interação e sinergia, o *learning by interacting* tem uma função até mais relevante que o *learning by doing*. A competitividade deixa de ser exclusivamente individual para incluir a interface com os demais agentes do arranjo.

A conceituação de APLs pode ser considerada ainda, conforme Souza, Cunha e Kreuz (2004), como sendo arranjos constituídos por empresas que se organizam em redes (*networks*), que desenvolvem sistemas complexos de integração e de esquemas de cooperação, de solidariedade e de valorização do esforço coletivo. O resultado dessa nova arquitetura organizacional é o aumento da competitividade das empresas e do sistema, em comparação às firmas que atuam isoladamente. Esses autores advogam ainda que em síntese o conceito de arranjo produtivo está associado a um conjunto de empresas e instituições espacialmente concentradas que estabelecem entre si relações verticais (compreendendo diversos estágios de determinada cadeia) e horizontais (envolvendo o intercâmbio de fatores, competências e informações entre agentes similares).

Conforme Santos (2002), os APLs são caracterizados pela proximidade geográfica, especialização setorial, predominância de PMEs, cooperação inter-firmas, competição interfirmas determinada pela inovação, troca de informações baseada na confiança socialmente construída, organizações de apoio ativas na oferta de serviços e parceria estreita com o setor público local. Nesse mesmo sentido, Johnson e Lundvall (2000) abordam o formato de distrito que se enquadra no conceito evolucionista de sistema local de inovação, uma vez que o seu dinamismo inovativo decorre do fato de ser um tipo de arranjo insitucional específico e localizado, capaz de estabelecer o aprendizado coletivo interativo.

Independentemente da dinâmica que determina a formação de um APL, a característica mais marcante é a forte aglomeração/concentração em uma mesma região. Dessa forma, a identificação dos mesmos passa obrigatoriamente pela análise dessa variável, pelo menos para identificar os APLs em potencial.

O acirramento da competição sugere a cooperação entre agentes na

busca de maiores eficiências. Empresas competem num mercado, mas em muitos aspectos podem operar conjuntamente, principalmente no que tange a promoção da inovação tecnológica, e do compartilhamento de infra-estrutura, privilegiados pela proximidade geográfica.

O BNDES conceitua APLs como:

concentração geográfica de empresas e instituições que se relacionam em um setor particular. Inclui, em geral, fornecedores especializados, universidades, associações de classe, instituições governamentais e outras organizações que provêm educação, informação, comhecimento e/ou apoio técnico e entreterimento. (BNDES, 2003).

A visualização da caracterização de um APL na figura a seguir, elaborado por Lemos (2004) em artigo sobre o setor turístico, contribui para a clarificação destes conceitos:

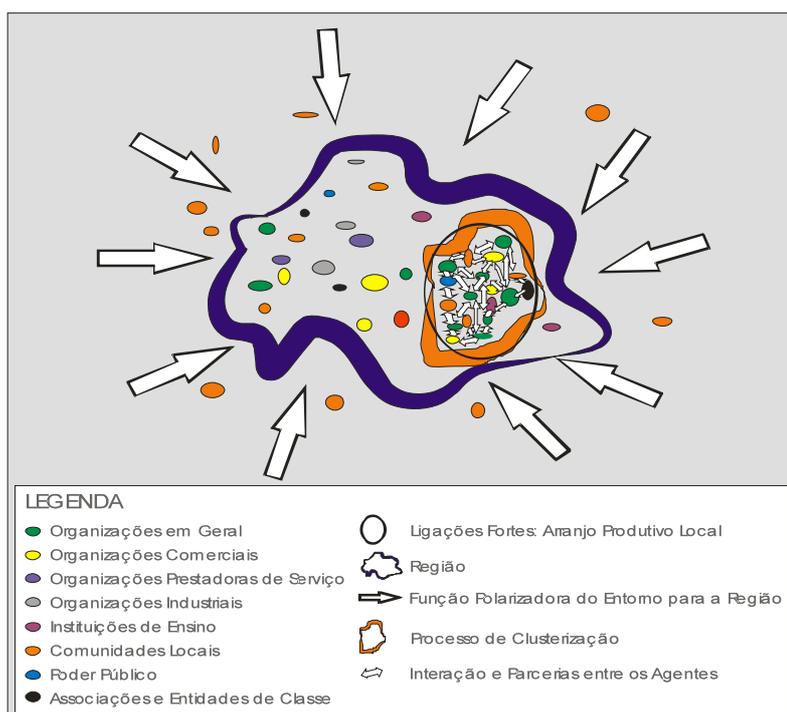


FIGURA 12 - CARACTERIZAÇÃO DE APL

FONTE: Lemos (2004, p.20)

Desta forma, os APLs constituem-se, dentre os modelos cooperativos organizacionais, como o sistema mais completo, tendo como característica marcante a forte interação com demais empresas do aglomerado, com agentes da localidade, com órgãos governamentais e com outras instituições de ensino e

apoio, ficando explícita uma coordenação no sentido de desenvolvimento não somente das empresas inseridas no cluster, mas também da região como um todo; ou seja, no cluster o objetivo principal é o desenvolvimento empresarial e no APL é inserido o desenvolvimento regional, sendo que os dois são coordenados.

Concluindo este tópico da abordagem cooperativa das organizações a figura 13 a seguir caracteriza de forma objetiva cada uma das classificações:

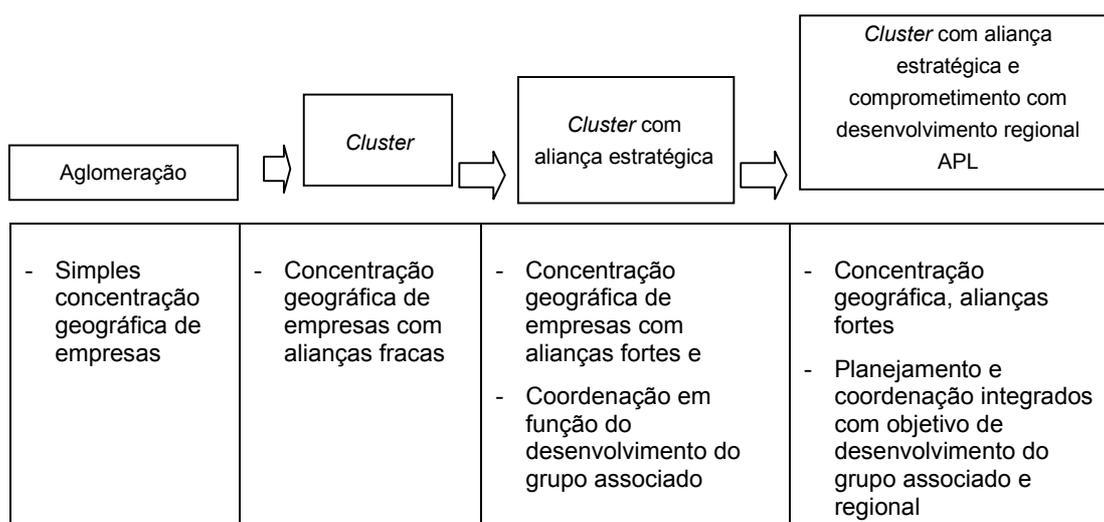


FIGURA 13 -SISTEMATIZAÇÃO PROPOSTA DOS GRAUS DE COOPERAÇÃO ENTRE EMPRESAS

FONTE: O autor

A figura 13 caracteriza ainda a evolução natural dos aglomerados; a classificação do GOT será averiguada na pesquisa de campo, que objetiva especificar as estratégias adotadas pelo grupo como também clarificar a sua classificação.

O APL sem dúvida é um sistema inovativo de gestão estratégica; abordando a questão da inovação, a Teoria do Desenvolvimento Econômico, de Shumpeter (1982), infere a questão de que as inovações são os motores que impulsionam a formação dos ciclos econômicos. Há um pré-requisito para o processo das inovações tecnológicas que é a oportunidade, ou seja, ele relacionou o crescimento econômico às mudanças endógenas e descontínuas no processo de produção, e que estas mudanças ocorrem em função de oportunidade de melhores ganhos econômicos que

foram identificados. Neste processo, o mesmo destaca a figura do empreendedor como fator preponderante para o desenvolvimento econômico. Shumpeter (1982), classificou o processo de inovação tecnológica em três fases distintas: invenção, inovação e difusão. Reis (2000), aborda estas três fases do processo de inovação tecnológica descritas por Shumpeter da seguinte maneira:

- invenção: ocorre quando é demonstrada a viabilidade de um novo produto e/ou processo;
- inovação: ocorre quando a empresa obtém sucesso na venda um produto novo ou melhorado, ou na utilização de um processo novo ou aperfeiçoado;
- difusão: é a fase em que as inovações são adaptadas em larga escala por outras empresas, ocorrendo o processo denominado “atualização tecnológica”.

O capítulo seguinte descreve a metodologia a ser utilizada para esta pesquisa.

3 METODOLOGIA

Neste capítulo serão explorados os procedimentos metodológicos necessários para que se possibilite responder ao problema de pesquisa. Para isto será ratificado e especificado o problema de pesquisa, o que é seguido pela delimitação. A esta envolve o delineamento da mesma, a definição da população e da amostra, os procedimentos para a coleta de dados e os métodos selecionados para a análise dos dados coletados.

3.1 ESPECIFICAÇÃO DO PROBLEMA DE PESQUISA

Inicialmente é ratificado o problema de pesquisa: **qual a relação entre cooperações empresariais, liderança em custos, segmentação e a promoção de vantagem competitiva no Grupo Oeste Transportes de Osvaldo Cruz-SP?**

A ação coordenada de estratégias cooperativas entre pequenas empresas será analisada sob o ponto de vista do empreendedor procurando identificar quais vantagens competitivas esta coordenação pode resultar ao grupo de empresas associadas, principalmente no que tange à redução de custos, que no caso do GOT foi o principal motivador da associação. Concomitantemente a esta análise baseada na liderança em custos, a estratégia de segmentação adotada pelo grupo será também confrontada, objetivando sempre a verificar quais são as contribuições efetivas destas variáveis à sustentação da sobrevivência e crescimento das empresas, tendo a estratégia competitiva como norteador de todo o processo de análise.

3.1.1 Perguntas de pesquisa

A partir do problema de pesquisa exposto, engendra-se a construção de algumas perguntas de pesquisa. As perguntas de pesquisa desdobram o problema especificado e orientam o delineamento da pesquisa.

- i) O GOT é caracterizado como um APL?
- ii) A estratégia cooperativa adotada pela as empresas que compõem o GOT, influenciou na evolução econômico-financeira das empresas componentes do grupo no período de 2001 a 2004?
- iii) Existe relação entre estratégia cooperativa e vantagem competitiva nas empresas do GOT?
- iv) Existe relação entre segmentação e vantagem competitiva nas empresas do GOT?
- vi) Existe relação entre liderança em custos e vantagem competitiva para as empresas do GOT?
- vii) Existe relação entre estratégia cooperativa, segmentação, liderança em custos e vantagem competitiva?

3.1.2 Definições Constitutiva e Operacional das Variáveis

Assim como as perguntas de pesquisa derivam do problema de pesquisa, as variáveis derivam das perguntas de pesquisa. A seguir, são destacadas as definições constitutivas e operacionais das variáveis selecionadas.

3.1.2.1 Variável Independente "Arranjos Produtivos Locais"

Definição constitutiva: os arranjos produtivos locais são constituídos por empresas que se organizam em redes (*networks*), que desenvolvem sistemas complexos de integração e de esquemas de cooperação, de solidariedade e de valorização do esforço coletivo (SOUZA, CUNHA e KREUZ, 2004). Envolvem uma

coordenação entre instituições de ensino e pesquisa, instituições de apoio à infraestrutura, agente financeiro, prestação de serviços e informações, governos locais, regionais e nacionais, associações de classe, clientes, fornecedores de insumos, componentes e tecnologias (KREUZ, SOUZA e CUNHA, 2003), com objetivo de desenvolvimento empresarial e da região.

Definição operacional: operacionalmente serão atividades de cooperação entre as empresas participantes do Grupo Oeste Transporte de Osvaldo Cruz-SP, envolvendo itens como compra de caminhões, contratação de clientes, contratação de fornecedores, conhecimento, práticas organizacionais, infra-estrutura de apoio mútuo e recursos financeiros. Para mensurar o nível de alianças praticado pelas empresa do grupo selecionado foram aplicados questionários a uma amostra das empresas associadas ao GOT.

3.1.2.2 Variável Independente "Segmentação"

Definição constitutiva: é a identificação e a subdivisão do mercado em subconjuntos homogêneos de ramo de atividade, em que qualquer subconjunto pode, concebivelmente, ser selecionado como meta de mercado a ser alcançada com um composto de *marketing* separados.

Definição operacional: a segmentação no contexto desta pesquisa envolverá a identificação de práticas de atuação estratégica das empresas inseridas no Grupo Oeste, em determinados segmentos. Estas práticas serão analisadas no sentido de constatação se a atuação por parte das empresas em determinado segmento de mercado aufere vantagem competitiva.

3.1.2.3 Variável Independente Liderança em Custos

Definição constitutiva: é a adoção de um mesmo processo de produção ou de um mesmo equipamento em toda a cadeia produtiva com o objetivo de obter um ganho de competitividade baseado no menor custo.

Definição operacional: a liderança em custos será analisada na identificação da adoção estratégica do mesmo equipamento de transporte por parte das empresas componentes do GOT, transportando um maior volume pelo mesmo custo, ou seja, um menor custo da tonelagem transportada. Como também será analisada a evolução da idade média da frota e a composição dos custos atuais de transportes nas empresas associadas.

3.1.2.3 Variável Dependente "Vantagem Competitiva"

Definição constitutiva: conforme Porter (1985), qualidade diferencial de uma empresa que lhe proporcione obtenção de desempenho superior à concorrência por meio da criação de valor de seus produtos ou serviços a seus clientes ao nível excedente aos custos totais.

Definição operacional: A detecção ou não de vantagem competitiva, bem como de seu nível, é observada a partir de indicadores econômico-financeiros, sobretudo através da comparação da evolução patrimonial e de faturamento das empresas de transportes que participam do Grupo Oeste Transporte.

3.1.3 Definições constitutivas dos termos considerados importantes no contexto desta pesquisa

Além das definições constitutivas das variáveis que compõem a presente pesquisa, são necessárias ainda algumas outras definições de ordem constitutiva que se referem a termos importantes no contexto deste estudo:

Estratégia: conforme Henderson (1998), é a busca procedida de forma deliberada através de um plano de ação objetivando o desenvolvimento de ajuste de uma vantagem competitiva de uma empresa. Será adotado ainda o conceito de que o estudo da estratégico por meio de 5 itens, os quais são comuns a todos os tipos de estratégias: plano (curso de ação, diretriz a ser seguida), pretexto (manobra

competitiva), padrão (consistência no comportamento, pretendida ou não), posição (força mediadora entre a organização e o ambiente, maneira de colocar-se no ambiente) e perspectiva (conceito, maneira de ver o mundo, mente coletiva) Mintzberg (1987).

Transportador: é o agente responsável pelo serviço de transporte. Pode ser pessoa física ou uma pessoa jurídica. Sendo pessoa física, o transportador é caracterizado com a denominação de "transportador autônomo". Quando pessoas jurídicas, as "empresas de transporte" são denominadas de transportadoras. Os transportadores são prestadores de serviço, não sendo, portanto, os proprietários das mercadorias transportadas. As transportadoras geralmente possuem frota de caminhões própria com motoristas empregados, como também sub-contratam transportadores autônomos na execução de serviços de transporte, passando estes a ser denominados de "transportadores agregados".

Embarcador: é o contratante do serviço de transporte e geralmente o proprietário da mercadoria a ser transportada. Pode ser tanto uma pessoa física, produtores de soja, quanto pessoas jurídicas.

Caminhões pesados: caminhão da categoria pesado conforme classificação da ANFAVEA (Associação Nacional dos Fabricantes de Veículos Automotores), cuja Capacidade Máxima de Tração (CMT) maior ou igual 45,0 toneladas e capacidade de carga maior ou igual a 15,0 toneladas.

Aglomeración: concentração de empresas em um determinado espaço geográfico, sem ligação estratégica entre as empresas ou qualquer outra forma cooperativa.

Cluster:

um arranjo deliberado ou endógeno de empresas concentradas geograficamente e que apresentem interdependência horizontal, com empresas concorrentes, ou vertical, no decorrer da cadeia produtiva. (BISPO, 2004, p.45).

3.2 DELIMITAÇÃO DA PESQUISA

3.2.1 Delineamento da Pesquisa

Esta pesquisa transcende uma abordagem exploratória, uma vez que o assunto já tem grande respaldo na literatura pertinente. Entretanto, não se restringe a características puramente explicativas, uma vez que a configuração da pesquisa não permite a explicitação de relações causais. Quanto ao nível da pesquisa, este estudo pode ser definido como descritivo. Segundo Gil (1999, p.44), este tipo de pesquisa tem por objetivo "a descrição das características de determinada população ou fenômeno ou o estabelecimento de relações entre variáveis". Consoante a preocupação pragmática, será descrita a relação entre as variáveis destacadas e já delineadas constitutiva e operacionalmente.

No tocante à manifestação dos fenômenos levados em conta para a realização da pesquisa pode-se defini-la como *ex post facto* ou não-experimental. Desta forma, segundo Kerlinger (1980), nesta modalidade de pesquisa, o pesquisador não consegue manter controle direto sobre as variáveis ou designar sujeitos ou condições aleatoriamente. Portanto,

são feitas inferências sobre a relação entre variáveis sem observação direta, a partir de variação concomitante entre as variáveis independentes e dependentes. (GIL, 1999, p.69).

A pesquisa que se apresenta também pode ser caracterizada como um levantamento (*survey*) *a priori* e como um estudo de caso *a posteriori*. Este tratamento envolve primeiramente uma metodologia massificada que vem subsidiar a obtenção de dados predominantemente quantitativos. O método de multicasos vem complementar estes dados com uma abordagem mais voltada ao flanco qualitativo.

Desta forma, objetivou-se atenuar as desvantagens de cada método. O levantamento (*survey*) além de proporcionar uma visão geral da dinâmica do arranjo produtivo local, possibilita a identificação de casos relevantes que

oportunizem a aplicação de um método de investigação de cunho mais profundo, utilizando o método de estudo de multicasos.

O levantamento, segundo Gil (1999), proporciona um conhecimento direto da realidade, com economia e rapidez, além de proporcionar uma quantificação passível de análise estatística. Por outro lado, o levantamento demonstra limitações. Dentre as principais, destacam-se: (i) ênfase nos aspectos perspectivos, o que denota a percepção das pessoas acerca de si mesmas num panorama subjetivo, podendo proporcionar distorção de dados; (ii) pouca profundidade no estudo da estrutura e dos processos sociais; e (iii) limitada apreensão do processo de mudança.

O estudo de caso, que se caracteriza pela maior profundidade (análise intensiva) de uma ou poucas organizações reais, apresenta a possibilidade de obtenção de um conhecimento mais amplo e detalhado do que em outras abordagens (BRUYNE et al. 1977; GIL, 1999), especialmente o levantamento. Por outro lado, alguns fatores podem caracterizar desvantagens do estudo de caso, tais como a flexibilidade metodológica requerida, a dificuldade de generalização e o tempo necessário para a realização da pesquisa (GIL, 1999).

As perguntas de pesquisa contêm algumas variáveis, as quais já foram definidas constitutiva e operacionalmente. Porém um grande número de variabilidades dos fenômenos a serem captados pelas variáveis elencadas terá tratamento específico. Desta forma, as perguntas são constituídas tendo em vista uma relação de associação entre as variáveis expostas, ou seja, de acordo com Richardson (1999), as variáveis podem mudar conjuntamente, mas as mudanças em uma não produzem necessariamente mudanças na outra. Assim, nesta pesquisa, a relação que é investigada entre (i) arranjo produtivo local, (ii) segmentação e (iii) vantagem competitiva, não pode ser investigada com um pressuposto de causalidade.

3.2.2 População e Amostra

Foram enviados questionários a todas as empresas com a pretensão de obter-se dados de todo o universo pesquisado, entretanto, por vários motivos como o próprio dono da empresa é também o motorista e estava viajando, o número de questionário que retornaram com respostas foi de somente 20 empresas. Para a pesquisa aqui elaborada, portanto, considerou-se a amostra de 20 empresas do universo do GOT, que são 30 empresas no total, ou seja, esta pesquisa está fundamentada em dados de 66,67% da população, que são todas as empresas do GOT.

3.2.3 Coleta de Dados

Para a coleta de dados primários, foram utilizados instrumentos como questionário e entrevista semi-estruturada. Os dados secundários foram catalogados junto a órgãos relacionados ao setor de transportes, associações de fabricantes de caminhões e equipamentos e BNDES.

Com relação aos dados primários, a utilização do questionário é relacionada ao levantamento (*survey*) e a entrevista semi-estruturada ao estudo de multicasos. No caso de questionário foram utilizadas perguntas fechadas e abertas para a sua elaboração. Conforme Richardson (1999), as perguntas fechadas possibilitam a fácil codificação, diminui o tempo de aplicação, facilita o preenchimento e apresenta maior probabilidade de retorno de questionários devidamente preenchidos. Por outro lado, o fechamento das perguntas pode forçar determinada resposta que não necessariamente se ajusta à opinião do entrevistado, o que, com a devida ponderação, justifica a utilização de perguntas abertas, mesmo com a consciência da dificuldade de codificação e tempo.

A utilização de entrevista restringiu-se a uma abordagem semi-estruturada e de caráter exploratório. Esta abordagem, segundo Triviños (1987), parte de certos

questionamentos básicos, apoiados em teorias e hipóteses, que interessam à pesquisa, e que, em seguida, oferecem amplo campo de interrogativas, fruto de novas hipóteses que vão surgindo à medida que se recebem as respostas do informante. Dessa maneira, o informante, seguindo espontaneamente a linha de pensamento de suas experiências dentro do foco principal colocado pelo investigador, participou na elaboração do conteúdo da pesquisa.

Para propiciar melhor conhecimento e entendimento do grupo de empresas em análise, optou-se inicialmente por aplicar a entrevista semi-estruturada e, com base nestas respostas, estruturou-se o questionário, sem em momento algum desfocar-se do objetivo principal da pesquisa em si, buscando respostas que respondam ao problema e às perguntas de pesquisa. Os dois modelos, entrevista e questionário, encontram-se nos anexos V e VI desta dissertação.

3.2.4 Análise dos Dados

Para a análise dos dados coletados, foram utilizadas técnicas de estatística simples e análise de conteúdo. As técnicas estatísticas utilizadas foram, basicamente, as de natureza simplificada.

