

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA
DEPARTAMENTO DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO E SISTEMAS
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ENGENHARIA DE PRODUÇÃO

**"ALIANÇA EMPRESARIAL NO SETOR DE TRANSPORTES: ESTRATÉGIA
PARA DINAMIZAR O TRANSPORTE DE ENCOMENDAS EM ÔNIBUS"**

MACUL CHRAIM

FLORIANÓPOLIS
SANTA CATARINA - BRASIL

2000

**ALIANÇA EMPRESARIAL NO SETOR DE TRANSPORTES: ESTRATÉGIA
PARA DINAMIZAR O TRANSPORTE DE ENCOMENDAS EM ÔNIBUS**

MACUL CHRAIM

**ALIANÇA EMPRESARIAL NO SETOR DE TRANSPORTES: ESTRATÉGIA
PARA DINAMIZAR O TRANSPORTE DE ENCOMENDAS EM ÔNIBUS**

Tese apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção da Universidade Federal de Santa Catarina para obtenção do grau de Doutor em Engenharia.

FLORIANÓPOLIS
SANTA CATARINA - BRASIL
2000MACUL CHRAIM

"ALIANÇA EMPRESARIAL NO SETOR DE TRANSPORTES: ESTRATÉGIA
PARA DINAMIZAR O TRANSPORTE DE ENCOMENDAS EM ÔNIBUS"

Esta Tese foi julgada adequada para a obtenção do Título de **Doutor em Engenharia de Produção** e aprovada em sua forma final pelo Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção.

Prof. Ricardo Miranda Barcia, Ph.D
Coordenador

Banca Examinadora:

Prof. Amir Mattar Valente, Dr.
Moderador – UFSC

Prof. Antônio Galvão Novaes, Dr.
Orientador - UFSC

Prof. Carlos Domingues Taboada, Dr.
Membro – UFSC

Prof. Edson Martins de Aguiar, Dr.
Examinador Externo – USP/São Carlos

Prof^a Eunice Passaglia, Dra.
Membro – UFSC

Prof. José Binfaré Neto, Dr.
Examinador Externo – PUC/RS

À

Beth, Lester, Amanda e Georges

AGRADECIMENTOS

MUITAS PESSOAS CONTRIBUÍRAM DECISIVAMENTE PARA O DESENVOLVIMENTO DESTA TAREFA, DAS MAIS VARIADAS FORMAS E NOS MAIS DIFERENTES MOMENTOS. NA IMPOSSIBILIDADE DE CITAR E AGRADECER CORRETA E CONVENIENTEMENTE A TODOS, DESTACO ALGUNS NOMES, NA ESPERANÇA DE QUE OS DEMAIS SINTAM-SE SINCERAMENTE HOMENAGEADOS E IGUALMENTE LEMBRADOS:

- à minha família, por compartilhar comigo os compromissos assumidos em relação ao curso, e pela valiosa ajuda na busca, tradução e revisão de textos;
- aos componentes da Banca Examinadora, pelo elevado espírito e dedicação, pelas sugestões e pelas críticas voltadas ao aperfeiçoamento do trabalho;
- aos diretores e servidores do DETER, cujo apoio foi decisivo à consecução do trabalho. Aos colegas da Gerência de Engenharia de Transportes, Rogério Goulart, Eliana Bittencourt, Paulo Hauffe, Roberto Scalabrin, Lauro C. Pereira e M^a Helena Conceição, pela abalizada discussão e decisiva ajuda à tarefa. E, à incansável Maria Zélia Goulart, pela dedicação à revisão do texto, que imprimiu segurança à redação;
- aos muitos amigos e profissionais de várias áreas de conhecimento, que contribuíram para o aprimoramento e definição do conteúdo e forma do trabalho. Em nome dos quais, destaco: o Prof. Dr. Sérgio Granemann, pela análise e sugestões ao projeto; o mestrando Júlio de Castro, pelas informações sobre organizações e cooperativismo; e o Economista José Georges Chraim, pelos subsídios sobre contabilidade empresarial;
- às diversas empresas e órgãos visitados, pelas informações e opiniões sobre o tema pesquisado, especialmente à Dom Vital, através de sua ex-filial de Florianópolis;
- ao Prof. Dr. José Binfaré Neto, ao doutorando Prof. Cícero Ricardo França Barbosa e aos mestrandos Newton Knabben Filho e Nildo Nazareno Teixeira, pela perene e incondicional amizade, e pela contínua disposição de discutir e apoiar o trabalho;
- à Prof^a Dra. Eunice Passaglia, pela análise crítica do trabalho no Exame de Qualificação e pela graciosa disposição em compartilhar seu vasto conhecimento sobre Transportes, nas várias consultas que lhe foram feitas;
- ao Prof. Dr. Carlos Domingues Taboada, pela amizade, confiança e apoio plenos, e pelo enorme incentivo e orientação para a definição do tema da tese e pela análise crítica do trabalho;
- ao Prof. Dr. Amir Mattar Valente, profundo conhecedor do setor de Transportes, que, com sua privilegiada inteligência, grata amizade e incontente apoio viabilizou muitas etapas do trabalho. E, à sua eficiente equipe, especialmente ao acadêmico Roberto F. Stosick e aos mestres-doutorandos Eduardo Lobo e Rodolfo Philippi, pela colaboração e suporte em tantas oportunidades; e

- de modo muito especial, ao Prof. Dr. Antônio Galvão Novaes, pelo incentivo, segurança e confiança transmitidos. Verdadeiramente, foi uma honra e um privilégio contar com a orientação e apoio de tão destacado pesquisador. Seu estilo sereno e firme, intelectual e prático, garantiram a profícua integração Orientador-Orientando e o tranqüilo alcance das metas estabelecidas para o trabalho.

SUMÁRIO

LISTAS DE FIGURAS, GRÁFICOS, QUADROS E TABELAS	xii
RESUMO	xiii
ABSTRACT	xiv

PARTE I *"ASPECTOS GERAIS DO TEMA"*

1 INTRODUÇÃO	2
1.1 O ASSUNTO E SUA ABRANGÊNCIA	3
1.2 DEFINIÇÃO DOS PRINCIPAIS TERMOS	6
1.3 O CONTEÚDO – ORGANIZAÇÃO DO DOCUMENTO	7
1.4 O PROBLEMA E O TEMA	7
1.5 OS OBJETIVOS E AS HIPÓTESES	9
1.6 LITERATURA ASSOCIADA AO TEMA E AO PROBLEMA	10
1.7 ORIGINALIDADE, INEDITISMO E RELEVÂNCIA DO TEMA	11
1.8 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS	12
1.9 DESENVOLVIMENTO DO ESTUDO	13
1.10 POPULAÇÃO-ALVO	14
1.11 OS LIMITES DA TESE E DA PESQUISA	14
2 O AMBIENTE DO TRANSPORTADOR	15
2.1 GLOBALIZAÇÃO E COMUNICAÇÃO	16
2.2 A POSTURA DO ESTADO BRASILEIRO	16
2.3 A FLEXIBILIDADE EXIGIDA	18
2.4 A PRODUÇÃO BASEADA NA INFORMAÇÃO	20
2.5 MERCADO GLOBAL – EMPRESA GLOBAL	22
2.6 INCONSTÂNCIA DO AMBIENTE E RAPIDEZ DAS MUDANÇAS	25
2.7 ÉTICA E CRIATIVIDADE	26
2.8 AS DIVERSAS FACES DA LOGÍSTICA	28
2.8.1 A Dinamização de Novos Métodos Comerciais	29
2.8.2 O Consolidador e o Transporte Intermodal	32
2.8.3 O Operador Logístico	33
2.8.4 A Logística Gera Múltiplas Parcerias	35
2.8.5 Uma Logística Para Cada Caso	36
2.8.6 A Logística Integra e Dinamiza Modais	38
3 TRANSPORTE DE ENCOMENDAS – UMA ABORDAGEM ORDENADA	39
3.1 CARACTERÍSTICAS E EXIGÊNCIAS DO SERVIÇO	40
3.1.1 Características Básicas de Uma Encomenda Rápida	42
3.1.1.1 Peso e Dimensões	43
3.1.1.2 Natureza do Conteúdo	44
3.1.1.3 Tempo de Transporte	45

3.1.1.4	Distância de Transporte	46
3.1.2	Os Clientes da Transportadora	47
3.1.3	Tipos e Níveis de Serviços	48
3.1.4	Preço e Qualidade	50
3.2	INSTRUMENTOS DO SERVIÇO	51
3.2.1	Veículos, Equipamentos e Instalações	51
3.2.1.1	Veículos	52
3.2.1.2	Equipamentos	55
3.2.1.3	Instalações	57
3.2.2	Cargas e Embalagens	58
3.2.3	Documentação	59
3.2.3.1	Transporte em Território Nacional	60
3.2.3.2	Transporte Internacional	60
3.3	OPERAÇÃO DO SERVIÇO	63
3.3.1	Coleta e Entrega	64
3.3.2	Armazenagem	66
3.3.3	Transferência	70
3.3.3.1	Operação Convencional	70
3.3.3.2	Operação com Multimodalidade	72
4	PARCERIAS ESTRATÉGICAS NO SETOR EMPRESARIAL: EVOLUÇÃO E TENDÊNCIAS	74
4.1	A REVOLUÇÃO DAS ALIANÇAS EMPRESARIAIS	76
4.1.1	A Explosão das Alianças Mundiais	76
4.1.2	Um Novo Espírito - O Construtor de Parcerias	77
4.1.3	Realinhar Para Continuar	78
4.1.4	Opções de Crescimento de Uma Empresa	78
4.1.5	Paradigmas de Estratégias de Crescimento	79
4.1.6	Um Novo Tempo	81
4.1.7	Tendência das Alianças nos EUA e Japão	82
4.2	UMA BREVE VISÃO HISTÓRICA DAS ALIANÇAS	83
4.2.1	<i>Joint Venture</i> na Navegação: Origem das Alianças Norte-Americanas	84
4.2.2	As <i>Joint Ventures</i> se Estendem	86
4.2.3	A Aliança de Franquia	87
4.2.3.1	A Franquia nos EUA	87
4.2.3.2	A Evolução da Aliança de Franquia	88
4.2.3.3	A Franquia Atualmente no Brasil	89
4.2.3.4	"Forma Plural": Unidades Próprias Mais Unidades Franqueadas	90
4.2.4	Alianças Para Novas Tecnologias	92
4.2.5	Alianças na Indústria Automobilística	93
4.2.6	Alianças em Novos Comércio Varejistas	94
4.3	AS ALIANÇAS NO JAPÃO	95
4.4	HORA E VEZ DAS ALIANÇAS	96
4.4.1	A Problemática Alternativa das Fusões e Aquisições	97
4.4.2	O Fornecedor Como Uma Arma Estratégica	97
4.4.3	Espírito Cooperativo	98
4.5	FUTURO E PERSPECTIVAS DAS ALIANÇAS ESTRATÉGICAS	98
4.6	ALIANÇAS TAMBÉM PODEM FRACASSAR	100

PARTE II
"APLICAÇÃO AO TRANSPORTE DE ENCOMENDAS EM ÔNIBUS"

5 PARCERIAS ESTRATÉGICAS NO SETOR DE TRANSPORTES	103
5.1 A (CON)FUSÃO DA UNION PACIFIC – SOUTHERN PACIFIC	105
5.1.1 Panorama Geral da Fusão Union – Southern	105
5.1.2 Os Problemas e Sua Origem	106
5.1.3 A Queda no Nível do Serviço e a Alta das Tarifas	108
5.2 O PODER PÚBLICO ALIADO À INICIATIVA PRIVADA	110
5.2.1 A Evolução do Sistema Ferroviário nos EUA	111
5.2.2 Experiência Pública Americana no Transporte Ferroviário de Passageiros	112
5.3 ALIANÇAS E INTERESSES	113
5.4 A ALIANÇA EM FORMA DE CADEIA	115
5.5 AS PARCERIAS INTERSETORIAIS	119
6 AS CONDIÇÕES PARA OPERAR EM PARCERIA E O NASCIMENTO DE UMA ALIANÇA ESTRATÉGICA	121
6.1 A ESCOLHA DE UMA ESTRATÉGIA DE CRESCIMENTO	123
6.1.1 A Alternativa de Criar Uma Subsidiária	124
6.1.2 A Alternativa da Fusão	126
6.1.2.1 Fusões: Concentração da Produção e "Perigo" à Concorrência	126
6.1.2.2 A Volta das Grandes Fusões	127
6.1.3 A Alternativa da Aquisição	130
6.1.4 Alternativas Que Podem se Transformar em Alianças	131
6.1.4.1 O Licenciamento	132
6.1.4.2 O Acordo de <i>OEM</i>	133
6.1.4.3 Outras: Relações Táticas	134
6.1.5 A Alternativa das Alianças	135
6.2 PREMISSAS PARA O SUCESSO DE UMA ALIANÇA	135
6.3 CONDIÇÕES PARA ATIVAR UMA ALIANÇA	137
6.3.1 O Impacto das Variações Cambiais	138
6.3.2 A Multiplicação das Potencialidades	139
6.3.3 A Capitalização de Políticas Econômicas	139
6.4 COMO ENCONTRAR PARCEIROS	140
6.4.1 A Estratégia de Crescimento e o Mercado Alvo	141
6.4.2 O Perfil do Parceiro	141
6.4.3 As Pesquisas Específicas	141
6.4.4 A Abordagem aos Possíveis Parceiros	142
6.4.5 A Possível Mudança de Planos	143
6.4.6 A Atenção às Oportunidades	143
6.4.7 Resultados e Experiências Acumulados	144
6.5 O PERFIL DOS PARCEIROS DE UMA ALIANÇA	144
6.6 PARA AVALIAR OS CANDIDATOS A PARCEIROS	146
6.7 PARA CORTEJAR UM POSSÍVEL PARCEIRO	147
6.8 O MAIOR PARCEIRO E O MELHOR PARCEIRO	148
6.9 NASCE A ALIANÇA - DECLARAÇÃO DE PRINCÍPIOS	148
6.10 NASCER É NECESSÁRIO MAS NÃO É SUFICIENTE	149
6.11 INTEGRAÇÃO OPERACIONAL: A MELHOR "ESTRATÉGIA"	150
7 CONDICIONANTES DAS PARCERIAS NO TRANSPORTE DE	

CARGAS DO BRASIL	151
7.1 DA INFRA-ESTRUTURA AO MEIO-AMBIENTE	152
7.2 A CONJUNTURA ECONÔMICA E O SETOR DE TRANSPORTES	156
7.3 ATAQUE EXTERNO AO TRANSPORTE E ESTRATÉGIAS INTERNAS	159
7.3.1 A Concorrência Externa	160
7.3.2 A Reação	163
7.4 O SERVIÇO DE CARGAS AJUDA O TRANSPORTE DE PASSAGEIROS	165
7.5 A PARCERIA NUM <i>POOL</i> DE TRANSPORTADORAS	166
7.5.1 O Nascimento e os Primeiros Passos	166
7.5.2 As Causas e os Desdobramentos	167
7.5.3 Abrangência e Funcionamento	168
7.5.4 Conclusão e Experiência dos Participantes	169
8 A QUESTÃO DO TRANSPORTE DE ENCOMENDAS EM ÔNIBUS	170
8.1 ENCOMENDAS: UMA INTERFACE ENTRE PASSAGEIROS E CARGAS	171
8.2 ENCOMENDAS EM ÔNIBUS: UM SERVIÇO (DES)REGULAMENTADO	173
8.3 ÔNIBUS: OFERTA FIXA DE TRANSPORTE DE ENCOMENDAS	176
8.4 O BAGAGEIRO E A TARIFA DO PASSAGEIRO	178
8.5 A CULTURA DO TRP	179
8.5.1 A Origem das Transportadoras de Passageiros	179
8.5.2 Especialização, Capacidade e Tendências	181
8.5.3 A Falta de Sistematização do Conhecimento	182
8.6 TRATAMENTO DOS CUSTOS E DAS INFORMAÇÕES	183
8.6.1 O Controle dos Custos	185
8.6.2 A Busca da Informação nos Fatos	186
8.6.3 Antecipar Problemas	187
8.7 BENEFÍCIOS DO SERVIÇO DE ENCOMENDAS EM ÔNIBUS	187
8.7.1 Melhores Níveis de Serviço	187
8.7.2 Diminuição dos Custos Logísticos	188
8.7.3 Benefícios Sociais	189
8.8 ALIANÇA E SITEO: ALTERNATIVA PARA A DINAMIZAÇÃO	189
8.8.1 A Opção Pela Aliança	190
8.8.2 A Necessidade de Operar de Forma Integrada	191
9 FORMULAÇÃO DE UMA ALIANÇA PARA O TEO	193
9.1 ESTRUTURAÇÃO DO SITEO	194
9.1.1 Caracterização e Definições	194
9.1.2 Infra-Estrutura	195
9.1.2.1 Linhas e Rotas	195
9.1.2.2 Terminais e Pontos de Apoio	196
9.1.2.3 Rodovias	197
9.1.2.4 Veículos	198
9.1.2.5 Serviços de Apoio	199
9.1.3 Identificação dos Agentes do SITEO e Suas Inter-relações	200
9.1.3.1 A Aliança	201
9.1.3.2 Os Clientes	202
9.1.3.3 Os Fornecedores	203
9.1.3.4 Os Parceiros	204
9.1.3.5 O Poder Público	205
9.1.3.6 A População em Geral	206

9.2 AS MÚLTIPLAS POSSIBILIDADES DE UM MODELO DE ALIANÇA	207
9.3 ESTABELECENDO CRITÉRIOS E DIRETRIZES PARA A ALIANÇA	208
9.4 DEFINIÇÃO DO TIPO DE ALIANÇA	210
9.5 DEFINIÇÃO DOS EXECUTORES DA OPERAÇÃO DO TRANSPORTE	214
9.6 DEFINIÇÃO DO ORGANOGRAMA DA ALIANÇA	215
9.7 DEFINIÇÃO DO FLUXOGRAMA DA CARGA	216
9.8 DEFINIÇÃO DA OPERAÇÃO	217
9.9 DEFINIÇÃO DA ABRANGÊNCIA GEOGRÁFICA E DA CAPACIDADE DE TRANSPORTE DA ALIANÇA	218
9.9.1 A Abrangência Geográfica – Exemplo Aplicado	218
9.9.2 A Capacidade de Transporte – Exemplo Aplicado	220
9.10 DEFINIÇÃO DOS PREÇOS E DO NÍVEL DE SERVIÇO DA ALIANÇA	221

PARTE III
"CONCLUSÕES E FINAL"

10 CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES	224
10.1 CONCLUSÕES	226
10.1.1 Verificação das Hipóteses	226
10.1.2 Conclusões Sobre o Primeiro Objetivo Específico da Tese	229
10.1.3 Conclusões Sobre o Segundo Objetivo Específico da Tese	230
10.1.4 Outras Conclusões	232
10.1.5 Conclusão Sobre os Objetivos Estabelecidos	232
10.2 RECOMENDAÇÕES TÉCNICAS	232
10.3 FINAL	233
ANEXOS	235
ANEXO A: Figura A – Organograma Dom Vital – Filial de Florianópolis	236
ANEXO B: Quadro B – Quem é o Cliente?	237
ANEXO C: Tabela C – Microrregiões Amesc, Amrec, Amurel	238
ANEXO D: Tabela D – Linhas Regulares Intermunicipais Amesc, Amrec, Amurel	239
ANEXO E: Tabela E – Frota das ETP's – Microrregiões Amesc, Amrec, Amurel	241
ANEXO F: Levantamento do Preço do Frete de Encomendas	242
FONTES BIBLIOGRÁFICAS	256

LISTA – GRÁFICOS, QUADROS, TABELAS E FIGURAS

Gráfico 5.1	Extensão da Rede Ferroviária dos Estados Unidos – 1850 a 1991	112
Gráfico 6.1	Análise 1 Risco x Recompensa: Vantagem Para Aquisição e Fusão	123
Gráfico 6.2	Análise 2 Risco x Recompensa: Vantagem Para Licença e Aliança	124
Gráfico 6.3	Análise 3 Risco x Recompensa: Vantagem Para Licença e Aliança	124
Gráfico 7.1	Evolução da Idade Média da Frota Brasileira de Caminhões	155
Quadro 6.1	Lista de Precondições para o Sucesso	136
Quadro 6.2	Quando Ativar Uma Aliança	137
Quadro 6.3	Tipos de Parceiros e Oportunidades Para a Aliança	144
Quadro 6.4	Exemplo de Lista Para Estabelecer o Perfil do Parceiro	145
Quadro 6.5	Perfil da Companhia e Matriz de Oportunidades	146
Quadro B	Quem é o Cliente?	237
Tabela 2.1	As Dez Maiores Empresas do Mundo	22
Tabela 3.1	Preço de Frete	43
Tabela 3.2	Capacidade Nominal dos Veículos de Carga	53
Tabela 4.1	Ranking de Países Pelo Número de Franquias	90
Tabela 5.1	As Maiores Companhias Ferroviárias dos EUA	109
Tabela 7.1	Malha Rodoviária Brasileira	152
Tabela 7.2	Relação: Extensão Total das Rodovias – Superfície Territorial Total	153
Tabela 7.3	Variação dos Insumos do Setor de Transportes	154
Tabela 7.4	O PIB Brasileiro	157
Tabela 7.5	Maiores Transportadores do Brasil/1998	158
Tabela 7.6	Indicadores do Setor de Serviços de Transporte/1998	158
Tabela 7.7	As Melhores Empresas do Setor de Transportes/1998	159
Tabela 7.8	Empresas Aéreas Norte-Americanas na América Latina	161
Tabela 7.9	Tráfego Aéreo EUA – América Latina	162
Tabela 7.10	Situação das Principais Empresas Aéreas Brasileiras	164
Tabela C	Microrregiões Amesc, Amrec, Amurel	238
Tabela D	Linhas Regulares Intermunicipais Amesc, Amrec, Amurel	239
Tabela E	Frota das ETP's - Microrregiões Amesc, Amrec, Amurel	241
Tabela F	Resumo do Levantamento do Preço do Frete de Encomendas	255
Figura 5.1	Resultado da Fusão Union Pacific/Southern Pacific	107
Figura 8.1	Abrangência e Integração de ETP's	191
Figura 9.1	Os Agentes de um SITEO	200
Figura 9.2	Agente – Aliança de ETP's	201
Figura 9.3	Agente - Clientes	202
Figura 9.4	Agente - Fornecedores	203
Figura 9.5	"Pseudo-Agente" - Parceiros	204
Figura 9.6	Agente – Poder Público	205
Figura 9.7	Agente - População em Geral	206
Figura 9.8	Tipos de Alianças Para Atuar no SITEO	213
Figura 9.9	Esquema de Alimentação da Operação	214

Figura 9.10 Organograma da Aliança	215
Figura 9.11 Fluxograma: Caminho Cliente-Transportador no SITEO	216
Figura 9.12 Área de Abrangência da Aliança	219
Figura A Organograma Dom Vital – Filial de Florianópolis	236

"ALIANÇA EMPRESARIAL NO SETOR DE TRANSPORTES: ESTRATÉGIA PARA DINAMIZAR O TRANSPORTE DE ENCOMENDAS EM ÔNIBUS"

RESUMO

Novas técnicas e tecnologias têm favorecido a venda à distância de produtos diversos. E, um número incontável de pequenas embalagens passaram a transitar, freneticamente, no espaço que separa o produtor do consumidor. A tais fenômenos tem correspondido uma grande demanda pelo transporte de encomendas.

Muitas vezes, uma transportadora convencional de encomendas é induzida a utilizar procedimentos que contrapõem-se à rapidez, pontualidade e/ou preço exigidos pelo cliente - principalmente, o residente em praça de pequena importância comercial.

Por outro lado, por menor que seja, praticamente toda localidade é servida por uma linha interurbana regular de ônibus. Apesar das operadoras já usarem seus bagageiros também para o transporte de encomendas, o potencial existente não é devidamente explorado. Isso, devido a questões tecnicamente contornáveis e a algumas práticas administrativas cristalizadas pelo tempo.

Para tal realidade volta-se o foco da tese, estabelecendo um modelo de aliança entre transportadoras de passageiros, que, através da operação integrada, busca dinamizar o serviço de encomendas em ônibus, considerando as várias implicações daí decorrentes.

BUSINESS ALLIANCE IN TRANSPORT: A STRATEGY TO IMPROVING THE PACKAGES' TRANSPORTATION BY BUS

ABSTRACT

New techniques and technologies have helped the growth of selling several products at distance. A countless number of packages has started to transit frenetically in the space that separates the manufacturers and the consumers. Based on such phenomenon a great demand for the package's transportation has been generated.

Most of times a conventional packages' carrier is induced to use procedures opposed to the speed, to the punctuality and/or to the price demanded by the customer - mainly the one resident in small cities and districts.

Otherwise, practically every city is served by an intercity bus line, even the minor cities. In spite of operators have already been using its luggage racks for the packages transportation, the activity is not explored properly – it has a larger potential.

For such reality this thesis focuses the establishment of an alliance model for passengers' carriers, which through the integrated operation, aims the improvement of packages' transportation by bus, considering many consequent implications.

INTRODUÇÃO

O ASSUNTO E SUA ABRANGÊNCIA

AS ÚLTIMAS DÉCADAS DESTA SÉCULO XX TÊM ABRIGADO RÁPIDAS E PROFUNDAS TRANSFORMAÇÕES ECONÔMICAS E TECNOLÓGICAS. COMPARATIVAMENTE A OUTROS TEMPOS, MAIS PESSOAS E EMPRESAS TÊM ACESSO ÀS MODERNAS TECNOLOGIAS DE COMUNICAÇÃO. MUITAS SÃO AS MUDANÇAS INTRODUZIDAS NOS

PROCESSOS DE PRODUÇÃO. O COMÉRCIO INTERNACIONAL TEM SIDO FORTEMENTE INCENTIVADO POR POLÍTICAS E DIRETRIZES NACIONAIS. OS SÍTIOS DE PRODUÇÃO SE DISSEMINARAM PELO GLOBO E, PRATICAMENTE, PASSARAM A IGNORAR AS FRONTEIRAS GEOGRÁFICAS. A BUSCA DE UMA ECONOMIA GLOBALIZADA MOVE A FORMAÇÃO DE BLOCOS ECONÔMICOS DE PAÍSES VIZINHOS E ACORDOS DIVERSOS ENTRE PAÍSES DISTANTES OU PRÓXIMOS.

