

Cooperação coordenada: uma estratégia de crescimento sustentável para pequenas empresas de transporte rodoviário de cargas no Brasil

ANTÔNIO VICENTE ALVES ROSA (PUC-PR)
ALCEU SOUZA (PUC-PR)

ISSN 1518-4382

REFERÊNCIA:

ROSA, Antônio Vicente Alves; SOUZA, Alceu. Cooperação coordenada: uma estratégia de crescimento sustentável para pequenas empresas de transporte rodoviário de cargas no Brasil In: EGEPE – ENCONTRO DE ESTUDOS SOBRE EMPREENDEDORISMO E GESTÃO DE PEQUENAS EMPRESAS. 4. 2005, Curitiba, **Anais...** Curitiba, 2005, p. 1267-1278.

Resumo

Este artigo tem por objetivo analisar o modelo cooperativo coordenado como alternativa de estratégia de crescimento sustentável para pequenas empresas do setor de transporte rodoviário de cargas. Apresentam-se, inicialmente, os conceitos relacionados a estratégias competitivas, aglomerações, cluster, cluster com alianças e Arranjo Produtivo Local. Apresentam-se também os resultados de uma pesquisa junto a 20 pequenas empresas integrantes do Grupo Oeste Transportes (GOT) da cidade de Osvaldo Cruz-SP. Conclui-se que, para as empresas do GOT, a adoção do modelo cooperativo coordenado proporcionou-lhes vantagem competitiva sustentada, tornando-as mais preparadas e capacitadas, obtendo desempenho superior ao que teriam, se estivessem atuando de forma isolada.

1. INTRODUÇÃO

O modelo de desenvolvimento econômico brasileiro pós segunda guerra, foi um modelo que privilegiou as rodovias como fator de integração econômica e social e como elemento de interiorização da ocupação territorial. A escolha da matriz de transporte de cargas direcionada para o modal rodoviário tem sido de vital importância para a economia nacional. Com o seu uso exacerbado, este modelo sofreu deterioração tanto física quanto de *design* tecnológico e apresentou reflexos negativos na estrutura dos custos de transporte.

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. 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, tendem a serem eliminados num cenário de longo prazo.

Argumenta-se, neste artigo, que a cooperação entre pequenas empresas apresenta-se como uma possível

estratégia de sobrevivência no mercado competitivo atualmente dominado por grandes corporações. Especificamente para o 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 entre a indústria e o comércio. O modelo associativo de pequenas empresas, principalmente nas atividades que envolvem contratos com clientes e fornecedores e gestão estratégica de custos apresenta-se como uma saída em vista da obtenção de vantagem competitiva sustentada.

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.

2. APRESENTAÇÃO DO TEMA

As abordagens cooperativo-competitivas para caracterizarem-se como estratégias competitivas que sustentem, a longo prazo, um posicionamento competitivo requerem que o processo de cooptação seja planejado, coordenado e integrado.

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 artigo este fato é analisado considerando os conceitos existentes de aglomerado, cluster, cluster com 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 outros países. 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. 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 que concentra a indústria de revestimentos cerâmicos; Franca-SP e Nova Serrana-MG que concentram o setor calçadista. Todos estes casos já foram objetos de estudos na literatura acadêmica nacional.

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. Na contratação de fretes junto a grandes embarcadores de soja, obtêm poder de barganha por garantirem grande volume transportado, pontualidade nas entregas e disponibilidade e adequação de frota. Estes grupos também foram fonte de inspiração para formação do GOT.

O fato de empresas aglomeradas em determinadas regiões formarem alianças entre si, seja por necessidade ou por oportunidade, desenvolvendo estratégias de atuação conjuntas, associando a competição à cooperação resulta num processo que, segundo Bispo (2004), denomina-se cooptação.

BISPO (2004) complementa ainda que 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.

Pode-se caracterizar o processo da cooptação como uma ferramenta de vantagem competitiva, principalmente relacionado às empresas que não participam deste mesmo modelo competitivo-cooperativo. Para exemplificar a base teórica utilizou-se, neste artigo, dados coletados de 20 pequenas empresas integrantes do Grupo Oeste Transportes de Osvaldo Cruz-SP (GOT).

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 do setor de transporte rodoviário de cargas, como também de transportadores autônomos.

3. OBJETIVO

O objetivo deste artigo 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 inseridas neste setor, tendo por base os dados coletados em amostra de 20 pequenas empresas integrantes do GOT.

O processo cooperativo é entendido como a união formal de pequenas empresas com o objetivo de adquirir bens e serviços ou negociar serviços, que neste caso específico será serviços de transporte.

4. METODOLOGIA

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". 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. A pesquisa que se apresenta também pode ser caracterizada como um levantamento (*survey*) *a priori* e como um estudo de caso *a posteriori*.

Para a pesquisa aqui elaborada, portanto, considerou-se a amostra de 20 empresas do universo do GOT, que são 30 empresas no total. Para a coleta de dados foram utilizados instrumentos como questionário e entrevista semi-estruturada. Para a análise dos dados coletados, foram utilizadas técnicas de estatística simples e análise de conteúdo.

5. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Neste artigo a abordagem cooperativa das organizações, a será tratada por meio dos conceitos de Aglomerado, *Cluster*, *Cluster* com Alianças Estratégicas e APL.

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.

Desta forma a adoção de um modelo de gestão estratégica que considera a cooperação entre as empresas, objetivando uma maior competitividade, é uma inovação e quebra de paradigma, principalmente no setor de transportes, uma vez que os empresários do setor, normalmente com nível médio de escolaridade, têm poucas oportunidades reais de crescimento empresarial a despeito de seu potencial para empreender..

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 em vantagem competitiva. Assim, a vantagem competitiva pode caracterizar-se como um resultado da implementação de estratégias genéricas, com base na cadeia de valor da empresa. 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. Porter (1986) apresenta três estratégias genéricas: liderança no custo total; diferenciação e enfoque.

Entretanto, unicamente uma estratégia competitiva alinhada e bem definida não é suficiente para que uma empresa sustente no longo prazo uma vantagem competitiva. Além da necessidade de adequação da estrutura à estratégia, é crucial o desenvolvimento de habilidade gerencial para dar suporte à estratégia. Prahalad e Hamel (1990), abordando o conceito de competência essencial (*core competence*) 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.

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.

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 o 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 e entre empregadores e trabalhadores. Esta caracterização 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 não necessariamente implica em 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.

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, como também, ser resultado de políticas públicas que tenham o objetivo de promover o crescimento e/ou o desenvolvimento regional, todas envolvendo de forma predominante, empresas de pequeno porte. Bispo (2003, p.45) adota o conceito de *cluster* como:

“um arranjo deliberado ou endógeno de empresas concentradas geograficamente e que apresentem interdependência horizontal, com empresas concorrentes, ou vertical, no decorrer da cadeia produtiva.”

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.

Alianças Estratégicas Inseridas em um Cluster

Uma aliança é fundamentalmente uma relação estratégica, com horizontes de longo prazo e vantagens competitivas significativas. O estilo de gerenciamento da aliança tende a ser altamente coordenativo e colaborativo. 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;
- deve haver suporte por parte dos altos cargos da organização para que uma mudança realmente exista.

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;
- o propósito final de uma aliança estratégica encerra-se sobre a noção de sinergia;
- deve-se ter atenção especial tanto à formação e implementação como também a evolução das alianças estratégicas.

Na caracterização de alianças estratégicas Yoshio e Rangan (1996) apresentam a necessidade de algumas condições:

- as empresas permanecem independentes após a formação da aliança;
- as empresas aliadas compartilham os benefícios da cooperação e controlam o desempenho de tarefas especializadas;
- as empresas aliadas contribuem em áreas estratégicas fundamentais.

Vale ressaltar que estas questões concernentes a formação, implementação e evolução das alianças estratégicas estão intimamente ligadas a fatores de confiança mútua. Confiança é algo que se constrói com o decorrer do tempo e 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.

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. 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. A análise inicial das diversas conceituações teve o objetivo de propor uma terminologia onde se possa diferenciar as diferentes estratégias competitivas-cooperativas.

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, Lastres (2003), destaca a questão local e a proximidade dos agentes como fator indutor do conhecimento, da inovação e da competitividade. Estes arranjos 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)”.

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 (2003) conceitua APLs como:

“uma 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, conhecimento e/ou apoio técnico e entretimento.

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.

A Figura 1, a seguir, apresenta uma síntese dos conceitos utilizados neste trabalho para caracterizar as estratégias competitivas-cooperativas das organizações.

FIGURA 1 – Estratégias competitivas-cooperativas básicas

	AGLOMERAÇÃO	CLUSTER	CLUSTER COM ALIANÇA ESTRATÉGICA	APL
Características	Simple concentração geográfica de empresas de um mesmo ramo de atividades.	Concentração geográfica de empresas de um mesmo ramo de atividades com alianças fracas..	Concentração geográfica de empresas de um mesmo ramo de atividades com alianças fortes. Há um planejamento e coordenação que visa o posicionamento competitivo do grupo de empresas associadas.	Idêntico ao Cluster com Alianças. Além disso, o Planejamento Estratégico deve incorporar um comprometimento com o desenvolvimento local.