A análise de conteúdo, definida por Richardson (1999, p.223) como "um conjunto de instrumentos metodológicos cada dia mais aperfeiçoados que se aplicam a discursos diversos", é uma técnica de pesquisa que apresenta características metodológicas de objetividade, sistematização e inferência. Ainda sob a ótica de Richardson (1999), a objetividade refere-se à explicitação de regras e procedimentos de cada etapa da análise de conteúdo. Além disso, as categorias devem atender a requisitos de homogeneidade, exaustividade, exclusão e objetividade. Quanto à sistematização, esta se refere à inclusão/exclusão de conteúdo ou categorias de um discurso consoante as regras consistentes e sistemáticas. Por último, a inferência, a mesma trata da aceitação de uma proposição em virtude de sua relação com outras proposições já aceitas como verdadeiras.

A escolha por entrevistas de teor semi-estruturado permite a obtenção de dados alheios ao próprio instrumento de coleta. Isto pode favorecer a obtenção de dados mais detalhados, que somente são reconhecidos ao longo das entrevistas. A estrutura da entrevista segue o mesmo formato dos questionários, entretanto, pelo seu próprio teor semi-estruturado, justificativas para os itens contidos nos questionários podem ser colhidas, além de outras questões que extrapolem o questionário.

3.2.5 Limitações da Pesquisa

Como limitações a esta pesquisa pode ser considerado o fato de algumas das empresas em análise terem sido constituídas após a associação das mesmas ao GOT, quando se associaram, algumas delas atuavam no setor de transportes rodoviários de cargas como transportadores autônomos; entretanto, este fato pode também ser observado sob a ótica da contribuição do GOT para o desenvolvimento regional no sentido de estes transportadores entrarem na legalidade.

Outro fator é a questão de serem todas micro e pequenas empresas e, portanto, não possuem demonstrativos contábeis confiáveis para a análise econômico-financeira das mesmas. Para esta análise foi utilizado técnicas de inferência nos questionários aplicados, buscando identificar a evolução patrimonial das empresas por meio da análise da evolução da frota de caminhões como também do faturamento médio mensal destas empresas desde a sua associação ao GOT.

No capítulo seguinte os dados levantados na entrevista semi-estruturada e no questionário serão apresentados, analisados e interpretados.

4 APRESENTAÇÃO, ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS DADOS

Este capítulo iniciará com uma apresentação do GOT, sua origem, constituição, localização, etc. ; em seguida serão apresentados os dados colhidos na entrevista semi-estruturada e no questionário, como também as respectivas análises e interpretações.

O Grupo Oeste Transporte nasceu da motivação e inspiração dos empresários do setor de transporte rodoviário de cargas da cidade de Osvaldo Cruz-SP. A idéia teve sua origem em exemplos de outras associações de empresas de transporte que obtiveram sucesso no Estado do Paraná, nas regiões de Ponta Grossa, Toledo e Maringá.

Outro fator preponderante na organização e incentivo da idéia cooperativa foi o papel exercido pelo SEBRAE da cidade, inclusive sendo citado, tanto na entrevista inicial como nos questionários aplicados, como importante órgão de apoio às empresas associadas.

Osvaldo Cruz é uma pequena cidade no meio Oeste do Estado de São Paulo, possui 32.000 habitantes e oferece uma boa qualidade de vida à população.

este que já possuem *know how* de longa data, que era o de transportes de grãos, principalmente soja, e produtos relacionados ao setor agrícola, como fertilizantes.

A soja normalmente é transportada a granel, e este serviço é praticamente feito por transportadores autônomos, e pequenas transportadoras. A movimentação da soja, devido aos grandes volumes envolvidos, coloca em destaque o transporte rodoviário, pois praticamente 100,0% da produção nacional, em pelo menos na parte inicial da movimentação que vai da lavoura às indústrias de transformação ou à exportação, é feita por caminhões.

No mapa do Brasil a seguir, figura 15, pode-se observar o fluxo da soja das regiões produtoras aos portos para exportação; a maioria deste transporte é realizado por caminhões no modal rodoviário; constata-se que a cidade de Osvaldo Cruz, no interior de São Paulo, caracteriza-se como uma escala da movimentação de soja no país.

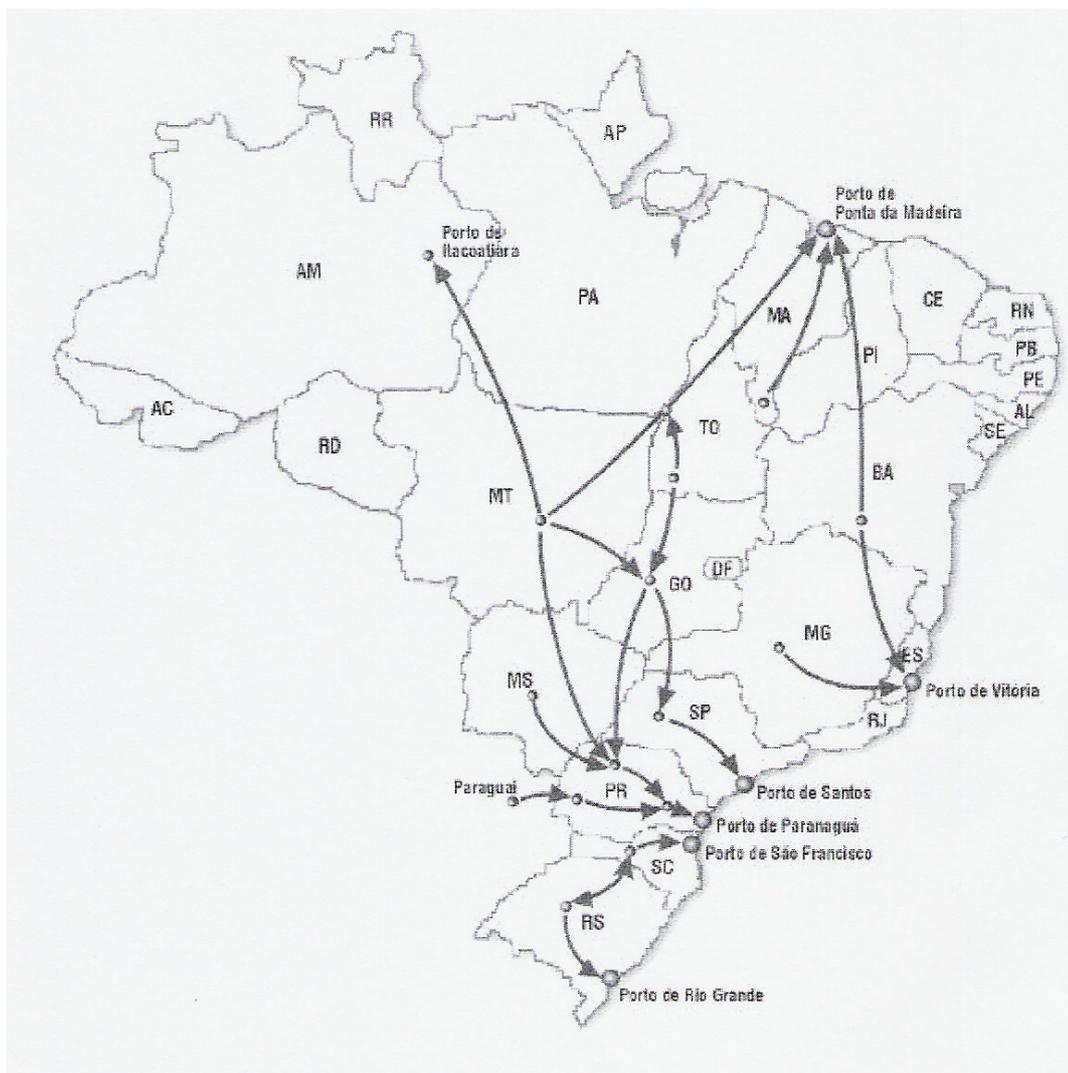


FIGURA 15 - DEMONSTRAÇÃO DO FLUXO DE CARGAS DE SOJA NO BRASIL
 FONTE: BNDES (2004)

4.1 ENTREVISTA SEMI-ESTRUTURADA

Nesta seção serão apresentados os resultados da entrevista semi-estruturada realizada inicialmente com o objetivo principal de identificação das variáveis que compõem o objetivo geral do trabalho. Esta entrevista foi gravada, e na análise qualitativa a seguir alguns trechos foram transcritos, a íntegra da mesma encontra-se no apêndice 1.

A utilização de entrevista semi-estruturada, foi utilizada consoante a abordagem qualitativa,

parte de certos questionamentos básicos, apoiados em teorias e hipóteses, que interessam à pesquisa, e que, em seguida, oferecem amplo campo de interrogativas, fruto de novas hipóteses que vão surgindo à medida que se recebem as respostas do informante. Desta maneira, o informante, seguindo espontaneamente a linha de seu pensamento e de suas experiências dentro do foco principal colocado pelo investigador, começa a participar na elaboração do conteúdo da pesquisa. (TRIVIÑOS, 1987, p.146).

A análise a seguir dar-se-á discriminando o enunciado da pergunta de pesquisa e em seguida a análise do pesquisador com base nas respostas obtidas do entrevistado. Para caracterizar fielmente o pensamento do entrevistado, poderão ocorrer inserções literais de trechos das respostas do entrevistado.

1 Quando e como foi constituído o Grupo Oeste?

A vocação para as atividades de transportes da região de Osvaldo Cruz-SP, iniciou-se de forma deliberativa na década de 80, quando se instalou na cidade Osvaldo Cruz uma esmagadora de soja, havendo portanto uma necessidade de caminhões que transportassem soja das imediações da cidade para a indústria; Marshall (1890; 1982) já considerava o surgimento de indústrias localizadas induzirem o surgimento de atividades especializadas em uma mesma região, o que favorece o compartilhamento de informações e ajudam a consolidar a região.

A inspiração para a formação da associação estratégica de micro e pequenas empresas veio de uma associação de empresas de transporte rodoviário de cargas localizada na cidade de Maringá-PR, denominado Grupo G 10, que agrega 10 empresas de transportes ; por meio da observação deste grupo o Sr. Jacinto Zaneti idealizou e agrupou empresas e transportadores autônomos conhecidos e com afinidade para constituírem o Grupo Oeste Transportes, seguindo os moldes associativistas.

Além da inspiração em exemplos de sucesso, o Grupo teve também o apoio do SEBRAE, como consultoria, incentivo, gestão e apoio na implementação

do projeto.

Estrategicamente os líderes do projeto adotaram medidas iniciais de impacto direto na redução dos custos operacionais de todas as empresas associadas, buscando assim uma diferenciação com base no custo total, já referenciada anteriormente na obra de Porter (1980). Desta forma, foi sendo cristalizada a força que todas as empresas possuíam se atuassem em conjunto, fortalecendo a idéia associativista.

Observa-se um crescimento extraordinário do grupo como um todo, se considerado o aumento do número de caminhões, que no ano de 2001 eram 80 unidades, passando para 280 no ano de 2004, com crescimento de 250,0% em três anos. Este dado deverá ser mais profundamente detalhado na análise dos questionários aplicados, uma vez que o nível de endividamento da frota deve ser considerado no cálculo do crescimento real do grupo e de cada empresa individualmente.

2 O que representa a padronização da frota com a composição bi-trem para o Grupo Oeste?

A resposta obtida esclarece a adoção do bi-trem contribuindo para a estratégia de liderança em custos e diferenciação. Liderança em custos em função de transportarem um maior volume de carga com os mesmos custos operacionais, ou seja, o custo da tonelada transportada pelo bi-trem é mais baixo do que o custo pelo sistema convencional. A diferenciação fica caracterizada pelo fato de terem conseguido estrategicamente serem percebidos pelos clientes como uma solução em transportes de grandes volumes, principalmente pelos grandes embarcadores de soja; esta diferenciação, baseada na necessidade dos clientes, não seria possível se as empresas estivessem atuando de forma isolada.

Não conseguiam agregar o volume, 80 caminhões pulverizados em várias modalidades de transporte, hoje há um foco no segmento de transportes de grãos e o bi-trem propiciou um considerável aumento na capacidade de transporte em função do maior volume transportado em comparação com o semi-reboque carga seca normal. Com um mesmo caminhão conseguimos transportar um volume maior de carga, com o mesmo custo, e assim a gente consegue atender à demanda sempre crescente de transporte de soja

Outro fato importante de observação é que estes posicionamentos estratégicos propiciaram ainda a constituição de uma imagem corporativa pretendida de excelência em transporte de grandes volumes de produtos agrícolas.

A frota padronizada por bi-trem ajudou também na criação de uma identidade corporativa: quando um grande embarcador de soja necessita transportar um grande volume, o Grupo Oeste passou a ser identificado como solução para transportar grandes volumes.

3 Quais os segmentos de transporte que o Grupo Oeste atua? Quais os tipos de produtos são transportados? Quais as rotas de transporte?

Com a resposta obtida observa-se nitidamente a adoção da segmentação e especialização no setor de transporte rodoviário de cargas agrícolas (milho, soja e algodão) como um posicionamento mercadológico. Esta segmentação, inserida em um modelo cooperativo, auferiu várias vantagens competitivas:

- as empresas já possuíam e aprimoraram o *know how* no transporte de grãos;
- com a associação as redes de relacionamentos individuais foram somadas e compartilhadas, tornando todas as empresas mais próximas dos principais clientes;
- em função do volume que agregaram com um maior número de caminhões e a escolha do bi-trem propiciou um menor custo, e portanto uma maior competitividade em preços;

4 Quais os principais benefícios que o Grupo Oeste propicia a seus associados?

A atividade empresarial precisa ter lucro, é esta a motivação de se ter empresas. O lucro somente vem através da redução de custos e do aumento do faturamento, o Grupo Oeste trabalha estas duas pontas...

Mais uma vez ficou claro o posicionamento adotado de estratégia de liderança em custos associada a um aumento de produtividade. Estes resultados foram possíveis por meio do modelo cooperativo adotado. As empresas com atuações isoladas não conseguiriam junto aos fornecedores os descontos que auferiram estando representadas por um grupo. As negociações com fornecedores são pautadas pelo volume e aumento do poder de barganha do grupo como um todo.

Por meio da associação o grau de ociosidade da frota foi reduzido, uma vez que o leque da carteira de clientes e as habilidades individuais de negociação passaram a ser compartilhadas por todos. Concomitante a este benefício, ocorreu a otimização da frota com a adoção da composição bi-trem. Uma vez as empresas tendo os seus custos reduzidos e sua produtividade aumentada o resultado é um aumento no faturamento e também da margem de lucro obtida, gerando assim recursos suficientes para novos investimentos na renovação do principal ativo das empresas, que são os caminhões.

5 Como você define a associação da qual vocês participam?

O entrevistado define o grupo como uma associação na qual os ganhos auferidos pela atuação conjunta são maiores que os ganhos obtidos se as empresas estivessem atuando isoladamente.

Observa-se que a coordenação existente entre as empresas tem como objetivo o desenvolvimento de cada organização, auferindo ganhos na redução de custos e de competitividade, não sendo observada nenhuma coordenação que objetive, além do desenvolvimento das empresas, o desenvolvimento regional.

6 Existe algum benefício oficial (municipal, estadual, federal) aos membros do Grupo Oeste de Transporte? Caso exista, como ele funciona?

Não foi observado nenhum incentivo oficial à formação do Grupo. Esta pergunta tinha o objetivo principal de identificar algum incentivo governamental com o objetivo de desenvolvimento regional, o que culminaria em uma preocupação direta com o desenvolvimento da região, característica marcante de um APL.

7 Há alguma parceria formal com entidades de apoio, tal como o SEBRAE, Universidades, Agentes Financeiros, etc. Como ela funciona?

Observa-se o apoio do SEBRAE e da Associação Comercial da cidade como fatores motivantes à constituição do grupo. Neste tópico cabe observação do referencial teórico de Hamel e Prahalad (1995) no que tange às competências essenciais, o entrevistado respondeu:

Muito foco na capacitação individual, melhorando cada indivíduo a empresa se desenvolverá melhor. Os treinamentos são contínuos, não adianta ter uma atividade muito rentável se não possuir pessoas capacitadas para administrar.

Existe uma preocupação constante com a identificação de novas oportunidades e desenvolvimento no ramo em que atuam.

8 Na cidade de Osvaldo Cruz, há alguma empresa do mesmo segmento que não pertence ao Grupo Oeste?

O sucesso do Grupo vem sendo utilizado como exemplo a ser seguido por outras empresas da cidade, a exemplo do que ocorreu com o Grupo G10 de Maringá PR. Podendo, desta forma ser identificada uma contribuição indireta para o desenvolvimento regional.

Existem na cidade outras empresas de transporte que inicialmente descreditavam nas vantagens competitivas do modelo cooperativo, entretanto a idéia já foi disseminada e outro grupo já foi constituído, corroborando a argumentação inicial desta pesquisa de que o modelo cooperativo pode ser uma alternativa de sustentabilidade competitiva a longo prazo para pequenas empresas.

9 Como cada empresa "ENXERGA" os demais integrantes do Grupo Oeste?

As características relacionadas a alianças estratégicas abordadas por Lorange e Roos (1996) e Lynch (1994) como: parceria, cooperação, estratégias individuais, interesse legítimo no futuro do aliado, sinergia e atenção quanto à implementação da aliança, estão presentes nos relacionamentos entre as empresas do Grupo Oeste.

Antes da associação eram concorrentes diretos, hoje consideram-se sócios e parceiros em um projeto empresarial e no negócio como um todo. Entretanto, observa-se que a questão da afinidade pessoal dos empreendedores, principalmente no que tange a motivação ao desenvolvimento e crescimento é um fator de muita importância ao sucesso do modelo cooperativo.

10 O Grupo Oeste promove ou incentiva alguma atividade que vise ao desenvolvimento regional?

O entrevistado considera que existe uma participação indireta no crescimento e desenvolvimento regional por meio do crescimento de cada empresa e no aumento do valor de recursos em circulação na cidade, melhorando a qualidade de vida dos funcionários e aquecimento do comércio local em geral. Existe uma identidade positiva que envolve as empresas do Grupo Oeste, criando desta forma interação com a comunidade.

11 Todas as empresas associadas ao Grupo Oeste têm sede em Osvaldo Cruz-SP?

Existe uma empresa somente com sede fora de Osvaldo Cruz, que é a maior de todas (maior comprador de caminhões, pneus e serviços da região), inicialmente foi uma aliança estratégica para a obtenção inicial de uma maior poder de barganha, principalmente nas negociações com fornecedores.

Observa-se nesta resposta a intenção estratégica da oportunidade e valorização do grupo como um todo. O fato da proximidade geográfica favoreceu as alianças constituídas entre as empresas, saindo da caracterização de aglomerado para um *cluster* com alianças fortes, existindo também um foco no que cada empresa isoladamente poderia contribuir para o posicionamento competitivo do grupo como um todo, desta forma, auferindo vantagem competitiva a cada empresa individualmente.

12 Para os integrantes do Grupo Oeste há alguma exigência para que tenham os mesmos clientes e fornecedores?

O conceito de sinergia é sempre utilizado como forma de fortalecer o grupo. O *know how* individual é utilizado na delegação de atribuições a cada membro da associação, o resultado é a obtenção de vantagens competitivas coletivas.

13 Quais são as exigências para uma empresa associar-se ao Grupo Oeste?

O Grupo preza a identidade corporativa e associativa com base na afinidade. Não estão abertos a novos associados; a questão da afinidade é fator preponderante, somente com a anuência de todos os associados pode-se aceitar novos participantes no grupo.

14 O Grupo Oeste propicia alguma forma de interação gerencial entre as empresas associadas? Como isto é feito?

Mais uma vez o conceito de sinergia e interesse legítimo no futuro do aliado fica claro neste posicionamento. Há um constante intercâmbio de informações entre os membros do grupo no sentido de ajuda mútua e colaborativa.

15 Como as empresas do Grupo Oeste se interrelacionam formalmente? Reuniões, encontros, seminários, treinamentos?

Há uma interação e constante contato entre os integrantes. Inicialmente estes contatos eram em reuniões semanais, com o desenvolver das atividades e a necessidade de contato diário, as reuniões formais foram cedendo à informalidade. Observa-se uma coordenação do Grupo de forma a direcionar e fortalecer as relações entre as empresas.

16 Como cada empresa definiria o seu posicionamento competitivo frente às demais empresas associadas ao Grupo Oeste?

Na prática uma empresa não compete diretamente com a outra, o senso de objetivos comuns sobrepõe-se aos interesses individuais, entretanto ocorrem alguns desvios, que são censurados pelo grupo como um todo.

17 Você está satisfeito com a participação da sua empresa no Grupo Oeste?

O entrevistado demonstrou muito satisfeito com a participação e crescimento da empresa dele no GOT; se não fosse as negociações realizadas em conjunto pelo grupo as vantagens competitivas auferidas individualmente seriam muito menores.

Desta forma, com base no relato do entrevistado, pode-se concluir que existe uma atuação estratégica competitiva coordenada pelo GOT com objetivo de auferir vantagens competitivas individuais para cada empresa. Entretanto, vale ressaltar que a questão da motivação e empreendedorismo de cada empresário é fundamental para o sucesso individual. Esta entrevista foi realizado com o principal idealizador e motivador da constituição do GOT, porém, na análise individual dos questionários coletados, nem todas as empresas agregaram o mesmo nível de vantagem competitiva e de crescimento empresarial no período analisado.

No capítulo seguinte esta análise do modelo cooperativo como alternativa de sustentabilidade competitiva a longo prazo para pequenas empresas será expandida. *A priori*, baseando-se na análise de conteúdo desta entrevista, pode-se concluir que a cooperação, associada a um posicionamento estratégico de liderança em custos por meio do bi-trem e da própria associação em si, agregando a esta equação o posicionamento mercadológico pautado pela segmentação, obtem-se uma vantagem competitiva sustentada. A análise dos dados coletados via questionário a seguir, contribuirá para elucidar este tema de pesquisa.

4.2 ANÁLISE DO QUESTIONÁRIO APLICADO

Foram enviados 30 questionários para todas as empresas que compõem o GOT, das quais foram obtidas respostas de 20 questionários, obtendo-se uma amostra percentual de 66,67% do universo pesquisado.

O questionário foi composto, em sua grande maioria, por perguntas fechadas e algumas perguntas abertas.

Com o objetivo de encadeamento lógico de idéias e agrupamento de assuntos que tenham pertinência entre si, análise será dividida em sub itens, tendo como objetivo principal responder às perguntas de pesquisa formuladas na metodologia descrita no capítulo 3 deste trabalho.

4.2.1 Análise da Constituição, Porte e Faturamento da Amostra das Empresas Componentes do GOT

As respostas às perguntas agrupadas neste tópico têm por objetivo caracterizar o perfil das empresas componentes do GOT, com base neste perfil será delineada toda a análise e conclusão da pesquisa.

As tabelas 4, 5, 6 e 7 a seguir contribuirão para esta caracterização.