Como conseqüência do uso intenso dos novos procedimentos, da implementação de tecnologias e da corrida pela conquista de novos mercados, entre outras coisas, verifica-se que:

- ocorre uma verdadeira pulverização do comércio varejista; e
- há uma inédita busca pela intensificação e aprofundamento do contato entre produtores (fornecedores) e consumidores (clientes), independentemente da situação geográfica de cada um.

O uso da estratégia de lançamento simultâneo de novos produtos em mercados diversos, bem como, a utilização de técnicas de venda à distância são alguns dos fatores que têm favorecido a comercialização remota (por catálogo, telefone, Internet, ...) dos mais diferentes artigos (roupas, remédios, suprimentos de informática, utilidades domésticas, etc.). Sejam eles gerados no país onde são consumidos ou importados de locais distantes. Mesmo produtos tradicionais, presentes há longa data no mercado, passaram a incorporar muitas características dos novos artigos, em termos de comercialização eletrônica, forma de pagamento, prazos de entrega, garantia de qualidade, suporte, etc..

Por tudo isso, um número incontável de embalagens, com tamanhos, pesos e formas variadas, expedidas em grupos ou isoladamente, tem percorrido as mais diferentes distâncias, utilizando-se dos mais diversos modos e meios de transporte, para cobrir o espaço que separa os depósitos dos fornecedores dos endereços dos seus clientes.

A tal fenômeno, entre outras coisas, tem correspondido uma maior demanda pelo serviço de transporte de encomendas. E, o que é mais importante: na cadeia logística, as diversas etapas do transporte passaram a integrar o elenco de atrativos do próprio produto. Para o fornecedor do produto, tais etapas são atributos primários dos seus esforços por um melhor nível de serviço, por um menor custo relativo e por uma maior competitividade no mercado. Por isso, uma transportadora não pode desconhecer essa realidade, sob pena de ceder importantes espaços à concorrência.

Há tempos, o transportador compreendeu que é praticamente impossível atuar em todos os nichos que o mercado oferece. Igualmente, um segmento do setor, o de transporte de carga fracionada, identificou a necessidade de distinguir os serviços ligados às encomendas. E, mais especificamente ainda, alguns foram levados a operar de modo dedicado, as chamadas encomendas rápidas, que devem ser tratadas segundo seus próprios atributos, dadas as atuais exigências do mercado.

O transporte de encomendas rápidas, a exemplo de outras cargas, pode ser efetuado

através de vários modais. Embora na coleta e distribuição seja normalmente executado pelo rodoviário, na transferência pode utilizar-se de um ou mais modais. Além disso, muitas vezes, o serviço de uma encomenda rápida é executado por mais de um operador, em função da especialidade e área de abrangência de cada um, assim como, das características, da natureza e do destino do produto.

NO BRASIL, A ETAPA DE TRANSFERÊNCIA DE UMA ENCOMENDA RÁPIDA, GERALMENTE, É EXECUTADA POR VIA AÉREA OU RODOVIÁRIA - APARENTEMENTE, COM GRANDE PREDOMINÂNCIA DA ÚLTIMA. MAS, QUANTO A ISSO, NÃO SE TEM CERTEZA. POIS, SE POR UM LADO, É TORTUOSA A JUSTIFICAÇÃO HISTÓRICA DA INTENSA UTILIZAÇÃO DO MODAL RODOVIÁRIO EM DETRIMENTO DOS DEMAIS, POR OUTRO LADO, JÁ SÃO "SISTÊMICAS" A FALTA E O DESLEIXO DAS ESTATÍSTICAS DO SETOR DE TRANSPORTES NO BRASIL. ENTÃO, SOBRE O TRANSPORTE DE ENCOMENDAS, ESPECIFICAMENTE, SABE-SE MUITO POUCO – INEXISTEM ESTATÍSTICAS CONFIÁVEIS SOBRE ENCOMENDAS RÁPIDAS. E, A CONCORDÂNCIA COM O ÓBVIO É CONSENSUAL: A TRANSFERÊNCIA É OPERADA EM MAIOR INTENSIDADE POR VIA RODOVIÁRIA.

No conjunto das transportadoras rodoviárias de encomendas rápidas, atualmente, verifica-se uma grande heterogeneidade e diversificação. Seja no tipo e tamanho das empresas, na área geográfica que atendem, no modelo de operação dos serviços, nos equipamentos utilizados, nos custos de operação, nos preços ofertados, nos níveis dos serviços ofertados, nas cargas que transportam, nas características dos clientes que atendem, etc..

Dentre as operadoras do serviço rodoviário de encomendas, encontram-se as empresas de transporte rodoviário de passageiros, que executam linhas interurbanas de médio e longo percursos (geralmente acima de 50 km). Na realidade, desde os primórdios dos serviços regulares, os bagageiros dos ônibus prestam-se ao transporte de outras embalagens, além das malas ou pacotes dos passageiros. A prática permaneceu e disseminou-se, variando apenas a natureza da carga ao longo do tempo.

Além de malotes do correio, documentos, jornais, revistas e outros poucos itens, que antes carregava, o ônibus ampliou sua clientela, institucionalizou o serviço e passou a atender a comunidade de modo geral. Para tanto, as operadoras dos serviços de passageiros criaram as estruturas que julgaram necessárias à exploração de mais um serviço (transporte de encomendas rápidas), com todas as características - restrições e facilidades - a ele pertinentes. Tudo baseado no princípio fundamental de que, numa linha regular, o bagageiro do ônibus é uma oferta fixa para o transporte de certas cargas.

Dessa forma, atualmente, está praticamente generalizada a exploração de uma receita

marginal no transporte interurbano de passageiros, a partir do transporte de encomendas. Verifica-se, no entanto, que tal receita, apesar da significativa importância que já tem, pode ser bastante ampliada. Para isso, por exemplo, tal operação poderia inserir-se numa malha de roteiros estratégicos, que ampliasse a abrangência do serviço.

Uma vez que o transporte regular de passageiros está obrigado ao cumprimento de rotas e horários rígidos, uma das alternativas para que uma operadora possa acessar uma malha mais ampla e flexível de roteiros, seria a formação de alianças estratégicas com outras transportadoras, que já operem ou possam operar com encomendas. O que serviria ao desenvolvimento da atividade e ao crescimento da empresa operadora.

Referindo-se às empresas de um modo geral, Lynch escreveu que toda empresa deve encarar uma realidade: se não está crescendo, está envelhecendo. E que, uma empresa pode crescer de 3 modos fundamentais: expansão interna; aquisições e fusões; e, alianças. Dentre tais opções de crescimento, as alianças caracterizam-se por exigirem, relativamente, pouco tempo e dinheiro (*cash*) para sua efetivação. E, ainda, apesar de exigirem novos e nem sempre familiares métodos de administração, o seu uso tem crescido com muita força nos últimos anos¹. Sabe-se que, muitas vezes, as alianças têm sido mantidas fora dos noticiários, apesar da sua importância ser bastante destacada: "*Nas próximas décadas, todo administrador será parte de alguma aliança ou estará competindo com uma*". (Paul Lawrence)²

Em contraste com a década de 1980, quando houve um verdadeiro frenesi dirigido para a aquisição de empresas, nos anos 90 - com tendência de continuidade - o número de alianças através do mundo multiplicou-se rapidamente, em praticamente todas as atividades empresariais, sob a forma de franquias, *joint ventures*, alianças para suprimentos, consórcios para pesquisa e desenvolvimento, etc..³

Assim, a experimentação de alianças estratégicas, também já utilizada em outros modais do transporte e em outros nichos do rodoviário de cargas, pode se apresentar ao transportador rodoviário de passageiros como mais uma alternativa à dinamização das suas atividades de transporte de encomendas. Diante de todas as possíveis implicações do crescimento da atividade, inclusive os reflexos sociais decorrentes da minoração do custo relativo ao serviço de passageiros, e diante da importância do modal rodoviário para o transporte de massa em diversas partes do mundo, o assunto pode assumir contornos de aplicação quase generalizada, em termos geográficos.

Simultaneamente, essa prática poderá auxiliar e potencializar a logística empresarial, principalmente na distribuição do produto. Além disso, poderá gerar um vasto e instigante campo para estudos de natureza e interesses diversos, uma vez que o transporte de encomendas em ônibus produz uma marcante interface entre o transporte rodoviário de passageiros e cargas, com todas as implicações legais, mercadológicas, sociais, etc., daí decorrentes.

Conforme será visto, este trabalho centra sua atenção em diversos aspectos (legislação, infra-estrutura, tecnologia, etc.) característicos do Brasil, sendo que, a aplicação do

¹ LYNCH, Robert Porter. *Business alliances guide: the hidden competitive weapon*. p. 3-4

² Prof. sor da Harvard Business School, In LYNCH, R. P.. *Business alliances...* p. 1

³ *Idem* citação 1, p. 1-2

modelo proposto vale-se de informações e dados extraídos de uma situação (exemplo) do Estado de Santa Catarina. Porém, com toda a certeza, o assunto em pauta, dada sua importância e atualidade, permite amplas extrapolações e conduz a uma abrangência e aplicação bem mais largas.

DEFINIÇÃO DOS PRINCIPAIS TERMOS

CONFORME SERÁ OPORTUNAMENTE DISCUTIDO, A TERMINOLOGIA QUE ENVOLVE ALGUNS DOS ASSUNTOS EM ESTUDO, DEPENDENDO DE VÁRIOS FATORES, ENCONTRA FORTES DISCREPÂNCIAS EM RELAÇÃO AO SEU USO. A FIM DE CLARIFICAR O SENTIDO DE ALGUMAS PALAVRAS E EXPRESSÕES-CHAVES, APRESENTA-SE O SIGNIFICADO PRETENDIDO PELO CONTEÚDO DESTE TRABALHO, QUANDO O RESPECTIVO TEXTO NÃO FOR AUTO-EXPLICATIVO:

- 1 - *aliança*: trata-se de um tipo de parceria, que se subdivide em vários outros tipos;
- 2 - *cliente*: *de modo geral, refere-se ao cliente da transportadora, podendo este ser uma empresa, uma outra transportadora, um embarcador, etc.;*
- 3 - *empresa*: *nos textos relativos a transporte, quando aparece de forma isolada e genérica (sem complemento de identificação), refere-se a uma organização privada, que atua em qualquer setor de atividade que não o de transportes;*
- 4 - *encomenda rápida*: tipo de encomenda com características (dimensões, prazos, ...) definidas, existindo sob outros nomes (expressa, courier, ...);
- 5 - (parceria ou aliança ou ...) *estratégica*: refere-se, simplesmente, a uma associação de interesses entre empresas. Na verdade, tal interpretação configura uma redundância de uso corrente, já que, fundamentalmente, qualquer associação trata da união de interesses. E, a maioria dos textos encontrados também não cuida de explicitar-lhe um significado mais profundo ou específico;
- 6 - *linha* ou *serviço interurbano*: linha regular de transporte rodoviário de passageiros entre localidades (distritos, cidades), que distam geralmente mais de 50 km entre si, cujos veículos são dotados de bagageiros de acesso externo, podendo ser de domínio municipal, intermunicipal, interestadual ou internacional;
- 7 - *parceria*: refere-se à associação de caráter genérico, tenha ela um cunho cooperativo, empresarial, e/ou outro qualquer. Muitos dos textos consultados

atribuí-lhe, erroneamente, o caráter de sinônimo de aliança. Porém, conforme pôde-se verificar: toda aliança é uma parceria, mas, nem toda parceria é uma aliança. Um acordo de compra e venda, por exemplo, é uma parceria, e não é uma aliança;

- 8- *sistema*: termo utilizado no seu sentido formal, sendo que, para o transporte considera os diversos elementos que o definem (infra-estrutura, agentes, serviços);
- 9- *transportador ou transportadora*: *refere-se a uma operadora do serviço de transportes, tanto de cargas, quanto de passageiros, de qualquer modal. Deu-se preferência a esse termo, em detrimento ao termo "empresa", apesar de, em algumas vezes, utilizar-se a denominação "empresa de transporte". O objetivo foi facilitar a distinção entre empresa-cliente e empresa-transportadora.*

1.3 O CONTEÚDO – ORGANIZAÇÃO DO DOCUMENTO

Além das páginas iniciais de cunho formal, este trabalho apresenta-se estruturado em 10 capítulos, distribuídos em 3 partes distintas: Parte I - Aspectos Gerais do Tema, que envolve os primeiros 4 capítulos; Parte II - Aplicação ao Transporte de Encomendas em Ônibus, que abarca do quinto ao nono capítulos; e, Parte III – Conclusões e Final, que contém o Capítulo 10, seguido dos Anexos e Fontes Bibliográficas.

No primeiro capítulo trata-se de introduzir a pesquisa, apresentando-se, entre outras coisas, o tema, o problema, os objetivos, as hipóteses, a abrangência e as metodologias da pesquisa. No segundo capítulo foca-se o atual ambiente mundial, com diversos tópicos voltados à compreensão do cenário em que o tema está inserido. O terceiro capítulo propõe-se a estruturar o tema "encomendas rápidas", dada à sua crucial importância ao trabalho. O mesmo ocorre com o Capítulo 4 em relação ao tema "parcerias estratégicas", onde, também, referenciam-se a História e a fundamentação teórica das diversas modalidades de parcerias empresariais.

O Capítulo 5 refere-se às parcerias em vários modais do setor de transportes, direcionando ao setor a grande amplitude do assunto. Já o Capítulo 6, por seu turno, além de mostrar questões ligadas ao encaminhamento prático para o nascimento de uma aliança, discute as condições necessárias para que uma empresa atue em parceria. No Capítulo 7, estreitando ainda mais o foco, analisa-se as condicionantes das parcerias no transporte de cargas do Brasil. A seguir, no oitavo capítulo, é estudado o transporte de encomendas em ônibus. Ali são analisadas as implicações técnicas e institucionais da

questão, além de serem introduzidas as justificativas da operação integrada, através da aliança de transportadoras de passageiros. Depois, após a estruturação de um sistema integrado, o Capítulo 9 discute e propõe um modelo de formulação de aliança para o transporte de encomendas em ônibus.

No Capítulo 10 são apresentadas todas as recomendações e conclusões do trabalho, verificadas a partir das hipóteses estabelecidas. Após, seguem-se os anexos e as fontes bibliográficas citadas e consultadas, que tiveram alguma relevância nesta tese.

1.4 O PROBLEMA E O TEMA

**O ACESSO ÀS MODERNAS TECNOLOGIAS DE COMUNICAÇÃO,
JUNTAMENTE COM O INCENTIVO AO COMÉRCIO INTERNACIONAL, O
ABRANDAMENTO DOS ENTRAVES ADUANEIROS, A DISSEMINAÇÃO DOS
SÍTIOS DE PRODUÇÃO E DEMAIS PRÁTICAS INERENTES À
GLOBALIZAÇÃO DA ECONOMIA, TUDO ISSO, ENTRE OUTRAS COISAS,
PULVERIZARAM O COMÉRCIO VAREJISTA E INTENSIFICARAM O
CONTATO ENTRE FORNECEDORES E CLIENTES,
INDEPENDENTEMENTE DA SITUAÇÃO GEOGRÁFICA DE AMBOS.**

Novas técnicas de venda têm favorecido significativamente a comercialização à distância de produtos diversos. E, um número incontável e crescente de pequenas embalagens passaram a transitar freneticamente entre as distâncias que separam os depósitos dos fornecedores e os endereços dos clientes. A tais fenômenos, tem correspondido uma maior demanda pelo transporte de encomendas.⁴

No modelo até agora convencional, uma transportadora de cargas, ao realizar o transporte de encomendas, dentre outras práticas, se obriga à racionalidade advinda da consolidação de cargas, o que, muitas vezes, contrapõe-se à rapidez, pontualidade e regularidade exigidos pelo cliente. Principalmente, quando esse reside em praça de pequena importância comercial: quanto menor a praça do cliente, geralmente, menor a qualidade do nível do serviço ofertado.

Por isso, as regiões constituídas de aglomerados urbanos menores, normalmente, tendem a ser atendidas com menor celeridade que as outras que possuem grandes concentrações populacionais. No Brasil, há vários estados que apresentam tais características. O Estado de Santa Catarina, que tem 80% dos seus municípios com

⁴ Embora não se tenha números para comprovar o incremento na demanda pelo transporte de encomendas, tal conclusão é apoiada pela grande quantidade de operadoras nacionais e internacionais do setor que passaram a atuar no mercado brasileiro. Além disso, o grande número de anúncios e ofertas de produtos para venda à distância (telemarketing, Internet, televisão), também induz a tal conclusão.

menos de 20.000 habitantes⁵, é um exemplo deste cenário. A população catarinense tem um bom nível aquisitivo e alta escolaridade⁶, porém, com seu modelo de pequenas cidades, perde significância comercial imediata. Mesmo tendo acesso aos modernos meios de comunicação (televisão, antena parabólica, microcomputador, Internet, etc.), através dos quais é incentivada à aquisição, muitas vezes, a população encontra dificuldades para receber encomendas com o nível de serviço e preço de transporte desejados.

POR OUTRO LADO, EM PAÍSES RODOVIARISTAS COMO O BRASIL, PRATICAMENTE TODAS AS PEQUENAS CIDADES CONTAM COM PELO MENOS UMA LINHA REGULAR DE TRANSPORTE RODOVIÁRIO DE PASSAGEIROS. ONDE, OS RESPECTIVOS ÔNIBUS E BAGAGEIROS, ALÉM DOS USUÁRIOS E SUAS BAGAGENS, TRANSPORTAM CONTINUAMENTE GRANDES ESPAÇOS VAZIOS, QUE POSSUEM UMA CONSTANTE E RAZOÁVEL CAPACIDADE DE CARGA, PARA ENCOMENDAS, POR EXEMPLO. EM OUTRAS PALAVRAS, POR MENOR QUE SEJA, PRATICAMENTE TODA LOCALIDADE É ATENDIDA POR UMA LINHA REGULAR DE ÔNIBUS, CUJOS VEÍCULOS, GERALMENTE, SÃO TAMBÉM UMA OFERTA FIXA DE TRANSPORTE DE ENCOMENDAS.

CERTAMENTE, OS OPERADORES DAS LINHAS DE PASSAGEIROS JÁ UTILIZAM SEUS BAGAGEIROS TAMBÉM PARA O TRANSPORTE DE ENCOMENDAS. PORÉM, MUITAS VEZES, ISSO É FEITO "INTUITIVAMENTE", COMO FORMA DE EXPLORAÇÃO DE UMA ATIVIDADE MARGINAL – SECUNDÁRIA OU COMPLEMENTAR. ASSIM, A ATIVIDADE DEIXA DE RECEBER O TRATAMENTO NECESSÁRIO À EXPLORAÇÃO DO POTENCIAL QUE ABRIGA. DESSA FORMA, AS OPERADORAS FICAM RESTRITAS AOS ROTEIROS DEFINIDOS PELOS ÓRGÃO CONCEDENTES E ENCONTRAM GRANDES DIFICULDADES DE AMPLIAR SUA ÁREA DE ABRANGÊNCIA E DE DINAMIZAR SUA ATUAÇÃO NO TRANSPORTE DE ENCOMENDAS.

⁵ Em 1996, eram 4.875.244 habitantes, em 260 municípios: 210 (81% do total) com menos de 20 mil habitantes e 152 municípios (58 % do total) com menos do que 10 mil habitantes. (Contagem da População, 1996, IBGE.) Em 1999 o Estado já contava com 293 municípios e a população projetada para o final do ano 2000 era de 5,26 milhões. (Diário Catarinense, 09/01/2000, p. 37)

⁶ Renda per capita/96: R\$ 6.175,00; média nacional de R\$ 4.764,00. (<http://www.gov.sc/websde/pib.htm>, 05/06/99). Índice de analfabetismo/96: 9,42%. (CD-ROM Almanaque abril - enciclopédia brasileira em multimídia – 1997.)

Os expedidores de encomendas, por seu turno, de forma geral, sabem que as empresas de transporte de passageiros possuem uma capacidade de transporte suficiente para atender muitas de suas demandas. Porém, sabem também que, na maioria das vezes, é difícil implementar uma rotina de expedição junto às mesmas, devido principalmente à falta de especialização dessas transportadoras de passageiros e à rigidez do roteiro das linhas. Daí acabam optando por alternativas mais onerosas para o transporte de suas encomendas, porém, que lhes forneçam maior "comodidade operacional".

A partir dessas duas realidades distintas, pode-se estabelecer os focos do problema a ser tratado nesta tese:

- há uma significativa demanda pelo transporte de encomendas, inclusive para regiões onde a concentração do número de clientes é relativamente pequena;
- simultaneamente, há a possibilidade de incrementar a participação do transporte dessas encomendas através de ônibus de linhas regulares interurbanas de passageiros, cujas operadoras, atuando isoladamente, se vêem restringidas pelo alcance dos seus roteiros, que são fixos.

**ENFIM, CONSIDERADOS OS ASPECTOS ANTERIORMENTE REFERIDOS,
O PROBLEMA ESTABELECIDO SERÁ ABORDADO ATRAVÉS DO
DESENVOLVIMENTO DO TEMA ESCOLHIDO PARA A TESE: "ALIANÇA
EMPRESARIAL NO SETOR DE TRANSPORTES: ESTRATÉGIA PARA
DINAMIZAR O TRANSPORTE DE ENCOMENDAS EM ÔNIBUS".**

1.5 OS OBJETIVOS E AS HIPÓTESES

**OS OBJETIVOS DESTA TESE, EM TERMOS DE CONTEÚDO,
SINTETICAMENTE, SÃO OS SEGUINTEs:**

**A - OBJETIVO GERAL: *ESTABELEECER UMA ESTRATÉGIA PARA
DINAMIZAR O TRANSPORTE DE ENCOMENDAS EM ÔNIBUS;***

**B - OBJETIVOS ESPECÍFICOS: DIANTE DO AMBIENTE ATUAL, DA
ABRANGÊNCIA E DOS LIMITES DA PESQUISA, O TRABALHO
DEVERÁ:**

- 1- ESTABELECER UM MODO EXEQUÍVEL DE INCREMENTAR, EM CURTO PRAZO DE TEMPO E A BAIXO CUSTO, O TRANSPORTE DE ENCOMENDAS EM ÔNIBUS; E**
- 2- ANALISAR OS REFLEXOS DE UMA PARCERIA ENTRE EMPRESAS DE TRANSPORTE DE PASSAGEIROS, PARA OPERAR O TRANSPORTE DE ENCOMENDAS.⁷**

Segundo a metodologia adotada, uma vez definidos o problema e os objetivos da tese, definiu-se as hipóteses necessárias à orientação da pesquisa, cuja confirmação (ou não), além de conduzir aos objetivos pretendidos e de estabelecer novos conhecimentos, pode recomendar o aprofundamento do tema, no todo ou em parte:

- 1 - parcerias entre operadoras de linhas regulares de passageiros para executar o transporte de encomendas não gera concorrência interna, aumenta a receita e diminui custos operacionais;*
- 2 - parcerias para o transporte de encomendas em ônibus não encontram empecilhos legais por parte dos concedentes das linhas de passageiros;*
- 3 - a parceria mais apropriada, para implantação em curto prazo de tempo, é a aliança de cooperação operacional;*
- 4 - a oferta total de transporte de uma parceria para o transporte de encomendas é muito maior do que a soma das ofertas dos parceiros operando isoladamente;*
- 5 - o mercado expedidor pode encontrar bons níveis de serviços e bons preços nos sistemas integrados de transporte de encomendas em ônibus;*
- 6 - a logística deverá desenvolver as considerações necessárias ao transporte de encomendas em ônibus, tratando-o como uma interface entre o transporte de cargas e o de passageiros; e*
- 7 - as transportadoras de passageiros e o mercado expedidor desejam dinamizar sua atividade de transporte de encomendas.*

1.6 LITERATURA ASSOCIADA AO TEMA E AO PROBLEMA

Para o desenvolvimento da pesquisa, como se pode verificar no final da tese (Fontes

⁷ Fundamentalmente, os objetivos específicos serão atingidos através das respostas às seguintes questões:

1 - "Considerando o atual ambiente, como incrementar, em curto prazo de tempo e a baixo custo, o transporte de encomendas em ônibus?"

2 - "Quais os reflexos de uma parceria entre empresas de transporte de passageiros, para operar o transporte de encomendas?"

Bibliográficas), muitas e variadas obras foram utilizadas. Porém, apesar da quantidade, há importantes ressalvas a serem feitas em relação à bibliografia disponível, associada ao conteúdo do trabalho. De modo geral, pode-se destacar o seguinte:

- faltam obras sobre o tema encomendas;
- até onde se constatou, inexistem livro e artigo sobre transporte de encomendas em ônibus;
- sobre transportes e administração: há muitos livros e artigos, mas, de certa forma, são bastante repetitivos, apresentando poucas novidades e variações sobre os temas;
- sobre as revistas "técnicas": muitas vezes utilizam terminologia inadequada, linguagem confusa, com alguns erros grosseiros;
- dados e estatísticas sobre transportes: são poucos e de baixa qualidade.

Assim, além de muitas alternativas inespecíficas e de artigos setoriais, a pesquisa utilizou, para os diversos assuntos, principalmente os seguintes autores ou recursos:

- Economia: Samuelson, Stonier e Hague, Galbraith;
- empresas e Administração: Waterman, Lapassade, March, Toffler, Drucker;
- parcerias: Lynch;
- legislação, política, tecnologia, etc.: Internet e documentos oficiais;
- Transportes: Ballou, Novaes.

1.7 ORIGINALIDADE, INEDITISMO E RELEVÂNCIA DO TEMA

O trabalho, por tudo que se pôde apurar, guarda várias passagens originais em termos de forma e desenvolvimento do seu conteúdo. Dentre as quais, pode-se destacar os seguintes:

- a abordagem do transporte de encomendas em ônibus como uma interface entre o transporte rodoviário de passageiros e o transporte rodoviário de cargas;
- a formulação de uma parceria de transportadoras de passageiros para o transporte de encomendas em ônibus;
- a proposição de um caráter dinâmico ("evolutivo") para uma modalidade de aliança híbrida ("guarda-chuva"); e
- a estruturação de um sistema integrado para o transporte de encomendas em ônibus.