Fonte: Os autores

4. CLUSTER COM ALIANÇA ENTRE AS PEQUENAS EMPRESAS DE TRANSPORTE DE CARGAS

O pequeno transportador rodoviário de cargas, possui o seu poder de negociação muito reduzido, seja na contratação de fretes ou numa simples negociação de ressolagem de pneus. Este poder reduzido é decorrente, principalmente, em função dos pequenos volumes negociados. É muito diferente a negociação de ressolagem de dois pneus da negociação do mesmo serviço para 200 pneus. Os preços e os prazos de pagamentos sofrem significativa alteração quando o volume negociado aumenta

Para o pequeno transportador estes benefícios podem ir além de uma simples estratégia de liderança em custos, PORTER (1986). Pode significar uma maior competitividade e sobrevivência de longo prazo do negócio em si, principalmente se comparada à situação econômico-financeira que encontra estes empresários atualmente:

- **frota com idade alta idade média.** Segundo a revista Autodata (maio, 2004. p.76), o Brasil possui uma frota circulante de 1.581.219 caminhões com idade média de 13,7 anos;
- **crédito limitado junto aos agentes financeiros.** Normalmente o pequeno transportador possui entre um e cinco caminhões. Nestas condições os agentes financeiros de uma forma geral financiam no máximo 80,0% do valor do bem para uma unidade. Se for frota atual for superior a cinco caminhões é possível obter-se financiamento para duas novas unidades;
- **alto custo de serviços prestados em função da aquisição individualizada peças e serviços.** Este alto custo é refletido pelo baixo poder de barganha em função das aquisições esporádicas e de reduzido volume.
- **A sinergia resultante do processo de cooperação tende a estender-se no campo da gestão administrativa e também das oportunidades.** Ocorre o compartilhamento das experiências e conhecimentos individuais de cada empresa com o grupo associado. Por exemplo, se uma empresa atua no segmento de transporte de grãos a mesma acaba sujeita às sazonalidades das safras agrícolas, ou seja, em determinados meses do ano há uma redução no faturamento mensal. Quando ocorre o compartilhamento de informações o grupo como um todo tem maior possibilidade de fechar contratos de entressafra nas mais diversas regiões do país, principalmente pela experiência e rede de contatos de cada empresa em si, propiciando desta forma uma uniformização da receita e conseqüentemente maiores margens de lucro operacional.

5. RESULTADOS

Como já delineado anteriormente, as conclusões acerca deste referencial teórico serão empiricamente exemplificadas por meio de pesquisa de campo realizada por Rosa (2004) junto ao Grupo Oeste Transportes de Osvaldo Cruz – SP. O grupo compõem-se de 30 empresas, das quais 20 responderam a pesquisa de campo sobre as vantagens e desvantagens de atuar isoladamente ou em cooperação coordenada e cujas respostas estão sintetizadas a seguir.

A amostra, caracterizada por micro e pequenas transportadoras, apresentou as seguintes informações relevantes:

- 65,0%, são empresas com menos de 5 funcionários;
- 60,0%, possuem até quatro anos de constituição;
- 70,0% possuem até 6 caminhões;
- 60,0% apresentam faturamento até R\$ 100.000,00 mensais.
- 55,00% da amostra analisada são de transportadores autônomos informais que constituíram suas respectivas pessoas jurídicas após 2001;
- concentração de 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;
- 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 tonelage transportada;
- Em 2001 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 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. Com a cooperação-coordenada as empresas aumentaram o número de caminhões, reduziram a idade média e o desvio padrão desta frota, donde se pode concluir que as empresas passaram a possuir uma frota mais homogênea.
- Retirando-se da amostra os *outliers* (dados extremos a média mais dois desvios 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 e competitiva frente às demais empresas nacionais que 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;
- Em todos os períodos analisados, 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, 30% das empresas apresentaram uma expectativa de aumento de faturamento e 45,00% delas têm a expectativa de manter o faturamento de 2004. Somente 26,32% esperam uma redução de faturamento em 2005.

6. CONCLUSÕES

O modelo cooperativo adotado pelo GOT foi um fator preponderante para o desenvolvimento econômico financeiro das empresas do grupo. 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 analisado de 2001 a 2004.

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. 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.

Analisando o conjunto de dados, também pode-se confirmar a posição de Chandler (1962) e Shumpeter (1982) de que o empreendedor, independentemente de estar associado em um *Cluster* ou APL, é de fundamental importância para o crescimento e sustentação de vantagens competitivas em uma organização. A análise dos dados indicam que o fato de as empresas, de uma forma geral, associarem-se ao GOT gerou vantagens competitivas, ou seja, passaram a ter um desempenho superior ao da concorrência.

Com base nos dados coletados e analisados pode-se concluir que a estratégia cooperativa adotada pelo grupo proporcionou vantagem competitiva à maioria das empresas via redução de custos e foco (especialização em um único segmento de atuação). Destacam-se os benefícios de negociação de insumos com fornecedores em 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.

REFERÊNCIAS

ANSOFF, L. H. **Corporate strategy: an analytic approach to business policy for growth and expansion**. New York: McGraw-Hill, 1965.

AUTODATA. Dados Estatísticos, maio, 2004. p. 76.

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.

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.

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

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.

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

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

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

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.

ROSA, A. V. A. **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 de Mestrado. PUC-PR, Curitiba PR: 2004.

SCHMITZ, H.; MUSYCK, B. **Industrial districts in Europe: policy lessons for developing countries?** Brighton: University of Sussex / Institute of Development Studies. Discussion paper 324, 1993.

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

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.

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