TABELA 4 - NÚMERO DE FUNCIONÁRIOS

| CATEGORIA | ABS. | (%) |
|---------------|------|--------|
| Menos de 5 | 13 | 65,00 |
| Entre 6 e 10 | 3 | 15,00 |
| Entre 11 e 15 | 1 | 5,00 |
| Entre 16 e 20 | 2 | 10,00 |
| Mais de 20 | 1 | 5,00 |
| TOTAL | 20 | 100,00 |

FONTE: Pesquisa de campo

TABELA 5 - DATA DE CONSTITUIÇÃO

| CATEGORIA | ABS. | (%) |
|------------------------|------|--------|
| 1990 e anterior a 1990 | 5 | 25,00 |
| De 1991 a 1999 | 2 | 10,00 |
| De 2000 a 2001 | 1 | 5,00 |
| Após 2001 | 11 | 55,00 |
| Sem resposta | 1 | 5,00 |
| TOTAL | 20 | 100,00 |

FONTE: Pesquisa de campo

TABELA 6 - TAMANHO DA FROTA ATUAL

| CATEGORIA | ABS. | (%) |
|----------------------|------|--------|
| 1 a 3 Caminhões | 9 | 45,00 |
| 4 a 6 Caminhões | 5 | 25,00 |
| 7 a 10 Caminhões | 2 | 10,00 |
| 11 a 20 Caminhões | 2 | 10,00 |
| Mais de 20 Caminhões | 1 | 5,00 |
| Sem resposta | 1 | 5,00 |
| TOTAL | 20 | 100,00 |

FONTE: Pesquisa de campo

TABELA 7 - FATURAMENTO MÉDIO MENSAL

| VALOR R\$ | ABS. | (%) |
|------------------|-----------|---------------|
| 10.000 a 20.000 | 4 | 20,00 |
| 21.000 a 50.000 | 3 | 15,00 |
| 51.000 a 100.000 | 4 | 20,00 |
| Mais de 100.000 | 1 | 5,00 |
| Sem resposta | 8 | 40,00 |
| TOTAL | 20 | 100,00 |

FONTE: Pesquisa de campo

Por meio da análise dos dados das tabelas 4, 5, 6 e 7, observa-se que a maioria da amostra, 65,0%, são empresas com menos de 5 funcionários, 60,0%, possuem até quatro anos de constituição; 70,0% possuem até 6 caminhões e 60,0% com faturamento até R\$ 100.000,00 mensais; o que caracteriza uma associação de micro e pequenas transportadoras.

Analisando ainda os dados da Tabela 3, obtém-se outra informação de relevância, que é a contribuição do GOT para a formalização das empresas, uma vez que 55,00% da amostra analisada são de transportadores autônomos informais que constituíram suas respectivas pessoas jurídicas após 2001, o que corrobora informação obtida na entrevista inicial.

Desta forma ratifica-se por meio destes dados um dos propósitos deste trabalho que é analisar o modelo cooperativo como alternativa de sustentabilidade competitiva para micro e pequenas empresas, o perfil da amostra que está sendo analisada atende ao quesito pretendido de analisar pequenas empresas que atuam no segmento de transporte rodoviário de cargas.

4.2.2 Análise da relação entre Segmentação e Vantagem Competitiva

Conforme referencial teórico relacionado a segmentação, verificou-se a adoção por parte do GOT, numa abordagem mercadológica, em especializar-se e concentrar 100,0% de sua atividade no transporte rodoviário de cargas relacionadas ao agronegócio (grãos e fertilizantes), caracterizando assim uma clara segmentação com base nos pontos fortes das empresas, como: experiência, vocação regional e foco nas oportunidades e demandas do mercado.

A evolução da produção de grãos no Brasil, (ver gráfico 3, p.24), denota uma boa perspectiva para o setor, ou seja, a definição de um segmento de atuação lastreada em uma análise das perspectivas de crescimento deste segmento em si pode proporcionar vantagem competitiva. Principalmente quando a empresa possui grande conhecimento de atuação neste segmento escolhido, ajustando e desenvolvendo competências essenciais no sentido de atendimento em auferir vantagens competitivas sustentadas.

Segundo Richers (1991), a empresa deve focar suas opções de segmentação sob quatro ângulos distintos: o do setor, que é problema de concorrência; o dos segmentos, que é problema de oportunidade; o dos produtos, que é problema de adaptação; e o de distribuição e comunicação, que é problema de escolha. Dessas quatro variáveis, somente as duas últimas podem ser manipuladas e devem, portanto, ser exploradas como as primeiras a ter-se em vista.

A abordagem da segmentação de mercado no *marketing*, para Richers (1991), auferem à empresa algumas vantagens sinérgicas. Essas vantagens incluem:

- domínio de tecnologia capaz de produzir bens preferidos por certas classes de compradores;
- maior proximidade ao consumidor final;
- possibilidade de oferecer bens e serviços a preços altamente competitivos;
- disponibilidade de pontos de venda adequados a seus produtos ou serviços;
- existência de veículos de publicidade que se dirijam direta e exclusivamente aos segmentos visados, etc.

Muitas destas vantagens, conforme já citado na análise qualitativa do conteúdo da entrevista, foram auferidas às empresas associadas ao GOT

No caso específico do GOT a adoção da segmentação no setor de transporte de grãos veio aliada ao direcionamento do grupo para o acompanhamento

das inovações tecnológicas no setor, adotando, concomitantemente, a composição bi-trem como principal padronização da frota, auferindo todas as vantagens de redução de custos que o processo proporciona, conforme será analisado no capítulo seguinte.

Desta forma, conclui-se que no caso da amostra em análise, a segmentação em um contexto organizacional cooptativo, favorece à sustentabilidade de vantagem competitiva, pois todos os esforços são direcionados a um segmento que as empresas possuem um conhecimento forte e que está em franca expansão.

4.2.3 Análise da Liderança em Custos e Vantagem Competitiva

No segmento de transporte rodoviário de produtos ligados ao agronegócio, a tonelagem de carga transportada com menor custo é um fator preponderante para a alavancagem das margens de lucro das empresas de transporte, como também para a obtenção de uma vantagem competitiva sustentada.

As distâncias entre as principais regiões produtoras de grãos, Goiás e Mato Grosso, até os terminais de embarques e/ou as indústrias processadoras, nas regiões sudeste e sul, são enormes. Desta forma a composição do preço do frete passa, obrigatoriamente, pela análise do custo por quilômetro (Km) rodado conjugado com tonelagem transportada. Desta forma, aumentando-se a eficiência operacional via um maior volume de cargo com um mesmo custo, sem dúvida, contribuirá para uma melhor margem de contribuição nos resultados da empresa.

A tabela 8 apresenta as modalidades de composições de transporte adotadas pelo GOT.

TABELA 8 - PADRONIZAÇÃO DE PROCESSOS

| CATEGORIA | ABS. | (%) |
|---------------------------------|-----------|---------------|
| Bi-trem 100,0% | 15 | 75,00 |
| Bi-trem 80,0%/ Carga Seca 20,0% | 2 | 10,00 |
| Sem resposta | 3 | 15,00 |
| TOTAL | 20 | 100,00 |

FONTE: Pesquisa de campo

Na tabela 8, verifica-se que 75,0% da frota é composta pela modalidade bi-trem e mais 10,0% utilizam bi-trem e carga seca, ou seja, adotou-se uma padronização nos processos com a escolha da composição que agregasse maior competitividade na composição dos custos de transportes, obtendo assim menor custo da tonelagem transportada e caracterizando uma estratégia competitiva.

A tabela 9 tem o objetivo de identificar a estratégia de padronização de processos adotada pelo GOT e pelas empresas individualmente.

TABELA 9 - EXISTE ALGUMA LINHA DE PADRONIZAÇÃO A SER ADOTADA PELA EMPRESA

| CATEGORIA | ABS. | (%) |
|--|-----------|---------------|
| Não, cada um decide sua padronização | 7 | 35,00 |
| Parcialmente, pois o GOT possui poder de barganha com fornecedores | 3 | 15,00 |
| Sim, o GOT orienta seus integrantes à padronização | 7 | 35,00 |
| Sem resposta | 3 | 15,00 |
| TOTAL | 20 | 100,00 |

FONTE: pesquisa de campo

A tabela 10 objetiva identificar o nível de padronização pretendido pelo GOT.

TABELA 10 - PADRONIZAÇÃO POR TIPO OU MARCA DE EQUIPAMENTO

| CATEGORIA | ABS. | (%) |
|----------------------------------|------|--------|
| Não e nem pensamos no assunto | 2 | 10,00 |
| Não, mas trabalhamos para futuro | 12 | 60,00 |
| Sim, por quê? | 5 | 25,00 |
| Sem resposta | 1 | 5,00 |
| TOTAL | 20 | 100,00 |

FONTE: Pesquisa de campo

A padronização na modalidade bi-trem identificada na tabela 8, foi adotada com um grau de resposta de 50,0% por influência do GOT, conforme a tabela 9, ou pelo fato do Grupo possuir um maior poder de barganha nas negociações de compra destes equipamentos. Existe um possível contrasenso nestes dados quando cruzados com os dados da tabela 10, onde 70,00% responderam não haver padronização por tipo de equipamento ou marca, 60,00% indicaram ser este um plano para o futuro, cabendo uma ressalva com relação à interpretação errônea por parte do entrevistado com relação à pergunta vinculando a resposta com relação principalmente a marca.

Entretanto cabe ressaltar o fator coordenativo do GOT no sentido de conduzir as empresas à estratégia macro adotada de liderança em custos. Este posicionamento ficou claro tanto na entrevista quanto no questionário.

QUADRO 1 - ANÁLISE DE CONTEÚDO REFERENTE À LIDERANÇA EM CUSTOS

| PERGUNTA | RESPOSTA | ABS. | (%) |
|--|---|------|------|
| Por que sua empresa optou pela composição bi-trem e quais as vantagens na adoção desta modalidade de transporte? | Maior rentabilidade via redução de custo | 28 | 45,9 |
| | Maior volume transportado/maior competitividade | 26 | 42,6 |
| | Acompanhar evolução do transporte | 3 | 4,9 |
| | Motivação do GOT | 2 | 3,3 |
| | Mais propício ao transporte de grãos | 2 | 3,3 |

FONTE: Pesquisa de campo

Os dados supra expostos no quadro 1, em uma análise cruzada com a análise da entrevista inicial das questões de número 2 e 3, corroboram o verificado na análise de conteúdo da entrevista de uma estratégia de liderança no custo total, abordada por Porter (1986).

Outro fato importante que favoreceu a liderança em custos é que em função do segmento de transporte em que se especializaram, o agronegócio, podem transportar várias cargas; exemplificando, o grupo transporta soja do estado do Mato Grosso para o porto de Paranaguá e na volta transporta fertilizantes para os mesmos clientes; desta forma há um ganho de produtividade e rentabilidade considerável, obviamente refletindo em uma melhor otimização do processo e conseqüente aumento da receita.

Observa-se a adoção da composição bi-trem como uma maneira eficiente e mais econômica de desenvolver a atividade de transporte. Desta forma fica clara a adoção de uma estratégia baseada na redução de custos, haja vista o maior volume de carga que o caminhão poderá transportar subdividindo a carga em vez de em 3 eixos, no segmento normal de cargas secas, para em 6 eixos em 2 compartimentos de cargas, na composição bi-trem.

Concluindo este tópico, os dados apresentados indicam que a amostra de empresas pesquisada adotou de forma planejada a escolha de um único segmento de transporte, que é o transporte para o setor agrícola, principalmente grãos. Conforme conclusão da análise dos dados do capítulo anterior; além do posicionamento mercadológico da segmentação de mercado adotada, concomitantemente, o grupo, de forma estratégica, adotou a padronização da frota com a modalidade bi-trem, desta forma agregou competitividade baseada na liderança em custos e na diferenciação, que é baseada na necessidade dos clientes de transportar um maior volume de cargas e com qualidade no serviço prestado.

Assim, observa-se a aplicação prática da estratégia de enfoque, defendida por Porter (1986). Desta forma, com base na amostra pesquisada, pode-se concluir que existe relação positiva entre a adoção estratégica do posicionamento mercadológico de segmentação e da estratégia de liderança em custos auferindo vantagens competitivas às empresas componentes do GOT.

4.2.4 Análise da Influência do Modelo Cooperativo na Evolução Econômico-Financeira e da Relação deste Modelo com a Vantagem Competitiva

Nesta seção objetivar-se-á responder às perguntas relacionadas à influência do modelo cooperativo adotado pelo GOT na evolução econômico financeira das empresas e também a relação deste modelo com a vantagem competitiva.

Para uma melhor sistematização e organização dos dados, esta seção será subdividida em três partes: a primeira tratará da análise da frota; a segunda da evolução da evolução econômico-financeira e da vantagem competitiva e a terceira concluirá a análise final deste capítulo, considerando todas as seções.

4.2.4.1 Análise da evolução da frota

Os dados apresentados nas tabelas 11 e 12, concernentes à idade média da frota e à quantidade de caminhões, serão minuciosamente analisados a seguir:

TABELA 11 - QUANTIDADE DE CAMINHÕES CLASSIFICADA POR IDADE MÉDIA EM 2001 (CONST. DO GOT)

| CATEGORIA | QUANT. | % | SCANIA | % | VOLVO | % | MERCEDES | % |
|-----------------|--------|--------|--------|--------|-------|-------|----------|-------|
| 1 ano | 3 | 7,32 | 3 | 100,00 | 0 | 0,00 | 0 | 0,00 |
| 2 a 3 anos | 8 | 19,51 | 5 | 62,50 | 1 | 12,50 | 2 | 25,00 |
| 4 a 6 anos | 8 | 19,51 | 8 | 100,00 | 0 | 0,00 | 0 | 0,00 |
| 7 a 10 anos | 17 | 41,46 | 16 | 94,12 | 1 | 5,88 | 0 | 0,00 |
| Mais de 10 anos | 5 | 12,20 | 5 | 100,00 | 0 | 0,00 | 0 | 0,00 |
| TOTAL | 41 | 100,00 | 37 | 90,24 | 2 | 4,88 | 2 | 4,88 |

FONTE: pesquisa de campo

TABELA 12 - QUANTIDADE DE CAMINHÕES CLASSIFICADA POR IDADE MÉDIA EM 2004

| CATEGORIA | QUANT. | PERCENTUAL | SCANIA | % | VOLVO | % | MERCEDES | % |
|-----------------|--------|------------|--------|--------|-------|-------|----------|------|
| 1 ano | 81 | 73,64 | 56 | 69,14 | 25 | 30,86 | 0 | 0,00 |
| 2 a 3 anos | 5 | 4,55 | 4 | 80,00 | 2 | 40,00 | 0 | 0,00 |
| 4 a 6 anos | 12 | 10,91 | 11 | 91,67 | 0 | 0,00 | 1 | 8,33 |
| 7 a 10 anos | 11 | 10,00 | 11 | 100,00 | 0 | 0,00 | 0 | 0,00 |
| Mais de 10 anos | 1 | 0,91 | 1 | 100,00 | 0 | 0,00 | 0 | 0,00 |
| TOTAL | 110 | 100,00 | 83 | 75,45 | 27 | 24,55 | 1 | 0,91 |

FONTE: pesquisa de campo

Em 2001, conforme tabela 11, a amostra pesquisada possuía uma frota de 41 caminhões com idade média de 6,27 anos e desvio padrão de 3,54; esta frota era composta em 53,66% por caminhões com mais de seis anos de vida, e, somente 7.32% por caminhões com um ano de vida. Em 2004, de acordo com a tabela 12, a frota está em 110 caminhões (168,3% de aumento em três anos) e idade média de 2,35 anos e desvio padrão de 2,73, sendo que 10,9% com mais de seis anos de vida e 73,64% desta frota com idade de até um ano de vida.

Ou seja, com a associação as empresas participantes do GOT aumentaram o número de caminhões, reduziram a idade média e o desvio padrão desta frota, o que pode-se concluir que as empresas passaram a possuir uma frota mais homogênea. Para uma melhor análise dos dados e retirando-se da amostra os *out liers*, considerados pelo pesquisador a média mais duas vezes o desvio padrão, no ano de 2001, a idade média da frota sai de 5,9 anos com desvio padrão de 3,2, para no ano de 2004 uma idade média de 1,9 anos e desvio padrão de 2,0; de onde conclui-se, uma frota ainda mais nova e mais homogênea como resultado da associação das empresas ao GOT.

Considerando estes recursos estatísticos, no início da associação, a idade média da frota das empresas pesquisadas era de 5,9 anos, em 2004 a idade média da frota destas empresas está em 1,9 anos, o que caracteriza estas empresas muito mais competitivas frente às demais empresas nacionais que em média possuem uma frota com idade média de 12,33 anos (EXAME, nov. 2004, p.243). Estes números referentes à idade média da frota auferidos em 2004 são muito superiores aos apresentados inclusive em países "ditos" do primeiro mundo como os Estados Unidos onde, conforme dados do Departamento de Planejamento Estratégico e Gerenciamento do Produto da Volvo do Brasil Veículos Ltda., possui a idade média da frota de 8,5 anos e na Europa esta idade média é de 8,0 anos. Em países latino-americanos, como a Argentina, Peru e Venezuela esta idade média da frota está em torno de 16 anos para caminhões médios e acima de 10 anos para caminhões pesados.

Esta análise corrobora e contribui para a estratégia já identificada de liderança no custo total, uma vez que uma frota maior, mais nova e mais homogênea sem dúvida alguma propiciará uma maior vantagem competitiva às empresas que se associaram ao modelo cooperativo em pesquisa frente aos demais concorrentes. Destacando, como tópico principal de análise deste capítulo, a contribuição destes dados para o crescimento econômico das empresas.

Os gráficos 4 e 5 a seguir são uma forma diferenciada da apresentação dos dados supra analisados, deixando de abordar a quantidade de caminhões. Por meio desta outra ferramenta de análise, observa-se, no gráfico 4, que no período de 2001 a 2004 tanto a idade média, quanto o tamanho da frota evoluíram significativamente; verifica-se uma melhora considerável na idade média dos caminhões; este fato é de suma importância para uma maior produtividade, disponibilidade dos caminhões para transporte e competitividade das empresas no setor em que atuam, pois uma frota mais nova possui menor custo de manutenção, menor tempo parado em oficinas, etc. Uma frota mais nova possui ainda o fator de agregar valor à imagem das empresas associadas ao GOT, criando assim uma identidade corporativa forte para o GOT como um todo.

Este aumento de frota contribui ainda para o atendimento à crescente demanda de transportes para o setor agrícola, conforme gráfico 1 anteriormente citado. Outra conclusão que pode-se inferir está relacionada à rentabilidade total das empresas associadas, desconsiderando a questão de financiamento bancário já referenciada, se as empresas investiram e aumentaram o seu patrimônio, certamente foi porque obtiveram recursos suficientes para no mínimo pagar a entrada que o mercado financeiro exige de pelo menos 20 a 30,0%, como também se os empresários estão investindo é por que acreditam e estão tendo lucro satisfatório na atividade empresarial que estão atuando e no modelo cooperativo ao qual estão inseridos.

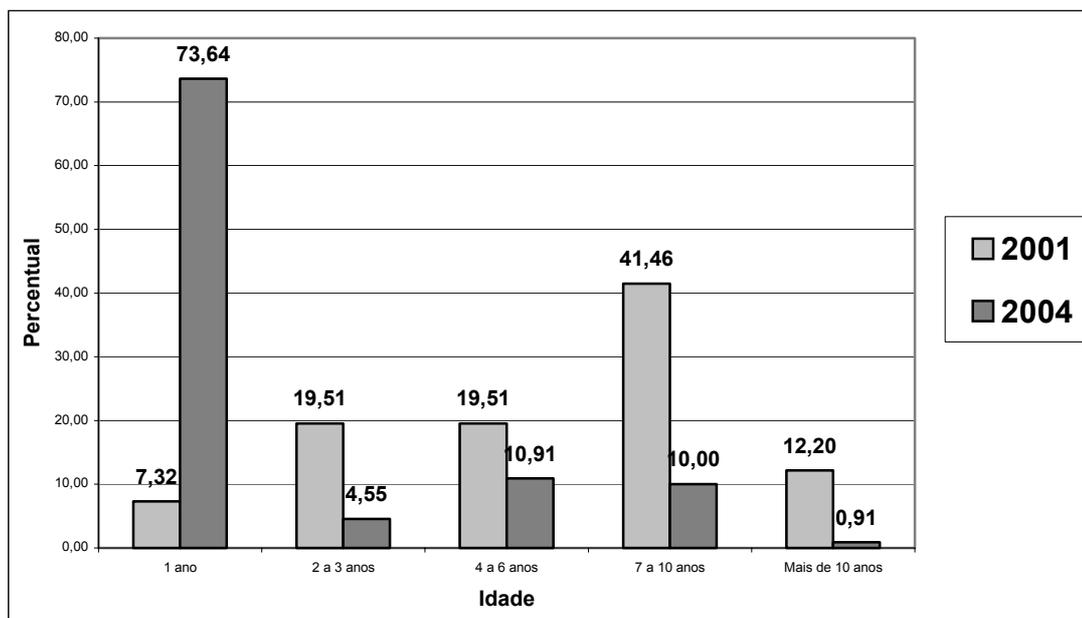


GRÁFICO 3 - COMPARATIVO DA IDADE MÉDIA DA FROTA

FONTE: Pesquisa de campo

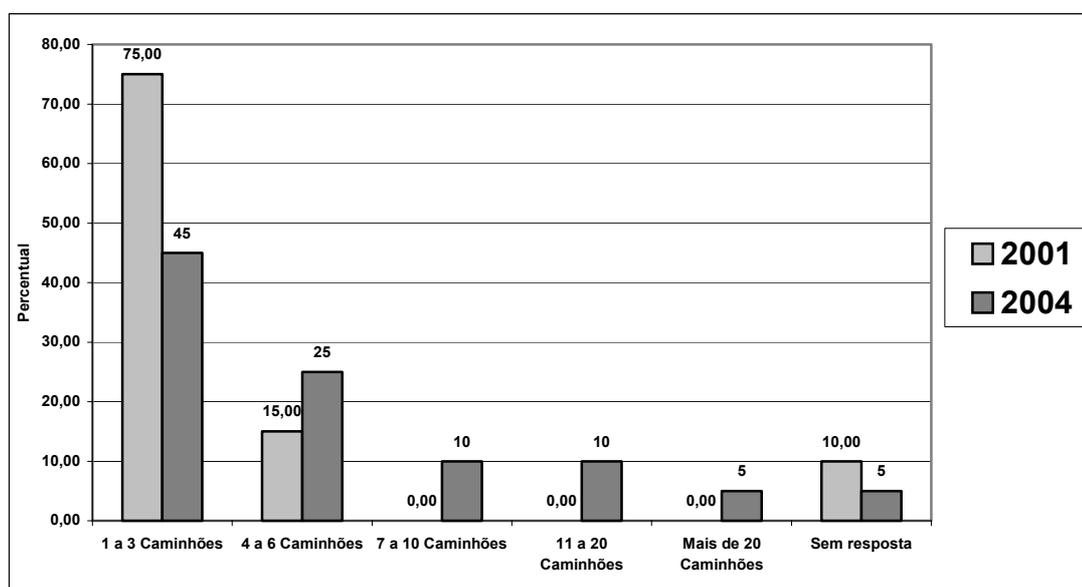


GRÁFICO 4 - COMPARATIVO DA QUANTIDADE DE CAMINHÕES POR EMPRESA

FONTE: Pesquisa de campo

Os gráficos 6 e 7 a seguir representam a participação de cada marca de caminhão na composição da frota da amostra pesquisada do GOT.