Sabe-se que na Europa, no modal ferroviário, por exemplo, às composições de passageiros são acrescentados vagões com encomendas, ao longo dos itinerários. Isso sugere que há uma parceria entre transportadores ferroviários de cargas e passageiros. Porém, em relação ao proposto por esta tese, além da diferença do modal, a parceria estaria ocorrendo entre operadores de atividades diferentes – operadores de cargas e de passageiros.⁸

Também, segundo mostraram as buscas realizadas, alguns enfoques do tema

⁸ Pelas buscas realizadas, nada foi possível concluir sobre a natureza da parceria, se trata-se de aliança ou outro tipo qualquer, pois, nenhum estudo sistematizado sobre o tema foi encontrado. Porém, gabaritados relatos verbais, inclusive do Orientador desta tese, confirmam a informação.

desenvolvido são inéditos, podendo-se destacar os seguintes:

- a abordagem sistematizada do tema transporte de encomendas rápidas;
- a discussão do tema transporte de encomenda em ônibus numa tese de doutorado; e
- a formulação de um modelo de aliança para o transporte de encomenda em ônibus.

A relevância do tema, entre vários aspectos, está associada à sua atualidade e alcance:

- alcance empresarial: interessa às empresas expedidoras de encomendas, às transportadoras de passageiros e encomendas, e ao setor de transportes como um todo, pelos negócios que pode oportunizar e pela ampliação de uma alternativa de transporte;
- alcance social: interessa à população pelo maior acesso aos bens de consumo e pela discussão tarifária das passagens de ônibus que pode possibilitar;
- alcance político: pela precipitação da discussão que pode ocasionar, em torno do confronto entre um serviço regulamentado e um desregulamentado;
- alcance acadêmico: pela contribuição que pode dar à Logística e à Administração de Empresas, através das novas e instigantes situações que proporciona.

1.8 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

PARA O DESENVOLVIMENTO DESTA TESE, ALÉM DA PESQUISA À BIBLIOGRAFIA TÉCNICA, MAPAS, REVISTAS, ARTIGOS, "CD-ROM'S", INTERNET, DOCUMENTOS OFICIAIS, JORNAIS E PUBLICAÇÕES NÃO ESPECIALIZADAS, REALIZOU-SE VÁRIOS CONTATOS E ENTREVISTAS PESSOAIS, COM GESTORES DO PODER PÚBLICO E DA INICIATIVA PRIVADA DE DIFERENTES SETORES (TRANSPORTES, ECONOMIA, EDUCAÇÃO, ETC.): PROFESSORES UNIVERSITÁRIOS, ECONOMISTAS, ENGENHEIROS, DIRETORES, GERENTES E TÉCNICOS DE ÓRGÃOS PÚBLICOS FEDERAIS E ESTADUAIS, ALÉM DE DIRETORES E GERENTES DE ÓRGÃOS DE CLASSE, DE EMPRESAS TRANSPORTADORAS (RODOVIÁRIAS E AÉREAS), DE TERMINAIS RODOVIÁRIOS DE PASSAGEIROS, DE DEPÓSITOS DE CARGAS, ETC.

Em termos formais, este trabalho inclui-se, fundamentalmente, no grupo das pesquisas exploratórias⁹. "Pode-se dizer que essas pesquisas têm como objetivo principal o

⁹ "... é possível classificar as pesquisas em três grandes grupos: exploratórias, descritivas e explicativas... Uma das características mais significativas das pesquisas descritivas está na utilização de técnicas padronizadas de coleta de dados, tais como o questionário e a observação sistemática... As pesquisas explicativas têm como preocupação central identificar os fatores que determinam ou que contribuem para a ocorrência dos fenômenos... A maioria das pesquisas explicativas podem ser ditas experimentais e *ex-post-facto*." (FERRARI, A.T.. *Metodologia da pesquisa científica*.)

aprimoramento de idéias ou a descoberta de intuições. Seu planejamento é, portanto, bastante flexível, de modo que possibilite a consideração dos mais variados aspectos relativos ao fato estudado. Na maioria dos casos, essas pesquisas envolvem: a) levantamento bibliográfico; b) entrevistas com pessoas que tiveram experiências práticas com o problema pesquisado; e c) análise de exemplos que 'estimulem a compreensão' ".¹⁰

Os princípios que guiaram o processo de pesquisa foram os previstos pelo "método hipotético-dedutivo", sendo que, o conjunto do trabalho constituiu-se das seguintes etapas, após o estabelecimento do tema e seus objetivos: planejamento da pesquisa, levantamento da situação atual (real e bibliográfica), análise da situação atual, elaboração da tese.¹¹

A opção feita pelo método hipotético-dedutivo resultou da verificação da sua larga utilização com comprovado sucesso, devido às suas características e ampla aplicabilidade. E, principalmente, por que, enquanto método¹², prestava-se perfeitamente aos fins pretendidos. Apesar da literatura atual apresentar um grande número de alternativas metodológicas e de classificação dos métodos existentes, os autores verificados concordam no fundamental: o método hipotético-dedutivo é um método científico, que se apresenta à ciência como uma tentativa de superação das limitações de 2 métodos clássicos – o indutivo e o dedutivo.

Segundo A. Kaplan, no método hipotético-dedutivo: " ... O cientista, através de uma combinação de observação cuidadosa, hábeis antecipações e intuição científica, alcança um conjunto de postulados que governam os fenômenos pelos quais está interessado; daí deduz ele as consequências observáveis; a seguir, verifica essas consequências por meio de experimentação e, dessa maneira, refuta os postulados, substituindo-os, quando necessário, por outros e assim prossegue".¹³

Uma das grandes vantagens da utilização desse método, em comparação ao indutivo, por exemplo, é que, enquanto com o indutivo se atinge apenas uma generalização empírica de observações, com ele se pode chegar à construção de teorias e mesmo de leis. "O modelo hipotético-dedutivo goza hoje de notável aceitação, ... Nos círculos neopositivistas chega mesmo a ser considerado como o único método rigorosamente lógico... seus princípios são apresentados por grande número de autores como suficientes para a construção de modelos lógicos de investigação ..."¹⁴

Além dos já citados métodos dedutivo e indutivo, ditos clássicos, e dos vários métodos empíricos dos quais o homem fez/faz uso, o hipotético-dedutivo, enquanto método científico, juntamente com o dialético e o fenomenológico formam os chamados métodos gerais das ciências, sendo que os dois últimos são mais voltados às chamadas ciências sociais. Além desses métodos gerais (essencialmente métodos de raciocínio), que têm como objetivo fundamental oferecer soluções para problemas epistemológicos

¹⁰ SELTZ, C. et al. *Métodos de pesquisa nas relações sociais*. p. 63.

¹¹ WEINBERG, A.. *Comment faire une recherche?*

¹² "Método: procedimento racional arbitrário de como atingir determinados resultados. Emprega-se em qualquer domínio para alcançar determinado fim." (*Idem* citação 9)

¹³ In GIL, A. C.. *Métodos e técnicas de pesquisa social*. p. 30.

¹⁴ GIL, A. C.. *Métodos e técnicas de pesquisa social*. p. 31.

da investigação científica, há vários métodos ditos específicos, que indicam os procedimentos técnicos a serem adotados numa investigação científica. Desses métodos fazem parte, por exemplo, os métodos experimental, observacional, comparativo, estatístico, clínico, ..., dependendo do problema a ser estudado. Tanto quanto os métodos gerais, os específicos nem sempre são adotados exclusivamente numa investigação.¹⁵

Assim, a partir de um "método de raciocínio", e diante das possibilidades do tema, das múltiplas limitações que lhe são inerentes e em função do tratamento pretendido, imprimiu-se à pesquisa um caráter qualitativo, dentro de uma visão analítica baseada, principalmente, em informações e observações sistematizadas de fontes diversas e multidisciplinares.¹⁶

1.9 DESENVOLVIMENTO DO ESTUDO

Para a abordagem do conteúdo, na forma buscada, adotou-se a seguinte estratégia:

- inicialmente, contextualizou-se o tema no ambiente do mundo atual;
- no passo seguinte buscou-se apresentar a fundamentação teórica dos dois principais assuntos do tema (encomendas e parcerias);
- a seguir, iniciou-se uma trajetória que, partindo do geral, seqüencialmente, dirigiu o foco para o particular desejado (empresas – empresas de transporte – empresas de transporte de passageiros – empresas de transporte rodoviário de passageiros (ETP's) – ETP's que operam o transporte de encomendas em ônibus (TEO) - ETP's que operam o TEO de modo integrado - ETP's que operam o TEO de modo integrado através de alianças); e
- finalmente, a partir das constatações e análises, chegou-se às conclusões do trabalho.

1.10 POPULAÇÃO-ALVO

Pelos objetivos da tese, bem como, pelo seu alcance, este trabalho deseja atingir o maior número possível de pessoas. Destinando-se prioritariamente à academia e às operadoras de linhas rodoviárias regulares interurbanas de passageiros, a tese apresenta vários focos de interesse ao seguinte público:

- entidades patronais de transportadores de passageiros;
- expedidores de encomendas;
- usuários das linhas das transportadoras;
- especialistas do setor de transportes;
- demais transportadores;
- poder público outorgante dos serviços de passageiros;

¹⁵ *Idem* citação anterior, p. 34-36.

¹⁶ "Atualmente, as pesquisas qualitativas ocupam um reconhecido lugar entre as várias possibilidades de se estudar, que envolve os seres humanos e suas intrincadas relações sociais, estabelecidas em diversos ambientes." (GODOY, A. S.. *Metodologia da pesquisa – Introdução à pesquisa qualitativa ...* p. 59.)

- seguradoras;
- fabricantes de carrocerias e equipamentos de ônibus;
- população em geral.

1.11 OS LIMITES DA TESE E DA PESQUISA

O conteúdo do trabalho pode encontrar aplicação em várias organizações, de vários setores de atividade. As analogias cabíveis são muitas. Porém, a princípio, o modelo de parceria desenvolvido aplica-se a qualquer conjunto de transportadoras que operem linhas regulares interurbanas de passageiros, que já executem ou que queiram executar o transporte de encomendas em ônibus. E, uma vez que essa parceria pode se desenvolver continuamente, e transformar-se em rede, envolvendo outros modais, o limite do modelo pode ser a capacidade de auto-administração da própria organização resultante.

A data-limite para os dados apropriados na pesquisa foi fixada em dezembro de 1998, admitidas as exceções julgadas necessárias. Sendo que, por motivos práticos, sempre que possível e suficiente, os estudos foram ancorados no exemplo prático do sistema de transporte rodoviário intermunicipal de passageiros de Santa Catarina - cenário para algumas aplicações do modelo constante do trabalho. Ou seja, o modelo apresentado tem uma ampla abrangência e aplicação, apesar de ter se concentrado em considerações mais particulares ao caso do Brasil, e numa exemplificação para uma seção do Estado de Santa Catarina.

Iniciado em setembro/1998, e após aprovação na respectiva etapa de Exame de Qualificação ao Doutorado em 20/12/1999, este trabalho culmina com a defesa e provação da tese, no mês de fevereiro do ano 2000.

2 O AMBIENTE DO TRANSPORTADOR

2.1 GLOBALIZAÇÃO E COMUNICAÇÃO

A GLOBALIZAÇÃO - CONJUNTO DE TRANSFORMAÇÕES NA ORDEM POLÍTICA E ECONÔMICA MUNDIAL QUE VEM ACONTECENDO NAS ÚLTIMAS DÉCADAS – TEM SEU PONTO CENTRAL DE MUDANÇA NA INTEGRAÇÃO DOS MERCADOS (“ALDEIA GLOBAL”), EXPLORADA PELAS GRANDES CORPORações TRANSNACIONAIS. NESSE CENÁRIO, OS PAÍSES, PAULATINAMENTE, ABANDONAM SUAS BARREIRAS TARIFÁRIAS, CRIADAS PARA PROTEGER SUA PRODUÇÃO DA CONCORRÊNCIA ALIENÍGENA, E ABREM-SE AO COMÉRCIO E AO CAPITAL INTERNACIONAL. ESSE PROCESSO TEM SIDO ACOMPANHADO DE UMA INTENSA REVOLUÇÃO NAS TECNOLOGIAS DE INFORMAÇÃO (TELEFONES, COMPUTADORES E TELEVISÃO), BEM COMO, PELA UNIFORMIZAÇÃO DAS FONTES DE INFORMAÇÃO, DEVIDO AO ALCANCE MUNDIAL E À CRESCENTE POPULARIZAÇÃO

DOS CANAIS DE TELEVISÃO POR ASSINATURA E DA INTERNET.

A RÁPIDA EVOLUÇÃO E A POPULARIZAÇÃO DAS TECNOLOGIAS TÊM SIDO FUNDAMENTAIS PARA AGILIZAR O COMÉRCIO E AS TRANSAÇÕES FINANCEIRAS ENTRE PAÍSES. A TÍTULO DE EXEMPLO, PODE-SE DESTACAR O CASO DA TELEFONIA, CUJO DESENVOLVIMENTO TECNOLÓGICO, TEM DESAGUADO NO BARATEAMENTO E DISSEMINAÇÃO DO SEU USO. EM 1960, UM CABO DE TELEFONE INTERCONTINENTAL CONSEGUIA TRANSMITIR, SIMULTANEAMENTE, 138 CONVERSAS. EM MEADOS DA DÉCADA DE 1990, ESTIMAVA-SE QUE, COM O USO DOS CABOS DE FIBRA ÓPTICA, ESSE NÚMERO HAVIA SUBIDO PARA 1,5 MILHÃO DE LIGAÇÕES SIMULTÂNEAS. UMA LIGAÇÃO TELEFÔNICA INTERNACIONAL, QUE CUSTAVA CERCA DE US\$ 70 POR MINUTO EM 1930, TEVE SEU CUSTO DIMINUÍDO GRADATIVAMENTE, A PONTO DE, SESSENTA ANOS DEPOIS, CUSTAR MAIS OU MENOS US\$ 0.70 POR MINUTO.¹⁷

OUTRA TECNOLOGIA, A DA COMUNICAÇÃO ATRAVÉS DA INTERNET (REDE MUNDIAL DE COMPUTADORES), TEM APRESENTADO UM DESENVOLVIMENTO, DISSEMINAÇÃO E USO EXTREMAMENTE RÁPIDOS. O NÚMERO DE USUÁRIOS DA INTERNET, QUE EM 1994 TOTALIZAVA CERCA DE 50 MILHÕES EM TODO O MUNDO, PRATICAMENTE TEM DUPLICADO A CADA ANO, O QUE FAZ DA REDE O MEIO DE COMUNICAÇÃO QUE MAIS CRESCEU NO PLANETA NOS ÚLTIMOS ANOS. HÁ, AINDA, O USO MAIS INTENSO DOS SATÉLITES DE COMUNICAÇÃO, QUE PERMITE QUE ALGUNS CANAIS DE TELEVISÃO SEJAM SIMULTÂNEA E INSTANTANEAMENTE TRANSMITIDOS PARA DIVERSOS PAÍSES. TODOS ESSES FATORES, PERMITEM UMA INTEGRAÇÃO MUNDIAL SEM PRECEDENTES.

A par do desenvolvimento da comunicação internacional, certamente verificou-se um grande incremento na qualidade, disponibilidade e uso dos meios e tecnologias voltadas às comunicações entre áreas diversas de um mesmo país, estado, cidade, bairro, etc..

2.2 A POSTURA DO ESTADO BRASILEIRO

NOS ÚLTIMOS ANOS, ATRAVÉS DE UM CONJUNTO DE PROCEDIMENTOS E ATITUDES, O GOVERNO BRASILEIRO, PRINCIPALMENTE A PARTIR DA CONSTITUIÇÃO DE 1988, PASSOU A REDIRECIONAR SUA POSTURA NA CONDUÇÃO ECONÔMICA DO ESTADO, IMPLEMENTANDO UMA SÉRIE DE MEDIDAS QUE VISARAM FAVORECER A ECONOMIA DE MERCADO, A MENOR INTERVENÇÃO DO PODER PÚBLICO E INSERÇÃO DO PAÍS NO COMÉRCIO MUNDIAL.

¹⁷ *Globalização*. Abril Multimídia, CD-Room 1997.

Dentre os muitos princípios adotados, assumiu-se a diretriz básica de que a necessidade de competição é fundamental, a fim de que as empresas possam se modernizar e repassar parte dos ganhos aos consumidores na forma de serviços de melhor qualidade e/ou baixa de preços. A partir disso, entendendo estar cumprindo a etapa inicial de um processo, o Governo decidiu implantar um vasto projeto de repasse das empresas públicas à iniciativa privada.

APÓS QUASE 10 ANOS DE IMPLEMENTAÇÃO, O PROGRAMA BRASILEIRO DE DESESTATIZAÇÃO APRESENTOU RESULTADOS EFETIVOS, SENDO CONSIDERADO UM DOS MAIS IMPORTANTES DO MUNDO, TENDO CARREADO RECURSOS SUPERIORES A PROGRAMAS SIMILARES NA AMÉRICA LATINA E ÁSIA, E EQUIVALENTES AOS DE VÁRIOS PAÍSES DA EUROPA:¹⁸

- **NO PERÍODO 1991-1998, O PROGRAMA BRASILEIRO (GOVERNOS ESTADUAIS E UNIÃO) OBTVEU UM RESULTADO GERAL DE US\$ 86,9 BILHÕES, EQUIVALENTE A 12,1% DO PIB. A MAIOR PARTE DESSAS RECEITAS FOI OBTIDA EM 1997-1998 (77%) E SE CONCENTROU NAS ÁREAS DE TELECOMUNICAÇÕES, ENERGIA ELÉTRICA, SIDERURGIA, MINERAÇÃO E PETROQUÍMICA - ALÉM DO SISTEMA TELEBRAS, 63 EMPRESAS FORAM PRIVATIZADAS E O PROCESSO AVANÇOU, INCLUSIVE, NA ÁREA DE SERVIÇOS TÍPICAMENTE PÚBLICOS, COM CONCESSÕES À INICIATIVA PRIVADA DE TRECHOS DA REDE FERROVIÁRIA, PORTOS E RODOVIAS;**
- **ENTRE 1988 E 1992, EM TODA A EUROPA, AS TRANSAÇÕES ENVOLVENDO PRIVATIZAÇÕES ATINGIRAM US\$ 102 BILHÕES; E**
- entre 1990 e 1996, no México, Argentina e China, as privatizações totalizaram US\$ 57,4 bilhões.

Formalmente, o Programa Nacional de Desestatização¹⁹ estabeleceu como seus objetivos principais os seguintes:

- a) ordenamento estratégico do Estado;
- b) redução da dívida pública;
- c) retomada do investimento nas empresas privatizadas;
- d) modernização da indústria; e
- e) fortalecimento do mercado de capitais.

O cenário que assomou no ambiente brasileiro, como se viu pelas referências contidas no comparativo com outros países, evidentemente não é exclusividade ou inovação do Brasil. Nem no espaço e nem no tempo. Em países onde a iniciativa privada prevalece em todos os setores há mais tempo, ainda que possa ser menor a preocupação com a desestatização da economia, persegue-se a diretriz de manter intacto o poder da concorrência, através da contenção ou desmonte dos mecanismos estatais geradores de monopólios.

Dessa forma, a política de salvaguardar a concorrência também foi declaradamente exercitada pelos países mais desenvolvidos, atingindo também a empresa privada, não

¹⁸ *Competição é a chave*. Conjuntura Econômica, v. 53, p. 3, jul 1999.

¹⁹ Lei 8.031, de 1990.

importando a sua atividade ou tamanho. Portanto, atualmente, nenhum precedente serve de garantia à continuidade de uma situação estabelecida. Certamente, isso conduz à conclusão de que, se tudo é mutável, por princípio, todos devem ser flexíveis.

2.3 A FLEXIBILIDADE EXIGIDA

A flexibilidade é uma das características que mais se destacam no cenário que envolve a empresa moderna. Não importando o setor em que atua, nem seu porte ou estilo, o ambiente de qualquer empresa atual exige-lhe uma total atenção e sintonia com as mudanças que o mercado costuma indicar – as vezes ruidosamente, mas, geralmente de forma sutil, porém, concreta e definitiva.

Um caso em que uma empresa importante foi testada é referido por Toffler²⁰, na sua visão sobre uma parte da evolução histórica da gigante norte-americana de comunicação AT&T (*American Telephone and Telegraph Company*), que pode ser sintetizada da forma que segue.

DESDE MEADOS DOS ANOS 50, A CRESCENTE DIVERSIFICAÇÃO DOS NEGÓCIOS E DA SOCIEDADE AMERICANA É UM DOS FATORES MAIS IMPORTANTES – E IGNORADOS – QUE AFETARAM A ECONOMIA DOS ESTADOS UNIDOS. A AT&T ASCENDEU AO PODER NUMA SOCIEDADE DE MASSA. ERA UM MUNDO DE MERCADO DE MASSA, BENS E SERVIÇOS UNIFORMES, PROGRAMAS DE PRODUÇÃO A LONGO PRAZO. NA DÉCADA DE 50, A MESMICE SUBURBANA E O CONFORMISMO DE MASSA (DE QUE O MACARTHISMO FOI UM REFLEXO POLÍTICO) CARACTERIZAVAM A VIDA AMERICANA. NA DÉCADA DE 60, NO ENTANTO, UMA NOVA DIVERSIFICAÇÃO DE ESTILO DE VIDA, OPINIÃO, VESTIMENTA, ESTRUTURA FAMILIAR E NECESSIDADE DO CONSUMIDOR COMEÇARAM A SE MANIFESTAR.

As empresas começaram a introduzir no mercado tipos, tamanhos, cores e modelos diferentes de produtos, assim como serviços e procedimentos mais variados. Cada companhia testemunhava a diversificação de seus mercados. Os especialistas falavam cada vez mais em “segmentação”, mas poucos percebiam a relação entre os seus padrões mercadológicos e as mudanças profundas que ocorriam nas estruturas social, cultural e política americanas.

Certamente, pelo lançamento de uma variedade maior de tamanhos, tipos, cores, modelos e serviços, uma empresa podia reagir à crescente diversificação do mercado. Mas o que acontece dentro da empresa? Enquanto a computação reduz o custo do lançamento da diversidade, pouca atenção se dispôs à maneira pela qual isso afeta a organização empresarial e as relações humanas internas.

Em 1954, a AT&T introduziu a sua primeira linha de telefones em cores diversas – num total de 8 cores. Seguiram-se a introdução do *Speakerphone*, o telefone de parede, o telefone *Princess* e outras inovações. Não demorou muito para que as famílias comesçassem a instalar o que era, na verdade, um sistema telefônico sob medida – um

²⁰ TOFFLER, Alvin. *A empresa flexível*. p. 8-9, 54-56.

aparelho branco na parede da cozinha, um telefone rosa no quarto do casal, uma extensão no porão e assim por diante.

No setor comercial a introdução dos aparelhos múltiplos, e outros sistemas cada vez mais complexos de comunicações internas, acarretou a mesma diversificação dos produtos domésticos. A multiplicação de exigências especiais no mercado comercial foi consideravelmente acelerada pelo rápido desenvolvimento da indústria de computação. Até o final da década de 50, os negócios da Bell continuavam a ser os de comunicação voz-a-voz. Depois, uma parcela crescente do uso da rede envolveu a transmissão de dados – homem-a-máquina, máquina-a-homem e máquina-a-máquina. Assim, além da variedade cada vez maior dos serviços voz-a-voz, a Bell passou a enfrentar demandas para serviços sempre mais refinados e especializados. Num período de dez anos, de 1958 a 1968, por exemplo, a Bell produziu 45 tipos diferentes de *Data-Phone*, compatíveis com as 200 variedades de máquinas comerciais, variando das simples leitoras de cartões a enormes computadores.

Por volta de 1970, a variedade da produção alcançou proporções espetaculares. A AT&T produz hoje cerca de 250 mil ofertas de serviços diferentes (ninguém sabe o número exato), variando de um gancho especial para fone num sistema de PBX (ao custo, para o usuário, de US\$ 0.25 por mês) aos sistemas de comunicações individualizados, como o que existe na Lockheed Aircraft, a um custo médio de US\$ 1 milhão de dólares por mês. A Bell produz aproximadamente 1.500 tipos diferentes de telefones, incluindo os fones em seis cores, aparelhos à prova de explosão, telefones especiais para pessoas com dificuldades de audição, aparelhos submarinos, etc..

NA REALIDADE, A AT&T POSSUI UMA HISTÓRIA IMPORTANTE DENTRO DO CENÁRIO AMERICANO, PORÉM, SEMPRE ENVOLTA NUM AMBIENTE REPLETO DE IMPORTANTES MUTAÇÕES, FUNDAMENTAL ÀS SUAS CARACTERÍSTICAS. OS ESTADOS UNIDOS FORAM A PRIMEIRA NAÇÃO A INSTALAR PRATICAMENTE UM TELEFONE EM CADA CASA. A AT&T, UM MONOPÓLIO PROTEGIDO PELO GOVERNO, FOI O INSTRUMENTO PELO QUAL SE CONSUMOU A LIGAÇÃO DE TODA A NAÇÃO. PORÉM, OS ESTADOS UNIDOS TORNARAM-SE O PRIMEIRO PAÍS A ROMPER O SEU MONOPÓLIO TELEFÔNICO CENTRALIZADO, E A DECIDIR QUE A SOCIEDADE ESTARIA MELHOR SERVIDA POR UM SISTEMA DE COMUNICAÇÕES RADICALMENTE DESCENTRALIZADO E COMPETITIVO.²¹

²¹ No passado, a telefonia dos EUA era totalmente fornecida pela AT&T e suas empresas - um monopólio vertical integrado: a operação do serviço ficava a cargo da Bell System, enquanto o equipamento era projetado e desenvolvido pelos Bell Laboratories, e fabricado pela Western Electric Company. A telefonia local era fornecida pelas companhias locais da Bell e o serviço interurbano pela Long Lines Division da AT&T. Tudo isso mudou em 1984 com a quebra do monopólio, que separou as companhias locais da Bell e as organizou em 7 companhias regionais privadas. Atualmente, a competição é uma característica permanente de serviço de telefonia dos Estados Unidos. Ainda resta o monopólio do serviço de telefonia convencional local, onde, pelo menos até 1995, a única competição que recebia vinha da telefonia celular. (Grolier - *The Multimedia Encyclopedia*. 1995)

ASSIM, NUM ÚNICO GOLPE, OS TRIBUNAIS AMERICANOS DECIDIRAM QUE A ANTIGA AT&T (TAMBÉM PELOS AMERICANOS COMO “MA BELL” OU “BELL SYSTEM”) DEIXARIA DE SER UMA PARA SE TORNAR 7 COMPANHIAS REGIONAIS DIFERENTES, CADA UMA COM SUAS SUBSIDIÁRIAS. ANTES DESSE GRANDE DESMEMBRAMENTO, A AT&T ERA CONTROLADA POR 3,1 MILHÕES DE ACIONISTAS E CONTAVA COM 976 MIL EMPREGADOS.

Em meados da década de 1980, embora fosse controlada pelo mesmo número de acionistas, sua força de trabalho foi reduzida para 370 mil empregados - a maioria dos outros empregados foi transferida para as sete regionais. E em vez de descansar confortavelmente num monopólio protegido pelo governo, descobriu-se numa acirrada competição com muitas outras empresas de comunicações. Entre essas se incluíam aquelas regionais que dela surgiram, todas independentes e agressivas.

2.4 A PRODUÇÃO BASEADA NA INFORMAÇÃO

Outra característica incorporada ao ambiente atual, tanto das pessoas quanto das organizações, refere-se ao *fator informação*. Nenhuma teoria moderna relativa às relações de trabalho e produção pode dispensar um especial destaque à informação, seja sobre o seu conteúdo, gerenciamento, transmissão ou uso.

Pode-se mesmo acreditar que, atualmente, seja útil elaborar uma "teoria do valor da informação", a exemplo do que Marx fez para a "teoria do valor do trabalho". Se tomados os "fatores de produção" tradicionais – a terra, o trabalho, e o capital – verifica-se que são todos finitos: se alguém utiliza uma gleba de terra para plantar, ninguém mais pode utilizar a mesma gleba simultaneamente; se alguém utiliza um certo trabalho ou capital, ninguém pode usá-los ao mesmo tempo. Já com a informação, porém, é diferente ... Se alguém usa uma peça de informação, outro pode usá-la também. Na verdade, se dois a usarem, aumentam as possibilidades de produzir mais informação. Não se "consome" informação como se consome outros recursos – ela é generativa.²²

"Sem a menor sombra de dúvida, a ação isolada mais *antiprodutiva* que fazemos é deslocar milhões de pessoas para a frente e para trás pela paisagem, todas as manhãs e todas as noites. É um desperdício de tempo, de criatividade humana, de milhões de barris de combustível não renovável, causa de poluição, congestionamento e só Deus sabe quantos outros problemas! E o custo para os trabalhadores é ainda mais alto... A ida-e-volta do trabalho era essencial quando a maioria dos trabalhadores era obrigada a manusear bens físicos nas fábricas. Atualmente, ..., numerosos trabalhadores viajam para seus locais de trabalho para lidar com informações, idéias, número, programas, fórmulas, desenhos, e símbolos – e é muito mais barato não só em termos monetários, mas também em economia de energia, levar as informações ao trabalhador e não o

²² TOFFLER, Alvin. *Previsões e premissas*. p. 32.

trabalhador às informações.²³

A FUNÇÃO DA INFORMAÇÃO NOS DIAS ATUAIS ULTRAPASSA O SIMPLES CARÁTER ESTRATÉGICO QUE UM DIA JÁ DESEMPENHOU – A COMPLEXIDADE DA ORGANIZAÇÃO DA SOCIEDADE ATUAL ASSIM DETERMINOU. PARA EFEITO DE ENTENDIMENTO, COMPARE-SE DOIS SERES VIVOS, UM SIMPLES E OUTRO COMPLEXO. IMAGINE-SE UMA MINHOCA, UM ORGANISMO BIOLÓGICO SIMPLES, COM POUCAS PARTES DIFERENCIADAS JÁ, UM HOMEM, É UM ORGANISMO COMPLEXO, COM PULMÕES, RINS, CÓRNEAS, CÓRTEX CEREBRAL E MILHARES DE PARTES INTERRELACIONADAS, TODAS ESPECIALIZADAS. PARA QUE TODAS ESSAS PARTES POSSAM INTERAGIR CORRETAMENTE, UM GRANDE VOLUME DE INFORMAÇÕES PRECISA FLUIR PELO CORPO (IMPULSOS ELÉTRICOS, EXPLOSÕES QUÍMICAS, SECREÇÕES HORMONAIAS, ETC.), NA FORMA DE "MENSAGENS" QUE DIZEM A UM MÚSCULO QUE SE CONTRAIA OU À PUPILA QUE SE DILATE. CADA "MENSAGEM" CONTÉM MUITAS "INFORMAÇÕES", E UM NÚMERO IMENSO DE MENSAGENS PRECISA SE DIRIGIR PELO CORPO PARA QUE SUAS PARTES SE COORDENEM E SINCRONIZEM RECIPROCAMENTE. QUANTO MAIS ESPECIALIZADAS OU DIVERSIFICADAS AS PARTES DO CORPO, MAIS "MENSAGENS" – INFORMAÇÕES - SÃO NECESSÁRIAS. É FÁCIL DE CONCLUIR QUE, MAIS INFORMAÇÕES CIRCULAM PELO CORPO HUMANO DO QUE PELO CORPO DA MINHOCA.

De modo simplista, mas razoável, pode-se fazer um paralelo entre o exemplo anterior e a organização social de ontem e de hoje. A complexidade da atual é bem maior que a anterior. Em comparação com a sociedade da época da Revolução Industrial, cujos modelos estiveram presentes até há pouco, pode-se dizer que hoje:

- a sociedade está ultrapassando o estágio de produção, distribuição e comunicação de massa;
- aumenta a variedade de estruturas organizacionais;
- a sociedade está se movendo para unidades menores, mais numerosas, mais descentralizadas (às vezes organizadas no seio de estruturas organizacionais muito grandes);
- as leis estão se multiplicando e os produtos, valores e atitudes se tornam mais heterogêneos; e
- se tudo isso está acontecendo, então são necessárias muito mais informações simplesmente para manter o sistema em equilíbrio.

Em suma, a heterogeneidade da sociedade atual exige níveis mais altos de troca de informações do que a homogeneidade da anterior.²⁴

SOBRE O TRATAMENTO E ATENÇÃO QUE A INFORMAÇÃO RECEBE ESPECIFICAMENTE NO INTERIOR DE UMA EMPRESA MODERNA, HÁ INÚMEROS ASPECTOS QUE PODERIAM SER DISCUTIDOS, DEPENDENDO DA INSTITUIÇÃO E DO NÍVEL CONSIDERADOS. UM DESSES ASPECTOS,

²³ *Idem* citação anterior. p. 36-37.

²⁴ TOFLER, Alvin. *Previsões e premissas*. p. 118-119.

DE ALCANCE DESCONHECIDO, QUE APARENTEMENTE PERPETUA-SE NAS ORGANIZAÇÕES ATRAVÉS DOS TEMPOS, REFERE-SE A UMA DETERMINADA FORMA DE TRANSMISSÃO DA INFORMAÇÃO. A PARTIR DE DETERMINADO NÍVEL HIERÁRQUICO, INVARIAVELMENTE, UM GRANDE NÚMERO DE INFORMAÇÕES DEIXA DE SER REGISTRADO FISICAMENTE, SIMPLEMENTE POR SER TRANSMITIDO ORALMENTE.

SOBRE AS COMPANHIAS ATUAIS, UM RESPEITÁVEL ESTUDIOSO ESCREVEU: “A ORGANIZAÇÃO EMPRESARIAL MODERNA, OU A PARTE DELA QUE TEM A VER COM A ORIENTAÇÃO E DIREÇÃO, CONSISTE EM INÚMEROS INDIVÍDUOS QUE ESTÃO EMPENHADOS EM QUALQUER TEMPO DETERMINADO, EM OBTER, DIZER OU TROCAR E ANALISAR INFORMAÇÕES. UMA PARTE MUITO GRANDE DA TROCA E ANÁLISE DE INFORMAÇÕES É FEITA ORALMENTE – UMA DISCUSSÃO NO ESCRITÓRIO, OU POR OCASIÃO DO ALMOÇO, BEBENDO OU PELO TELEFONE. MAS O PROCESSO MAIS TÍPICO É ATRAVÉS DE UMA COMISSÃO E DA REUNIÃO DESSA COMISSÃO. É UM GRANDE ERRO PENSAR NA ORGANIZAÇÃO COMERCIAL COMO UMA HIERARQUIA DE COMISSÕES. A COORDENAÇÃO, POR SUA VEZ, CONSISTE EM ESCALAR PARA AS COMISSÕES OS TALENTOS APROPRIADOS, INTERVIR, VEZ OU OUTRA, PARA FORÇAR UMA DECISÃO E, CONFORME O CASO, ANUNCIAR A DECISÃO OU LEVÁ-LA COMO INFORMAÇÃO PARA A DECISÃO FINAL DE OUTRA COMISSÃO AINDA MAIS ELEVADA.”²⁵

ALÉM DA COMPLEXIDADE INTERNA DAS ORGANIZAÇÕES, AS GRANDES CORPORAÇÕES LIDAM ATUALMENTE COM A DIVERSIDADE REPRESENTADA PELO GIGANTISMO DO MERCADO POTENCIAL, UM MERCADO VERDADEIRAMENTE GLOBAL, PARA O QUAL TENTAM SE HABILITAR, COM TODOS OS SEUS RECURSOS.

2.5 MERCADO GLOBAL – EMPRESA GLOBAL²⁶

Estima-se que, aproximadamente, um grupo de 100 grandes empresas transnacionais seja responsável por metade do atual comércio mundial. As dez maiores corporações industriais, com um faturamento total anual superior a US\$ 1 trilhão, superam com folga o PIB do Brasil, considerado a nona economia mundial. Os números que envolvem os bancos globais são igualmente enormes. O grupo financeiro inglês HSBC, por exemplo, que desde 1997 adquiriu os bancos Bamerindus (brasileiro) e Republic (americano), tem seus ativos (soma dos valores em propriedades, títulos e empréstimos) orçados em US\$ 500 bilhões e possui 130.000 funcionários espalhados por 79 países. Essas gigacorporações (ver tabela 2.1) praticamente demolem as fronteiras nacionais, li-

²⁵ GALBRAITH, John Kenneth. *O novo estado industrial* p. 59-60.

²⁶ Fonte dos dados e citações não indicadas: NASCIMENTO, A. e SORIMA NETO, J.. *Planeta s. a.*

mitam o poder de decisão dos países e, nos últimos tempos, desafiam o pensamento dos economistas - que produzem seguidas teorias, na tentativa de antever um formato para o capitalismo do século XXI.

Tabela 2.1 As Dez Maiores Empresas do Mundo (Excluindo os Bancos)

Ordem	Empresa	Sede	Faturamento* (US\$ bilhões)	Setor(es) de Atuação
1	General Motors	EUA	178	automóveis
2	Ford Motor	EUA	153	automóveis
3	Mitsui	Japão	142	química, máquinas, aço
4	Mitsubishi	Japão	128	elétrico, eletrônico, máquinas
5	Royal Dutch/Shell Group	Inglaterra/Holanda	128	petróleo, aviação, química
6	Itochu	Japão	126	aviação, química, alimentação, construção
7	Exxon	EUA	122	petróleo, química
8	Wal-Mart	EUA	119	varejo
9	Marubeni	Japão	111	química, têxtil, energia
10	Sumitomo	Japão	102	metalurgia, química, máquinas

(*) Faturamento relativo a 1997
07/07/99, p. 136 - 137

Fonte: Fortune, in Veja, v. 1605,

APESAR DAS VARIADAS TENTATIVAS, POUCAS PROJEÇÕES RESISTEM À MOBILIDADE, DIVERSIDADE E CRIATIVIDADE QUE CERCAM A ECONOMIA DO PLANETA, NESTES TEMPOS. "RESPOSTAS CLARAS (OU ÚNICAS) NÃO HÁ, POIS A ECONOMIA É UMA DISCIPLINA EFICIENTE PARA INTERPRETAR O PASSADO, MAS POUCO ADEQUADA PARA INVESTIGAR O FUTURO". O QUE EXISTEM SÃO PISTAS, QUE INDICAM QUE AS PRÓXIMAS DÉCADAS SERÃO DIFERENTES DE TUDO O QUE SE CONHECIA ATÉ AGORA. POR EXEMPLO: AS EMPRESAS GLOBAIS, QUE JÁ ASSUSTAM COM SEU TAMANHO ATUAL, TENDEM A SE TORNAR AINDA MAIORES, ADQUIRINDO OU SE FUNDINDO COM EMPRESAS CONCORRENTES. O ROTEIRO É CLARO E DEVE AMPLIFICAR-SE NO FUTURO PRÓXIMO. HÁ POUCOS ANOS ATRÁS, NINGUÉM PODERIA PREVER QUE A ALEMÃ DAIMLER-BENZ PODERIA JUNTAR-SE À AMERICANA CHRYSLER, COMO JÁ OCORREU. MAS, AINDA QUE AMBAS ATUEM NO SETOR AUTOMOTIVO, A UNIÃO SEGUE UMA LÓGICA MAIS ADEQUADA AOS OBJETIVOS DAS DUAS EMPRESAS: A

DAIMLER GANHA ACESSO AO MERCADO AMERICANO, USANDO AS REVENDEDORAS DA CHRYSLER, E ESSA ENTRA COM COMODIDADE NO MERCADO EUROPEU. PORTANTO, AS ANTES CONCORRENTES, PODEM VIR A GERAR UM NOVO PRODUTO, DO TIPO BENZ-CHRYSLER.

Algumas grandes fusões recentes marcaram, indelevelmente, a disposição vigente:

- Daimler-Benz e Chrysler - juntas, empregam 420.000 pessoas e têm capacidade para vender cerca de 4 milhões de veículos por ano. É mais que o dobro da produção brasileira. Com a fusão, a Chrysler expandiu suas vendas para a Europa, enquanto a Daimler-Benz fortaleceu sua posição nos Estados Unidos;
- Exxon e Mobil - a fusão anunciada em 1998, transformou a corporação na primeira e maior fornecedora de energia, petróleo e gás do mundo. O valor da transação foi recorde na história das fusões: cerca de US\$ 80 bilhões; e
- Travelers Group e Citicorp - duas horas após o anúncio da união, o total das ações das duas companhias, somadas, já atingia US\$ 83 bilhões. O Citigroup tem hoje um patrimônio de US\$ 700 bilhões, está presente em mais de 100 países e atende 100 milhões de clientes.

Em 1998, as fusões e aquisições movimentaram US\$ 2,4 trilhões em todo o mundo, sendo que, só os Estados Unidos foram responsáveis por um terço desse total. Por trás dessa enorme movimentação de união de empresas, estão algumas razões que aparentemente justificam a lógica da nova economia:

- *conseguir porte e dinheiro para conquistar novos mercados:* embora, de vez em quando, haja um surto de protecionismo, fruto imediato de crises (como as recentemente verificadas na Ásia, Rússia e Brasil), as barreiras alfandegárias tendem a cair ainda mais e o comércio a crescer²⁷; como, ninguém quer ficar de fora, este é o momento de preparar-se para marcar posição; e
- *disputar em escala mundial com concorrentes poderosíssimos:* luta-se pelo consumidor em todo o mundo, buscam-se trabalho e matéria-prima onde forem mais baratos, e a ferramenta para o sucesso é o gigantismo. Aquele que for pequeno "contenta-se com a sobra dos grandes, ou então quebra", conforme um diretor do banco J.P Morgan. Esta é a motivação da fusão entre Antarctica e Brahma, as quais, separadamente, são as maiores cervejarias do Brasil, mas pouco representativas em termos globais. Juntas, tornam-se a terceira maior empresa do ramo, podendo melhor defender-se contra um ataque externo e disputar outros mercados com a Budweiser ou a Heineken (as duas maiores empresas cervejeiras do mundo).

ATÉ RECENTEMENTE, OS OLIGOPÓLIOS OU OS MONOPÓLIOS ERAM TIDOS COMO UM DEFEITO ECONÔMICO, QUE IMPUNHAM PREÇOS ALTOS E PRODUTOS RUINS PARA OS CONSUMIDORES. OS GOVERNOS, QUE DIFICULTAVAM SUA ATUAÇÃO OU PROIBIAM SUA EXISTÊNCIA, AGORA NÃO SÓ PERMITEM AS FUSÕES, MAS AS INCENTIVAM. A MUDANÇA FOI A SEGUINTE: NO PASSADO, COM PAÍSES FECHADOS ÀS EXPORTAÇÕES, O OLIGOPÓLIO TRABALHAVA SEM CONCORRÊNCIA, PODENDO MANIPULAR LIVREMENTE O CONSUMIDOR; AGORA, NO COMÉRCIO GLOBAL, O ABUSO É QUASE IMEDIATAMENTE ESTANCADO PELO PRODUTO DE OUTRA MEGAEMPRESA, QUE

²⁷ O fluxo comercial entre países saltou de US\$ 3,5 trilhões para US\$ 8,4 trilhões nos últimos anos.

**IMEDIATAMENTE PODE SE APRESENTAR COMO ALTERNATIVA TÃO
OU MAIS ATRAENTE AO CONSUMO.**

"A ESTRUTURA DA CONCORRÊNCIA MUDOU", OBSERVA JOSÉ PASCHOAL ROSSETTI, PROFESSOR E PESQUISADOR DA FUNDAÇÃO DOM CABRAL, DE MINAS GERAIS, UM ESPECIALISTA EM FUSÕES E AQUISIÇÕES DE EMPRESAS. O QUE SE TEM OBSERVADO É O SEGUINTE: POUCAS CORPORAÇÕES DE TAMANHO GIGANTE COMPETEM NO MERCADO MUNDIAL, COM FEROCIDADE MAIOR QUE A DE UMA CENTENA DE PEQUENAS EMPRESAS. QUANDO DUAS GIGANTES SE JUNTAM, REDUZEM CUSTOS E AUMENTAM A CAPACIDADE DE INVESTIR EM MELHORIAS TECNOLÓGICAS. A MÉDIO PRAZO, A TENDÊNCIA É BENÉFICA PARA O CONSUMIDOR, POIS OS PREÇOS CAEM E A QUALIDADE MELHORA. A POSSIBILIDADE DE QUE OS PREÇOS SUBAM EM UM OU OUTRO SETOR SEMPRE EXISTE. "MAS ATÉ AGORA ISSO NÃO FOI OBSERVADO", AFIRMA ANDRÉ CASTELINI, VICE-PRESIDENTE DA BAIN & COMPANY, CONSULTORIA ESPECIALIZADA EM ESTRATÉGIA EMPRESARIAL.

SEGUNDO EDUARDO GIANNETTI DA FONSECA, PROFESSOR DE HISTÓRIA DO PENSAMENTO ECONÔMICO, DA UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO: "NOS ÚLTIMOS 100 ANOS NÃO VIMOS NADA IGUAL, POIS:

- A ALTERNÂNCIA CONHECIDA E MENSURADA DE RECESSÃO E CRESCIMENTO ECONÔMICO PARECE QUE JÁ NÃO FUNCIONA - OS ESTADOS UNIDOS CRESCEM SEM INFLAÇÃO, E SEM PARAR, HÁ 7 ANOS;**
- HÁ A NOVIDADE DOS BLOCOS ECONÔMICOS, IMPENSÁVEIS NO COMEÇO DO SÉCULO, QUANDO SE GUERREAVA POR COLÔNIAS PERDIDAS NO OCEANO – PENSA-SE EM MOEDAS REGIONAIS E UMA, O EURO, JÁ FUNCIONA;**
- O AÇO CARREGADO NO NAVIO TEM MENOS VALOR DO QUE A INFORMAÇÃO QUE TRAFEGA PELA FIBRA ÓPTICA - OS ESCRITÓRIOS E LABORATÓRIOS PRODUZEM MAIS RIQUEZA QUE A INDÚSTRIA; E**
- TAMBÉM HÁ PROBLEMAS, E O PRINCIPAL É O DESEMPREGO CAUSADO PELAS INOVAÇÕES TECNOLÓGICAS, MAS, FAZENDO-SE AS PONDERAÇÕES, E COM OTIMISMO, PODE-SE ESPERAR ALGO MELHOR."**

O Brasil tem a quinta maior população e a nona economia do mundo. Apesar disso, não possui nenhuma multinacional de grande porte - a Suécia, cujo produto interno bruto equivale a um terço do brasileiro, tem oito. Esse quadro pode estar mudando. Tudo indica que a fusão entre Brahma e Antarctica é apenas a primeira de uma longa fila. Como as duas cervejarias, outras grandes empresas vêm pensando seriamente em juntar-se para diminuir custos de produção e aproveitar outras vantagens, como o uso de uma mesma rede de distribuição e de atendimento aos clientes. Só assim conseguiriam baixar preços, uma condição básica para ganhar competitividade e disputar clientes no exterior. "Daqui a pouco tempo, esse será um dos assuntos mais discutidos dentro das empresas", prevê o vice-presidente da consultoria A. T. Kearney no Brasil, Yves Moyen. "Hoje, até

as companhias mais conservadoras começam a pensar seriamente em algum tipo de associação."

**EM VÁRIOS SETORES EXISTEM COMPANHIAS BRASILEIRAS QUE
PRECISAM APENAS DE UM PEQUENO IMPULSO PARA GANHAR
DIMENSÕES GLOBAIS. EXEMPLOS:**

- **UMA ASSOCIAÇÃO ENTRE A CSN (COMPANHIA SIDERÚRGICA NACIONAL) E A USIMINAS, PODERIA SER SUFICIENTE PARA PROJETAR O AÇO BRASILEIRO. "AUMENTAR A ESCALA DAS SIDERÚRGICAS NACIONAIS É INTERESSANTE, PORQUE ASSIM PODERIAM PRATICAR PREÇOS MENORES E VENDER MAIS NO MERCADO INTERNACIONAL"²⁸;**
- **UMA UNIÃO ENTRE BRADESCO E ITAÚ, OS DOIS MAIORES BANCOS PRIVADOS DO BRASIL, RESULTARIA NUMA ORGANIZAÇÃO COM TAMANHO SUFICIENTE PARA COMPRAR INSTITUIÇÕES EM OUTROS PAÍSES DA AMÉRICA LATINA. O MESMO ACONTECERIA SE UM DOS DOIS COMPRASSE O BANESPA, BANCO ESTATAL EM VIAS DE PRIVATIZAÇÃO;**
- **NO SETOR DE ELETRODOMÉSTICOS, ONDE VÁRIAS EMPRESAS ESTÃO SOFRENDO COM A DIMINUIÇÃO DAS VENDAS DESDE 1997 E COM A CONCORRÊNCIA DOS ESTRANGEIROS, JUNTAR AS FORÇAS PODE SER A MELHOR ALTERNATIVA PARA A SOBREVIVÊNCIA DAS NACIONAIS COMO A GRADIENTE E A SHARP; E**
- **O MESMO SE DÁ COM AS COMPANHIAS AÉREAS, ONDE HÁ FREQUENTES RUMORES SOBRE POSSÍVEIS ACORDOS, PRINCIPALMENTE ENVOLVENDO OS NOMES DA TAM E DA VASP, QUE PODERIAM ASSOCIAR-SE ENTRE SI OU COM OUTRAS EMPRESAS.**

NOS ÚLTIMOS ANOS, QUEM TOMOU A INICIATIVA DE COMPRAR EMPRESAS BRASILEIRAS FORAM AS COMPANHIAS ESTRANGEIRAS. UM ESTUDO DA CONSULTORIA KPMG REVELA QUE, DAS 438 FUSÕES E AQUISIÇÕES REGISTRADAS NO BRASIL ENTRE 1994 E 1998, 56% TIVERAM A PARTICIPAÇÃO DE COMPANHIAS DE OUTROS PAÍSES. NA MAIOR PARTE, ERAM EMPRESAS QUE SOFRIAM COM O ATRASO TECNOLÓGICO E VIRAM-SE DIANTE DE CONCORRENTES PODEROSOS QUANDO O BRASIL SE ABRIU ÀS IMPORTAÇÕES. NO SEGMENTO DE AUTOPEÇAS, ESSE FENÔMENO É MARCANTE; SÓ EM 1998, UM TOTAL DE 15 GRANDES FABRICANTES DE PEÇAS DE AUTOMÓVEL FORAM COMPRADAS POR ESTRANGEIROS.

2.6 INCONSTÂNCIA DO AMBIENTE E RAPIDEZ DAS MUDANÇAS

CADA VEZ MAIS, UM DESAFIO TEM SE APRESENTADO ÀS EMPRESAS

²⁸ Conforme o economista Maurício Mesquita, do BNDES (Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social).

DOS SETORES PRODUTIVOS – O DE ENCARAR UM AMBIENTE PERMANENTEMENTE TURBULENTO. PARA LEMBRAR APENAS UMA SUCESSÃO DE ACONTECIMENTOS RECENTES²⁹, PODE-SE CITAR ALGUNS "SOLAVANCOS" IMPORTANTES: CRISE NA RÚSSIA, DESVALORIZAÇÃO DO REAL, INCERTEZAS NA ARGENTINA E DESAFINAÇÃO ENTRE OS PARTICÍPES DO MERCOSUL. MAS A ECONOMIA NÃO É A ÚNICA FONTE DE TUMULTO. A POLÍTICA, AS EVOLUÇÕES TECNOLÓGICAS, O ACIRRAMENTO DA CONCORRÊNCIA, AS TRANSFORMAÇÕES DO MERCADO, AS PRIVATIZAÇÕES, AS EXIGÊNCIAS DO CONSUMIDOR, AS ALTERAÇÕES DAS LEGISLAÇÕES E AS MUDANÇAS CULTURAIS TAMBÉM SACODEM AS EMPRESAS. DE CERTO MODO, ATUALMENTE SÓ SE TEM CERTEZA DE QUE "TUDO" ESTÁ MUDANDO – DE FORMA INTENSA E ABRANGENTE, EM CONTÍNUOS E MENORES INTERVALOS DE TEMPO.