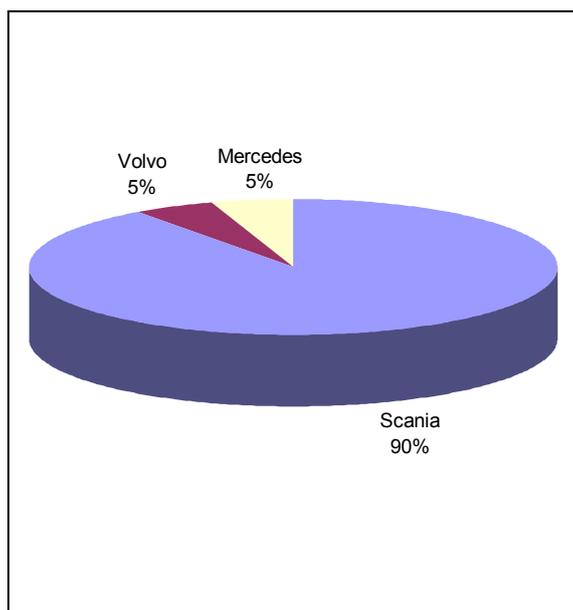


GRÁFICO 5 - PARTICIPAÇÃO POR MARCA NA FROTA EM 2001

FONTE: pesquisa de campo

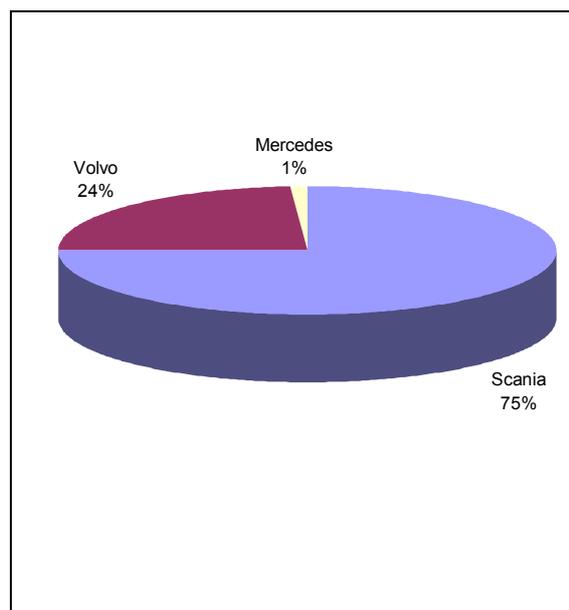


GRÁFICO 6 - PARTICIPAÇÃO POR MARCA NA FROTA EM 2004

Um fato interessante a ser analisado nos gráficos 6 e 7, por parte da indústria de caminhões, é a migração de um considerável percentual da frota da marca Scania para a marca Volvo, este fato ocorreu juntamente com a redução da idade média da frota. A justificativa para esta migração pode estar relacionada à inovação tecnológica embarcada nos caminhões Volvo, como o computador de bordo que propicia um gerenciamento eletrônico completo de rota, menor consumo de combustível, diagnóstico de falhas mecânicas agilizado e um canal de comunicação 24 hs com mecânicos via linha 0800. A inovação e busca de vantagem competitiva, com base nos dados já analisados, é uma característica do GOT, certamente estes diferenciais de produto supra citados são fatores que contribuíram para agregar redução de custos e vantagem competitiva às empresas associadas ao GOT. Outra questão que justificaria esta migração é o paradigma que existe no segmento de transportadores autônomos de que “*caminhão grande*” é Scania e “*caminhão pequeno*” é Mercedes, entretanto, quando os autônomos foram se formalizando e constituindo empresas, vários paradigmas foram quebrados e foram surgindo espaço para oportunidades de aquisição de caminhões que de fato propiciassem um melhor custo benefício, passando as decisões tomadas a terem um cunho mais profissional.

A análise econômico-financeira de empresas de transporte fica prejudicada considerando os padrões normais que são adotados, principalmente em função da informalidade e do recolhimento de imposto de renda pelo regime de lucro presumido, não apresentando demonstrativos contábeis, ou quando são apresentados não são auditados. Desta forma a análise da evolução da frota é de suma importância para a averiguação da evolução das empresas. Outro fator também de vital importância é a informação relacionada ao grau de endividamento da frota, uma vez que ter aumentado a frota e estar com percentual elevado desta frota onerada em financiamentos bancários não refletiria um efetivo aumento patrimonial; tendo ainda como consequência do aumento do endividamento o aumento dos juros nas prestações mensais, o que pode comprometer significativamente o fluxo de caixa da empresa e o demonstrativo de resultados, afetando desta forma a conclusão sobre uma análise econômico financeira das empresas de transporte.

Entretanto, em que pese ter sido incluído no questionário de pesquisa a solicitação de dados relativos ao grau de ônus da frota, as respostas obtidas com relação a este item foram somente duas, e mesmo assim parciais, o que invalidaria qualquer comentário neste sentido.

Desconsiderando o grau de ônus da frota, pode-se concluir neste item que houve uma expressiva evolução da situação econômica das empresas após as mesmas terem-se associado ao GOT, aumentou-se o faturamento em todos os períodos analisados e presume-se que a situação financeira também tenha evoluído, uma vez que para aumentar a frota expressivamente como o grupo aumentou, houve a necessidade de financiamento e no mercado financeiro é uma solicitação comum de 20,0 ou 30,0% de entrada para financiamento de caminhões, principalmente quando se trata de micro ou pequenas empresas; desta forma, para aumentar a frota como foi aumentada as empresas certamente tiveram caixa suficiente para pagar os 20 ou 30% de entrada, quando não, em alguns casos, devem ter comprado caminhões à vista.

Desta forma, respondendo à pergunta referente à influência da estratégia cooperativa na evolução econômico-financeira das empresas, com base na análise da frota, pode-se concluir que o modelo estratégico adotado contribuiu para o crescimento das empresas.

4.2.4.2 Análise da evolução do faturamento e crescimento das empresas

Por se tratar de pequenas empresas de transporte, como já foi comentado anteriormente, a análise do crescimento das empresas com base na adoção de uma estratégia cooperativa, não pode ser respaldada por uma análise econômico-financeira de demonstrativos contábeis. Para fundamentar esta análise, a evolução do faturamento das empresas, aliado ao aumento do ativo permanente que no caso de transportadoras constitui-se basicamente de caminhões, será de grande importância.

A tabela 13 a seguir apresenta a evolução do faturamento das empresas depois da associação das mesmas ao GOT até o ano de 2004. A tabela 14, na seqüência, apresenta as perspectivas do GOT para o ano de 2005.

TABELA 13 - EVOLUÇÃO DO FATURAMENTO DE APÓS A ASSOCIAÇÃO AO GOT

| PERÍODO | AUMENTOU | (%) | DIMINUIU | (%) | ESTÁVEL | (%) | SEM RESP. | (%) | TOTAL |
|-------------------|----------|-------|----------|-------|---------|-------|-----------|-------|-------|
| De 2001 para 2002 | 13 | 65,00 | 1 | 5,00 | 3 | 15,00 | 3,00 | 15,00 | 20 |
| De 2002 para 2003 | 18 | 90,00 | 1 | 5,00 | 1 | 5,00 | 0,00 | 0,00 | 20 |
| De 2003 para 2004 | 12 | 60,00 | 3 | 15,00 | 5 | 25,00 | 0,00 | 0,00 | 20 |

FONTE: Pesquisa de campo

TABELA 14 - PERSPECTIVA DO FATURAMENTO PARA 2005

| CATEGORIA | ABS. | (%) |
|-----------|------|--------|
| Estável | 9 | 45,00 |
| Aumentar | 6 | 30,00 |
| Diminuir | 5 | 25,00 |
| TOTAL | 20 | 100,00 |

FONTE: pesquisa de campo

Em todos os períodos analisados, de acordo com a tabela 13, de 2001 a 2004 a maioria das respostas da amostra apontaram que o faturamento havia aumentado; sendo que no período de 2002 para 2003, imediatamente após a constituição do GOT, 90,0% da amostra indicou ter tido aumento no faturamento. Para o ano de 2005, tabela 14, a indicação de aumento de faturamento é de 30,0% das empresas e 45,0% delas têm a expectativa de manter o faturamento de 2004, somente 25,0% esperam uma redução de faturamento em 2005.

A explicação destas constatações estão fundamentadas em várias questões. O posicionamento mercadológico adotado por meio da segmentação, adotando como *core business* o transporte de produtos relacionados ao agronegócio, principalmente grãos, propiciou às empresas do GOT este aumento de faturamento, considerando a expansão da produção de grãos ocorrida no Brasil nos últimos anos (gráfico 1). Aliado à segmentação, a adoção da liderança em custos, com a utilização da composição bi-trem, propiciou um aumento significativo na capacidade de transporte existente, proporcionando às empresas além do aumento do faturamento um aumento da margem de lucro operacional, gerando assim recursos suficientes para a aquisição de novas unidades de caminhões.

Esta análise, corrobora a conclusão do sub item anterior, adicionando que existe uma origem para o aumento do faturamento e dos recursos aplicados na aquisição de novos caminhões. Assim, pode-se concluir que o modelo cooperativo adotado pelas empresas em análise, teve seu faturamento aumentado e este fato contribuiu para o crescimento econômico-financeiro das empresas.

4.2.4.3 Conclusões da análise da evolução econômico-financeira em um modelo cooperativo e da relação existente entre este modelo e a vantagem competitiva

Considerando as conclusões acerca da análise relacionada à evolução da frota e do faturamento, não deixando de considerar a questão relacionada à

ausência o do endividamento bancário das empresas, pode-se concluir finalmente que o modelo cooperativo adotado pelo GOT foi um fator preponderante para o desenvolvimento econômico financeiro das empresas inseridas neste contexto, desta forma respondendo à pergunta de pesquisa de número 2; da mesma forma, da análise dos dados pode-se extrair que existe uma relação forte entre o modelo cooperativo e a vantagem competitiva auferida às empresas associadas ao GOT, no período que foi analisado, de 2001 a 2004. Cruzando-se esta análise com a análise de conteúdo da entrevista, o modelo cooperativo foi o vetor principal para a alavancagem de grande número de benefícios alcançados, podendo-se inferir um ganho considerável de vantagem competitiva sustentada, principalmente quando se compara os ganhos que poderiam ter numa atuação isolada. Desta forma, para a amostra em análise, consolida-se o modelo cooperativo como uma alternativa de sustentabilidade competitiva para pequenas empresas no setor de transportes, que é o tema central deste trabalho.

Com relação à pergunta de pesquisa que aborda a relação entre o modelo estratégico cooperativo e a vantagem competitiva, os dados acima analisados denotam que o fato das empresas terem se associado proporcionou às mesmas vantagens competitivas que não teriam se estivessem atuando de forma isolada.

4.2.5 Identificação de estratégias individuais e em conjunto

Este tópico tem o objetivo de analisar o nível de alianças constituído entre as empresas do GOT, principalmente caracterizar a atividade e independência de cada empresa, mesmo tendo adotado um modelo cooperativo.

A tabela 15 apresenta a forma utilizada pelo GOT para contratar fretes.

TABELA 15 - FORMA DE CONTRATAÇÃO DE FRETES

| CATEGORIA | ABS. | (%) |
|--------------------------|------|--------|
| Diretamente com clientes | 0 | - |
| Através do Grupo Oeste | 2 | 10,00 |
| De ambas as formas | 15 | 75,00 |
| Sem resposta | 3 | 15,00 |
| TOTAL | 20 | 100,00 |

FONTE: pesquisa de campo

Com base nos dados da tabela 15, observa-se certa independência de cada empresa na contratação de fretes, uma vez que 75,00% da amostra informaram contratar frete diretamente com clientes e por meio do GOT; ou seja cada uma continua mantendo seu *Know how* no seu ramo de atividade, entretanto a figura do grupo está presente de forma marcante. Por outro lado observa-se que a atuação conjunta deveria ser a regra e não uma exceção. Pelas respostas auferidas não há possibilidade de identificação do percentual das 15 empresas que responderam ser de ambas as formas, classificar o quanto é via GOT. A tabela 17 contribuirá para elucidar esta questão.

A tabela 16 busca identificar a contribuição do GOT na formação de redes de relacionamento dentro do setor de transportes.

TABELA 16 - ASSOCIAÇÃO COM EMPRESAS CONCORRENTES NO GOT FACILITA ACESSO A PESSOAS CHAVES NO SETOR DE TRANSPORTES

| CATEGORIA | ABS. | (%) |
|---|------|--------|
| Sim, facilita muito | 17 | 85,00 |
| Sim, facilita um pouco | 3 | 15,00 |
| Não facilita, mas também não atrapalha | | - |
| Além de não facilitar, atrapalha um pouco | | - |
| Além de não facilitar, atrapalha muito | | - |
| TOTAL | 20 | 100,00 |

A associação, conforme a tabela 16, também propicia à amostra maior facilidade de acesso a contatos e relacionamentos no setor de transportes, 85,00% da amostra indicou que facilita muito e 15,00% indicou que facilita pouco,

entretanto pode-se concluir que em 100,0% dos casos a associação facilita de alguma forma este engajamento, propiciando aos associados contatos importantes para desenvolver e manter seu posicionamento competitivo.

A tabela 17 busca corroborar os dados obtidos na tabela 15, buscando certificar a forma de contratação de fretes.

TABELA 17 - GOT FACILITA ACESSO A FORMAÇÃO DE PARCERIA COM CLIENTES

| CATEGORIA | ABS. | (%) |
|---|------|--------|
| Sim, facilita muito | 17 | 85,00 |
| Sim, facilita um pouco | 3 | 15,00 |
| Não facilita, mas também não atrapalha | 0 | - |
| Além de não facilitar, atrapalha um pouco | 0 | - |
| Além de não facilitar, atrapalha muito | 0 | - |
| TOTAL | 20 | 100,00 |

Em que pese a maioria da amostra ter respondido na tabela 15 que contrata fretes por meio do GOT e individualmente, observa-se na análise dos dados da tabela 17 que o GOT, em 100% das respostas com dois graus de intensidade, facilita o acesso a formação de parcerias. Desta forma pode-se inferir que existe uma atuação conjunta do grupo nesta questão.

Na tabela 18 é analisado a relação com fornecedores por intermédio do GOT.

TABELA 18 - GOT FACILITA ACESSO A FORMAÇÃO DE PARCERIA COM FORNECEDORES

| CATEGORIA | ABS. | (%) |
|-----------|------|--------|
| Sim | 20 | 100,00 |
| Não | 0 | - |
| TOTAL | 20 | 100,00 |

FONTE: Pesquisa de campo

Concomitante ao relacionamento com clientes, a relação com fornecedores também é realizada em grupo. Mais uma vez a estratégia cooperativa agregando valor às atividades de cada empresa, propiciando maior poder de

barganha e conseqüentemente consolidando a estratégia de liderança em custos e também de melhores margens operacionais por meio de boa contratação de fretes.

A tabela 19, 20 e 21 objetivam ratificar se o modelo cooperativo como fonte de parcerias e relacionamento com clientes e fornecedores como também avaliar os relacionamentos atuais e se estes relacionamentos são importantes para as empresas.

TABELA 19 - PARCERIA COM CONCORRENTES POSSIBILITA ESTABELECEER REDES DE RELACIONAMENTOS (CLIENTES/FORNECEDORES)

| CATEGORIA | ABS. | (%) |
|-----------------------------------|------|--------|
| Sim, facilmente | 8 | 40,00 |
| Sim, mas com algumas dificuldades | 10 | 50,00 |
| Sim, mas com muitas dificuldades | 0 | - |
| Sim, mas é quase impossível | 2 | 10,00 |
| Não, seria impossível | 0 | - |
| TOTAL | 20 | 100,00 |

FONTE: Pesquisa de campo

TABELA 20 - A REDE DE RELACIONAMENTOS DE SUA EMPRESA PODE SER CONSIDERADA

| CATEGORIA | ABS. | (%) |
|-----------|------|--------|
| Excelente | 4 | 20,00 |
| Boa | 10 | 50,00 |
| Regular | 6 | 30,00 |
| Ruim | - | - |
| Péssima | - | - |
| TOTAL | 20 | 100,00 |

FONTE: Pesquisa de campo

TABELA 21 - QUAL A IMPORTÂNCIA DE UMA REDE DE RELACIONAMENTOS PARA TORNAR E MANTER A EMPRESA COMPETITIVA

| CATEGORIA | ABS. | (%) |
|------------------------|------|--------|
| Muito importante | 16 | 80,00 |
| Importante | 4 | 20,00 |
| Pouco importante | 0 | - |
| Muito pouco importante | 0 | - |
| Não é importante | 0 | - |
| TOTAL | 20 | 100,00 |

FONTE: pesquisa de campo

Na tabela 19 observa-se também que, sob o ponto de vista da amostra, parcerias com concorrentes possibilita estabelecer redes de relacionamentos, 100,0% das respostas foram afirmativas com diferentes graus de intensidade. A tabela 20 indica que 70,0% das empresas consultadas consideram sua rede de relacionamentos excelente ou boa; e, na tabela 21, a grande maioria, 80,0%, consideram como muito importante uma rede de relacionamentos para a competitividade de suas empresas, os outros 20,0% classificam como importante.

Desta forma observa-se que a associação facilita e favorece às empresas participantes a terem um canal de negociação com maior poder de barganha do que atuando isoladamente.

Na tabela 22 pretende-se identificar a atuação do GOT para reunir os contatos classificados como importantes para as empresas associadas.

TABELA 22 - GOT ATUA PARA REUNIR CONTATOS IMPORTANTES PARA O DESENVOLVIMENTO DAS EMPRESAS?

| CATEGORIA | ABS. | (%) |
|--------------|------|--------|
| Sempre | 7 | 35,00 |
| Muitas vezes | 5 | 25,00 |
| Poucas vezes | 7 | 35,00 |
| Quase nunca | 1 | 5,00 |
| Nunca | 0 | - |
| TOTAL | 20 | 100,00 |

Observa-se ainda na tabela 22, que o GOT possui atuação para reunir contatos importantes para o desenvolvimento das empresas, 95,0% da amostra indicaram ações neste sentido.

A tabela 23 a seguir caracterizar a forma como os associados consideram os demais membros do grupo.

TABELA 23 - EMPRESAS ASSOCIADAS AO GOT
CONSIDERAM OS DEMAIS ASSOCIADOS
COMO CONCORRENTES?

| CATEGORIA | ABS. | (%) |
|--------------|------|--------|
| Sim | 0 | - |
| Não | 17 | 85,00 |
| Sem resposta | 3 | 15,00 |
| TOTAL | 20 | 100,00 |

FONTE: Pesquisa de campo

A tabela 23 indica que 85,0% das empresas consultadas não consideram as demais associadas ao GOT como concorrentes.

Desta forma, pode-se inferir que a associação das empresas concorrentes pesquisadas inseridas no GOT, possibilitou às mesmas bons relacionamentos no setor em que atuam e que estes relacionamentos têm grande importância para a competitividade das mesmas. As respostas também indicaram que 100,0% das mesmas não possuem escritório fora da localidade de Osvaldo Cruz-SP. Assim fica clara a coordenação do GOT no sentido de criar condições para que cada empresa desenvolva-se e posicione-se competitivamente no mercado; este posicionamento é em conjunto, mantendo-se as autonomias individuais de cada empresa.

É importante ressaltar mais uma vez a importância do espírito empreendedor do empresário, uma vez que, nos questionários e na entrevista aplicados foram identificadas empresas que iniciaram no GOT com dois caminhões e continuam com os mesmos dois; ou seja, o modelo cooperativo sozinho não terá influência direta no desenvolvimento das empresas, se os empreendedores das mesmas não tiverem um posicionamento e atitude individual com visão empresarial de aproveitamento de oportunidades e crescimento.

4.2.6 Identificação do Fato da Associação ao GOT Contribuir na Administração de cada Empresa Individualmente

Este item tem por objetivo analisar a contribuição do GOT para a formação gerencial das empresas associadas. Uma vez que as competências

individuais são essenciais para que o grupo como um todo constitua e mantenha uma vantagem competitiva sustentada.

As tabelas 24, 25 e 26 abaixo citadas identificam a contribuição do grupo na formação gerencial das empresas.

TABELA 24 - O FATO DE ESTAR ASSOCIADO AO GOT FACILITA ACESSO A RECURSOS DE GESTÃO/ADMINISTRAÇÃO

| CATEGORIA | ABS. | (%) |
|---|------|--------|
| Sim, facilita muito | 9 | 45,00 |
| Sim, facilita um pouco | 10 | 50,00 |
| Não facilita, mas também não atrapalha | 1 | 5,00 |
| Além de não facilitar, atrapalha um pouco | - | - |
| Além de não facilitar, atrapalha muito | - | - |
| TOTAL | 20 | 100,00 |

FONTE: Pesquisa de campo

TABELA 25 - EXISTÊNCIA DE INTERCÂMBIO DE INFORMAÇÃO E TÉCNICAS GERENCIAIS ENTRE AS EMPRESAS DO GOT

| CATEGORIA | ABS. | (%) |
|--------------|------|--------|
| Sempre | 6 | 30,00 |
| Muitas vezes | 5 | 25,00 |
| Poucas vezes | 6 | 30,00 |
| Quase nunca | 0 | - |
| Nunca | 3 | 15,00 |
| TOTAL | 20 | 100,00 |

FONTE: Pesquisa de campo

TABELA 26 - O FATO DE MUITAS EMPRESAS CONCORRENTES ASSOCIADAS AO GOT FACILITA REUNIR RECURSOS DE GESTÃO/ADMINISTRAÇÃO

| CATEGORIA | ABS. | (%) |
|---|------|--------|
| Sim, facilita muito | 13 | 65,00 |
| Sim, facilita um pouco | 7 | 35,00 |
| Não facilita, mas também não atrapalha | 0 | - |
| Além de não facilitar, atrapalha um pouco | 0 | - |
| Além de não facilitar, atrapalha muito | 0 | - |
| TOTAL | 20 | 100,00 |

FONTE: pesquisa de campo

A análise das tabelas 24, 25, e 26, indicam que as empresas pesquisadas consideram que uma forma de associação de empresas concorrentes facilita o acesso a técnicas de gestão por meio do intercâmbio de informações entre as empresas. Este compartilhamento contribui para o fato de ações de sucesso conquistadas por alguma empresa seja disseminada entre todos os componentes do grupo. A maioria das empresas considera a associação de empresas concorrentes como um fator positivo para as mesmas reunirem recursos administrativos e de gestão. O GOT facilita ou de alguma forma promove a reunião destes recursos organizacionais, promovendo assim a competitividade.