A TURBULÊNCIA NÃO É PRIVILÉGIO DE NENHUM MERCADO OU PAÍS ESPECÍFICOS. DECORRENTE DA GLOBALIZAÇÃO, A ACELERAÇÃO DOS ACONTECIMENTOS NÃO FAZ DISTINÇÕES: "A VELOCIDADE DE MUDANÇA É TAL QUE ATÉ O GEORGE SOROS³⁰ RECLAMA QUE ALGO PRECISA SER FEITO PARA HAVER UM POUCO DE ESTABILIDADE"³¹. NA REALIDADE, NADA INDICA QUE O AMBIENTE EMPRESARIAL DEVA ACALMAR-SE. AO CONTRÁRIO, A CONFUSÃO TEM CRESCIDO, POR TODA PARTE. SEGUNDO UM ESTUDO DA BAIN & COMPANY: ATÉ 1980, OS SETORES CONSIDERADOS TURBULENTOS REPRESENTAVAM 13% DO PIB NORTE-AMERICANO; NO PERÍODO DE 1990-97, A TURBULÊNCIA ALASTROU-SE PARA 50% DO PIB DAQUELE PAÍS³².

O FRENESI DE FUSÕES É OUTRA CARACTERÍSTICA DESTA ERA DE MUDANÇA VERTIGINOSA: ENQUANTO EM 1997 MOVIMENTARAM US\$ 970 BILHÕES NOS ESTADOS UNIDOS, EM 1998, NUM INCREMENTO DE 75% EM RELAÇÃO AO ANO ANTERIOR, AS FUSÕES MOVIMENTARAM US\$ 1,7 TRILHÃO. AS UNIÕES ENTRE GRANDES CORPORAÇÕES TÊM GERADO GIGANTES DE PORTE GLOBAL, CUJA MOVIMENTAÇÃO, POR MENOR QUE SEJA, ACABA TAMBÉM TRANSFERINDO MAIS AGITAÇÃO E INSTABILIDADE AO AMBIENTE. EM ESCALA MAIS MODESTA, A TENDÊNCIA OBSERVADA NO BRASIL É A MESMA: SEGUNDO A CONSULTORIA KPMG, ENQUANTO EM 1994 FORAM CONTABILIZADAS 68 OPERAÇÕES DE FUSÃO E AQUISIÇÃO EM QUE ENTROU CAPITAL ESTRANGEIRO, EM 1998, OCORRERAM 221 OPERAÇÕES DO MESMO TIPO, NUM INCREMENTO RELATIVO DE 225%.³³

NUM AMBIENTE TURBULENTO, 3 ASPECTOS IMPORTANTES FAZEM A DIFERENÇA:

²⁹ De 1998 até meados de 1999.

³⁰ Megainvestidor internacional, muitas vezes acusado de desestabilizar países inteiros devido à sua atuação nas bolsas de valores ao redor do mundo.

³¹ Frase de André Castellini, vice-presidente no Brasil da consultoria americana Bain & Company.

³² In CAETANO, J. R.. *Como pilotar na turbulência*. p. 24.

³³ *Idem* citação anterior, p. 25-26.

- **O RAMO DE ATIVIDADE:** HÁ SETORES EM QUE O IMPACTO DAS TURBULÊNCIAS É MENOR; EMPRESAS DESSES SETORES NÃO DEVEM SE PRECIPITAR NAS REAÇÕES. JÁ NOS RAMOS SENSÍVEIS ÀS TORMENTAS, A ORDEM É ESTAR PRONTO A MUDANÇAS RÁPIDAS E PROFUNDAS. É PRECISO USAR TECNOLOGIAS DE APLICAÇÃO AMPLA E TER FLEXIBILIDADE PARA ADAPTAR PRODUÇÃO E CUSTOS;
- **A POSIÇÃO ESTRATÉGICA:** QUEM TEM UMA FORTE PARTICIPAÇÃO NO MERCADO, DOMINA UMA REGIÃO OU UM CANAL DE VENDA, COSTUMA ENCARAR MELHOR A VOLATILIDADE. AS LÍDERES TÊM MAIS OPÇÕES DE MEXER NOS INVESTIMENTOS EM PESQUISA, PROPAGANDA, CAPACIDADE PRODUTIVA OU AQUISIÇÕES. PODEM COMANDAR PROCESSOS DE CONSOLIDAÇÃO OU DITAR NOVAS REGRAS DE MERCADO; E
 - **A SITUAÇÃO FINANCEIRA:** COM RECURSOS FINANCEIROS E RESERVAS MONETÁRIAS É POSSÍVEL NAVEGAR MELHOR NA TURBULÊNCIA. O CAPITAL É O COMBUSTÍVEL PARA A TRAVESSIA. A EMPRESA COM MENOS CAPITAL DEVE PROCURAR PARCEIROS, DISPOR DO QUE NÃO É ESSENCIAL À SUA SOBREVIVÊNCIA, VENDER NEGÓCIOS FRACOS E ENCONTRAR UM NÚCLEO SUSTENTÁVEL, ALÉM DE REDUZIR CUSTOS E DÍVIDAS.³⁴

NUM AMBIENTE TURBULENTO, 4 RECOMENDAÇÕES SÃO FUNDAMENTAIS À TRAVESSIA:

- **FORTALECER O NEGÓCIO PRINCIPAL:** REDUZIR CUSTOS É CRÍTICO PARA ENFRENTAR TEMPESTADES. MAS, ALÉM DE CORTAR PESO, É PRECISO GANHAR MÚSCULOS. ALIANÇAS ESTRATÉGICAS E AQUISIÇÕES PODEM AMPLIAR ECONOMIAS DE ESCALA, APROVEITAR MELHOR OS CANAIS DE DISTRIBUIÇÃO E REFORÇAR POLÍTICAS DE PREÇO;
 - **DESENVOLVER PLANOS DE CONTINGÊNCIA:** OS RISCOS E AS OPORTUNIDADES DA TURBULÊNCIA REQUEREM PLANEJAMENTO ANTECIPADO DE ALTERNATIVAS. OS PLANOS DEVEM SE BASEAR NOS OBJETIVOS DA EMPRESA, CENÁRIOS COM MUDANÇAS SIGNIFICATIVAS E PREVISÕES DE DECISÕES IMPORTANTES;
- **VALORIZAR A EXPERIÊNCIA:** NADA SUBSTITUI A EXPERIÊNCIA. SÃO VALIOSAS AS LIÇÕES APRENDIDAS DENTRO DA EMPRESA, NA OBSERVAÇÃO DO SETOR E DOS CONCORRENTES, QUE ENCARAM AMEAÇAS TODOS OS DIAS; E
- **AGIR RAPIDAMENTE, SEM EXAGERAR:** REAGIR COM RAPIDEZ NÃO QUER DIZER DECIDIR PRECIPITADAMENTE OU CORRIGIR COM EXAGERO. FAZER AJUSTES FREQUENTES É MELHOR QUE MUDAR DE CURSO BRUSCAMENTE.³⁵

2.7 ÉTICA E CRIATIVIDADE

³⁴ *Idem* citação anterior, p. 24.

³⁵ *Idem* citação anterior, p. 26.

As relações entre os diversos agentes dos sistemas produtivos têm sido pautadas por alguns princípios que não deixam margem à dúvida quanto ao valor intrínseco, estratégico ou normativo que possuem e produzem. Cada vez mais empresas são levadas a, publicamente, admitir culpas, corrigir erros e definir e demonstrar claramente seus princípios éticos, posturas comportamentais e filosofias de atuação. Não são apenas as exigências legais que estão se encarregando de delinear as condutas das interações que se estabelecem num sistema produtivo, entre clientes, empresas, governos e população em geral. Mas, antes de tudo, o estabelecimento de princípios claros tornou-se fundamental, como forma de se decifrar a complexidade das exigências dos diversos atores e da comunicação que deve se estabelecer entre eles.

A esperteza que leva à propaganda enganosa, por exemplo, é apenas garantia da certeza de um pesado confronto com problemas, entre a empresa e os demais agentes. A desonestidade e o objetivo de obter lucros a qualquer preço, juntos, produzem a fórmula mais eficiente de abreviação da vida de uma organização. Ao mesmo tempo que, a honestidade não pode ser encarada como qualidade do negócio, mas, antes de mais nada, uma característica.

Sobre a questão da conduta, Galbraith escreveu: "... a bandalheira não varia muito quanto à forma, de uma época a outra. A opinião pública e a imaginação popular pelo contrário, pois esta não é uma atividade que atraia as mentes muito inovadoras. O vigarista que é admirado pela engenhosidade do seu golpe está continuamente redescobrimo algum tipo anterior de fraude. As formas básicas são todas conhecidas e já foram postas em prática". E o autor completa, fazendo uma avaliação de certo modo positiva do nosso tempo: "As práticas do capitalismo melhoraram. A moral talvez não. Mas, de qualquer forma, também não piorou".³⁶

**AO LONGO DOS TEMPOS A ADMINISTRAÇÃO DE EMPRESAS ACABOU
PRODUZINDO UM DIALETO MUITO EXÓTICO PARA AS SUAS
ATIVIDADES. PROVAVELMENTE POR MEDO DE PARECER SIMPLÓRIA;
OU, COMO DIZ O PRESIDENTE DA GE, JACK WELCH: "GERENTES
INSEGUROS CRIAM COMPLEXIDADE".³⁷**

**MESMO CORRENDO O RISCO DE SIMPLIFICAR DEMAIS AS COISAS,
TROUT E RIVKIN, AUTORES DO LIVRO "O PODER DA SIMPLICIDADE",
SÃO CONTUNDENTES NA APRECIÇÃO DE VÁRIAS PRÁTICAS DE UMA
EMPRESA, MUITAS VEZES ENVOLTAS EM NOMES POMPOSOS E
OBJETIVOS REAIS "MUITO TEÓRICOS" – PARA NÃO SE FALAR EM
"ENROLAÇÃO":**

- sobre a questão do *planejamento estratégico de longo prazo*: é inútil, a menos que também se esteja fazendo os planos do concorrente; para ser bem-sucedida, uma empresa deve explorar o ponto fraco do rival. Ou, de outro modo, como disse Doug Ivester, CEO (*chief executive officer*) da Coca-Cola: "se o concorrente estiver se afogando, pegue uma mangueira e jogue-lhe água na boca";

³⁶ GALBRAITH, John Kenneth. *A era da incerteza*. p. 69.

³⁷ In BLECHER, N.. *Antídoto contra enrolação*. p. 69.

- sobre a questão das *previsões*: vale a pena tatear as novas tendências do mercado, mas não se deve desperdiçar tempo em busca de um futuro imprevisível. Se há dúvidas sobre a imprevisibilidade do futuro, pode-se lembrar do terrível prognóstico de Harry Warner, um dos irmãos magnatas do cinema, em 1927: "Quem vai querer ouvir os atores falando?". Ou, ainda, da catastrófica antevisão de um executivo da Decca Records que, ao ser procurado pelos iniciantes Beatles, em 1962, disse: "Grupos de guitarristas estão caindo de moda";
- sobre a questão dos *programas da nova era para motivar funcionários*: é jogar dinheiro fora. Quem quiser que caminhe sobre brasas quentes, bатуque tambores ou agite chocalhos nas horas de folga – e com seu próprio dinheiro. Deve-se, sim, investir em treinamento para desenvolver as habilidades dos funcionários.³⁸

É interessante observar que à crescente complexidade não correspondem inovações marcantes. E, conforme Charles Mingus³⁹: "Complicar é fácil". Criatividade mesmo consiste em transformar a complicação em algo simples. De acordo com os já citados Trout e Rivkin, eis aí a chave que fará a diferença no mundo tecnológico, com suas quase ilimitadas possibilidades. A empresa aérea norte-americana Southwest Airlines, por exemplo, atingiu o sucesso através de um princípio simples: *vôos mais baratos - sem comida* ("preferimos que você gaste seu dinheiro num bom restaurante, depois da aterrissagem").⁴⁰

2.8 AS DIVERSAS FACES DA LOGÍSTICA

A disseminação do uso da logística nos tempos atuais, tem sido uma característica importante do ambiente que envolve as empresas de um modo geral. Porém, um fenômeno que tem marcado a década de 1990, também tem sido a mudança do agente do planejamento logístico. A tarefa tem saído do âmbito industrial e comercial, para espalhar-se pela área de serviços de transporte. Se, há algum tempo, o transportador era muitas vezes um mero instrumento da logística elaborada pelos seus clientes, atualmente, passou a ser um planejador, e até fornecedor de logística para o cliente. Ocorre uma verdadeira corrida no sentido de se buscar, cada vez mais, uma atuação através da integração das logísticas – a do cliente com a do transportador e vice-versa, para o ganho de todos.

Segundo Ballou: "O futuro da logística é mesmo brilhante. As tendências econômicas mostram que os custos para movimentação de bens e distribuição de serviços devem crescer proporcionalmente às outras atividades, tais como manufatura e marketing. O aumento nos custos de combustível, a implantação de melhorias de produtividade e a questão ecológica vão contribuir para o prestígio da logística. A maior importância dos assuntos logísticos vai atrair maior atenção por parte da administração."⁴¹

Assim, a logística tem sido utilizada para catalisar empreendimentos comerciais, de

³⁸ *Idem* citação anterior.

³⁹ Baixista norte-americano.

⁴⁰ In BLECHER, N.. *Antídoto contra enrolação*. p. 71.

⁴¹ BALLOU, R. H.. *Logística empresarial*. p. 385.

grandes e pequenas empresas, para um trabalho integrado ou isolado, assim como, tem sido instrumento de dinamização de atividades diversas, inclusive de transporte, possibilitando a concorrência entre modais diferentes. Inclusive, tem ensejado a criação de novos agentes, com competência inovadora, de modo a satisfazer as mudanças das exigências do mercado.

2.8.1 A Dinamização de Novos Métodos Comerciais

Em períodos de economia estável, que naturalmente levam a um processo de concorrência mais acirrada, conquistar novos clientes é uma tarefa árdua. Para atraí-los, as empresas lançam mão das mais variadas estratégias, que incluem obrigatoriamente atendimento rápido, preços competitivos, produtos de qualidade e, sobretudo, conveniência. Tanto é assim que, nos últimos anos, a comodidade de fazer compras tem ditado as regras para o desenvolvimento de novas estratégias de vendas. O fato de poder comprar um produto sem precisar sair de casa, por exemplo, pode ser condição determinante para o cliente.

Essa é uma das explicações apontadas para o crescimento do televendas, o sistema de vendas por telefone, que revolucionou as relações de compra no comércio varejista brasileiro na década de 1990. Atualmente é possível comprar cafeteiras, televisores, microcomputadores, aparelhos de som, câmeras de vídeo e muitos outros produtos através de uma simples ligação telefônica. Pelo sistema, o cliente tem a comodidade de fazer seu pedido, escolhendo a cor, modelo, forma de pagamento mais adequada, e receber o produto até mesmo com data marcada.

Todo esse atendimento, no entanto, não poderia funcionar sem um planejamento logístico adequado das etapas que antecedem e sucedem a ligação do cliente. Afinal, por trás do telefonema há toda uma infra-estrutura necessária para o perfeito funcionamento do sistema. A mercadoria tem que ser separada, a nota fiscal emitida, o caminhão carregado e a entrega feita. E, para isso, é preciso, entre outras coisas, planejamento de operações e controle rígido de estoques, para que seja possível cumprir uma das etapas mais importantes do processo: a entrega do produto correto na data prometida.

No mercado brasileiro há várias empresas que atuam com televendas, algumas de forma exclusiva, outras em paralelo com o atendimento no balcão. Este é o caso de duas redes de lojas, a Ponto Frio e a G. Aronson, as quais iniciaram essa modalidade de atendimento na década de 1990.

Na cadeia de lojas Ponto Frio⁴², por exemplo, o serviço de televendas está em operação desde 1991. Nesse período, a empresa desenvolveu e aprimorou técnicas e processos logísticos, sempre com o intuito de reduzir o tempo de entrega das mercadorias. As operações de armazenagem, movimentação e expedição de produtos são sincronizadas com o transporte e o fluxo rápido das informações é o principal agilizador dos

⁴²*Planejamento Adequado Viabiliza Televendas*, Logística Moderna, p. 12-13

processos. A empresa garante um prazo máximo de 24 horas, para as entregas dentro de um raio aproximado de 150 km. Para cumprir a promessa, a empresa procura constantemente novos métodos de racionalizar ainda mais suas operações. Desde o atendimento da ligação, até o recebimento pelo cliente, as informações coletadas vão sendo armazenadas nos computadores e transmitidas de um setor para outro, de forma que toda a cadeia envolvida possa acompanhar o fluxo da mercadoria.

Interligados ao depósito central através de uma linha dedicada para a troca eletrônica de informações, os operadores têm seu trabalho dividido em duas modalidades: o televendas ativo (o cliente já liga com a predisposição de comprar) e o passivo (eles entram em contato com os clientes cadastrados na loja, incentivando-os a adquirir uma nova mercadoria). Para atendê-los, os vendedores dispõem, no próprio computador, de informações com as quais é possível saber se o item que o consumidor deseja adquirir está disponível na cor e modelo solicitados.

Uma pessoa disposta a comprar um televisor, por exemplo, pode pedir diretamente pela marca que deseja ou ainda solicitar indicação do funcionário. Confirmada a disponibilidade do produto no estoque, o vendedor imediatamente bloqueia aquele item, através de um comando no computador, e passa a preencher o pedido de compra: digita os dados pessoais do cliente e a forma de pagamento, que pode ser através de cartão de crédito, à vista contra entrega ou ainda parcelado. As informações ficam armazenadas no computador até o horário em que é fechada a primeira parte das vendas do dia. Por volta das 20 h, o setor de faturamento acessa essas informações, dá baixa no estoque e autoriza a emissão da listagem de separação e das notas fiscais, que serão impressas no depósito.

Simultaneamente, o software de gerenciamento faz a divisão de cargas por caminhão de acordo com o volume da mercadoria e do baú dos veículos. A definição dos percursos segue uma divisão por zonas metropolitanas delineadas com base em regras que garantam maior racionalização possível de tempo. A distribuição é feita por empresas prestadoras de serviços de transportes em quase 100% dos casos.

Um dos pilares estruturais do Telefácil Ponto Frio são os Centros de Distribuição (CD's) instalados em regiões estratégicas do País, de onde saem as mercadorias vendidas em cada uma das regionais de televendas. Em 1996, a empresa já contava com 6 CD's: DF, SP, SC, RS, MT, MG, ES e RJ, sendo que este último é o maior deles, com 30.000 m². É nesses CD's que são emitidas as listagens com o total de mercadorias que devem ser separadas, bem como as notas fiscais por cliente, onde constam, além das informações pessoais do comprador, as características do produto e a indicação do caminhão que deverá fazer o transporte.

Durante a noite, uma equipe de funcionários faz todo o trabalho de separação das mercadorias de modo que, às 8h os caminhões já estão saindo para fazer as entregas. A separação é dividida em 2 etapas diferentes: na primeira, o deslocamento é feito por categoria de produtos; o operador retira por exemplo um palete de liquidificadores, leva até a expedição, onde um outro funcionário faz o fracionamento da carga levando-a até a plataforma de embarque correspondente.

O carregamento é feito de acordo com o sistema FIFO⁴³, procedimento que também reduz o tempo de entrega. A nota fiscal fica com o motorista, que tem a função de receber o pagamento e retornar à empresa para colocá-lo no malote do dia.

O televendas já é responsável por uma fatia significativa das vendas da empresa. Somente no Estado de São Paulo, onde estão instaladas 74 das 200 lojas da rede, a central composta por 24 atendentes recebe cerca de 250 chamadas diárias durante a semana, e mais 700 aos domingos. Deste total, a efetivação das vendas chega a 28% para as ligações feitas nos dias úteis e a 50% para os telefonemas de domingo.

Já na rede G. Aronson, empresa com mais de 70 anos de atuação no comércio brasileiro, e mais de 30 lojas espalhadas pelo País, essa modalidade de venda foi implantada em 1996. Na época, o televendas funcionava junto a uma loja na cidade de São Paulo, onde 14 operadores, divididos em 2 turnos de 6 horas, atendiam aos clientes das 8h às 21h, de segunda a sábado. Terminais de computadores ligados ao *mainframe* e gerenciados por um software desenvolvido especialmente para tal atividade serviam de base à operação. Com esta estrutura, os atendentes vendiam de 150 a 250 produtos diariamente.⁴⁴

Neste caso, o sistema de separação das mercadorias e carregamento de caminhões era semelhante ao do Ponto Frio, mas, o transporte apresentava outras formas. Os produtos de maior volume eram transportados pela própria frota da empresa - 40 caminhões de porte médio que, além de entregar os produtos vendidos por telefone, faziam o transporte das mercadorias vendidas nos balcões. Para itens de menor volume e pagos com cartão de crédito, a G. Aronson utilizava-se dos serviços de Sedex, da Empresa de Correios e Telégrafos. Com garantia de entrega em 24 horas, o sistema dos Correios era utilizado para cerca de 5% dos itens comercializados; o restante tem prazos de entrega que variam conforme as características do produto.

No depósito de 41.000 m², em São Paulo, localizado na Rodovia Raposo Tavares, a distribuição das mercadorias era feita de acordo com rotas traçadas pelo software de gerenciamento. As 10 docas do depósito correspondiam cada uma a determinada região metropolitana. À medida que as mercadorias vão sendo embarcadas e os caminhões carregados, a entrega começa a ser feita. Em dias de pouco movimento, quando as vendas não são suficientes para encher os caminhões para todas as regiões, utiliza-se o transporte conjugado. Um caminhão programado para fazer as entregas na Zona Leste da cidade, por exemplo, pode transportar também as mercadorias a serem entregues na região Central e assim por diante.

Dessa forma, através de estratégias como as mostradas nos dois exemplos, com a metodologia de vendas voltada à conveniência do consumidor, muitas empresas acabaram descobrindo um enorme nicho de mercado: o das pessoas que têm cada vez menos tempo para perder em estacionamentos de *shopping centers* e na burocracia do atendimento nas lojas. Para ir ao encontro das necessidades dos clientes, precisaram

⁴³ Do inglês *first-in, first-out*; em português, *o primeiro que entra é o primeiro que sai*.

⁴⁴ Após 1998, a empresa começou a enfrentar graves problemas, não relacionados com o serviço em questão, que acabaram levando ao seu fechamento. "Nos últimos 3 anos, 120 redes varejistas do país entregaram os pontos, vítimas dos juros altos, da inadimplência e da concorrência dos supermercados. Companhias tradicionais como Mappin, G. Aronson e Lojas Brasileiras, fecharam as portas." (IACOMINI, F.. *Os sobreviventes*. p. 130.)

atualizar-se em tecnologia, técnica e *timing*.

Aos negócios que já se utilizavam das novas tecnologias, outros desafios espreitam suas condutas, pois, uma certeza para a administração dos negócios atuais é a necessidade da contínua movimentação dos ingredientes que compõem o caldo, além do permanente controle da temperatura do cozimento, para que o resultado jamais seja a desidratação ou cristalização do negócio a ser conduzido e do produto a ser servido.

2.8.2 O Consolidador e o Transporte Intermodal

O Brasil acelerou seu aprendizado com a abertura do seu mercado. O setor de logística, além de crescer com isso, busca se habilitar para atender às solicitações que possam surgir. Dada a necessidade de atender cada vez mais rapidamente ao cliente, muitos setores se renderam à logística, já que, além de permitir que o fluxo de informações se processe mais rapidamente, faz com que o produto chegue ao destino com qualidade.

Cientes do fato bem como da complexidade e especialização da área, muitos fabricantes, geralmente grandes e médios, já se habituaram a somente produzir, permitindo com que empresas destinadas a cuidar da sua cadeia logística floresçam e se firmem.

Retirar um produto em Hong Kong e entregá-lo no extremo Chuí, por exemplo, ficou muito fácil com a logística de transporte intermodal. Aviões, navios, caminhões e trens estão de prontidão para o que o cliente desejar. “Na realidade, mesmo as empresas de logística têm sua especialidade, mas se interligam no transporte de carga. A nossa empresa é especializada na área de consolidação de carga para exportação e distribuição física de mercadorias, e também armazena e embala”.⁴⁵

Na área de logística, é senso comum que o Brasil precisa modernizar suas estruturas internas. Se preparar para aquilo que o mercado internacional já pratica, ou seja, o produtor fica responsável pela produção do seu negócio e empresas de logística se responsabilizam pela estocagem, movimentação, controle de estoque e outras atividades. Tem crescido muito a especialização no setor de transportes, em geral.

NO TRANSPORTE AÉREO, POR EXEMPLO, OCORREU UMA COMPLETA REFORMULAÇÃO NA OPERACIONALIZAÇÃO DOS SERVIÇOS. HOJE, A INFRAERÓ É RESPONSÁVEL POR TODA A MOVIMENTAÇÃO E TRANSPORTE DE CARGA DENTRO DOS AEROPORTOS, DIFERENTEMENTE DE QUANDO A EMPRESA NÃO EXISTIA, E O TRABALHO ERA REALIZADO DE FORMA DESORDENADA. EXISTE, TAMBÉM, O SERVIÇO DO CONSOLIDADOR NO AEROPORTO, QUE TEM A FUNÇÃO DE CARREGAR O AVIÃO, SENDO CONTRATADO PELA EMPRESA AÉREA OU PELO AEROPORTO. AO INVÉS DE PEGAR AS

⁴⁵ Um diretor do Grupo Mesquita, de São Paulo, in *A logística no transporte intermodal*. p. 54.

CARGAS DE VÁRIOS CLIENTES, PALETIZÁ -LAS E CARREGAR OS AVIÕES, COMO ACONTECIA ANTERIORMENTE, O TRANSPORTADOR HOJE CONTA COM UM SERVIÇO ESPECIALIZADO PARA ISTO – O CONSOLIDADOR. DESSA FORMA, TAMBÉM GANHA NOVAS OPÇÕES, ALÉM DA ÚNICA ALTERNATIVA DE QUE DISPUNHA ANTERIORMENTE: CONTRATAR A PIONEIRA AIR EXPRESS INTERNATIONAL (AEI)⁴⁶.

Para o segmento de carga nos aeroportos, avalia-se que a Argentina encontra-se 5 anos mais avançada do que o Brasil, e que o atraso brasileiro em relação aos EUA é de 17 anos.⁴⁷ Atualmente, está sendo feito um grande esforço para diminuir as diferenças, e já todo um conjunto de recursos que permitem às empresas:

- *organizar sistemas de comunicação ligados diretamente aos clientes, para trocas imediatas de informações;*
- participar de redes de informações que possibilitam conhecer a posição da mercadoria através do seu roteiro em todo o mundo, inclusive, fornecendo, em tempo real, a prova de entrega da mercadoria;
- utilizar sistemas informatizados da Receita Federal voltados à agilização da documentação de exportação e importação, como o Siscomex e o Mantra;
- explorar equipamentos e técnicas específicos para o controle e armazenamento da carga;
- aprofundar o uso de novos mecanismos para agilizar a liberação alfandegária através de sistemas informatizados,
- etc..

Não é bom que os produtos fiquem parados nos portos, rodovias ou aeroportos. São partes de linha de produção, onde se está perdendo trabalho, tempo e dinheiro. Quando a mercadoria não está chegando ao seu destino todos perdem. A cada dia, a necessidade de cuidar da logística de ponta a ponta é maior. No futuro do mercado estarão englobados o armazém geral e o alfandegário e os transportes internacionais, tudo numa cadeia logística, na qual a intermodalidade será muitas vezes fundamental. Por isso, o futuro da atividade passa por uma série de parcerias, só assim pode-se tirar as diversas atividades da logística de dentro da fábrica e passá-las a outros. Dentre estes, o consolidador tem sua função garantida, uma vez que, a atividade de consolidar e desconsolidar busca

⁴⁶ Empresa americana, que cobre o globo para atender 3.000 ton/mês do sistema aéreo e 800 ton/mês do marítimo; tem 50 escritórios nos EUA, 125 em outros 28 países e 369 agentes atuando em todo o mundo. (*A logística no transporte intermodal*. p. 56.)

⁴⁷ KREBS, B.. in *A logística no transporte intermodal*. p. 57.

otimizar, pela racionalização, os custos gerados pelo transporte.

Sobre as tendências futuras para o sistema empresarial, James Champy prevê o surgimento de um novo agente de mercado, que terá importância fundamental para o atendimento do cliente e que dependerá, basicamente, da logística de transporte: o consolidador. Segundo ele, em prazo curto de tempo, os consumidores farão aquisição eletronicamente e em vez de um produto de cada, eles exigirão um conjunto de produtos que serão embalados e entregues pelo consolidador. O setor de transporte também terá um papel significativo na questão da formação de estoques, com a utilização cada vez maior do sistema *just-in-time*. Para se adaptarem ao novo mercado, as empresas precisam realizar mudanças significativas que, naturalmente, levarão à redução do quadro de funcionários, já que as atividades serão realizadas através de processos e não mais por departamento.⁴⁸

2.8.3 O Operador Logístico

A logística correta vem se constituindo em um diferencial que os frotistas buscam, cada vez mais, para afirmar a importância do transporte no funcionamento global da economia. A atividade econômica funciona como um tripé, com os seguintes elementos: produção, transporte e consumo. E, dentro desta visão, há uma tendência mundial de se designar um importante papel às transportadoras: devem funcionar como operadores logísticos.

No Brasil, há vários exemplos de armazéns gerais, que podem mostrar corretamente o desempenho dessa função reservada à uma moderna transportadora de cargas. Um destes casos é o da Rapidão Cometa, transportadora que criou um moderno sistema de operação logística, garantindo agilidade na distribuição das cargas no Norte-Nordeste e reduzindo consideravelmente os custos dos clientes. Na transportadora, a preocupação especial com a logística nasceu a partir da necessidade de solucionar um problema concreto de um cliente.

O cliente, a Seagram do Brasil, fabricante de bebidas alcóolicas, enfrentava o problema de só vender seus produtos a atacadistas e de não conseguir atingir o varejo nas regiões Norte e Nordeste do País. Assim foi que, em 1993, a Rapidão Cometa, sediada em Recife (PE), propôs ao seu cliente: "Temos uma área disponível em Recife, no nosso armazém. Vocês colocam ali um estoque regulador, para girar de 7 mil a 8 mil caixas por mês, inicialmente". Após os devidos estudos e acertos, a Seagram passou a estocar seus produtos no armazém geral da Cometa.

Depois da Seagram, outras empresas passaram a utilizar o esquema montado pela transportadora. Assim foi, por exemplo, com a Hoechst (produtos químicos), Agfa (produtos gráficos), Agrevo (defensivos agrícolas) e com a Help (palhas de aço).

⁴⁸ James Champy considerado o papa da reengenharia.

<http://www.cnt.org.br/cnt97.htm>

A Hoechst, que possuía um armazém próprio em Recife, em um prédio de 3 andares, ilustra bem a aceitação que o esquema montado pela Cometa vem obtendo junto aos clientes. Segundo a empresa: “O sistema de operação logística é muito mais ágil, mais dinâmico, do que quando a empresa tinha o armazém próprio; agora temos apenas um escritório no centro empresarial de Recife”.

O armazém geral montado pela Rapidão Cometa possui uma área total de 10.000 m², com área específica para armazenagem de cerca de 5.000 m². O espaço restante é utilizado para manobras, incluindo o espaço para carga e descarga. Há também uma área de escritório, que pode ser utilizada pelos clientes.

O caso da Seagram dá uma idéia clara de como pode operar o sistema de logística de uma transportadora:

- efetivada a comercialização dos produtos no Norte/Nordeste, os vendedores informam o fato à matriz da Seagram, em São Paulo;
- a matriz, por sua vez, comunica a venda ao armazém geral da Cometa. O armazém deve, então, providenciar a distribuição da carga. Além disso, mantém contato com a fábrica da Seagram, localizada na cidade de Resende (RJ);
- esta fábrica, por fim, providencia, através da Cometa, a transferência da mercadoria até o armazém geral (em Recife), suprimindo o estoque regulador; e
- daí o ciclo se inicia novamente, com a continuidade das vendas.

A agilidade do sistema tem garantido um fluxo permanente de mercadorias entrando e saindo do armazém geral. O estoque, que começou com 7 mil caixas, em pouco tempo atingia mais ou menos 60 mil caixas de bebidas. E toda semana a Seagram reabastece o estoque, já que chegam a ser expedidas até 90 notas em um só dia.⁴⁹ Cada nota, pode servir para encher uma carreta ou para a distribuição de uma solitária caixa de bebidas. Diante desses números, fica fácil imaginar o grande movimento de coleta - realizada pela filial de Recife da Cometa - para distribuir a carga aos pontos de venda dos produtos Seagram.

Enquanto um encarregado cuida das bebidas, as outras mercadorias estocadas ficam sob a responsabilidade de outro encarregado, que controla simultaneamente os produtos da Hoechst, Agfa, Agrevo e Help. As áreas ocupadas por cada cliente estão bem delimitadas e os produtos empilhados de forma irrepreensível, tudo impecavelmente organizado.

Para o cliente, são vários os benefícios do sistema implantado, pois, entre outros:

- ganha-se tempo, já que a mercadoria está mais próxima do destino. Se o produto tivesse que sair do Rio de Janeiro para ser entregue em Recife, por exemplo, não se gastaria menos de 3 dias. Com a carga estocada, a distribuição é feita em 24 horas;
- redução de custos, já que há diminuição no número de transferências, porque se consolidam os fretes. Além disso, o cliente não tem de montar uma estrutura própria, com funcionários, equipamentos, aluguel de prédio, etc.;
- ganhos financeiros, pois, como o vencimento dos títulos ocorre a partir da entrega da mercadoria, com o armazém geral ganha-se tempo, adiantando-se o faturamento; e

⁴⁹ Dados referentes a 1996.

- ganhos na organização contábil, pois, tudo o que entra e sai do armazém é administrado pela estrutura fiscal da transportadora.

Vale salientar que o cliente, neste caso, ao usufruir do sistema de operação logística, pode optar por usar a estrutura fiscal da transportadora ou abrir uma filial, que, naturalmente, deverá estar sediada nas dependências do armazém geral. Mesmo optando pela filial, o cliente continuará gozando da assistência fiscal oferecida pela Cometa. E apesar de não acompanhar de perto o dia-a-dia dessa administração financeira, o cliente tem acesso franqueado para auditar as suas contas, checando estoques e documentação.

Quanto aos investimentos da transportadora, segundo a mesma: “A gente procurou fazer o menor investimento possível. A Cometa não quer um centavo de lucro no sistema de logística, mas, também não quer ter um centavo de prejuízo. O terminal é alugado. Três pessoas operam todo o armazém. A filosofia da empresa foi fazer um negócio bem enxuto, porque o cliente não quer ter custos adicionais”.⁵⁰

2.8.4 A Logística Gera Múltiplas Parcerias

Outro potencial que tem sido descoberto para a aplicação da logística é a do transporte simultâneo de diferentes produtos, para diferentes empresas de pequeno porte, possibilitando o ganho a partir da parceria dos interessados e da economia de escala. Na realidade, de modo geral, não há como resolver entraves logísticos sem parcerias. O pequeno varejo paulistano está comprovando isso na prática.

Sem condições de obter preços mais competitivos dos seus fornecedores, devido ao pequeno e fracionado volume de compras, e desguarnecidos de área de estocagem suficiente para arriscar todo o capital de giro em grandes pedidos, os pequenos supermercados de São Paulo, criaram uma estrutura logística para que a indústria continue abastecendo os seus estabelecimentos. Praticamente esquecidos pela indústria, que prioriza o abastecimento de grandes redes de supermercados e hipermercados, aliaram parceria e tecnologia para solucionar os seus problemas de abastecimento.

O Sindicato do Comércio Varejista de Gêneros Alimentícios (Sincovaga) se uniu à Fundação Instituto de Administração da Universidade de São Paulo (FIA/USP) e, juntos, criaram o Programa Sincovaga⁵¹ para viabilizar a comunicação por EDI (Intercâmbio Eletrônico de Dados) entre o pequeno varejo e a indústria. Com a proposta elaborada, o Sincovaga e a FIA foram em busca de parceiros, entre empresas provedoras de EDI, operadoras logísticas, instituições financeiras e fornecedores de software e hardware.

Tendo funcionado na cidade de São Paulo em caráter experimental até fevereiro de 1997, o programa foi encampado por 5 prestadores de serviços especializados⁵², tendo

⁵⁰ Fonte do caso e das citações: SCHUBSKY, Cássio. *A Toque de Caixa*.

⁵¹ Fonte do caso: *Varejistas em busca da eficácia*.

⁵² DDF Logística, Interchange, IBM, CSI Automação Comercial e Banco Real.

sido incorporado por 11 grandes fornecedores⁵³ e 25 supermercados com faturamento médio mensal de 200 mil reais.

No teste realizado com os supermercados, os pedidos eram formalizados por computador, e as mesmas informações recebidas pelo fabricante eram repassadas para a central de distribuição da DDF, no Município de Garulhos. As informações e negociações de cada supermercadista chegavam com total sigilo até os respectivos computadores dos fornecedores. Todos os pedidos dos varejistas saíam dos depósitos das indústrias diretamente para o armazém da DDF (8.000 m²), onde 20 funcionários se encarregavam de fracioná-los conforme a solicitação de cada varejista e de distribuí-los de uma só vez. Essa operacionalização resolveu o problema dos lotes econômicos, que a indústria não tinha como atender, além de possibilitar que o varejista tivesse produtos com preços mais competitivos nas gôndolas.

Em uma única entrega eram descarregados produtos dos 11 fornecedores - 10 caminhões a menos que o normal! -, que representam 40% do mix da seção de mercearia dos varejistas, o que reduz drasticamente o número de caminhões estacionados na frente das lojas, já que grande parte delas, na maioria das vezes, não possui área de carga e descarga de mercadorias.

2.8.5 Uma Logística Para Cada Caso

Preocupados com a nova realidade mundial, empresas transportadoras e de entrega porta-a-porta implantam novas instalações e sistemas, sempre preocupadas com seus clientes. Estão ampliando o escopo de suas operações para atender às demandas cada vez mais exigentes de fabricantes e fornecedores multinacionais por um desempenho de entrega internacional rápido e confiável.

Empresas transportadoras que inicialmente fizeram sua fama no campo da distribuição internacional, oferecendo aos seus clientes um menu de serviços de entrega porta-a-porta, focalizam mais e mais seus esforços no desenvolvimento de sistemas sob encomenda, voltados para atender às exigências específicas e freqüentemente complexas das modernas operações logísticas.

Entre as 4 grandes empresas transportadoras mundiais, todas norte-americanas, a TNT e a Federal Express possuem divisões logísticas bem estabelecidas. A UPS implantou equipes especiais de administração logística em todo o mundo. E os esforços da DHL incluem a introdução do *Interface*, uma unidade de negócio dedicada, implantada para integrar as necessidades de produção, armazenagem e distribuição de grandes exportadores e importadores.

Enquanto isso, a Emery Worldwide, uma das pioneiras nos serviços de entrega expressa porta-a-porta, implantou o *US Warehouse Inventory System Express (WISE)* para a Europa, e o despachante de cargas aéreas Air Express International (EIA) criou um

⁵³ Entre os quais: a Nestlé, a Gessy Lever e a Parmalat.

sistema de entrega expressa na Europa para atender às necessidades logísticas expandidas dos seus clientes.

Todas estas mudanças foram tomadas porque os maiores interessados na expansão dos serviços de logística eram as empresas multinacionais. Com isto, foi preciso fazer mais sobre o atendimento destes clientes. Neste contexto, 2 pontos se tornaram aparentes:

- 1 - a extensão por parte das empresas multinacionais, que reestruturaram suas atividades logísticas globalmente, fornecendo globalmente e distribuindo globalmente - e dependendo de serviços de entrega rápida e confiável para apoiar estas operações;
- 2 - o fato de cada uma das multinacionais ser muito diferente. Cada uma precisava ser adequadamente compreendida.

Restou uma grande questão: como combinar os típicos sistemas já mantidos pelas empresas transportadoras com a flexibilidade para atender a todas as necessidades dessas diferentes empresas. Não seria possível mudar os sistemas para oferecer serviços sob encomenda - seria preciso descobrir meios de usar esses sistemas.

A TNT, por exemplo, usa a *TNT Contract Logistic* como operação separada. Com isso, pode usar as outras partes da organização TNT, como, expresso aéreo, expresso terrestre ou serviços de *courier* (mensageiro). Basicamente, a operação tem início com uma folha em branco para a elaboração de cada contrato e são selecionadas as melhores opções para o cliente, considerando a diferença de cada um. Tudo é analisado, sem suposições.

Dessa forma, uma grande transportadora utiliza a logística aplicada em seus princípios básicos, voltada à solução das particularidades de cada caso, ao mesmo tempo que possibilita a reunião do conjunto de problemas num sistema, de modo a obter uma operação com a racionalização necessária à transportadora, e com a particularização exigida pelo cliente.⁵⁴

2.8.6 A Logística Integra e Dinamiza Modais

O caminhão e o avião entram numa parceria definitiva e preparam-se para uma decolagem a plenos motores, patrocinada pela exigência da agilidade na logística de distribuição de novos mercados globais. Em relação às companhias aéreas que ainda resistem a atuar com cargas, dedicando-se só a passageiros, existe uma frase lapidar: "As companhias de aviação esquecem que carga não pede uísque, cafezinho, não aperta botão e nem precisa de máscara de oxigênio"⁵⁵.

Há vários tipos de transportadoras, de portes diversos e abrangência variada, atuando no

⁵⁴ Fonte das informações: *Agregando Valor na Entrega Internacional*.

⁵⁵ De um assessor da Air Cargo Dom Vital, in Souto-Maior, M.A.. *Em Tempo Real*. p. 14.

intermodal aéro-rodoviário. Diferentemente de muitas de suas concorrentes, a transportadora Dom Vital trabalha com um mix fracionado e pulverizado entre muitos clientes, sendo que o seu volume médio é de 38 kg. Em geral, é essa média de peso que comanda a escalada do intermodal e que chega a definir o perfil das mercadorias que andam de avião.

Segundo um diretor da NTC⁵⁶: "Não tenho dúvidas que com o incremento da modalidade os preços do aéreo estão mais competitivos. Existe mesmo uma migração dos clientes do rodoviário para o aéreo nas cargas entre 20 e 30 kg".

A relação de competitividade entre ir de caminhão e avião continua baseada na pressa, no valor, na distância e no peso. "Para pequenas encomendas, até 5 kg, com valor e timing, o aéreo puro hoje compensa muito mais", afirma o citado diretor. Numa rápida comparação, pode-se tomar o seguinte exemplo: o preço mínimo aproximado do rodoviário entre São Paulo e Fortaleza, até 5 kg, sem desconto era de R\$ 40,00, em 1996. No aéreo, o mesmo pacote viajava, então, por R\$ 24,00. Tudo depende de se estudar, cliente por cliente, a relação entre peso, valor e fluxo, bem como, local de entrega, etc..

Uma carga pode seguir com ou sem a intermodalidade. Mas, obviamente, em nenhum dos casos se dispensa o rodoviário. Com o caminhão nas pontas e o aéreo no meio, o agente de carga vira um facilitador entre a companhia aérea e o cliente. Mas a tendência é a de ser, além de facilitador, também um distribuidor logístico. Segundo a NTC: "Os agentes aéreos não advindos de transportadoras rodoviárias, estão se associando a uma empresa regional ou a um subagente na ponta. Hoje, os agentes que realmente importam são aqueles que falam em logística de distribuição".

Por isso, acredita-se que não está longe o tempo em que o transporte aéreo irá desencravar-se dos minguados e tradicionais 2% de participação no total de cargas transportadas no Brasil. Porém, a sua integração com o transporte rodoviário deverá ser cada vez mais efetiva e especializada.⁵⁷

3 TRANSPORTE DE ENCOMENDAS - UMA ABORDAGEM ORDENADA

Dados os objetivos centrais da tese, dentre outras providências, tomou-se necessário buscar na bibliografia disponível os princípios e conceitos que regem o assunto encomendas e seu transporte. A pesquisa demonstrou, de pronto, três aspectos fundamentais, sobre o assunto:

- 1 - é "infinita" a segmentação do mercado de encomendas;
- 2 - o nicho do mercado que se relaciona diretamente com o foco da tese pode ser denominado genericamente de transporte de encomendas rápidas; e

⁵⁶ José Alberto Devito, Diretor Adjunto para Assuntos de Carga Aérea da NTC Associação Nacional do Transporte Rodoviário de Cargas (NTC), *in* Souto-Maior, M.A.. *Em Tempo Real*. p. 14.

⁵⁷ Fonte dos dados e citações não indicadas: Souto-Maior, M.A.. *Em Tempo Real*.

3 - que o conhecimento teórico acerca do mesmo encontra-se disperso e que, talvez por isso mesmo, a prática o tem tratado com excessiva "informalidade".

A leitura e o contato pessoal com a atividade demonstraram que, muitas vezes, são atribuídas nomenclaturas diferentes para funções, equipamentos ou tarefas iguais. Além disso, são raros os parâmetros operacionais de uso consagrado, para a maior parte dos serviços inerentes ao assunto. Muitos dos nomes, classificações, tipos ou valores utilizados pelo transportador diferem dos empregados pela academia e pelo cliente, tendo esses, muitas vezes, utilidade local ou, no máximo, regional. Praticamente, cada transportadora cria um "vasto idioma próprio/interno" para o seu serviço, tudo acompanhado de muitos "critérios" e "normas" singulares.

Ainda que se possa notar uma certa tendência à uniformização e padronização, principalmente após o recente ingresso de grandes transportadoras internacionais no País, o ideal ainda encontra-se muito distante. Tal realidade, além de criar muitos meandros a trabalhos teóricos, acaba contribuindo negativamente, de várias formas, para o desenvolvimento e especialização da própria atividade.

Diante disso, estabeleceu-se a importância desta tese distinguir certos conceitos, práticas e parâmetros a respeito do tema, ainda que alguns apresentem utilidade apenas acessória ao foco central. A sistematização esboçada a seguir, aborda o assunto transporte de encomendas rápidas sob 3 grandes tópicos: "Características e Exigências do Serviço", "Instrumentos do Serviço" e "Operação do Serviço", com o foco centrado no modal rodoviário.

3.1 CARACTERÍSTICAS E EXIGÊNCIAS DO SERVIÇO

Como conseqüência do uso intenso dos novos procedimentos, da implementação de tecnologias e da corrida pela conquista de novos mercados, decorrentes dos princípios da globalização da economia, o comércio dos dias atuais demonstra, entre outras coisas, que:

- ocorre uma verdadeira pulverização do comércio varejista (retalhista); e
- há uma inédita intensificação e aprofundamento do contato entre produtores e consumidores, independentemente da situação geográfica de cada um.

Com isso, um enorme número de embalagens, de pesos, formas e tamanhos diversos, expedidas isoladamente ou em grupos, têm percorrido as mais variadas distâncias, utilizando-se dos mais diferentes meios e veículos de transporte para vencer tempo e distância. A isso, tem correspondido, entre outras coisas, uma maior demanda pelo transporte de encomendas, de modo geral.

Na cadeia logística, os serviços de coleta, transferência e entrega passaram a integrar o elenco de atrativos do próprio produto. Para o fornecedor, as diversas etapas do transporte são componentes primários dos seus esforços de obtenção do melhor nível de serviço, do menor custo relativo e da maior competitividade do seu produto junto ao cliente. Isto, certamente, gera uma série de exigências que refletem-se diretamente no

mercado transportador, sob diversas formas.

O conhecimento de tais exigências, por exemplo, fez com que a Vasp uma transportadora aérea nacional, em 1997, implantasse o seu serviço de encomendas expressas⁵⁸ (Vaspex), baseada, entre outras coisas, numa pesquisa que mostrou que os clientes priorizavam, em ordem decrescente de importância, os seguintes itens: pontualidade, regularidade, confiabilidade, preço.⁵⁹ Uma pesquisa de mercado anterior já havia indicado o seguinte *ranking* dos principais fatores de compra para os clientes: confiança, rapidez, custo, extensão dos padrões do serviço, cobertura geográfica e escala de pesos transportados.⁶⁰

Nos dias atuais, a clientela de encomendas envolve vários tipos de organizações, de diversos setores e sub-setores produtivos da economia, cada um com inúmeras e crescentes exigências específicas. Por isso, o mercado transportador também necessita atuar de modo extremamente diversificado, instigado permanentemente a vencer o desafio de ser, simultaneamente, especializado e flexível.

Há tempos, as transportadoras de cargas assumiram o entendimento de que é praticamente impossível atuar em todos os nichos que o mercado oferece. Do mesmo modo, e gradativamente, as transportadoras de carga fracionada identificaram a necessidade de distinguir os serviços de encomendas e, dentre essas, as encomendas rápidas, para as quais já ocorrem também várias especializações.

Mesmo restringindo-se o universo do mercado ao conjunto de transportadoras rodoviárias de encomendas rápidas, verifica-se uma grande heterogeneidade e diversificação. Seja no tamanho, na área geográfica que atendem, no modelo de operação dos serviços, nos equipamentos utilizados, nos custos de operação, nos preços ofertados, nos serviços que oferecem, nas cargas que transportam, nas características dos clientes que atendem, etc.

De qualquer modo, independentemente dessa heterogeneidade, alguns princípios são comuns a todos os operadores, seja em termos de instituição (empresa), seja em termos de exigências individuais (pessoas). A intensidade e conseqüências de tais princípios decorrem, principalmente, do ambiente em que a transportadora atua, porém, não importando o ambiente, não há como desconsiderar que:

- o mercado muda rapidamente e é fortemente concorrencial
- o mercado fixa o preço do transporte
- o expedidor da carga delega ao transportador muitas de suas funções logísticas
- o expedidor e o transportador são parceiros. Na prática, o cliente do expedidor passa a ser cliente do transportador
- o transportador é parte dos métodos, modelos e exigências dos seus clientes, e
- o cliente deseja o melhor preço, não necessariamente o menor.

⁵⁸ Embora no mercado não vigore um conceito formal, aceita-se que uma carga expressa apresenta limites de volume (150 cm³) e de peso (30kg), e um conhecimento de frete por unidade; a principal característica do serviço expresso é a garantia do prazo de entrega. (*Empresas aéreas montam seus Sedex*. p. 31.)

⁵⁹ *Melhor que a encomenda*. p. 27; *Vaspex, resposta a uma demanda*. p. 27 a 28; *Empresas aéreas montam seus Sedex*. p. 31.

⁶⁰ *Distribuição expressa – um olhar para o futuro*. p. 37.

3.1.1 Características Básicas de Uma Encomenda Rápida

Do ponto de vista acadêmico, tradicionalmente, o conceito de encomenda rápida diz respeito a uma embalagem enquadrada dentro de certos limites de peso e medidas especificados, a ser transportada num prazo de tempo preestabelecido, sendo este, consideravelmente menor que o tempo gasto por uma carga fracionada comum.

Hoje em dia, porém, tal conceituação se afigura simplista, uma vez que a diversificação encontrada no mercado é tão grande, que ainda não foram estabelecidos (ou consagrados) os parâmetros necessários para o enquadramento de uma carga desse tipo.⁶¹ Muitas vezes, o que é um serviço de encomenda rápida numa determinada transportadora, pode ser o de uma carga fracionada comum em outra. Ou, ainda, um serviço que em passado recente era de encomenda rápida numa transportadora, devido aos avanços operacionais dessa transportadora (nova estratégias e procedimentos, maior rapidez), passa a ser tratado como uma encomenda comum, ainda que operado com a mesma rapidez anterior.