4.2.7 Identificação do Fato de Associar-se ao GOT Facilita Acesso a Recursos Financeiros

Para empresas que atuam no setor de transporte rodoviário de cargas, o acesso a linhas de financiamento é fator de grande importância, uma vez que as empresas para renovarem ou ampliarem suas frotas, de uma maneira geral, não possuem disponibilidade de caixa suficiente para pagar as aquisições à vista. Desta forma a análise deste capítulo vai ao encontro de quais são as contribuições da utilização da abordagem cooperativa adotada para as empresas inseridas neste contexto.

As tabelas 27 e 28 apresentam a importância dos recursos financeiros para a competitividade das empresas no setor de transportes e qual a contribuição do GOT para que as empresas tivessem acesso a estes recursos.

TABELA 27 - IMPORTÂNCIA DE RECURSOS FINANCEIROS (CAIXA, CAPITAL DE GIRO) PARA TORNAR E MANTER A EMPRESA COMPETITIVA

| CATEGORIA | ABS. | (%) |
|------------------------|------|--------|
| Muito importante | 13 | 65,00 |
| Importante | 7 | 35,00 |
| Pouco Importante | 0 | - |
| Muito pouco importante | 0 | - |
| Não é importante | 0 | - |
| TOTAL | 20 | 100,00 |

FONTE: Pesquisa de campo

TABELA 28 - A ASSOCIAÇÃO AO GOT FACILITOU ACESSO A RECURSOS FINANCEIROS (FINANCIAMENTO, LINHAS DE CRÉDITO)

| CATEGORIA | ABS. | (%) |
|---|------|--------|
| Sim, facilita muito | 17 | 85,00 |
| Sim, facilita um pouco | 3 | 15,00 |
| Não facilita, mas também não atrapalha | 0 | - |
| Além de não facilitar, atrapalha um pouco | 0 | - |
| Além de não facilitar, atrapalha muito | 0 | - |
| TOTAL | 20 | 100,00 |

FONTE: Pesquisa de campo

Todas as empresas pesquisadas, com diferentes graus de intensidade, consideram recursos financeiros como importantes para tornar e manter as empresas competitivas no mercado. E observa-se fortemente a atuação do grupo no sentido de disponibilizar ou facilitar o acesso das empresas associadas a estes recursos.

Na tabela 29 e 30 a seguir, observa-se que a grande maioria da amostra trabalha em conjunto na obtenção de recursos financeiros e que de alguma forma já se beneficiou de facilidade financiamentos para a aquisição de caminhões por meio do GOT.

TABELA 29 - EMPRESAS ASSOCIADAS AO GOT TRABALHAM EM PARCERIA PARA REUNIR RECURSOS FINANCEIROS

| CATEGORIA | ABS. | (%) |
|--------------|------|--------|
| Sempre | 12 | 60,00 |
| Muitas vezes | 5 | 25,00 |
| Poucas vezes | 1 | 5,00 |
| Quase nunca | 0 | - |
| Nunca | 2 | 10,00 |
| TOTAL | 20 | 100,00 |

FONTE: pesquisa de campo

TABELA 30 - A EMPRESA JÁ SE UTILIZOU DE FACILIDADES FINANCEIRAS PARA COMPRAR CAMINHÕES EM CONJUNTO?

| CATEGORIA | ABS. | (%) |
|----------------------|------|--------|
| Não | 3 | 15,00 |
| Sim, um vez | 1 | 5,00 |
| Sim, mais de uma vez | 16 | 80,00 |
| TOTAL | 20 | 100,00 |

FONTE: Pesquisa de campo

Nas tabelas 28, 29 e 30, verifica-se que a amostra associada ao GOT teve seu acesso a recursos financeiros facilitado pelo fato de estarem associadas e que o GOT possui atividades neste mesmo sentido, e, esta facilidade conquistada é utilizada por 85,0% das empresas consultadas (tabela 33). Comprova-se desta forma o fator sinérgico dos modelos cooperativos e associativos, nos quais a soma dos esforços e potenciais individuais são maiores que o conjunto. Neste tópico especificamente cabe a observação de que é muito diferente para um agente financeiro analisar o financiamento de 1 caminhão no valor de R\$ 280.000,00 para uma micro empresa do que financiar 50 caminhões no valor total de R\$ 14.000.000,00 para um grupo de pequenos empresários associados, organizados, que pagam seus compromissos com pontualidade. Neste tópico a associação de fato contribui para ganhos na redução de custos financeiros. As condições de prazo e taxa de juros, certamente serão menores quando o volume em negociação é maior.

4.2.8 Identificação do Fato de Associar-se ao GOT Facilitar e/ou Desenvolver Recursos Humanos

Nesta seção será analisada a contribuição do GOT no que se refere à formação e desenvolvimento de Recursos Humanos, por se tratar de empresas de prestação de serviços de transportes, a questão de pessoal passa a assumir um fator importante de análise na competitividade destas empresas no setor.

Nas tabelas de número 31 a 35 correspondem à análise da contribuição do GOT no que se refere a Recursos Humanos.

TABELA 31 - RECURSOS HUMANOS SÃO IMPORTANTES PARA TORNAR E MANTER SUA EMPRESA COMPETITIVA

| CATEGORIA | ABS. | (%) |
|------------------------|-----------|---------------|
| Muito importante | 16 | 80,00 |
| Importante | 4 | 20,00 |
| Pouco importante | - | - |
| Muito pouco importante | - | - |
| Não é importante | - | - |
| TOTAL | 20 | 100,00 |

FONTE: pesquisa de campo

TABELA 32 - ASSOCIAR-SE AO GRUPO OESTE CONTRIBUIU PARA REUNIR RECURSOS HUMANOS DE QUALIDADE

| CATEGORIA | ABS. | (%) |
|--------------|------|--------|
| Sempre | 6 | 30,00 |
| Muitas vezes | 7 | 35,00 |
| Poucas vezes | 3 | 15,00 |
| Quase nunca | 3 | 15,00 |
| Nunca | 1 | 5,00 |
| TOTAL | 20 | 100,00 |

FONTE: Pesquisa de campo

TABELA 33 - PARCERIAS COM EMPRESAS CONCORRENTES PARA REUNIR RECURSOS HUMANOS A INTENÇÃO É:

| CATEGORIA | ABS. | (%) |
|--------------------------------|------|--------|
| Aumentá-las significativamente | 8 | 40,00 |
| Aumentá-las moderadamente | 10 | 50,00 |
| Mantê-las | 2 | 10,00 |
| Diminuí-las | 0 | - |
| Extinguí-las | 0 | - |
| TOTAL | 20 | 100,00 |

FONTE: pesquisa de campo

TABELA 34 - ASSOCIAÇÃO AO GRUPO OESTE FACILITA FORMAÇÃO DE RECURSOS HUMANOS ESPECIALIZADO EM TRANSPORTE

| CATEGORIA | ABS. | (%) |
|---|------|--------|
| Sim, facilita muito | 11 | 55,00 |
| Sim, facilita um pouco | 7 | 35,00 |
| Não facilita, mas também não atrapalha | 2 | 10,00 |
| Além de não facilitar, atrapalha um pouco | 0 | - |
| Além de não facilitar, atrapalha muito | 0 | - |
| TOTAL | 20 | 100,00 |

FONTE: pesquisa de campo

TABELA 35 - A QUALIFICAÇÃO DE RECURSOS HUMANOS DE SUA EMPRESA PODE SER CLASSIFICADA COMO:

| CATEGORIA | ABS. | (%) |
|-----------|------|--------|
| Excelente | 0 | - |
| Boa | 6 | 30,00 |
| Regular | 13 | 65,00 |
| Ruim | 1 | 5,00 |
| Péssima | 0 | - |
| TOTAL | 20 | 100,00 |

FONTE: pesquisa de campo

Na análise dos dados contidos na tabela 34 todas as empresas consultadas consideram os Recursos Humanos importantes ou muito importantes para a competitividade de suas empresas e, conforme a tabela 35, 80,0% da amostra considerou que o fato de associar-se ao GOT contribuiu para reunir Recursos Humanos de qualidade, quando se trata de pessoal especializado no setor de transporte 90,0% das empresas consideram que o GOT facilitou este acesso (tabela 37) e também 90,0% da amostra; conforme tabela 36, pretendem aumentar a parceria com empresas concorrentes para reunir Recursos Humanos de qualidade. Este fato corrobora as respostas auferidas na tabela 37 na qual 65,0% da amostra classifica como regular a qualidade de pessoal de suas empresas e somente 30,0% consideraram terem uma boa qualidade de Recursos Humanos; ou seja, há uma percepção por parte dos empresários pesquisados da necessidade de Recursos Humanos de qualidade e competências, cabendo neste tópico o referencial de Hamel e Prahalad (1995), no que se refere a competências essenciais.

Desta forma a associação das empresas vem suprindo uma demanda perceptível da necessidade de melhoria de habilidades e competências em RH exigidas não somente pelo mercado competitivo, como também pela inovação tecnológica dos caminhões atualmente. Motoristas bem treinados e profissionais são a principal ferramenta que popicia o bom desempenho dos caminhões atualmente, principalmente em função da tecnologia embarcada: computadores de bordo, gerenciamento do consumo no painel do veículo e os ratreadores via satélite.

4.2.9 Composição dos Custos de Transporte

Nesta seção será analisada a composição dos custos de transporte, com base nas respostas auferidas pela amostra.

O gráfico 8 a seguir representa a constituição dos custos de transporte com base no faturamento das empresas, sendo representados percentualmente com base neste faturamento.

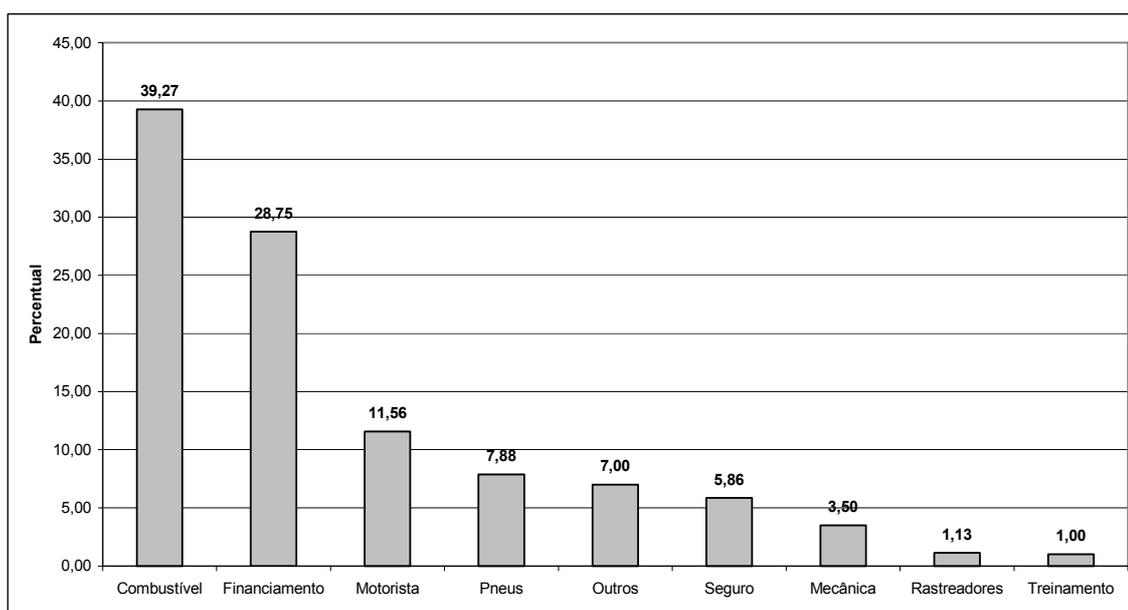


GRÁFICO 7 - COMPOSIÇÃO DOS CUSTOS DE TRANSPORTES
 FONTE: Pesquisa de campo

Com base na tabulação dos dados demonstrados no gráfico 8, observa-se que o principal ítem no custo de transporte é o de combustíveis com 39,27% do total. O consumo de combustível classifica-se como um custo variável na composição de custos de transporte; o valor dispendido com este custo irá variar em função da quilometragem a ser percorrida, tipo e conservação das rodovias, idade média da frota, treinamento do motorista, etc.

Ressalta-se ainda neste item, o peso de 11,56% do custo total das empresas, recaindo sobre os motoristas que operam os caminhões; por meio da análise de conteúdo da entrevista inicial, há uma preocupação constante do GOT

com o treinamento e a boa remuneração dos motoristas, principalmente devido ao fato de ser o motorista responsável pelo bom desempenho do caminhão. Esses dois custos somados representam 51,31 % do custo total de transporte.

Nesta questão o grupo informou que 28,75% do faturamento mensal é despendido com financiamentos bancários, o que efetivamente não pode ser classificado como custo; entretanto, este dado é de relevância, pois pode denotar o grau de endividamento da frota, que, infelizmente não houve respostas para que fosse possível configurar o quanto do crescimento da quantidade de caminhões está sendo financiado por bancos, prejudicando uma análise financeira mais aprofundada da evolução das empresas apresentadas.

É notório que o consumo de combustível é fator determinante na rentabilidade a ser auferida por empresas de transporte; pode-se concluir que estrategicamente o grupo vem renovando a frota e mantendo uma idade média muito nova, 2,58 anos, principalmente se comparada à idade média da frota nacional que é de 12,3 anos; esta frota com idade média mais nova gera um impacto direto na rentabilidade operacional da empresa, partindo-se do princípio que veículos mais novos, de uma maneira geral, contribuem para redução de custos com combustíveis e manutenção, e, por consequência, proporcionam uma maior disponibilidade e produtividade do caminhão para o transporte, não havendo necessidade de paradas para serviços de oficina.

Devido aos avanços tecnológicos, quanto mais nova for a frota, menor será o consumo de combustível, principalmente quando se trata de caminhões. A nova geração, praticamente de todas as marcas, possui computador de bordo e um gerenciamento completo de todas as atividades do veículo. Trata-se de um *software* chamado de *Trip manager*, no qual todas as ações mecânicas do caminhão são reportadas em relatórios e até mesmo transmitidas via satélite com o veículo em trânsito. Isto caracteriza mais uma vez a estratégia do Grupo de liderança em custos.

Um fato importante de constatação é que em nenhum dos questionários os entrevistados consideram a depreciação como um custo efetivo de transporte,

uma vez que toda a atividade operacional e geração de recursos de uma transportadora origina-se na atividade de transporte que é realizada por meio de caminhões que estão no ativo permanente e conseqüentemente têm uma vida útil contábil de 5 anos e são depreciáveis. Desta forma toda empresa tem uma depreciação anual de 20,0% do valor do caminhão, o que equivale à apropriação de 1,67% ao mês com despesas de depreciação. Este fato pode gerar no longo prazo a descapitalização das empresas para investimentos futuros.

4.2.10 Características do Grupo Oeste Transportes

Neste item serão levantadas questões com o objetivo de caracterizar o tipo de associação que é o GOT, almejando-se compreender a dinâmica do modelo cooperativo adotado.

As tabelas de número 36, 37 e 38, têm o objetivo de identificar a relação das empresas associadas com agentes da localidade e com órgãos governamentais, objetivando um enquadramento do GOT na proposta desta pesquisa de sistematização conceitual dos modelos cooperativos.

TABELA 36 - GOT DESENVOLVE PARCERIA COM INSTITUIÇÕES DE ENSINO, PESQUISA OU APOIO?

| CATEGORIA | ABS. | (%) |
|--------------|-----------|---------------|
| Sim | 13 | 65,00 |
| Não | 4 | 20,00 |
| Sem resposta | 3 | 15,00 |
| TOTAL | 20 | 100,00 |

FONTE: Pesquisa de campo

TABELA 37 - EXISTE APOIO GOVERNAMENTAL AO GOT

| CATEGORIA | ABS. | (%) |
|----------------------|-----------|---------------|
| Sim (BNDES - FINAME) | 3 | 15,00 |
| Não | 15 | 75,00 |
| Sem resposta | 2 | 10,00 |
| TOTAL | 20 | 100,00 |

FONTE: pesquisa de campo

TABELA 38 - EXISTE ALGUM APOIO OU INTERCÂMBIO GOVERNAMENTAL DIRETO OU INDIRETO AO GOT

| CATEGORIA | ABS. | (%) |
|--------------|------|--------|
| Sim | 0 | - |
| Não | 15 | 75,00 |
| Sem resposta | 5 | 25,00 |
| TOTAL | 20 | 100,00 |

FONTE: pesquisa de campo

As empresas pesquisadas apontam o SEBRAE como a única parceria com instituição de apoio, ensino e pesquisa, sendo citado por 65,0% na Tabela 36. Como apoio governamental ao grupo foi citado o BNDES por meio de financiamento via FINAME, conforme tabela 37, entretanto, o apoio do BNDES não é somente para o GOT, a linha FINAME é disponibilizada pelo referido banco a qualquer pessoa jurídica para financiamento de caminhões, donde conclui-se não haver nenhum apoio governamental ao grupo; esta afirmativa é ratificada pelas respostas da tabela 38, em que 75,0% das respostas indicaram não haver qualquer intercâmbio governamental, direto ou indireto, com o GOT.

A tabela 39 a seguir objetiva identificar alguma ação coordenada que objetive o desenvolvimento regional por parte do GOT.

TABELA 39 - EXISTE ALGUM COMPROMISSO DO GOT COM O DESENVOLVIMENTO LOCAL?

| CATEGORIA | ABS. | (%) |
|---|------|--------|
| Sim (IPVA, Mais empregos, Cons. Combustível - Postos) | 5 | 25,0 |
| Não | 12 | 60,0 |
| Sem resposta | 3 | 15,0 |
| TOTAL | 20 | 100,00 |

FONTE: Pesquisa de campo

Com relação ao compromisso com o desenvolvimento regional, observa-se na tabela 39, que 25,0% da amostra consideram que o aumento do número de empregos, o recolhimento de impostos e o maior volume de recursos sendo investido no comércio local, são fatores de desenvolvimento regional, enquanto

60,0% das empresas pesquisadas indicaram não haver qualquer compromisso por parte do GOT com o desenvolvimento regional.

Por meio da análise dos dados supra-citados observa-se uma concentração do grupo no desenvolvimento das empresas associadas, não havendo efetivamente uma ação coordenada objetivando o desenvolvimento das empresas conjugado com o desenvolvimento regional.

Portanto o GOT, conforme pretensão desta pesquisa em propor uma sistematização da terminologia adotada na literatura no que tange aos conceitos de aglomerado, *cluster*, *cluster* com alianças fortes e APL, não é classificado como um APL, principalmente devido à falta de interação com instituições de ensino e pesquisa, com órgãos governamentais nas diferentes esferas e, principalmente, pela ausência de uma ação coordenada e integrativa acima referida. Assim, o mesmo pode ser classificado como um *cluster* com alianças fortes, onde a presente pesquisa, por meio da análise dos dados coletados, identificou várias ações cooperativas entre as empresas em diversos setores como administração, financeiro, contatos com clientes e fornecedores, etc.

Entretanto, por meio da análise qualitativa dos dados, pode-se constatar informações muito relevantes para elucidar o problema de pesquisa e principalmente quais as vantagens, motivações e satisfação dos associados devido ao fato de terem-se associado ao GOT.

O quadro 2 a seguir apresentam dados que contribuíram nesta análise.

QUADRO 2 - ANÁLISE DE CONTEÚDO DAS VANTAGENS EM ASSOCIAR-SE AO GOT

| PERGUNTA | RESPOSTAS | ABS. | (%) |
|---|---|------|------|
| Satisfação com os resultados da empresa em ter-se associado ao GOT, o que representa o GOT para a sua empresa | ▪ Redução de custos | 48 | 67,7 |
| | ▪ Negociação com clientes (fretes) | 13 | 18,3 |
| | ▪ Significa a sobrevivência das nossas empresas | 3 | 4,2 |
| | ▪ Crescimento conjunto | 3 | 4,2 |
| | ▪ Representa tudo na empresa | 2 | 2,8 |
| | ▪ Quem está fora do GOT passa por dificuldades | 1 | 1,4 |
| | ▪ É mais fácil trabalhar em grupo | 1 | 1,4 |

FONTE: Pesquisa de campo

A análise dos dados supra citados indicam que 67,7% das empresas pesquisadas reconheceram a associação como benefício direto na redução de custos. Especificamente ao benefício de redução de custos a associação auferiu vantagens no que tange a competitividade, que envolve diretamente o parâmetro custo por tonelada/km.

Desta forma evidencia-se claramente a estratégia do GOT de liderança em custos agregando vantagem competitiva às empresas associadas. É importante destacar que esta estratégia conseguiu sair do nível institucional e é observada de forma prática nos resultados das empresas após a associação.

Por meio da análise dos dados coletados e analisados, pode-se inferir que na amostra analisada existe uma relação positiva entre o modelo cooperativo adotado, a estratégia de liderança em custos e o posicionamento mercadológico da segmentação, auferindo às empresas associadas uma vantagem competitiva sustentada.

CONCLUSÃO

Iniciando a conclusão desta pesquisa, é importante ratificar aquilo que a mesma propôs-se a responder, que é o problema de pesquisa: **qual a relação entre cooperações empresariais, liderança em custos, segmentação e a promoção de vantagem competitiva no Grupo Oeste Transportes de Osvaldo Cruz-SP?**

Na elaboração deste trabalho, quatro variáveis foram identificadas: cooperação empresarial, segmentação, liderança em custos e a vantagem competitiva. A cooperação, a segmentação e a liderança em custos de processos foram delineados como variáveis independentes e a vantagem competitiva como dependente. Desta forma, por meio dos dados coletados, foi observado se a cooperação com competição, a segmentação e a liderança em custos possuem algum tipo de influência sobre a sustentação de uma vantagem competitiva.

A primeira identificação que se pretende é a da caracterização do GOT em um APL, para isto, tomando por base a definição constitutiva da variável APL, foram inseridas na entrevista e nos questionários questões com o propósito de averiguar este quesito.

A associação empresarial no setor de transporte rodoviário de cargas em Osvaldo Cruz-SP originou-se da instalação de uma indústria na localidade que dependia de caminhões para realizar sua atividade principal; desta forma, vários transportadores autônomos e transportadoras migraram para a região atendendo à demanda localizada da indústria, constituindo-se assim um aglomerado de empresas do setor de transportes naquela cidade.

Referenciando os dados coletados da amostra do GOT, pode-se afirmar que existe entre as empresas associadas uma organização em rede, todas comunicam-se e se inter-relacionam, não considerando as demais parceiras como concorrentes diretos, observando-se a valorização do efeito sinérgico do esforço coletivo; este inter-relacionamento ocorre em praticamente todas as atividades das

empresas: Recursos Humanos, relacionamentos com clientes e fornecedores, bancário e institucional.

Cruzando-se as informações da entrevista com o questionário pode-se indentificar vários tipos de alianças e ações em conjunto entre as empresas associadas, verificando-se no GOT o que na literatura é classificado como alianças fortes. No que tange ao relacionamento com fornecedores foram identificadas ações conjuntas como: compra de caminhões, compra de pneus, contratação de seguros, acesso a financiamentos e ampliação da rede de relacionamentos. Com relação a clientes foram identificadas ações conjuntas na principal atividade de uma empresa de transportes que é a contratação de fretes. Verificam-se ações no sentido de motivação e desenvolvimento conjunto das empresas, não somente economicamente, mas também de qualificação e qualidade de Recurso Humanos. Instituição de apoio e pesquisa como o SEBRAE, foi referenciado em vários pontos dos instrumentos de coleta de dados, sendo um dos motivadores da constituição do GOT.

Um fato relevante para a caracterização de um APL, segundo os conceitos adotados e propostos, é o apoio e/ou coordenação governamental, municipal, estadual ou federal, com o objetivo de desenvolvimento regional. Este quesito, não foi identificado nos dados obtidos nenhuma manifestação que contribua para este propósito; com base na entrevista e na análise de dados, os associados consideram que contribuem de forma indireta para o desenvolvimento local; esta contribuição é feita por meio do crescimento das empresas inseridas no grupo, gerando mais empregos, pagando melhores salários e melhorando a qualidade de vida dos funcionários e pagando mais impostos, uma vez que grande parte das empresas componentes do GOT atuavam como informais até o ano de 2001. Entretanto, observa-se que esta contribuição indireta identificada nos dados é na realidade uma consequência natural do desenvolvimento das empresas e de fato não há um comprometimento planejado com o desenvolvimento regional.

Desta forma, conclui-se que o GOT, pelas características identificadas

por meio da análise dos dados da amostra, não classifica-se como um APL, podendo ser definido como um *cluster* com alianças fortes.

Outro objeto de investigação é o fato da cooperação, por meio da associação de empresas no GOT, influir na evolução econômico-financeira das empresas associadas.

Nas limitações da pesquisa, descritas em capítulo anterior, foi ressaltada a inexistência de demonstrativos contábeis consistentes para uma análise econômico-financeira das empresas, este dado, *a priori*, seria de suma importância para a análise em questão. Desta forma, visando suprir esta limitação, foram utilizadas questões fundamentadas em antes e depois da associação, como: a evolução do faturamento das empresas após a associação; evolução da quantidade e idade de caminhões; nível de endividamento da frota, e a composição dos custos operacionais. A adoção deste princípio deve-se principalmente ao fato de a frota ser o principal ativo de uma empresa de transportes e é por meio da mesma que a empresa desenvolve sua atividade operacional e conseqüente geração de receitas; uma análise minuciosa da evolução da frota de uma transportadora, como perfil, idade média, quantidade, grau de ônus comparado com o valor de mercado desta frota, aliando estas variáveis ao faturamento e composição dos custos operacionais, pode-se demonstrar a situação econômico-financeira de uma empresa de transporte de forma equivalente à análise econômico-financeira de demonstrativos contábeis.

Entretanto, as respostas auferidas não atingiram o nível de dados pretendidos, principalmente no que se refere ao grau de ônus ou nível de endividamento das empresas, como também os dados referentes à composição dos custos operacionais obtiveram um grande número de não respostas e algumas inconsistências.

Mesmo com a ausência de dados financeiros consistentes, pode-se constatar que o fato de as empresas terem-se associado ao GOT influenciou nos seus respectivos crescimentos.

Analisando o conjunto de dados, pode-se confirmar a posição de

Chandler (1962) e Shumpeter (1982), que o empreendedor, independentemente de estar associado em um APL, é de fundamental importância para o crescimento e sustentação de vantagens competitivas em uma organização. Os dados, tanto qualitativos quanto quantitativos indicam que o fato de as empresas, de uma forma geral, terem-se associado ao GOT auferiu vantagem competitiva às mesmas, ou seja, passaram a ter um desempenho superior ao da concorrência.

Com base nos dados coletados e analisados, no caso do GOT, pode-se concluir que a estratégia cooperativa adotada pelo grupo proporcionou vantagem competitiva à maioria das empresas, ocorrendo redução de custos, especialização em um único segmento de atuação, o que fortaleceu o grupo e cada empresa individualmente, proporcionando aos mesmos um posicionamento competitivo mais vantajoso do que se estivessem atuando no mercado de forma isolada. Conquistaram benefícios de redução de custos desde a ressolagem de pneus até a compra de caminhões em lote, obtendo condições diferenciadas que, via de regra, somente as grandes transportadoras obteriam. Na negociação com clientes também percebe-se ganhos no sentido da identidade corporativa forte do Grupo perante os embarcadores de grãos, obviamente, este fortalecimento é traduzido em maior poder de barganha e melhores preços na prestação de serviço de transporte.

No GOT, com base na amostra pesquisada, a segmentação contribuiu para auferir vantagem competitiva sustentada, pois o segmento ao qual atuam está em franca expansão, que é o transporte de grãos. Como também desenvolveram e estão desenvolvendo competências essenciais para diferenciarem-se dos concorrentes neste segmento em que atuam. Estes ganhos auferidos, se as empresas estivessem atuando de forma isolada, seriam certamente menores.

Com relação à liderança em custos como estratégia empresarial com objetivo de garantir vantagem competitiva, é uma tese defendida na literatura principalmente por Porter (1980). No caso do GOT esta estratégia contribuiu de forma a garantir competitividade às empresas.

Desta forma, pode-se verificar que no caso do GOT a conjugação de

estratégias cooperativas, de segmentação e de liderança em custos proporcionaram às empresas componentes da amostra do GOT uma vantagem competitiva sustentada em resultados, tornando estas empresas mais preparadas e capacitadas por meio da associação a competitivamente no mercado obtendo desempenho superior ao que teriam, se estivessem atuando de forma isolada. Assim, com base na amostra analisada, pode-se inferir que para pequenas e micro empresas a vantagem competitiva pode ser alcançada por meio da combinação da abordagem cooperativa, com a estratégia de enfoque, consolidando liderança nos custos totais e diferenciação; caracterizando o modelo cooperativo como uma alternativa de sustentabilidade competitiva para pequenas e micro empresas.

Esta pesquisa, entretanto, não tem a pretensão de esgotar o assunto em questão, devido à amplitude do tema; porém contribui para estudos relacionados ao setor de transporte rodoviário de cargas como também a estudos relacionados à abordagem cooperativa das organizações, podendo ser fonte de inspiração a novos trabalhos e norteadora de planejamento estratégico de crescimento das empresas do GOT, que foi objeto de pesquisa e análise. Devido a importância e significância do tema, novas pesquisas contribuirão para um melhor aprofundamento e delineamento do assunto na literatura, bem como fazer um relacionamento entre APLs e Cooperativismo; novos estudos relacionados ao setor de transportes deverão contemplar a área de logística e observar o crescimento do modal ferroviário com o sub-modal rodotrilho como possível ameaça para o setor de transporte rodoviário de cargas.

REFERÊNCIAS

- ABELL, D. F. **Administrando com dupla estratégia**. São Paulo: Pioneira, 1995.
- ABELL, D. F. **Definição ao Negócio**: ponto de partida do planejamento estratégico. São Paulo: Atlas, 1991.
- ANFAVEA. Associação Nacional dos Fabricantes de Veículos Automotores. **Carta**, São Paulo, n.212, janeiro de 2004.
- ANFIR. Associação Nacional dos Fabricantes de Implementos Rodoviários.
www.anfir.org.br
- ANSOFF, H. I. **Administração estratégica**. São Paulo: Atlas, 1983. p. 64-70
- ANSOFF, H. I.; MacDonnel, Edward J. **Implantando a administração estratégica**. 2.ed. São Paulo: Atlas, 1993.
- ANSOFF, H. L. *Strategies for diversification*. *Harvard Business Review*, sep. loct. 1957, p.113-124.
- ANSOFF, L H. **Corporate strategy**: an analytic approach to business policy for growth and expansion. New York: McGraw-Hill, 1965.
- Associação Nacional das Empresas Financeiras das Montadoras. Disponível em: <www.anef.gov.br>. Acesso em: 12 dez. 2002.
- AUTODATA. Dados Estatísticos, maio, 2004. p. 76.
- BARNEY, J. Firm resources and sustained competitive advantage. **Journal of Management**, v. 1, n. 1, pp. 99-120, 1991.
- BEDÊ, M. A. **Subsídios para a identificação de clusters no Brasil**: atividades da indústria. São Paulo: SEBRAE, 2002.
- BERRIGAN, J.; Finkbeiner K. **Marketing de segmentação**. São Paulo: McGraw-Hill, 1994.
- BISPO, C. M., **Clusters, Alianças e Vantagem Competitiva sob a Interveniência da Construção da Base de Recursos**: a estratégia do setor de confecções de Cianorte-PR. Dissertação de Mestrado. PUC-PR, Curitiba PR: 2004.
- BNDES e Banco do Brasil vão apoiar pequenas empresas integrantes de arranjos produtivos locais. Disponível em: <<http://www.bndes.gov.br/noticias/not.620/asp>>. Acesso em: 28 ago. 2004.
- BNDES Setorial. Nr. 20, O Ciclo da Soja, setembro de 2004. www.bndes.gov.br, acesso em 24/11/2004.
- BOYD, H. W. e MASSAY, W. F. **Administração de marketing**. São Paulo: Saraiva, 1976.

BRUYNE, P. de; HERMAN, J.; SCHOUTHEETE, M. de. **Dinâmica da pesquisa em ciências sociais: os pólos da prática metodológica**. Rio de Janeiro: F. Alves, 1977.

CARRETEIRO, Revista O. Ed. 340, 2004, p.35.

CAVALCANTI, M. (org.). **Gestão Estratégica de Negócios: evolução, cenários, diagnósticos e ação**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2001

CERVO, A. L. **Metodologia científica**. 4.ed. São Paulo: Makron, 1996.

CHANDLER, d. A. **Strategy and structure: Chapters in the History of the Industrial**. Cambridge (Mass.), 1962

CHANDLER, d. A. **The visible hand: the managerial revolution in american business**. Cambridge, MA, 1977.

CLANCY, K. J. **A revolução no marketing**. Rio de Janeiro: Livros Técnicos, 1993.

COBRA, M. **Administração de marketing**. São Paulo: Atlas, 1992.

COBRA, M. **Marketing básico**. São Paulo: Atlas, 1988.

COBRA, M. **Plano estratégico de marketing**. 3^a.ed. São Paulo: Atlas, 1991.

COSTA, E. A. **Gestão estratégica**. São Paulo: Saraiva, 2002.

CRAWFORD, C. M. et al. **Positioning: a conceptual review an taxonomy of alternatives**. Working Paper, n. 354. University of Michigan. Dec. 1983.

DAY, G. S. **Estratégia voltada para o mercado**. Rio de Janeiro: Record, 1990.

DICKSON, P. R.; GINTER, J. L. Marketing segmentation, product differentiation and marketing strategy. **Journal of Marketing**, v.51, April 1987, p. 1-10.

DRUCKER, P. F. **Inovação e espírito empreendedor (entrepreneurship): prática e princípios**. 2^a. Ed. São Paulo: Pioneira, 1987.

EU RODO, publicação mensal da Volvo do Brasil Veículos, outubro/2002.

FISCHMANN, A. A. & ALMEIDA, M. I. R. DE. **Planejamento estratégico na prática**. São Paulo: Atlas, 1991.

FRANK, R.; et al.. **Marketing segmentation**. New Jersey: Prentice-Hall, 1972.

FRANK, R.; GREEN, P. Numerical taxonomy in marketing analysis: a review article. **Journal Of Marketing Research**, February, 1968.

FUNKHOUSER, G. R. **A note on the reliability of certain clustering algoritms**. **Journal of Marketing Research**, February, 1983.

GALVÃO, O. J. A. Clusters e Distritos Industriais: estudos de caso em países selecionados e implicações de Política. **Planejamento e Políticas Públicas**, Rio de Janeiro. n.21. p.3-49. 2000.

GEIPOT. Empresa Brasileira de Planejamento de Transportes. Vinculada ao Ministério dos Transportes, criada pelo dec. lei nr. 57003 de 11/10/1965. www.geipot.gov.br

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

HAMEL, G. & PRAHALAD, C. K. **Competindo pelo futuro**. São Paulo: Campus, 1995.

HENDERSON, B. D. As origens da estratégia. In: Montgomery, C. A.; Porter, M. E. **Estratégia: a busca da vantagem competitiva**. 3. ed. Rio de Janeiro: Campus, [1989] 1998.

JOHNSON, B. e LUNDVALL, B. *Promoting Innovation Systems as a Response to the Globalising Learning Economy*. Seminário Local Clusters. *Innovation Systems and Sustained Competitiveness*, IE-BNDES, Nota Técnica 5. Rio de Janeiro(2000).

KAY, J. **Fundamentos do sucesso empresarial: como as estratégias de negócios agregam valor**. Rio de Janeiro: Campus, 1996.

KELLEY, E. J. **Mercadologia: estratégia e funções**. Rio de Janeiro: Zahar Editores, 1974.

KERLINGER, F. N. **Metodologia da pesquisa em ciências sociais: um tratamento conceitual**. São Paulo: EPU: EDUSP [Brasília]: INEP, 1980.

KOTLER P. **Administração de marketing: análise, planejamento, implementação e controle**. 2. ed., São Paulo: Atlas, 1992.

KREUZ, C. L., SOUZA, A. & CUNHA, S. K da. Liderança em Custos e Arranjo Produtivo Local: uma Estratégia Factível para o Alho da Região de Curitiba-SC. Artigo apresentado no XVIII Congresso Latino-Americano de Estratégia – SLADE. Itapema SC Brasil. 2003

LASTRES, H. M. M., CASSIOLATO, J. E. & MACIEL, L. M. **Pequena empresa: cooperação e desenvolvimento local**. Rio de Janeiro: Relume Dumará, 2003.

LEMONS, I. S. Arranjo Produtivo Local: estratégia competitiva para o desenvolvimento sustentável do turismo. Anais do ENTBL - Encontro Nacional de Turismo com Base Local - Curitiba-PR: UFPR, UNICENP, 2004.

LINNEMAN, R. E. e STANTON JR, J. L. **Marketing de nichos**. São Paulo:McGraw-Hill, 1993.

LOPES, I. J. A segmentação de mercado como estratégia de marketing. Disponível em: <www.gigleo.com.br>. Acesso em 11 jan. 2002.

LORANGE, P.; ROOS, J. **Alianças estratégicas: formação, implementação e evolução**. São Paulo: Atlas, [1993] 1996.

LYNCH, R. P. **Alianças de negócios, a arma secreta competitiva: como planejar, negociar e gerenciar alianças estratégicas competitivas**. São Paulo: Makron Books, [1993] 1994.

MARSHALL, A. **Princípios de economia: trabalho introdutório**. São Paulo: Abril Cultural, 1982.

McGUIGAN, F. J. **Psicologia experimental: uma abordagem metodológica**. São Paulo: EPU, 1976.

MINTZBERG, H. & QUINN, J. B. **The strategy process: concepts, context, and cases**. 3a. Ed. New Jersey: Prentice-Hall, 1996.

MINTZBERG, H. *Generic Strategies: Toward a Comprehensive Framework*. In: Lamb, R.B.; Shivastava, P. (eds.) *Advances in Strategic Management*. Greenwich, CT: JAI Press, 1988.

MINTZBERG, H.; AHLSTRAND, D. & LAMPEL, J. **Safári de estratégia**. Porto Alegre: Bookman, 2000.

MONTGOMERY, C. A; PORTER, M. E. **Estratégia: a busca da vantagem competitiva**. 3. ed. Rio de Janeiro: Campus, [1986] 1998.

OHMAE, K. Voltando à Estratégia. In: Montgomery, C. A.; Porter, M.E. **Estratégia: a busca da vantagem competitiva**. 3. ed. Rio de Janeiro: Campos [1979] 1998b.

OTONI, L. **Governo apóia pólos regionais de pequena e média empresa**. Gazeta Mercantil, ano LXXXIV, nr. 22.885, 02/08/2004, p. A-6.

PEREIRA, G. H. *Cluster como Modelo para Formulação de Políticas de Desenvolvimento Local*. *Revista Estudos Empresariais*. Universidade Católica de Brasília, 1998, pp.17-26.

PORTER, M. E. **Competitive advantage**. New York: The Free Press, 1985.

PORTER, M. E. **Como as forças competitivas moldam a estratégia**. In: Montgomery, C. A.; Porter, M. E. **Estratégia: a busca da vantagem competitiva**. 3. ed. Rio de Janeiro: Campos [1979] 1998b.

PORTER, M. E. **Competitive strategy**. New York: The Free Press, 1980.

PORTER, M. E. **Estratégia competitiva: técnicas para análise de indústrias e da concorrência**. 7. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1986.

PRAHALAD, C. K.; HAMEL, G. A competência essencial da corporação. In: Montgomery, C.; Porter, M. E. **Estratégia: a busca da vantagem competitiva**. 3. ed. Rio de Janeiro: Campus,[1990] 1998.

PRAHALAD, C. K.; HAMEL, G. **The core competence of corporation**. Harvard Business Review, vol. 68, issue 3, may-june 1990.

REIDENBACH, E. R. **Bank Marketing - A guide to strategic planning**, 1a ed., Englewood Cliffs, New Jersey: Prentice-Hall, 1986.

REIS, D. R. dos. **Contributos para a melhoria da eficiência e da eficácia nas relações de cooperação entre universidades e pequenas e médias empresas industriais brasileiras**. Tese de doutoramento em Gestão Industrial. Universidade de Aveiro, Portugal, Departamento de Gestão e Engenharia Industrial. 377p. 03 de maio de 2000.

RICHARDSON, R. J. **Pesquisa social: métodos e técnicas**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

RICHERS, R. & LIMA, C. P. **Segmentação**. São Paulo: Nobel, 1991.

RICHERS, R. **Ensaio de administração mercadológica**. 2. ed. Rio de Janeiro: FGV, 1978.

ROCHA, A. Da & CHRISTENSEN, C. **Marketing** - teoria e prática no Brasil. São Paulo: Atlas, 1987.

SANTOS, F. CROCCO, M. & LEMOS, M. B. Arranjos e sistemas produtivos locais em "espaços industriais" periféricos: estudo comparativo de dois casos brasileiros. Belo Horizonte: UFMG/Cedeplar, 2002.

SEBRAE-SP. Serviço de Apoio às Micro e Pequenas Empresas de São Paulo. Subsídios para Identificação de Clusters no Brasil: atividades da indústria. São Paulo, 2002.

SEVERINO, A. J.. **Metodologia do trabalho científico**. 21ª ed. São Paulo: Cortez, 2000.

SHUMPETER, J. A. **A Teoria do Desenvolvimento Econômico**. Coleção os Economistas. São Paulo: Abril Cultural, 1982.

SMITH, W. R. **Product differentiation and marketing segmentation as alternative marketing strategies**. American Marketing Association. Journal of Marketing, vol. 21, pp. 3-8, julho, 1956.

SOUZA, A., CUNHA, S. K da & KREUZ, C. L. Análise do potencial de formação de arranjos produtivos locais na região de Ponta Grossa PR. Artigo apresentado no ENANPAD – 2004.

THOMPSON JR., A A; STRICKLAND III, A J. **Planejamento estratégico: elaboração, implementação e execução**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2003.

TOLEDO, G. L. **Segmentação de mercado e estratégia de marketing**. Tese de Doutorado. Universidade de São Paulo, 1972.

TOLLEFSON, J. O. et al. **Marketing segmentation through numerical taxonomy**. **Journal of Marketing Research**, February, 1971.

TRIVIÑOS, A. N. S. **Introdução à pesquisa em ciências sociais: a pesquisa qualitativa em educação**. São Paulo: Atlas, 1987.

YANKELOVICH, Daniel. New criteria for market segmentation. **Harvard Business Review**, March, 1964.

YOSHIO, M. Y.; RANGAN, U. S. **Alianças estratégicas**. São Paulo: Makron Books, 1996.

APÊNDICE 1 - ENTREVISTA - GRUPO OESTE DE TRANSPORTE

1. Quando e como foi constituído o Grupo Oeste?

Março de 2001. Em Osvaldo Cruz que é uma cidade com 30.000 habitantes e possui uma esmagadora de soja (1.800 ton./dia), daí a descoberta e vocação da cidade para o transporte, surgindo esta necessidade de transporte nos anos 80, ocorrendo a migração para carretas para transporte de soja para a esmagadora. Existiam vários transportadores autônomos e algumas empresas, com as várias crises houveram altos e baixos e todos eram concorrentes e atuavam isoladamente. Seguindo alguns moldes associativos foi nascendo a idéia de associativismo, a exemplo do Grupo G10 de Maringá PR.

Além dos exemplos associações já existentes e com sucesso, o SEBRAE ajudou muito e foi um dos grandes motivadores através de 02 cursos que eu participei que foi o EMPRETEC, Desenvolvimento do Empreendedorismo: com foco no desenvolvimento individual do empreendedor, e o IDEAL: Instituto de Desenvolvimento de Empreendedores e Administradores Líderes: com foco no melhoramento de cada empresa individualmente e a partir de idéias associativistas melhorando também todas as empresas associadas.

Tinham a motivação através do treinamento e faltavam a ação e em um domingo pela manhã agilizaram uma reunião e iniciou-se processo com reuniões semanais. Não inventaram a roda, houveram visitas ao G10 em Maringá e inclusive copiaram várias coisas, como o estatuto social que foi adaptado e formas de negociação em conjunto. As ações iniciais foram de reduções de custos imediatos, como redução de custos na ressolagem de pneus, por exemplo uma ressolagem era feita individualmente pelo valor de R\$ 150,00 a R\$ 210,00 e na primeira negociação em conjunto reduziram este custo para R\$ 110,00, e assim na redução de custos básicos negociados em conjunto com resultado imediatos e

motivantes, foi a base para a consolidação da força do grupo. A maioria ficou encantada com o poder de negociação do grupo nas negociações conjuntas. Visualizaram a fraqueza da atuação isolada e partiram para o associativismo.