Ao longo do tempo, as transportadoras e o próprio mercado têm alterado o conceito da operação. Porém, de qualquer modo, apesar de todas as ressalvas que podem ser feitas, deve-se supor que o termo "encomenda rápida", para a operação da transportadora, está intimamente ligado aos seguintes parâmetros:

- *peso e dimensões*: o transportador estabelece os limites das dimensões e do peso de uma encomenda rápida, para aceitá-la como tal. Os limites variam de transportador para transportador, dependendo do tipo de mercado que atende, do produto que transporta, dos equipamentos e veículos que usa, etc.;
- *natureza do conteúdo*: em função dos diferentes tipos de cargas rápidas existentes o transportador define sua operação, ou, até, se aceita realizar o serviço;
- *tempo de transporte*: o tempo total de transporte de uma encomenda rápida depende dos vários fatores envolvidos (tipos de veículos e equipamentos, tipo da transportadora, tipo do cliente, rotas, etc.), sendo que o mercado, também neste aspecto, é bastante diversificado; e
- *distância de transporte*: uma encomenda rápida pode percorrer distâncias muito pequenas ou muito grandes, entre sua origem e destino final, portanto, o mercado tem exigências de distância bastante diversificadas, cabendo ao transportador definir sua área de abrangência geográfica.

3.1.1.1 Peso e Dimensões

⁶¹ Um exemplo extremo: no Brasil se transporta, por ano, 1 milhão de documentos e bens com peso médio de 1,5 kg, através do "especializado" serviço de courier. Por outro lado, um brasileiro, há poucos anos, nos EUA ("terra do courier e da especialização"), contratou uma empresa de courier para o transporte de sua geladeira! (*Courier*.)

O peso e as dimensões (largura, altura e profundidade) da embalagem de uma encomenda rápida são elementos preponderantes para o estabelecimento da negociação do seu transporte. A maioria das transportadoras de encomendas rápidas estabelece o valor do frete utilizando tabelas que cruzam distância e peso, conforme mostrado a seguir (tabela 3.1):

Tabela 3.1 Preço de Frete

Distância (em km)		Peso (em kg)				
De	Até	Até 10	11 a 20	21 a 30	31 a 50	... a ...
1	50	Valor 1_1	Valor 2_1	Valor 3_1	Valor 4_1	Valor i_1
51	100	Valor 1_2	R\$ 2_2	Valor 3_2	Valor 4_2	Valor i_2
101	150	Valor 1_3	Valor 2_3	Valor 3_3	Valor 4_3	Valor i_3
...	...	Valor 1_j	Valor 2_j	Valor 3_j	Valor 4_j	Valor i_j

Fonte: Dom Vital T.U.R.I.C. Ltda. - 1996

Além disso, todas mantêm uma correlação entre o peso e o volume da embalagem, para evitar distorções na capacidade veicular, no caso do transporte de produtos muito leves (baixa densidade) ou muito pesados (alta densidade).

O estabelecimento dos limites de dimensões e peso de uma encomenda rápida varia de transportadora para transportadora, dependendo do tipo de mercado que atende, do produto que transporta, dos equipamentos e veículos que utiliza, do armazém que possui, etc. Algumas transportadoras transportam apenas pequenas embalagens. Outras transportam embalagens de tamanhos diversos. Enquanto, outras não aceitam embalagens muito pequenas. Etc..

Portanto, há uma grande diversidade nos limites de peso e medidas das embalagens, porém, sempre é mantida uma correlação entre os 2 parâmetros. Para efeito de diferenciação, pode-se citar alguns casos reais:

- certa transportadora considera encomendas as embalagens com até 25 kg e desde que as mesmas caibam em alguma de suas caixas-padrão (limitadores de volume);⁶²
- uma outra transportadora considera encomendas as embalagens com até 100 kg de peso e até 1 m³ de volume, desde que a maior dimensão tenha, no máximo, de 100 cm de comprimento; e
- uma transportadora, arbitrariamente, estabeleceu que "mercadorias muito volumosas" (baixa densidade) devem ser contabilizadas, para efeito de cobrança, como tendo 300 kg/m³, não importando o baixo peso real.⁶³

3.1.1.2 Natureza do Conteúdo

⁶² Caso da Transbrasil, agência do Aeroporto de Florianópolis.

⁶³ Caso da Dom Vital, filial de Florianópolis, fechada em 1998.

Além do peso, volume e embalagem, outra característica importante da encomenda rápida é a natureza do produto a ser transportado, ou seja, o tipo da carga. É fundamental que o transportador conheça corretamente o conteúdo da embalagem que será transportada. Pois, cada tipo de produto exige uma série de cuidados para o seu manuseio, armazenagem e transporte. O tipo da carga é uma das características que influenciam diretamente a operação de transporte da encomenda, bem como, separam as transportadoras especializadas das não especializadas.

Como já se viu, num mercado exigente como o de encomendas rápidas, houve a necessidade das transportadoras se concentrarem em alguns tipos de serviços, de modo que pudessem fornecer melhores níveis nesses serviços. E, provavelmente, a natureza do conteúdo da encomenda é a característica que mais testa e determina a operação de uma transportadora. Por exemplo, um produto que exija temperatura controlada, por si só, já define que tipo de carroceria, armazém, tempo de viagem, etc. pode compor uma operação. Por isso, muitas vezes, uma transportadora, a partir da natureza do produto, tem que recusar o serviço.

De modo geral, pode-se dizer que há 2 motivos muito importantes que levam determinadas transportadoras a recusar certos tipos de produtos, que são:

1. a *especialização da transportadora* - isto ocorre quando a transportadora é especializada em determinados tipos de encomendas rápidas, e é procurada por clientes que desejam o transporte de embalagens com produtos diferentes. É o caso, por exemplo, daquelas especializadas em produtos refrigerados, as quais, geralmente, não aceitam produtos de outro tipo. Ou, ainda, pode ocorrer o oposto, isto é: a encomenda do cliente exige veículos com temperatura controlada e a transportadora tem que recusar o transporte, pois, apenas opera com veículos comuns;
2. a *segurança da encomenda* - isto ocorre, principalmente, em duas situações bastante distintas, no transporte de:
 - a) *cargas perigosas* - são as cargas que, pela sua natureza, trazem algum risco, tanto ao seu manuseio, quanto ao seu transporte. São os produtos corrosivos, inflamáveis, radioativos, explosivos, etc. No Brasil existe toda uma legislação que regulamenta o seu transporte, que trata de uma lista enorme de produtos, que é frequentemente atualizada. O setor comercial da transportadora, ao negociar um transporte, deve estar muito atento a esse tipo de carga, pois, nem sempre é devidamente identificada (ou informada) pelo cliente. De modo geral, um transportador não especializado recusa tal encomenda. No transporte aéreo, por exemplo, há cuidados dobrados com esse tipo de carga, bem como, com as encomendas de componentes eletrônicos. Pois, enquanto os eletrônicos podem interferir no sistema de controle das aeronaves, os corrosivos podem danificar equipamentos aeronáuticos; e
 - b) *cargas de alto risco* - são determinados tipos de encomendas que são alvo constante de roubo ou assalto, e que, por isso, fazem com que algumas transportadoras recusem o seu transporte. Ultimamente, são parte desse tipo de

produtos, as embalagens com cigarros, remédios, pneus, eletrônicos e outros. Em relação a esse tipo de encomendas rápidas, certos transportadores adotam políticas regionais. Por exemplo: um transportador pode recusar-se a transportar encomendas de pneus entre São Paulo e Rio de Janeiro, ao mesmo tempo, que aceita transportá-las entre Curitiba e Porto Alegre. A diferença de postura reside no tamanho dos riscos que cada uma das regiões ou rotas oferecem à carga. Portanto, diferentemente das cargas perigosas, que são perigosas em qualquer lugar, uma carga de alto risco numa determinada área, algumas vezes, não tem o mesmo grau de risco em outra.

3.1.1.3 Tempo de Transporte

Basicamente, o tempo total de transporte de uma encomenda rápida é o resultado da soma de 5 "tempos". Ou seja:

Tempo total = (tempo gasto para a coleta) +
(tempo gasto na armazenagem pós-coleta) +
(tempo gasto para a transferência) +
(tempo gasto na armazenagem pós-transferência) +
(tempo gasto para a entrega).⁶⁴

Muito mais do que numa carga fracionada comum, os tempos de armazenagem entre a coleta e a entrega de uma encomenda rápida, necessariamente, devem ser mínimos; se possível, devem inexistir. O cliente sempre tem muita pressa. Por isso, nesse serviço, a tendência é que:

- a consolidação da carga coletada junto ao cliente-remetente seja feita diretamente sobre o veículo que realizará a transferência; e
- ao final da transferência, a encomenda seja passada do veículo que a realizou, diretamente para o veículo que fará a entrega ou entregue diretamente ao cliente-destinatário, pelo próprio caminhão de transferência.

Nesses casos, como a consolidação é feita diretamente no caminhão de transferência, que também pode fazer a coleta e a entrega, não ocorrem as tradicionais etapas de armazenagem, embora possa haver o tempo necessário à consolidação e desconsolidação da carga sobre a carroceria do caminhão.

Para acompanhar tal tendência, é necessário que todos os funcionários - motoristas, auxiliares, conferentes, encarregados e pessoal de escritório - estejam preparados e empenhados nisso. O cliente tem muita pressa, mas, também quer um serviço com muita qualidade. Portanto, o controle, o manuseio e a movimentação da encomenda têm que ser realizados no tempo mínimo e com a qualidade máxima.

⁶⁴ Observação: a armazenagem pós-coleta também é conhecida como armazenagem da coleta, e a armazenagem pós-transferência também é conhecida como armazenagem da distribuição ou da entrega.

Até alguns anos atrás, a urgência de entrega de uma encomenda dependia do seu conteúdo. De comum acordo, o cliente e o transportador decidiam o tempo do transporte de cada encomenda. Uma embalagem com remédios, por exemplo, era urgente. Já uma encomenda com roupas, geralmente, não exigia maior pressa. Atualmente, porém, em função dos tipos de comércio que se pratica, aparentemente, tudo mudou. Só o cliente dita a urgência do transporte. Veja-se, por exemplo, a freqüência com que são solicitados serviços rápidos, para:

- a compra de um CD por telefone
- a devolução de um *mouse* de microcomputador defeituoso
- a compra de um livro pela Internet
- a entrega do catálogo de um novo modelo de camiseta
- etc.

Como muitas outras coisas, o tempo total de transporte de uma encomenda rápida, também é bastante diferenciado no mercado. Depende do tamanho da transportadora, dos seus veículos, do preparo do seu pessoal, etc. Mas, qualquer transportador, e seus funcionários, sabe que o tempo é um dos fatores que mais influenciam a sua sobrevivência no setor. Um exemplo, que demonstra a importância desse tempo, é o caso da rota São Paulo - Florianópolis. O mercado já definiu que, nesta rota, uma encomenda rápida não pode ser operada em mais de 24 horas, inapelavelmente. Há poucos anos, a rota era operada em 48 horas, no mínimo.

3.1.1.4 Distância de Transporte

Nos tempos atuais, uma encomenda pode percorrer distâncias muito pequenas ou muito grandes, entre sua origem e destino final. No seu percurso pode se utilizar de vários modais, e de muitos veículos dentro do mesmo modal. Os operadores do serviço podem ser várias transportadoras, filiais ou agentes diferentes⁶⁵. Em oposição, inúmeras encomendas têm expedidor e destinatário localizados numa mesma cidade e, às vezes, num mesmo bairro ou, até, na mesma quadra.

Portanto, o mercado expedidor tem exigências de distância bastante diversificadas, cabendo ao transportador definir sua área de abrangência geográfica. Para tanto, o tamanho da transportadora e os serviços que quer ofertar são fundamentais. Uma transportadora pode ampliar sua área de abrangência com outros mecanismos, além da criação de filiais: através de acordos operacionais, agências, agregados... Porém, em

⁶⁵ Imagine-se, por exemplo, todos os passos que uma pequena encomenda deu, no seguinte caso real: *um admirador do conjunto de rock U2, residente numa pequena cidade de Santa Catarina, encomendou um CD desse conjunto irlandês, via Internet, a uma pequena empresa localizada na pequena cidade de Quincy, próxima a Boston, Massachusetts - EUA. A venda previa entrega em até 15 dias.* A encomenda utilizou (pelo menos) os modais rodoviário e aéreo nos EUA, tendo sido coletada e transferida através de mais de uma transportadora (provavelmente). Já no Brasil, utilizou também os modos rodoviário e aéreo; até a sua entrega no destino final, utilizou, ainda, o bagageiro da única linha de ônibus que atende à pequena cidade do destinatário. Entre os extremos, quantos tipos de veículos rodoviários, equipamentos diversos e quantas transportadoras não foram envolvidas! Apenas para efeito de informação, o cliente pagou por tudo (produto, taxas e transporte), pouco menos de US\$ 35.

todos os casos, sempre deverá ser mantida a qualidade dos serviços ofertados. Para o que, a organização interna do transportador também deve contribuir (ver Anexo A).

3.1.2 Os Clientes da Transportadora

A princípio, os clientes em potencial de uma transportadora de encomendas rápidas podem ser tremendamente diversificados. O cliente pode ser uma *pessoa física* ou uma *pessoa jurídica*, que embarca um grande lote de uma só vez ou apenas uma unidade.

O cliente pessoa física pode ser multinacional ou nacional, de pequeno ou de grande porte. O cliente pode expedir suas encomendas com frequência regular (sazonal, mensal, diária, etc.) ou, simplesmente, pode embarcar suas cargas de modo bastante irregular, sem a menor previsibilidade.

Dada a heterogeneidade do mercado em tantos aspectos, uma importante questão com que o transportador de encomendas rápidas tem que lidar no seu dia-a-dia, sem dúvida, é a seguinte: "como preparar a transportadora para atender esse mercado?". Isto é fundamental para as suas atividades de planejamento e para a sua operação.

Embora nem sempre seja possível fazer uma clara diferenciação, pode-se classificar os clientes de uma transportadora em 2 grandes grupos, segundo a periodicidade com que embarcam suas encomendas: *clientes eventuais* e *clientes permanentes*.

O cliente eventual de uma transportadora de encomendas rápidas, a princípio, é aquele que, pelos mais diversos motivos, recorre aos seus serviços de modo aleatório, descontínuo ou circunstancial. Esse tipo de cliente representa uma parte bastante expressiva da receita de um grande número de operadoras de encomendas rápidas do Brasil, principalmente nas de pequeno porte.

Mesmo um grande cliente pode comportar-se como cliente eventual de várias transportadoras. Bastando, para tanto, que o mesmo não guarde fidelidade a nenhuma daquelas que o atendem. Porém, tem se observado que essa não é a tendência natural do mercado. Normalmente, aqueles clientes insatisfeitos simplesmente trocam de transportadores. E, geralmente, todo cliente permanente sempre inicia sua relação com a operadora de cargas rápidas, comportando-se como um cliente eventual.

De um modo geral, o cliente eventual dispõe-se a pagar mais que o permanente pelo serviço de uma encomenda rápida. Porém, o transportador tem que avaliar os riscos de perder para a concorrência, também, aqueles clientes que podem transformar-se em permanentes.

O cliente permanente é aquele que, pelos mais diversos motivos, recorre aos serviços da transportadora de modo repetitivo, previsível ou programado. De forma geral, pode-se dizer que o cliente permanente é o alvo de qualquer operadora de encomendas rápidas, pois, do ponto de vista financeiro, garante um nível de receita que permite à mesma planejar com maior tranquilidade e certeza suas ações.

Além disso, do ponto de vista operacional, o cliente permanente permite que a transportadora se equipe e opere o transporte com maior segurança nos procedimentos e menor necessidade de mudanças nos seus métodos, contando com mais tempo para implementar as alterações que se fizerem necessárias.

Para que um cliente seja desejado como parceiro permanente pela transportadora, dependerá das nuances que o envolvem: a periodicidade com que expede suas cargas, a quantidade de encomendas que embarca, o tipo de produto com que trabalha, as regiões que abrange, o nível de planejamento e informação dos embarques, o seu nível de exigências, a correção nos pagamentos dos serviços contratados, os preços que se dispõe a pagar, e outras. Há transportadoras que, após longo tempo, deixam de negociar com determinados clientes permanentes, não só pela ação direta da concorrência, mas, também, devido a mudanças no comportamento desses, que passam a fazer novas e onerosas exigências, sem a devida correspondência financeira.

Nos tempos atuais, se verifica que a relação de uma transportadora de encomendas rápidas com seu cliente permanente tem passado por algumas transformações importantes:

- *quanto à fidelidade do cliente*: o cliente permanente não pode ser confundido, jamais, com cliente cativo, já que a sua fidelidade está intimamente ligada à qualidade e ao custo do serviço que recebe. O mercado de encomendas, que é altamente concorrencial, tem sido muito sedutor nas suas ofertas, tanto em termos qualitativos, quanto quantitativos; e
- *quanto às necessidades do cliente*: o cliente permanente também tem sua atividade produtiva inserida numa nova realidade comercial, logo, tem necessidade de mudar rapidamente seus métodos e processos. Portanto, esse cliente buscará a parceria de transportadores que possam acompanhar o seu desenvolvimento, que estejam sintonizados com a sua realidade. Na visão do mercado atual, a tecnologia utilizada por uma transportadora deve estar no mesmo nível de atualização que a do cliente permanente. (Ver o Anexo B, que mostra como uma transportadora vê o seu cliente.)

3.1.3 Tipos e Níveis de Serviços

Enquanto, os tipos de serviços ofertados dizem respeito à variedade e alternativas que a transportadora oferece aos seus clientes, os níveis de serviços dizem respeito à qualidade com que toda a operação do transporte é executada, desde as tratativas iniciais, incluindo rapidez, segurança, informação, etc.

No Brasil, atualmente, os serviços existentes no mercado são altamente diversificados e heterogêneos, tanto em relação aos tipos, como em relação aos níveis ofertados. De modo geral, o mercado tem assistido a uma grande busca pela melhoria dos níveis de serviços, em todos os seus segmentos e em todos os portes de transportadoras. Quanto aos tipos oferecidos, dada a grande diversidade existente, pode-se dizer que o mercado, atualmente, apresenta e oferece todas as possibilidades imagináveis:

- transportadoras que aceitam qualquer tipo de encomenda rápida (com qualquer

- tamanho, peso e conteúdo), outras que só transportam pequenas encomendas;
- transportadoras que aceitam encomendas para qualquer destino, outras que só operam dentro de uma mesma cidade;
- transportadoras que só operam no modo rodoviário, outras que se utilizam da intermodalidade;
- **TRANSPORTADORAS QUE SÓ ACEITAM ENCOMENDAS PARA ENTREGA APÓS 48 HORAS, INDEPENDENTEMENTE DO DESTINO, OUTRAS QUE OFERECEM ENTREGA EM ATÉ 24 HORAS, PARA QUALQUER DESTINO; E**
- etc..

Enfim, apesar de todas as tendências indicadas, e apesar da seleção natural que vem ocorrendo, na realidade, verifica-se que o mercado convive com uma enorme gama de alternativas e qualidades no transporte de encomendas rápidas.

Um dos segmentos mais importantes do mercado de encomendas rápidas, atualmente, é o das transportadoras de *courier* ("mensageiro"). Muitas vezes conhecidas apenas como operadores de documentos ou pequenos valores, os transportadores de *courier* são, hoje, muito mais que isso: são verdadeiros operadores logísticos, que se encarregam de todo o processo de transporte, desde a coleta até o destino final de uma encomenda, seja ela carga ou documento.

Atualmente, o mercado brasileiro de *courier* é operado por muitas transportadoras, algumas delas de grande porte, com ampla experiência internacional, podendo-se destacar a Federal Express, UPS, DHL, TNT, ECT, Vaspex, TAM Express, Varig Hora Certa, etc., todas grandemente diferenciadas, pelo porte, abrangência geográfica, modo operacional e várias outras características.⁶⁶

O grande crescimento do mercado de *courier* deve-se, principalmente, ao acesso às novas tecnologias de comunicação, à disseminação das pequenas vendas e ao fato de que as geradoras de encomendas atuam em mercados de grande competitividade e especialização, que lhes exige muita concentração. Logo, elas acabam delegando às transportadoras de *courier* não só transporte, mas muitas etapas do seu processo logístico.

Atualmente, além da rapidez, segurança e confiabilidade, há muitos serviços agregados à coleta e entrega da mercadoria, que uma transportadora de encomendas rápidas pode oferecer aos seus clientes: assessoria sobre rotas, embalagem, restrições alfandegárias, questões aduaneiras, documentações fiscais e outras particularidades do negócio.⁶⁷

⁶⁶ Tomando-se, por exemplo, algumas transportadoras que atuam também no segmento aéreo:

- a DHL World Wide Express atua nos 5 continentes, com quase 40.000 funcionários, 1.600 escritórios espalhados pelo mundo, 14 centros de distribuição de carga nos aeroportos internacionais, possuindo uma frota própria de 190 aviões e 9.000 veículos rodoviários. Movimenta 72 milhões de remessas por ano, em 80.000 cidades, de mais de 200 países.
- a Vaspex, atua através de agentes e veículos rodoviários franqueados.

(*Empresas de courier atendem a logística com pequenas encomendas*. p. 72-74.)

⁶⁷ Os tipos e níveis de serviços são bastante diversificados:

A fim de melhorar os níveis de serviços ofertados, as transportadoras têm buscado a ampliação do uso de modernos métodos de gerenciamento e de novas tecnologias. Muito se tem investido em tecnologias voltadas para o rastreamento e controle das encomendas, com o objetivo de melhorar o desempenho da transportadora e de garantir maior segurança ao cliente.

3.1.4 Preço e Qualidade

EM PRATICAMENTE TODOS OS SETORES DA ECONOMIA, UMA DAS FRASES QUE MAIS DIRECIONAM AS AÇÕES DE UMA EMPRESA, SEM DÚVIDA, É: "BUSCAR A SATISFAÇÃO DO CLIENTE". VÁRIAS PESQUISAS TÊM COMPROVADO QUE, NO SEGMENTO DO TRANSPORTE DE CARGAS RÁPIDAS, ESSA SATISFAÇÃO TEM SIDO ATINGIDA ATRAVÉS DA CONJUNÇÃO DE 2 GRANDES FATORES:

- 1º - qualidade do serviço prestado ao cliente; e
- 2º - preço do serviço prestado ao cliente.

TAL QUAL OUTRAS VARIÁVEIS, NO MERCADO, O PREÇO TAMBÉM APARECE COM UMA BRUTAL DIVERSIFICAÇÃO, CONFORME PODE SER VISTO ATRAVÉS DO LEVANTAMENTO MOSTRADO NO ANEXO F, DESTA TRABALHO. DE MODO GERAL, EM RELAÇÃO AO PREÇO, O SUCESSO DA NEGOCIAÇÃO COM UM CLIENTE CULMINA COM A UNIFICAÇÃO DE 2 VALORES DISTINTOS: O DESEJADO PELO TRANSPORTADOR E AQUELE QUE O CLIENTE SE DISPÕE A PAGAR. OS DOIS PREÇOS TÊM EM COMUM, PRATICAMENTE, APENAS UM PRINCÍPIO: AMBOS SÃO ESTIPULADOS DE MODO A TRADUZIR O VALOR JUSTO PARA O SERVIÇO EM NEGOCIAÇÃO. A QUESTÃO RESIDE EM TORNAR COINCIDENTES OS “VALORES JUSTOS”: O ESTIMADO PELO TRANSPORTADOR E O ESTIMADO PELO CLIENTE.

A ESTIMATIVA DO CLIENTE POSSUI ALGUMAS VARIÁVEIS SOBRE AS QUAIS O TRANSPORTADOR NÃO TEM DOMÍNIO ALGUM, COMO:

-
- a Varig Cargo oferece 2 tipos distintos de serviços de transporte de encomenda expressa: o serviço aeroporto - aeroporto, e o de entrega no endereço desejado, ambos com coleta nos balcões da transportadora e compromisso de horário pré-determinado. Basicamente, transporta encomendas com conteúdos dos tipos: eletrônicos, peças de reposição, confecções e amostras em geral, sempre com no máximo 10 kg de peso. Busca um alto índice de pontualidade, e seus contratos de serviços garantem a devolução do dinheiro em dobro, no caso de descumprimento do prazo acordado;
 - a UPS do Brasil e Cia. oferece serviços de courier internacional, isto é, transporte internacional urgente, porta-a-porta, de documentos e pequenas encomendas. Garante prazos de entrega de um/dois dias para qualquer parte do continente americano, dois/três dias para a Europa e três/quatro dias para qualquer parte da Ásia e África;
 - a DHL oferece aos seus clientes, entre outras coisas, a liberação da importação de qualquer produto no valor de até US\$ 500, sem passar pelos trâmites de importação. Garante, todas as entregas em 24 ou 48 horas, dependendo do país de destino.

(Empresas de courier atendem a logística com pequenas encomendas. p. 72-74.)

URGÊNCIA REAL DO CLIENTE, IMPORTÂNCIA DO DESTINATÁRIO PARA O CLIENTE, EXPECTATIVAS QUE O CLIENTE TEM DO NÍVEL DE SERVIÇO, EXPERIÊNCIAS DESAGRADÁVEIS ANTERIORES E OUTROS COMPONENTES PSICOLÓGICOS DO CLIENTE, BEM COMO, PREÇOS DA CONCORRÊNCIA, CONDIÇÕES FINANCEIRAS ATUAIS DO CLIENTE, ETC. ENFIM, O TRANSPORTADOR NÃO TEM COMO CONHECER O VALOR REAL DA ENCOMENDA QUE O CLIENTE DESEJA LHE CONFIAR E NEM O VALOR RELATIVO DO SEU SERVIÇO PARA O CLIENTE, UMA VEZ QUE A ESTES PODEM ESTAR AGREGADOS VALORES DE IMPOSSÍVEL MENSURAÇÃO.

E, é a partir de todas essas variáveis que o cliente estabelece o que considera o preço justo do frete. Assim, não importando quão profunda a análise que a transportadora possa fazer, sempre, o “preço justo do frete” é aquele valor que o mercado se dispõe a pagar pelo transporte. Este é o conceito que deverá ser “administrado” pela transportadora de encomendas rápidas, que desejar manter-se no mercado.