Iniciaram com 80 caminhões e 30 associados, sendo 13% da frota eram bi-trem graneleiro, alguns tanques (14,0%) e uma grande quantidade de carretas carga seca 3 eixos (73,0%). Foram migrando paulatinamente para a composição bi-trem. Hoje é 95,0% bi-trem em um total de 280 caminhões até final de 2004.

2. O que representa a padronização da frota com a composição bi-trem para o Grupo Oeste?

Não conseguiam agregar o volume, 80 caminhões pulverizados em várias modalidades de transporte, hoje há um foco no segmento de transportes de grãos e o bi-trem propiciou um considerável aumento na capacidade de transporte em função do maior volume transportado em comparação com o semi-reboque carga seca normal. Com um mesmo caminhão conseguem transportar um volume maior de carga, com o mesmo custo, e assim conseguiram atender à demanda sempre crescente de transporte de soja.

A frota padronizada por bi-trem ajudou também na criação de uma identidade corporativa: quando um grande embarcador de soja necessita de transportar um grande volume, o Grupo Oeste passou a ser identificado como solução para transportar grandes volumes

3. Quais os segmentos de transporte que o Grupo Oeste atua? Quais os tipos de produtos são transportados? Quais as rotas de transporte?

O grupo atua no segmento principalmente de produtos agrícolas: soja, milho, algodão e fertilizantes; transportando principalmente do Mato Grosso e Mato Grosso do Sul para os Portos de Paranaguá e Santos, Maringá e Ourinhos SP. Na

safrã nãõ há retorno, vêm carregado de soja e voltam vazio, o frete é tãõ bom que compensa voltar vazio para atender à demanda, o frete é muito bom. Atualmente estãõ transportando tãõbẽm para outras regiões como Goiãas e Minas Gerais, mas sempre de produtos agrícolãs.

4. Quais os principais benefíclios que o Grupo Oeste propicia a seus associados?

A atividade empresarial precisa ter lucro, é esta a motivação de se ter empresas. O lucro somente vem atrãvez da redução de custos e do aumento do faturamento, o Grupo Oeste trabalha estas duas pontas:

- Redução de custos atrãvez de menores custos dos serviçõs prestados, como um menor custo na compra de pneus, caminhões, seguros, diminuindo os custos atrãvez da compra em volume. Compram em média 750 pneus por mês, obtendo preçõs muito mais baixos junto aos fornecedores. Toda a frota é segurado e 75% rastreada, com previsãõ de até final de 2004 terem 100 da frota com rastreadores.
- Aumento do faturamento: conseguem contratar maiores volumes totais para todo o grupo transportar, reduzindo ociosidade da frota. Ocorre ainda a otimização da frota, principalmente com a composiçãõ bi-trem, aumentando o volume transportado e consequente aumento do faturamento. Este aumento do faturamento vem tãõbẽm com um maior investimento, oriundo do aumento do lucro, na compra de mais caminhões.

Os principais benefíclios sãõ a diminuição dos custos de transportes e aumento de faturamento.

5. Como você define a associação da qual vocês participam?

Deveria até ser uma cooperativa, devido ao alto número de associados, mas uma cooperativa gera muitos custos, criar uma diretoria, fazer compra e repassar perde a razão da associação. Na associação não há mercantilização, a negociação é sempre conjunta e os faturamentos são individuais para cada empresa. Na cooperativa a compra é para a cooperativa e repassa aos associados. Negociaram recentemente 50 caminhões com a Volvo, a negociação foi conjunta e os caminhões foram faturados para cada uma das empresas individualmente, mas a condição de compra foi negociada em conjunto.

O Grupo oeste tem uma diretoria formada com mandato de 01 ano, um estatuto social.

6. Existe algum benefício oficial (municipal, estadual, federal) aos membros do Grupo Oeste de Transporte? Caso exista, como ele funciona?

Não, não há nenhum benefício específico, somente os legais gerais, isenção de impostos, mas também não compra ou vende nada. Até por que o Grupo Oeste não possui nenhuma atividade mercantil ou comercial. Não há necessidade de intervenção, está bem assim.

7. Há alguma parceria formal com entidades de apoio, tal como o SEBRAE, Universidades, Agentes Financeiros, etc.? Como ela funciona?

O SEBRAE foi fundamental e a cidade possui uma Associação Comercial muito forte e atuante. Muito foco na capacitação individual, melhorando cada indivíduo a empresa se desenvolverá melhor. Os treinamentos são contínuos, não adianta ter uma atividade muito rentável se não possuir pessoas capacitadas para administrar.

Com relação a instituições financeiras o Bradesco passou a ser o nosso principal banco, onde toda a movimentação é concentrada, mas necessitaram também de outros bancos. Os investimentos totais foram em torno de R\$ 63 MM que em grande parte foram financiados por bancos.

8. Na cidade de Osvaldo Cruz, há alguma empresa do mesmo segmento que não pertence ao Grupo Oeste?

Sim, existem várias, inclusive existe um outro grupo que foi formado por empresas que inicialmente não acreditavam nas vantagens de uma associação e foi constituído a ALPA, que é formado por mais de 60 associados e possuem em torno de 90 caminhões, perfil pulverizado, arrebataram os dissidentes que não quiseram entrar no Grupo Oeste. Possuem um ótimo relacionamento, há um pouco de vaidade.

9. Como cada empresa "ENXERGA" os demais integrantes do Grupo Oeste?

Éramos concorrentes diretos, hoje convivemos como sócios e parceiros em um projeto empresarial e no negócio. A convivência com grande número de pessoas gera muito stress e divergências, alguns grupo no Paraná estão se dividindo. É fundamental o afeto e a afinidade entre os participantes e mesmo propósito de crescimento. No grupo Oeste por exemplo há empresas que iniciaram com 02 caminhões e continuam com os mesmos 02 e todos tiveram os mesmos treinamentos, todos se ajudam e têm as mesmas condições de compra e benefícios, as oportunidades são iguais, mas alguns se desenvolvem mais. Eu por exemplo iniciei com 06 caminhões hoje tenho 35. Existem problemas dentro do grupo, mas há uma certa tolerância entre todos para aprender a conviver com as diferenças, pois é muito claro que a atuação individual será muito pior. Todos se ajudam, alguns ajudam mais.

10. O Grupo Oeste promove ou incentiva ação que objetive o desenvolvimento regional?

Responsabilidade social está no foco do crescimento regional. Acreditamos contribuir de uma forma direta para o crescimento regional, uma vez que nossas empresas estão crescendo e aumentando o volume de recursos que

circula na cidade. Um exemplo são os nossos motoristas, no início do Grupo Oeste o salário médio era R\$ 1.000,00 e havia 80 motoristas, circulava na cidade R\$ 80.000,00; hoje são mais de 250 motoristas e o salário médio que pagamos é superior a R\$ 2.000,00 isto implica em melhores condições de vida para os funcionários e um maior giro na economia local de passou a contar com mais de R\$ 500.000,00 por mês de dinheiro em circulação no comércio, aumento volume de empregos na cidade (fornecedores, oficinas, serviços, etc.). Há muito poucas ações isoladas de ajuda social.

11. Todas as empresas associadas ao Grupo Oeste têm sede em Osvaldo Cruz-SP?

Existe uma empresa somente com sede fora de Osvaldo Cruz, que é a maior a todas (maior comprador de caminhões, pneus e serviços da região), inicialmente foi uma aliança estratégica para a obtenção inicial de uma maior poder de barganha, principalmente nas negociações com fornecedores.

12. Para os integrantes do Grupo Oeste há alguma exigência para que tenham os mesmos clientes e fornecedores?

Alguns ainda querem ter o "poder" de negociação individual, há uma retaliação "moral", comprando individualmente ficará sempre mais caro. Incentivam e fortalecem sempre a idéia associativista. Os fretes são todos agenciados pelo Grupo, obviamente sempre aparecem alguns "filés" no transporte que alguns querem ficar para si individualmente, mas de uma forma geral tudo é encaminhado a todas as empresas associadas. Algumas empresas assumiram o papel de agenciadoras por possuírem um maior conhecimento neste tipo de negociação.

13. Quais são as exigências para uma empresa associar-se ao Grupo Oeste?

Estatutária, com aprovação unânime de todos, efetivamente não querem mais associados, o grupo tem que ter identidade com atuação diferenciada no mercado, associados e todos com os mesmos objetivos. Tem que sócios com os mesmos objetivos.

14. O Grupo Oeste propicia alguma forma de interação gerencial entre as empresas associadas? Como isto é feito?

Há uma apoio inter empresas, com feed backs, há intervenção e ajuda mútua entre todas as empresas em como agir em determinadas situações.

15. Como as empresas do Grupo Oeste se interrelacionam formalmente? Reuniões, encontros, seminários, treinamentos?

Hoje as reuniões diminuíram muito, mas antes era sempre toda semana. Os objetivos são os mesmos e que hoje há um intercambio diário entre as empresas, o agenciamento é sempre feito pelo Grupo Oeste. Há algumas empresas que acabam encabeçando as negociações, que negociam em nome do grupo e repassam os benefícios. Dia a dia é igual para todas as empresas, mesma rotina operacional.

16. Como cada empresa definiria o seu posicionamento competitivo frente às demais empresas associadas ao Grupo Oeste?

Na verdade todos são parte do grupo, formalmente não há competitividade interna, há sempre o caso das vaidades, mas todos competem no mercado como um grupo. As negociações são sempre para o Grupo Oeste.

17. Você está satisfeito com a participação da sua empresa no Grupo Oeste?

Muito Satisfeito foi decisivo para o meu crescimento e é o melhor negócio, o sucesso pessoal vem do grupo; todo o crescimento é motivado pelas negociações que são feitas pelo Grupo Oeste, se não fossem as negociações em grupo tudo seria muito diferente.

APÊNDICE 2 - QUESTIONÁRIO APLICADO AO GRUPO OESTE

Curitiba, 18 de outubro de 2004.

Prezado Senhor(a):

Utilizo-me da presente para solicitar a sua colaboração no preenchimento do questionário em anexo. Esta Pesquisa está vinculada ao Curso de Mestrado em Administração do Programa de Pós-Graduação em Administração da Pontifícia Universidade Católica do Paraná – PPAD/PUC-PR, onde estou devidamente matriculado. As respostas devem representar a REALIDADE de sua empresa hoje e não como DEVERIA SER.

Trata-se de projeto acadêmico de pesquisa científica, caso queira certificar-se com referência aos fins a que se destina o estudo o telefone da secretaria do curso de Mestrado em Administração da PUC-PR é (041) 271 1634.

O objetivo da pesquisa é fazer um análise da estratégia competitiva de pequenas empresas de transporte, considerando o arranjo produtivo local e a vantagem competitiva, que irá considerar como um caso prático o Grupo OesteTransportes de Osvaldo Cuz-SP.

É importante ressaltar que os dados obtidos através dos questionários que retornarem serão analisados em teor coletivo, sem identificação da empresa ou do respondente. Todos os dados terão uso exclusivamente científico e acadêmico, sendo tratados com a ética que um estudo científico requer.

Assumo o compromisso de fornecer-lhe os resultados deste estudo, caso seja do seu interesse. Podendo inclusive estes resultados serem utilizados para comparação do posicionamento de sua empresa em relação às demais empresas participantes deste projeto.

Sua participação será fundamental para o sucesso deste projeto, a qual agradeço antecipadamente pela sua colaboração.

Coloco-me à sua inteira disposição para quaisquer esclarecimentos ou informações que se fizerem necessárias.

Atenciosamente

Antônio Vicente Alves Rosa
Aluno do Prog. de Pós-Graduação de
Mestrado em Administração da PUC-PR
Tel.: (041) 9951 4692 / 253 6929
e-mail: antonio.rosa@vfsc.com

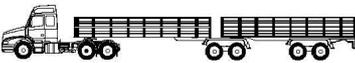
PERGUNTAS GERAIS**QUESTIONÁRIO**

1 Qual o número de funcionários de sua empresa?

- () Menos de 05.
- () Entre 06 e 10.
- () Entre 11 e 15.
- () Entre 16 e 20.
- () Mais de 20.

2 Qual a data de constituição de sua empresa (mês e ano)?

3 Quais as modalidades de transporte em que atua? E quanto cada modalidade representa em termos percentuais do seu faturamento?

- () Bi-trem _____% 
- () Carga Seca _____% 
- () Outros _____%
- () _____%

4 Por que sua empresa optou pela adoção da composição de bi-trem no setor em que atua?

5 Quais as vantagens que sua empresa tem em adotar o composição bit-trem?

6 Quais os segmentos de transporte que a sua empresa atua? Informar o percentual do faturamento relativo a cada segmento.

- Transporte de grãos _____%
 - Transporte de cargas líquidas (combustível, etc.) _____%
 - Transporte de madeira _____%
 - Outros
- _____ %
- _____ %
- _____ %

9 A sua empresa utiliza caminhões de terceiros para efetuar transportes contratados?

- () Sim. Quantos Caminhões de terceiros em média são utilizados?
() Não.

10 Qual a data de associação de sua empresa ao Grupo Oeste? (mês/ano)

11 Como sua empresa contrata fretes?

- () Diretamente com clientes
() Através do Grupo Oeste
() De ambas as formas

12 Qual é o faturamento médio mensal de sua empresa?

13 O fato de haver muitas empresas concorrentes concentradas no mesmo município facilita o acesso a recursos humanos (mão-de-obra)?

- () Sim, facilita muito.
() Sim, facilita um pouco.
() Não facilita, mas também não atrapalha.
() Além de não facilitar, atrapalha um pouco.
() Além de não facilitar, atrapalha muito.

14 Trabalhar em parceria com empresas concorrentes (associadas ao grupo Oeste) contribui para reunir recursos humanos de qualidade (ex. motoristas)?

- Sempre.
- Muitas vezes.
- Poucas vezes.
- Quase nunca.
- Nunca.

15 Em relação às parcerias com empresas concorrentes para reunir recursos humanos, a intenção da sua empresa é:

- aumentá-las significativamente.
- aumentá-las moderadamente.
- mantê-las.
- diminuí-las.
- extingüí-las.

16 A associação no Grupo Oeste facilita a formação de mão-de-obra especializada para a atividade da empresa?

- Sim, facilita muito.
- Sim, facilita um pouco.
- Não facilita, mas também não atrapalha.
- Além de não facilitar, atrapalha um pouco.
- Além de não facilitar, atrapalha muito.

17 A qualificação dos Recursos Humanos de sua empresa pode ser classificada como:

- Excelente.
- Boa.
- Regular.
- Ruim.
- Péssima.

18 Qual a importância dos recursos humanos para manter ou tornar a sua empresa competitiva?

- Muito importante.
- Importante.
- Pouco importante.
- Muito pouco importante.
- Não é importante.

19 O fato da sua empresa ser parceira de empresas concorrentes associadas no Grupo Oeste facilita o acesso a relacionamentos com pessoas-chaves no setor de transportes?

- Sim, facilita muito.
- Sim, facilita um pouco.
- Não facilita, mas também não atrapalha.
- Além de não facilitar, atrapalha um pouco.
- Além de não facilitar, atrapalha muito.

20 Existe algum trabalho conjunto do Grupo Oeste no sentido de reunir contatos importantes para o desenvolvimento operacional da sua empresa (contratos de serviço, relacionamentos com clientes, etc.)

- Sempre.
- Muitas vezes.
- Poucas vezes.
- Quase nunca.
- Nunca.

21 O fato de estar associado ao Grupo Oeste facilita o acesso à formação de parcerias com clientes?

- Sim, facilita muito.
- Sim, facilita um pouco.
- Não facilita, mas também não atrapalha.
- Além de não facilitar, atrapalha um pouco.
- Além de não facilitar, atrapalha muito.

22 O fato de estar associado ao Grupo Oeste facilita o acesso à formação de parcerias com fornecedores?

- Sim
- Não

23 É possível formar parcerias com concorrentes para estabelecer redes de relacionamentos, como por exemplo, contatos para contratação de fretes, fornecedores?

- Sim, facilmente.
- Sim, mas com algumas dificuldades.
- Sim, mas com muitas dificuldades.
- Sim, mas é quase impossível.
- Não, seria impossível.

24 A rede de relacionamentos de sua empresa pode ser considerada:

- Excelente.
- Boa.
- Regular.
- Ruim.
- Péssima.

25 Qual a importância das redes de relacionamentos para manter ou tornar sua empresa competitiva?

- Muito importante.
- Importante.
- Pouco importante.
- Muito pouco importante.
- Não é importante.

26 O fato de sua empresa estar associada ao Grupo Oeste facilita o acesso a recursos de gerenciamento da atividade da empresa (gestão, estratégia, planejamento, administração)?

- Sim, facilita muito.
- Sim, facilita um pouco.
- Não facilita, mas também não atrapalha.
- Além de não facilitar, atrapalha um pouco.
- Além de não facilitar, atrapalha muito.

27 Existe algum intercâmbio de informações gerenciais (técnicas de gestão, controle de frota, controle de custos, etc.) entre a sua empresa e as demais empresas associadas ao Grupo Oeste?

- Sempre.
- Muitas vezes.
- Poucas vezes.
- Quase nunca.
- Nunca.

28 O fato de haver muitas empresas concorrentes associadas ao Grupo Oeste facilita a formação de parcerias para reunir recursos organizacionais e de gestão (cursos sobre gestão, consultoria, etc.)?

- Sim, facilita muito.
- Sim, facilita um pouco.
- Não facilita, mas também não atrapalha.
- Além de não facilitar, atrapalha um pouco.
- Além de não facilitar, atrapalha muito.

29 É possível formar parcerias com concorrentes para reunir recursos organizacionais (financeiros, de gerenciamento, controle, etc.)?

- Sim, facilmente.
- Sim, mas com algumas dificuldades.
- Sim, mas com muitas dificuldades.
- Sim, mas é quase impossível.
- Não, seria impossível.

30 Qual a importância dos recursos organizacionais (gerenciamento, administração) para manter ou tornar sua empresa competitiva? Por exemplo: possuir um planejamento, controles de caixa e custo, fluxo de caixa.

- Muito importante.
- Importante.
- Pouco importante.
- Muito pouco importante.
- Não é importante.

31 O fato da sua empresa ter se associado ao Grupo Oeste facilita o acesso a recursos financeiros (financiamento, limites de crédito, etc.)?

- Sim, facilita muito.
- Sim, facilita um pouco.
- Não facilita, mas também não atrapalha.
- Além de não facilitar, atrapalha um pouco.
- Além de não facilitar, atrapalha muito.

32 A sua empresa trabalha em parceria com as demais empresas associadas ao Grupo Oeste para reunir recursos financeiros.

- Sempre.
- Muitas vezes.
- Poucas vezes. .
- Quase nunca. .
- Nunca.

33 Sua empresa já se utilizou de facilidades financeiras para comprar caminhões em conjunto?

- Não
- Sim, uma vez
- Sim, mais de uma vez

34 Qual a importância dos recursos financeiros (caixa suficiente para investimentos, compra de caminhão e capital de giro) para manter ou tornar sua empresa competitiva?

- Muito importante.
- Importante.
- Pouco importante.
- Muito pouco importante.
- Não é importante.

35 Após a associação da sua empresa no Grupo Oeste como se comportou as seu faturamento nos últimos 03 anos?

De 2001 para 2002

() Aumentou.

() Diminuiu.

() Estável.

De 2002 para 2003

() Aumentou.

() Diminuiu.

() Estável.

De 2003 para 2004

() Aumentou

() Diminuiu.

() Estável

36 Como sua empresa avalia a perspectiva de faturamento para o ano de 2005?

() Irá aumentar

() Irá diminuir

() Ficará como neste ano.

37 Sua empresa terceiriza alguma parte do negócio?

() Não

() Sim Qual? _____

38 Sua empresa possui escritórios próprios em outras localidades além de Osvaldo Cruz?

() Sim

() Não

39 Se sim, aonde estão localizados?

- Interior de São Paulo
 - Na Grande São Paulo
 - No interior de São Paulo e na Grande São Paulo
 - Outros Locais (Citar)
-

40 Sua empresa trabalha com padronização de tipo ou marca de equipamento?

- Não e nem pensamos no assunto
 - Não mas trabalhamos para isso num futuro próximo
 - Sim. Por quê?
-

41 Caso exista uma padronização ou esta esteja nos planos de sua empresa, há uma linha a ser adotada por todas as empresas do grupo?

- Não, cada integrante possui autonomia para definir seus equipamentos
- Parcialmente, pois o grupo possui poder de barganha com alguns fornecedores
- Sim, o Grupo orienta seus integrantes a padronizarem seu equipamento com uma determinada marca/modelo para facilitar a mobilidade dos fretes.

42 Qual Marca sua empresa ou o Grupo orienta a padronização?

- Mercedes-Benz
- Scania
- Volkswagem
- Volvo
- Outra. Citar _____
- Randon

- () Guerra
- () Facchini
- () Outra citar

43 Qual a participação de sua empresa na Administração do Grupo Oeste?

- () Somos apenas associados
- () Participamos com representação proporcional (diretoria)
- () Participamos como um dos membros líderes do Grupo

44 Quais as obrigações financeiras que sua empresa emprega no Grupo Oeste?

- () Não há obrigação alguma
- () Como membro há uma obrigação proporcional à nossa participação
- () Todas as empresas que compõe o Grupo Oeste Transportes participam igualmente de todas as obrigações do Grupo.

45 Quais as principais vantagens que sua empresa tem ao ser associada ao Grupo Oeste?

46 Existe algum esforço mercadológico (marketing, propaganda, distribuição, promoção, etc.) efetuado em conjunto pelas empresas que compõem o grupo oeste Transportes?

47 Embora estejam associadas ao Grupo Oeste, sua empresa considera as demais empresas integrantes do grupo como concorrentes?

() Sim.

() Não.

Por quê?

48 Se sim, qual a vantagem que sua empresa vê em associar-se ao Grupo Oeste?

49 Em média, qual o percentual do seu faturamento mensal é gasto com os seguintes custos e despesas?

- Combustível _____ %

- Pneus _____ %

- Mecânica _____ %

- Seguro _____ %

- Motorista _____ %

- Rastreadores _____ %

- Treinamento _____ %

- Financiamento _____ % (parcela mensal de financiamento)

- Outros, especificar:

_____ %

_____ %

_____ %

_____ %

50 O Grupo Oeste possui ou desenvolve parcerias com instituições de ensino e pesquisa/apoio (Universidades, SEBRAE, Escolas Técnicas)

() Sim, quais? _____

() Não

51 Os associados do Grupo Oeste possuem algum apoio financeiro governamental ou não governamental (ex. isenção de impostos, subsídios, recursos a fundo perdido, etc.)?

() Sim. Quais? _____

() Não

52 Existe algum compromisso do Grupo Oeste com o desenvolvimento local (ações no sentido de desenvolvimento da sociedade e da economia local)?

() Sim Quais? _____

() Não

53 Existe algum apoio ou intercâmbio governamental direto ou indireto ao Grupo Oeste (Municipal, Estadual ou Federal)?

() Sim. Qual?

() Não.

54 Você está satisfeito com os resultados da sua associação ao Grupo Oeste? Comente o que representa o Grupo Oeste para a sua empresa.

ANEXO 1 - CONSELHO NACIONAL DE TRÂNSITO

RESOLUÇÃO N.º 12 DE 6 DE FEVEREIRO DE 1998

Estabelece os limites de peso e dimensões para veículos que transitem por vias terrestres.

O CONSELHO NACIONAL DE TRÂNSITO - CONTRAN, usando da competência que lhe confere o inciso I, do art. 12, da Lei 9.503 de 23 de setembro de 1997, que instituiu o Código de Trânsito Brasileiro - CTB, e conforme Decreto n.º 2.327, de 23 de setembro de 1997, que trata da coordenação do Sistema Nacional de Trânsito;

CONSIDERANDO o art. 99, do Código de Trânsito Brasileiro, que dispõe sobre peso e dimensões; e

CONSIDERANDO a necessidade de estabelecer os limites de pesos e dimensões para a circulação de veículos; resolve:

Art. 1.º As dimensões autorizadas para veículos, com ou sem carga, são as seguintes:

- I - largura máxima: 2,60 m;
- II - altura máxima: 4,40 m;
- III - comprimento total:
 - a) veículos simples: 14,00 m;
 - b) veículos articulados: 18,15m;
 - c) veículos com reboque: 19,80 m.

§ 1.º Os limites para o comprimento do balanço traseiro de veículos de transporte de passageiros e de cargas são os seguintes:

I – nos veículos simples de transporte de carga, até 60% (sessenta por cento) da distância entre os dois eixos, não podendo exceder a 3,50 m (três metros e cinquenta centímetros);

II – nos veículos simples de transporte de passageiros:

- a) com motor traseiro: até 62% (sessenta e dois por cento) da distância entre eixos;
- b) com motor central: até 66% (sessenta e seis por cento) da distância entre eixos;
- c) com motor dianteiro: até 71% (setenta e um por cento) da distância entre eixos.

§ 2.º A distância entre eixos, prevista no parágrafo anterior, será medida de centro a centro das rodas dos eixos dos extremos do veículo.

§ 3.º Não é permitido o registro e licenciamento de veículos, cujas dimensões excedam às fixadas neste artigo, salvo nova configuração regulamentada por este Conselho.

§ 4.º Os veículos em circulação, com dimensões excedentes aos limites fixados neste artigo, registrados e licenciados até 13 de novembro de 1996, poderão circular até seu sucateamento, mediante autorização específica e segundo os critérios abaixo:

I - para veículos que tenham como dimensões máximas, até 20,00 metros de comprimento; até 2,86 metros de largura, e até 4,40 metros de altura, será concedida *Autorização Específica Definitiva*, fornecida pela autoridade com circunscrição sobre a via, devidamente visada pelo proprietário do veículo ou seu representante credenciado, podendo circular durante as vinte e quatro horas do dia, com validade até o seu sucateamento, e que conterà os seguintes dados:

- a) nome e endereço do proprietário do veículo;
- b) cópia do Certificado de Registro e Licenciamento do Veículo - CRLV;
- c) desenho do veículo, suas dimensões e excessos.

II – para os veículos, cujas dimensões excedam os limites previstos no inciso I, será concedida *Autorização Específica Anual*, fornecida pela autoridade com circunscrição sobre a via e considerando os limites dessa via, com validade de um ano, renovada até o sucateamento do conjunto veicular, obedecendo os seguintes parâmetros:

- a) volume de tráfego;
- b) traçado da via;
- c) projeto do conjunto veicular, indicando dimensão de largura, comprimento e altura, número de eixos, distância entre eles e pesos.

§ 5.º De acordo com o art. 101, do Código de Trânsito Brasileiro, as disposições dos parágrafos anteriores, não se aplicam aos veículos especialmente projetados para o transporte de carga indivisível.

Art. 2.º Os limites máximos de peso bruto total e peso bruto transmitido por eixo de veículo, nas superfícies das vias públicas, são os seguintes:

- I – peso bruto total por unidade ou combinações de veículos: 45 t;
- II – peso bruto por eixo isolados: 10 t;
- III – peso bruto por conjunto de dois eixos em tandem, quando a distância entre os dois planos verticais, que contenham os centros das rodas, for superior a 1,20 m e inferior ou igual a 2,40 m: 17 t;

IV – peso bruto por conjunto de dois eixos não em tandem, quando a distância entre os dois planos verticais, que contenham os centros das rodas, for superior a 1,20 m e inferior ou igual a 2,40 m: 15 t;

V – peso bruto por conjunto de três eixos em tandem, aplicável somente a semi reboque, quando a distância entre os três planos verticais, que contenham os centros das rodas, for superior a 1,20 m e inferior ou igual a 2,40 m: 25,5 t;

VI – peso bruto por conjunto de dois eixos, sendo um dotado de quatro pneumáticos e outro de dois pneumáticos interligados por suspensão especial, quando a distância entre os dois planos verticais que contenham os centros das rodas for:

a) inferior ou igual a 1,20 m: 9 t;

b) superior a 1,20m e inferior ou igual a 2,40 m: 13,5 t.

§ 1.º Considerar-se-ão eixos *em tandem* dois ou mais eixos que constituam um conjunto integral de suspensão, podendo qualquer deles ser ou não motriz.

§ 2.º Quando, em um conjunto de dois eixos, a distância entre os dois planos verticais paralelos, que contenham os centros das rodas, for superior a 2,40 m, cada eixo será considerado como se fosse isolado.

§ 3.º Em qualquer par de eixos ou conjunto de três eixos *em tandem*, com quatro pneumáticos em cada, com os respectivos limites legais de 17 t e 25,5 t, a diferença de peso bruto total entre os eixos mais próximos não deverá exceder a 1.700 kg.

§ 4.º O registro e o licenciamento de veículos com peso excedente aos limites fixados neste artigo não é permitido, salvo nova configuração regulamentada por este Conselho.

§ 5.º As configurações de eixos duplos com distância dos dois planos verticais, que contenham os centros das rodas inferior a 1,20 m, serão regulamentadas por este Conselho, especificando os tipos de planos e peso por eixo, após ouvir o órgão rodoviário específico do Ministério dos Transportes.

§ 6.º Os ônibus com peso por eixo superior ao fixado neste artigo e licenciados antes de 13 de novembro de 1996, poderão circular até o término de sua vida útil, desde que respeitado o disposto no art. 100, do Código de Trânsito Brasileiro e observadas as condições do pavimento e das obras de arte rodoviárias.

Art. 3.º Os limites máximos de peso bruto por eixo e por conjunto de eixos, estabelecidos no artigo anterior, só prevalecem:

I – se todos os eixos forem dotados de, no mínimo, quatro pneumáticos cada um;

II – se todos os pneumáticos, de um mesmo conjunto de eixos, forem da mesma rodagem e calçarem rodas no mesmo diâmetro.

§ 1.º Nos eixos isolados, dotados de dois pneumáticos, o limite máximo de peso bruto por eixo será de seis toneladas, observada a capacidade e os limites de peso indicados pelo fabricante dos pneumáticos.

§ 2.º No conjunto de dois eixos, dotados de dois pneumáticos cada, desde que direcionais, o limite máximo de peso será de doze toneladas.

Art. 4.º O não cumprimento do disposto nesta Resolução implicará nas sanções previstas no art.231 do Código de Trânsito Brasileiro, no que couber.

Art. 5.º Esta Resolução entra em vigor na data de sua publicação.

Ministério da Justiça

Ministério dos Transportes

Ministério da Ciência e Tecnologia

Ministério do Exército

Ministério da Educação e do Desporto

Ministério do Meio Ambiente, dos Recursos Hídricos e da Amazônia Legal

Ministério da Saúde

ANEXO 2 - CONSELHO NACIONAL DE TRÂNSITO - RESOLUÇÃO N.º 68**RESOLUÇÃO N.º 68, DE 23 DE SETEMBRO DE 1998**

Requisitos de segurança necessários à circulação de Combinações de Veículos de Carga-CVC, a que se referem os art.97, 99 e 314 do Código de Trânsito Brasileiro-CTB e os §§ 3.º e 4.º dos art. 1.º e 2.º, respectivamente, da Resolução 12/98 do CONTRAN. Texto já inclui alteração prevista na Resolução 76/98.

O CONSELHO NACIONAL DE TRÂNSITO, usando da competência que lhe confere os art. 12, inciso I, da Lei 9.503, de 23 de setembro de 1997, que instituiu o Código de Trânsito Brasileiro-CTB e conforme o Decreto 2.327, de 23 de setembro de 1997 que trata da coordenação do Sistema Nacional de Trânsito, resolve:

Art. 1.º As Combinações de Veículos de Carga - CVC com mais de duas unidades, incluída a unidade tratora, só deverão circular portando Autorização Especial de Trânsito - AET.

Art. 2.º Para concessão de Autorização Especial de Trânsito - AET, o Órgão Executivo Rodoviário da União, dos Estados, dos Municípios ou do Distrito Federal, deverá observar os seguintes requisitos mínimos:

I - a Combinação de Veículos de Carga - CVC não poderá possuir Peso Bruto Total Combinado - PBTC superior a 74 toneladas e seu comprimento não poderá ultrapassar a 30 metros, respeitados os tipos de Combinações previstos no Anexo I;

II - os limites legais de Peso por Eixo previstos no Decreto 2.069/96 e na Resolução n.º 12/98 - CONTRAN;

III - a compatibilidade do limite da Capacidade Máxima de Tração - CMT da unidade tratora, determinado pelo fabricante, com o Peso Bruto Total Combinado - PBTC;

IV - as Combinações de Veículos de Carga - CVC deverão estar equipadas com sistemas de freios conjugados entre si e com a unidade tratora, atendendo o disposto na Resolução n.º 777/93 - CONTRAN;

V - o acoplamento dos veículos rebocados deverá ser do tipo automático conforme NBR 11410/11411 e estarem reforçados com correntes ou cabos de aço de segurança;

VI - o acoplamento dos veículos articulados com pino-rei e quinta roda deverá obedecer ao disposto na NBR 5548;

VII - a combinação deverá possuir sinalização especial na forma do Anexo III para Combinações com comprimento superior a 19,80 m (dezenove metros e oitenta centímetros) e estar provido de lanternas laterais, colocadas em intervalos regulares de no máximo 3,00 m (três metros) entre si, que permitam a sinalização do comprimento total do conjunto;

VIII - as condições de tráfego das vias públicas a serem utilizadas.

§ 1.º A unidade tratora dessas composições deverá ser dotada de tração dupla, ser capaz de vencer aclives de 6%, com coeficiente de atrito pneu/solo de 0,45, uma resistência ao rolamento de 11 kgf/t e um rendimento de sua transmissão de 90%.

§ 2.º Nas Combinações com Peso Bruto Total Combinado - PBTC de no máximo 57 t o cavalo mecânico poderá ser de tração simples e equipado com 3.º eixo, respeitados os outros limites previstos no 1.º e, a Autorização Especial de Trânsito – AET expedidas pelos Órgãos Executivos Rodoviários terá validade em todas as vias de suas respectivas circunscrições.

§ 3.º Nas Combinações de Veículos de Carga - CVC com Peso Bruto Total Combinado - PBTC superior a 57t e até 74t, a Autorização Especial de Trânsito - AET, fornecida pelo Órgão Executivo Rodoviário da União, dos Estados, dos Municípios e do Distrito Federal, terá o percurso estabelecido.

§ 4.º A critério do Órgão Executivo Rodoviário responsável pela concessão da Autorização Especial de Trânsito - AET, nas vias de duplo sentido de direção, poderá ser exigida a existência de faixa adicional para veículos lentos nos segmentos em rampa com aclive e comprimento superior a 5% e 500 m, respectivamente.

Art. 3.º O trânsito de Combinações de Veículos de que trata esta Resolução será do amanhecer ao pôr do sol e sua velocidade máxima de 80 km/h.

§ 1.º Para Combinações cujo comprimento seja de no máximo 19,80 m, o trânsito será diuturno.

§ 2.º Nas vias com pista dupla e duplo sentido de circulação, dotadas de separadores físicos e que possuam duas ou mais faixas de circulação no mesmo sentido, poderá ser autorizado o trânsito noturno das Combinações que excedam o comprimento previsto no parágrafo anterior.

§ 3.º Em casos especiais, devidamente justificados, poderá ser autorizado o trânsito noturno de comprimento das Combinações que excedam 19,80 m, nas vias de pista simples com duplo sentido de circulação, observados os seguintes requisitos:

- I - volume de tráfego no horário noturno de no máximo 2.500 veículos;
- II - traçado de vias e suas condições de segurança, especialmente no que se refere à ultrapassagem dos demais veículos;
- III - distância a ser percorrida;
- IV - colocação de placas de sinalização em todo o trecho da via, advertindo os usuários sobre a presença de veículos longos.

Art. 4.º Ao requerer a concessão da Autorização Especial de Trânsito - AET o interessado deverá apresentar:

I - preliminarmente, projeto técnico da Combinação de Veículos de Carga - CVC, devidamente assinado por engenheiro que se responsabilizará pelas condições de estabilidade e de segurança operacional e deverá conter:

a) planta dimensional da combinação, contendo indicações de comprimento total, distância entre eixos, balanços traseiro, detalhe do pára-choques traseiro, dimensões e tipos dos pneumáticos, lanternas de advertência, identificação da unidade tratora, altura e largura máxima, placa traseira de sinalização especial, Peso Bruto Total Combinado - PBTC, Peso por Eixo, Capacidade Máxima de Tração - CMT e distribuição de carga no veículo;

b) cálculo demonstrativo da capacidade da unidade tratora de vencer rampa de 6%, observando os parâmetros do art. 2.º e seus parágrafos e a fórmula do Anexo II;

c) gráfico demonstrativo das velocidades, que a unidade tratora da composição é capaz de desenvolver para aclives de 0 a 6%, obedecidos os parâmetros do art. 2.º e seus parágrafos;

d) capacidade de frenagem;

e) desenho de arraste e varredura, conforme norma SAE J695b, acompanhado do respectivo memorial de cálculo;

f) laudo técnico do engenheiro responsável pelo projeto, atestando as condições de estabilidade e de segurança da Combinação de Veículos de Carga - CVC.

II - Cópia dos Certificados de Registro e Licenciamento dos Veículos - CRLV.

§ 1.º Nenhuma Combinação de Veículos de Carga - CVC poderá operar ou transitar na via pública sem que o Órgão Executivo Rodoviário da União, dos Estados, dos Municípios ou Distrito Federal tenha analisado e aprovado toda a documentação mencionada neste artigo.

§ 2.º Somente será admitido o acoplamento de reboques e semi-reboques, especialmente construídos para utilização nesse tipo de Combinação de

Veículos de Carga - CVC, devidamente homologados pelo Órgão Máximo Executivo de Trânsito da União com códigos específicos na tabela de marca/modelo do RENAVAM.

Art. 5.º A Autorização Especial de Trânsito - AET terá validade pelo prazo máximo de 1 (um) ano, de acordo com o licenciamento da unidade tratora, para os percursos e horários previamente aprovados, e somente será fornecida após vistoria técnica da Combinação de Veículos de Carga - CVC, que será efetuada pelo Órgão Executivo Rodoviário da União, ou dos Estados, ou dos Municípios ou do Distrito Federal.

§ 1.º Para renovação da Autorização Especial de Trânsito - AET, a vistoria técnica prevista no caput deste artigo poderá ser substituída por um Laudo Técnico do engenheiro responsável pelo projeto da combinação de Veículos de Carga - CVC, que emitirá declaração de conformidade junto com o proprietário do veículo, atestando que a composição não teve suas características e especificações técnicas modificadas, e que a operação se desenvolve dentro das condições estabelecidas nesta Resolução.

§ 2.º Os veículos em circulação na data da entrada em vigor desta Resolução terão asseguradas a renovação da Autorização Especial de Trânsito - AET, mediante apresentação da vistoria técnica prevista no parágrafo anterior e do Certificado de Registro e Licenciamento dos Veículos - CRLV.

Art. 6.º Em atendimento às inovações tecnológicas, a utilização e circulação de novas composições não previstas no Anexo I, somente serão autorizadas após a comprovação de seu desempenho através de testes de campo incluindo manobrabilidade, capacidade de frenagem, distribuição de carga e estabilidade, além do cumprimento do disposto na presente Resolução.

Parágrafo único. O uso regular dessa nova composição só poderá ser efetivado após sua homologação e inclusão no Anexo I desta Resolução.

Art. 7.º A não observância dos preceitos desta Resolução sujeita o infrator as penalidades previstas na Lei, além daquelas decorrentes de processo administrativo.

Art. 8.º Esta Resolução entra em vigor na data de sua publicação.

Art. 9.º Fica revogada a Resolução no 631/84 - CONTRAN.

RENAN CALHEIROS

Ministério da Justiça

ELISEU PADILHA

Ministério dos Transportes

LINDOLPHO DE CARVALHO DIAS – Suplente

Ministério da Ciência e Tecnologia

Cel. JOSÉ ROBERTO PINTO BASTOS – representante

Ministério do Exército

LUCIANO OLIVA PATRÍCIO – Suplente

Ministério da Educação e do Desporto

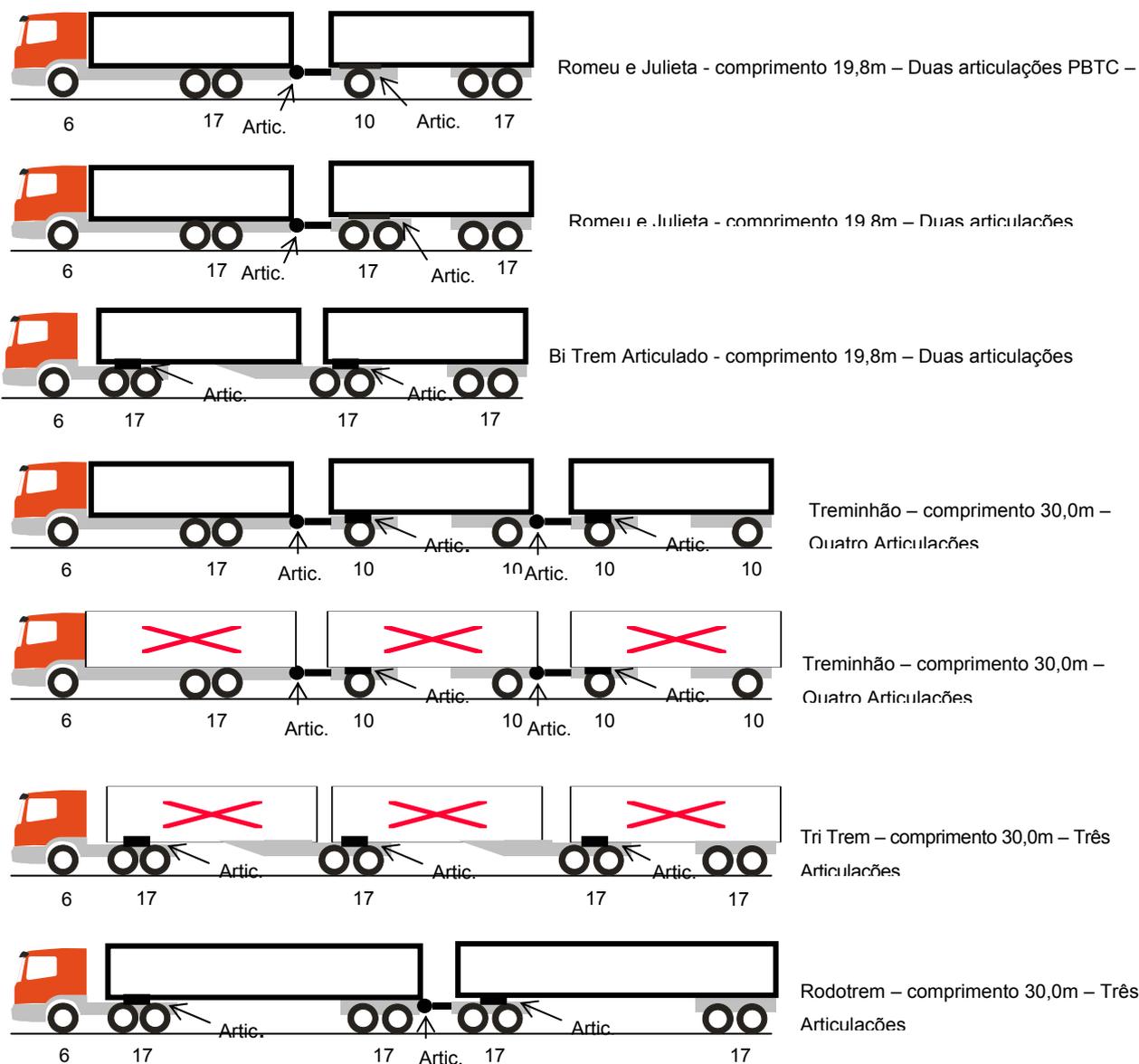
LAUDO BERNARDES – Suplente

Ministério do Meio Ambiente, Recursos Hídricos e da Amazônia Legal

BARJAS NEGRI – Suplente

Ministério da Saúde

ANEXO 3 - CONFIGURAÇÕES DE TRANSPORTE



ANEXO 4 - CÁLCULO DA CAPACIDADE DE RAMPA:

$$i = \frac{F_t}{(10G)} - \frac{R_r}{10}$$

Sendo:

i = Rampa máxima em %;

G = Peso bruto total combinado (t);

R_r = Resistência ao rolamento (kgf/t)

F_t = Força de tração em kgf, determinada da seguinte forma:

$$F_r = \frac{T_m \cdot i_c \cdot i_d \cdot 0,9}{R_d}$$

Sendo:

F_r = Força na roda (kgf);

T_m = Toque máximo do motor (kgf x m);

i_c = Maior taxa de redução da caixa de câmbio;

i_d = Relação de redução no eixo traseiro (total);

R_d = Raio dinâmico do pneu do eixo de tração (m);

F_{ad} = Força de aderência (kgf);

P = Somatório dos pesos incidentes nos eixos de tração (kgf);

u = Coeficiente de atrito pneus x solo

ANEXO 5 - PLACA TRASEIRA (PARA COMBINAÇÕES COM COMPRIMENTO EXCEDENTE A 19,80M)

Especificações

Metálica ou madeira de boa qualidade com película refletiva, com faixas inclinadas de 45.º, da direita para a esquerda e de cima para baixo, nas cores preta e laranja alternadamente.