Importa à transportadora encarar, definitivamente, uma questão extremamente séria e cruel: ao mercado não importam os altos custos da mesma e nem seus baixos lucros. Ao cliente interessa o preço e a qualidade dos serviços, tão somente. Num mercado altamente concorrencial como o de transporte de encomendas, jamais pode-se perder de vista que, normalmente, o “preço justo” é aquele mais baixo possível, dentre os praticados pelos transportadores que oferecem os serviços de melhor qualidade (confiabilidade, rapidez, etc.).

Uma vez estabelecido que a questão preço, praticamente, foge ao domínio da transportadora, resta a essa, internamente, concentrar-se nos seus custos e, externamente, no tratamento com seus clientes, em sintonia com o mercado, dentro da maior qualidade possível.

Atender com qualidade significa não apenas eleger máquinas, equipamentos, técnicas e procedimentos para as ações da negociação e do transporte. Nos dias atuais, uma transportadora e seus funcionários deverão ter orientação e comportamento flexível, criativo, empreendedor e eficiente, aberto a mudanças. E, principalmente, compreender e ir ao encontro das necessidades do cliente, com a presteza que ele necessita.

3.2 INSTRUMENTOS DO SERVIÇO

Caracterizando-se por apresentar uma grande heterogeneidade, tanto na capacidade, quanto na qualidade ou diversificação dos serviços que oferecem, as operadoras de transporte de encomendas rápidas, guardam também grandes diferenças entre si, no que diz respeito aos instrumentos de que lançam mão, para executar sua atividade fim.

3.2.1 Veículos, Equipamentos e Instalações

A tecnologia e os recursos operacionais de uma transportadora de encomendas rápidas, tanto em quantidade, quanto em qualidade, estão intimamente associados aos seguintes fatores:

- tipo de carga e embalagens que transporta
- tipos de clientes que atende
- seu tamanho (porte)
- sua área de abrangência geográfica
- nível de serviço que oferece
- preço do serviço ofertado.

Dentro da enorme gama de variedade desses fatores, no mercado de encomendas rápidas operam transportadoras com as mais diversas capacidades e especializações. Nesse mercado, além das operadoras constituídas de modo tradicional, com depósitos, veículos, equipamentos e instalações destinados especificamente à operação do transporte de encomendas, existem outras organizações que atuam ativamente no segmento. São conhecidas, genericamente, como agentes de transporte. Do mesmo modo que ocorre com as transportadoras, em relação a tais agentes verifica-se uma grande diversificação e heterogeneidade.

Alguns, por exemplo, não possuem outras instalações ou equipamentos além dos seus escritórios comerciais e dos seus instrumentos de comunicação. Enquanto outros, atuam como agentes aéreos, porém, com frota própria para coleta e entrega rodoviária. Ou, ao contrário, há transportadoras áreas que atuam como agentes rodoviários, que só possuem frota aérea própria.

Há, ainda, os transportadores de passageiros que utilizam suas estruturas para também atuar no transporte de encomendas, aproveitando seus roteiros fixos e os bagageiros dos seus ônibus ou aviões. Esse tipo de operador, cujas características serão detalhadas posteriormente, muitas vezes, constitui-se no único transportador de encomendas em determinadas localidades e regiões pouco povoadas. Enfim, por tudo que se vê, há uma infinidade de possibilidades que já ocorrem ou que podem ocorrer, no mercado de transporte de encomendas rápidas.

A análise da operação sob cada uma das possibilidades que o mercado oferece, além de extensa, correria o risco de tornar-se desatualizada em pouco tempo, dada a rapidez com que o mercado cria novas situações, se altera e evolui, atualmente. Assim sendo, dados os objetivos desta tese, neste capítulo, será focada apenas a operação do transporte em si e, sempre que suficiente, sob a atuação de transportadoras rodoviárias de cargas tradicionalmente constituídas.

De modo geral, não importando as características e capacidade da transportadora, as instalações físicas, os equipamentos e os veículos necessários à operação de transporte de uma encomenda rápida são dimensionados e utilizados no serviço, em função das seguintes etapas distintas do transporte: armazenagem, coleta, transferência e entrega da encomenda.

3.2.1.1 Veículos

Para as etapas de coleta e entrega de uma encomenda rápida, na quase totalidade das ocasiões, são usados veículos automotores rodoviários, ficando as exceções para alguns poucos casos, entre os quais:

- canoas, barcos e outros veículos hidroviários ou marítimos, usados para atender, geralmente, pequenos povoados ou cidades situadas às margens de rios, ou em pequenas ilhas, sem acesso rodoviário ou aéreo, como algumas existentes na Amazônia, por exemplo;
- bicicletas, que são usadas para coleta ou entrega de pequenas encomendas, em endereços próximos aos depósitos das transportadoras, usadas principalmente em pequenos povoados ou cidades do interior do País; e
- carrinhos de mão, conhecidos como "carrinhos de carga", muito usados nas áreas centrais das grandes cidades, como o Rio e São Paulo, para entrega de mercadorias e transporte de encomendas e cargas generalizadas.

Quanto aos veículos rodoviários de carga necessários à operação do transporte, há 2 aspectos distintos a serem considerados: o chassi e a carroceria do veículo. As carrocerias aqui citadas serão aquelas usualmente utilizadas no transporte de encomendas rápidas. Já os veículos, segundo seus chassis, serão agrupados de acordo com sua capacidade total nominal de carga, que difere da capacidade legal de balança, a qual considera a concentração de peso também em cada eixo. Assim, pode-se ter os seguintes grupos de veículos (tabela 3.2):

Tabela 3.2 Capacidade Nominal dos Veículos de Carga

Grupo	Capacidade Nominal
Utilitários	Até 2 toneladas
Leves	Até 10 toneladas
Médios	Até 20 toneladas
Semi-Pesados	Até 30 toneladas
Pesados	Até 45 toneladas
Extra-Pesados	Acima de 45 toneladas

Fonte: *Catálogo de Veículos Comerciais*. Revista Carga e Transporte, 1996.

Normalmente, em qualquer transportadora de encomenda rápida, os veículos são utilizados na operação do transporte, conforme a etapa a ser executada. Como princípio geral, pode-se dizer que: a coleta e entrega são realizadas com veículos de menor capacidade, enquanto a transferência é realizada pelos de maior capacidade; e, os veículos necessários à coleta são os mesmos utilizados na etapa de entrega.

No geral, em cidades a partir de médio porte, os serviços de coleta e entrega de encomendas rápidas são realizados com *veículos leves* ou *utilitários*. Geralmente, os veículos *utilitários* são encarroçados em série pelas montadoras, enquanto os leves são encarroçados por empresas especializadas, sob encomenda. Para os serviços de encomendas rápidas está consagrado o uso da carroceria fechada, tipo baú ou furgão.

No Brasil são vários os *utilitários* disponíveis no mercado, de fabricação nacional ou importados, com capacidade de transporte de carga útil que varia, geralmente, entre 400 e 1600 kg. Sendo que, apresentam capacidade volumétrica de carga bastante variável, que pode ir de pouco mais de 2 m³ até quase 9 m³. Além dos *utilitários* tipo furgão, algumas transportadoras usam os de caçamba aberta, com adaptação, ou não, de carrocerias de fibra, oleados, etc.

Os *veículos utilitários* apresentam vantagens relacionadas à rapidez, agilidade, tamanho compacto, facilidade de condução, além do relativo baixo custo de aquisição e manutenção. A principal desvantagem que apresentam é uma baixa capacidade de carga, tanto em peso, quanto em volume.

Um outro tipo de veículo que tem sido muito utilizado nos centros urbanos, na coleta e entrega de pequenas encomendas rápidas, é a *motocicleta*. Altamente favorecido pelo seu baixo custo, pela sua agilidade e rapidez no trânsito, é restrito pela sua baixíssima capacidade de carga. O serviço de transporte de documentos tem se utilizado enormemente da motocicleta, dotada de um pequeno bagageiro de fibra para a carga. Em certas situações, esse veículo é acionado para realizar, numa mesma viagem, toda a operação do transporte necessário: da coleta até a entrega.

Também utilizados para as operações de coleta e entrega, os *veículos leves*, geralmente, são dotados de carrocerias do tipo furgão ou baú, com capacidade de carga útil bastante variada, indo de 2.200 a 5.000 kg, na maioria. A capacidade volumétrica desses veículos depende das dimensões das carrocerias. Geralmente, as carrocerias dos leves são fabricadas por empresas especializadas, segundo encomenda das transportadoras, que podem solicitar certas particularidades específicas, de acordo com os serviços que desempenham. Tais particularidades da carroceria podem ser, por exemplo:

- avanço do furgão sobre a cabine, ou não
- furgão modelos standart, isotérmico ou frigorífico, com revestimento de alumínio polido ou lonado convencional (localsider), lonado para paletes (sider), lonado isotérmico (isosider), ou, ainda, revestido externamente com fibra
- piso e revestimento interno de madeira ou de outro tipo
- portas traseiras, de 2 folhas de abertura total, ou uma folha de abertura reduzida
- sem porta lateral, ou com uma porta lateral
- etc.

Os leves apresentam como vantagem uma maior capacidade de transporte que os utilitários, podendo cumprir roteiros maiores, coletando ou entregando maior peso e volume de encomendas a um ou mais clientes. Na prática, suas dimensões e nível de agilidade estão próximos do limite permitido pelo tráfego urbano da maior parte das médias e grandes cidades brasileiras. Porém, é um veículo que apresenta grandes potencialidades em rotas de coleta ou entrega maiores, em vias menos movimentadas ou mais amplas.

Com capacidade maior que os *leves*, aparecem os *veículos médios*, que também podem ser utilizados nos serviços de coleta e entrega de encomendas, para atuar em centros urbanos e em curtas e médias distâncias rodoviárias e rurais. Tal qual os *leves*, têm suas carrocerias fabricadas sob encomenda. Sua capacidade faz com que apresentem uma economia de escala bastante razoável, em relação aos utilitários e leves. Porém, suas

dimensões dificultam bastante sua operação em centros urbanos, além de ter um custo de aquisição bastante superior àqueles. Em vias urbanas muito estreitas ou movimentadas, a operação com esse tipo de veículo está restrita. Em muitos casos, só é legalmente liberado ou operacionalmente viável o seu uso em horário não comercial.

Enquanto os veículos *semi-pesados* têm uma atuação, de certa forma, restrita no âmbito das transportadoras de encomendas rápidas, para a etapa de transferência da encomenda são utilizados, geralmente, os dos tipos *pesados* ou *extra-pesados*. São caminhões de vários tipos e capacidade, com carrocerias do tipo baú, isotérmico, etc., construídas sob encomenda. Os cavalos mecânicos dos *pesados* podem ser acoplados a diversos tipos de semi-reboques, de um, dois ou três eixos, com isso variando sua capacidade de carga útil. São usados, geralmente, para cargas de encomendas com mais de 20 toneladas. Esses caminhões se prestam a viagens de longo alcance, para o transporte de uma carga consolidada de várias encomendas.

Embora menos usados que os *pesados* para a transferência de encomendas rápidas, os *extra-pesados* também são utilizados em várias versões. Sendo que, ambos, têm um alto custo de aquisição, alta capacidade de carga e pequena agilidade, com operação bastante restrita em zonas urbanas, apresentando uma boa economia de escala, em comparação com os demais tipos de veículos.

Os fabricantes de carrocerias são em grande número, apresentando diversas alternativas de baús ou furgões, diversos tipos de revestimentos externos e internos, para vários números de eixos nos semi-reboques, etc. Bem como, os fabricantes apresentam alternativas para temperaturas controladas ou não, com janelas de visita ou não, com uma ou mais portas nos fundos ou nas laterais, ou ambas, com ou sem avanço do furgão sobre a cabine, revestimentos de madeira ou borracha no piso, etc.

A capacidade do veículo a ser utilizado na operação depende do tipo e porte da transportadora, do tipo de encomendas que transporta, da área que atende, etc. No serviço de transporte de encomendas rápidas, de modo geral, é muito comum o uso de carroceria baú ou furgão, com capacidade volumétrica aproximada de 40 m³, para os veículos *pesados*. Porém, como nos casos dos demais veículos não encarroçados em série, a capacidade volumétrica dos *pesados* é altamente variável, em função do comprimento do chassi ou da altura da carroceria.

3.2.1.2 Equipamentos

No transporte de encomendas rápidas há vários grupos de equipamentos necessários à operação do transporte, geralmente classificados segundo o fim a que se destinam. Dependendo do seu padrão, do tipo de encomendas que transporta, etc., a transportadora poderá contar com maior ou menor variedade de equipamentos. De modo geral, alguns equipamentos são fundamentais em qualquer serviço de encomendas rápidas. Entre outros, pode-se citar:

1 - *balança*: como a capacidade dos seus veículos e os preços dos seus serviços

estão diretamente relacionados aos pesos das encomendas, o uso de balanças torna-se essencial à operação. Dependendo dos tipos de encomendas da transportadora, as balanças deverão ter maior ou menor precisão, havendo várias tecnologias disponíveis;

- 2 - *trena*: de modo similar às balanças, o uso de trenas é necessário para avaliar as dimensões (fazer a cubagem) das encomendas. A transportadora geralmente dispõe de trenas de diversos tamanhos (as de 1 e 2 metros são as mais utilizadas), para medir com rapidez e precisão desde uma simples embalagem, até uma carga completa a ser embarcada. As trenas podem ser rígidas (de madeira ou plástico) ou flexíveis (de aço ou lona); trenas fixadas sobre o balcão de recepção das encomendas são bastantes úteis, pois, além de práticas, permitem ao cliente acompanhar a medição das embalagens;
- 3 - *equipamentos de comunicação*: além daqueles equipamentos necessários aos contatos com o cliente, como, telefone, fax, microcomputador (correio eletrônico) e outros, há um grande variedade de equipamentos destinados à comunicação entre o veículo e a transportadora. Tais equipamentos podem estar voltados para a segurança, para o controle ou para simples consultas em torno de uma operação. Para tanto, podem ser utilizados sistemas e equipamentos sofisticados e onerosos, como, GPS, *pager*, telefone celular, rádio, etc.. Por outro lado, na falta de recursos pode-se, inclusive, incorporar o uso de telefones públicos à operação;
- 4 - *empilhadeira*: dependendo das dimensões do depósito e do tipo de operação que é executado, torna-se necessário o uso das máquinas empilhadeiras, a fim de movimentar e empilhar as encomendas paletizadas na área de armazenagem. Existem vários tipos e modelos de empilhadeiras, tanto manuais, quanto automotores. Enquanto as manuais ou hidráulicas têm capacidade menor (geralmente, até 800 kg de peso e elevação até 1,70 metro), as automotores tem capacidade superior a 1,5 tonelada, chegando, alguns modelos a 15 toneladas. Dentre as motorizadas, há aquelas movidas a gás liquefeito de petróleo (GLP), além de outras movidas a eletricidade, gasolina ou diesel. As manuais destinam-se a pequenos depósitos; as motorizadas são muito utilizadas para grandes áreas de armazenagem, possibilitando elevação de grandes pesos para uma razoável altura;
- 5 - *carro hidráulico*: destinado ao transporte horizontal de paletes, com capacidade até 3.000 kg, é muito útil para os serviços de pequenos armazéns ou deslocamento de pequenos pesos, a uma curta distância;
- 6 - *carrinho de 2 rodas*: é um dos equipamentos mais simples e dos que tem seu uso mais difundido. Tanto na área do armazém, quanto na operação de coleta e entrega, o carrinho de 2 rodas apresenta-se completamente integrado à operação com encomendas rápidas. Geralmente, é transportado dentro do veículo médio, para ser utilizado na operação de coleta e entrega;

- 7 - *paletes* (ou *pallets*): é um dos equipamentos mais utilizados para movimentação e armazenagem de encomendas. Pode ser de madeira, aço ou plástico, durável ou *one-way*. O mercado oferece paletes com capacidade de suporte desde 300 kg a 20 toneladas; e
- 8 - *outros*: existe uma infinidade de outros equipamentos destinados à operação. Alguns sofisticados, outros muito simples. As alavancas metálicas e talhas manuais são extremamente simples, porém, essenciais para o deslocamento horizontal ou acomodação de mercadorias, principalmente nos armazéns. Mais sofisticados, por exemplo, são os transelevadores, as correias transportadoras, os monta-cargas e os sistemas de roletes tracionados, utilizados para a movimentação de embalagens de tamanhos diversos, desde pequenas encomendas, até engradados ou paletes. Alguns desses equipamentos também podem ser utilizados para movimentação vertical. Para aumentar ou ordenar a armazenagem existem vários recursos, como: *racks*, prateleiras metálicas, porta-paletes, etc. Existem, também, alguns equipamentos que funcionam acoplados a veículos, como a rampa hidráulica, que facilita a carga ou descarga do caminhão, em locais em que não há rampas. Para os serviços de controle das encomendas existem várias tecnologias e equipamentos disponíveis, sendo que, atualmente, tem sido muito utilizado o código de barras.

Enfim, atualmente, dependendo do tamanho e tipo da transportadora, são enormes as variações e possibilidades, em termos de equipamentos destinados à operação com encomendas rápidas. As novidades do setor têm surgido, continuamente, em altíssima velocidade.

3.2.1.3 Instalações

Em relação às operações de uma transportadora de encomendas rápidas, dependendo do seu porte, da sua especialização, etc., pode-se ter todo um conjunto de instalações físicas necessárias à realização dos seus serviços. Como: armazém, oficina de manutenção, postos de abastecimento e lavagem, depósitos para guarda de cargas especiais, sala para guarda de produtos avariados, setor de embalagem, almoxarifados, sala de comunicações, sala de planejamento das operações, acomodações para pessoal em trânsito ou de plantão, sala da segurança, área de pesagem, e outras.

Em cada uma dessas instalações, também dependendo das características da transportadora, pode-se ter uma grande variedade de recursos, dimensões e intensidade de uso. Há transportadoras que possuem outras instalações, além das citadas, assim como, há aquelas que não contam com a maior parte dos referidos ambientes, de forma distinta ou específica. Dependendo do caso, várias das funções citadas são satisfeitas com instalações de finalidades múltiplas.

Geralmente, um dos ambientes físicos mais importantes de qualquer transportadora de encomendas rápidas, sem dúvida, é a sua área do depósito ou armazém. Nessa área ocorrem algumas das principais etapas do serviço, qualquer que seja o seu porte:

- recepção da encomenda: após a operação de coleta da encomenda, a mesma é

encaminhada ao armazém, a fim de ser devidamente conferida e registrada, e passar à etapa seguinte, que pode ser a armazenagem ou pronto encaminhamento para transferência. A recepção pode se dar após a transferência da encomenda, vinda de outro armazém;

- armazenagem da encomenda: entre as etapas de coleta e entrega de uma encomenda, a mesma é depositada nas instalações do armazém, até que ocorra a sua transferência. Dependendo do tamanho e características desse armazém, a encomenda é depositada no piso, em estantes ou prateleiras, empilhada de modo ordenado e acessível, de modo a facilitar sua conferência e remoção; e
- expedição da encomenda: após a operação de transferência, a encomenda é descarregada no armazém, a fim de ser devidamente conferida e encaminhada à etapa seguinte, a qual pode ser a armazenagem ou pronto encaminhamento para entrega.

Dependendo das várias características envolvidas, as operações citadas podem ser simplificadas, sendo que o armazém não é utilizado para o depósito das encomendas. A carga e descarga dos veículos de transferência são feitas diretamente para os destinados à entrega e coleta, após uma rápida conferência. Dessa forma, não há necessidade de se dispor de grandes espaços destinados à armazenagem das encomendas. Em contrapartida, deve-se ter uma razoável frota de veículos leves e médios, além de um bom planejamento da operação.

3.2.2 Cargas e Embalagens

Uma característica importante da encomenda rápida é a natureza do produto a ser transportado. Isto é, o tipo da carga. Por exemplo, há transportadoras que não transportam certos produtos, como: remédios, cigarros, documentos, pneus, tintas, inflamáveis, corrosivos, valores, alimentos perecíveis e outros.

São muitos os motivos que levam determinadas transportadoras a recusar certos tipos de produtos, sendo que os dois principais, são devidos à

- especialização da transportadora: quando a operadora é especializada em algum tipo específico de encomenda, diferente do solicitado pelo cliente que a procura; e
- características de risco da encomenda: quando a encomenda mostra alto risco quanto ao seu valor, perecibilidade, inflamabilidade, tendência à explosão e facilidade de roubo.

Quanto ao tipo da encomenda, alguns transportadores adotam políticas regionais. Isto é, uma transportadora pode recusar-se a transportar certos tipos de encomendas em certas rotas, ao mesmo tempo, que aceita transportá-las em outras rotas. A diferença de postura reside na intensidade dos riscos que cada uma das regiões ou rotas oferecem à carga. Portanto, diferentemente de outros atributos como perecibilidade, inflamabilidade e tendência à explosão, as encomendas que apresentam facilidade de roubo e alto valor, podem constituir-se em carga de alto risco numa determinada região e não ter o mesmo grau de risco em outra.

De modo geral, excetuando-se os produtos transportados a granel, os demais são cobertos por embalagens. Dentre os principais objetivos de se embalar um produto, estão os seguintes:

- facilitar o seu manuseio e armazenagem
- promover melhor utilização dos equipamentos de transporte
- proteger o produto
- promover a venda do produto
- alterar a relação peso - volume do produto
- facilitar o uso do produto.

Sob vários aspectos, na prática, é a embalagem que é manuseada na operação de transporte da encomenda, ficando o produto em segundo plano. É a embalagem que tem forma, dimensões e peso, enquanto o produto em seu interior pode ter outras características bem diversas. É a embalagem que é transportada, daí sua grande importância na operação.

Em relação às embalagens, como nos demais aspectos, diferentes transportadores têm diferentes comportamentos e procedimentos. Há aqueles que se utilizam de embalagens próprias, padronizadas, com capacidade única, diferentemente de outros, que se utilizam de caixas padronizadas, mas com volumes variados. Alguns operadores, mesmo que não embalem encomendas, ditam as especificações aos clientes. Há os que aceitam qualquer embalagem, de qualquer material, enquanto, outros só aceitam caixas de papelão, sem reutilização. Quanto às dimensões da embalagem, também a diversificação é enorme.

Porém, de qualquer modo, verifica-se que o mercado transportador tende a estabelecer certos critérios de embalagens, em função da transportadora, de suas instalações (armazém) e dos seus veículos. Esses critérios estão principalmente relacionados à densidade do produto (relação peso – volume). A uniformização dos volumes das embalagens facilita o manuseio da encomenda, principalmente no seu empilhamento e armazenagem, bem como, no aproveitamento dos espaços dos veículos. O uso de gaiolas, engradados e paletes auxilia as diversas tarefas da operação, porém, para tanto, é necessário que o peso do produto esteja limitado às características dos equipamentos e instalações.

3.2.3 Documentação

A atividade de transporte de encomendas rápidas, como a de cargas em geral, é uma atividade economicamente desregulamentada, isto é, não se submete a tabelas e controles governamentais de preços. É uma atividade de livre concorrência de mercado, no amplo sentido do termo.

Atualmente, no Brasil, para transportar uma encomenda rápida, do ponto de vista legal, basta que uma pessoa física tenha um veículo regularmente licenciado e, quando muito, registrar-se como autônomo, recolhendo o Imposto Sobre Serviços (ISS) ou o Imposto Sobre Serviços de Qualquer Natureza (ISQN) e já estará apto a realizar comercialmente o serviço. Para uma transportadora, basta que seja registrada na Junta Comercial e

mantenha a sua contabilidade e deveres empregatícios em dia, para estar habilitada. Não há exigências de especialização ou de responsabilidade técnica profissional de qualquer natureza.

Poucas são as leis que referem-se ao transporte de cargas de modo geral. Basicamente, além das normas veiculares comuns, há que se atentar para: a "Lei das Balanças"; a que se refere ao transporte de cargas perigosas; e, para as normas da fiscalização fitossanitária. Note-se que, praticamente, nenhuma dessas leis ou normas faz referência específica ao transporte de encomendas rápidas. Para o setor é importante conhecer a Lei N. 9.611, de 19/02/98, que dispõe sobre o transporte multimodal de carga.

3.2.3.1 Transporte em Território Nacional

De modo geral, para executar a operação de transporte de uma encomenda rápida, as transportadoras se utilizam dos seguintes documentos:⁶⁸

- Nota Fiscal: o documento fiscal básico, que atesta a aquisição e propriedade da carga;
- OCC (Ordem de Coleta de Carga): documento emitido pela transportadora que autoriza uma de suas equipes a recolher a carga e transportá-la entre o cliente e o armazém de coleta. Atesta que a carga, a partir do momento da coleta, está de posse da transportadora, sendo responsabilidade desta cumprir o disposto no Conhecimento;
- MCE (Manifesto de Coleta e Entrega): documento fiscal emitido pela transportadora com a relação de todas as cargas que serão coletadas ou entregues ao cliente, entre este e um armazém da transportadora;
- CTRC (Conhecimento do Transporte Rodoviário de Carga): documento fiscal emitido pela transportadora para cada nota fiscal ou para um conjunto de notas fiscais de um mesmo remetente para um mesmo destinatário;
- MTC (Manifesto de Transferência de Carga): documento fiscal emitido pela transportadora relacionando os CTRC relativos à transferência das cargas entre seus armazéns ou entre remetente e destinatário. É utilizado também para efeito de cobertura de seguro da carga; e
- RE (Romaneio de Entrega): documento emitido pela transportadora com a relação de entrega das encomendas em cada destino (armazéns ou destinatários ao longo da rota ou, mesmo, na distribuição das cargas urbanas)

Um dos problemas mais ocorrentes no transporte de carga é a alta incidência de erros no preenchimento da documentação. As conseqüências daí resultantes são muitas e com graves prejuízos: atraso e perda de tempo, aumento desnecessário dos custos, diminuição do padrão do serviço, perda de credibilidade junto ao cliente e autoridades, extravio de carga, falta de informação sobre a encomenda, etc. E, também, quanto mais corretas estiverem as informações, menores serão os entraves e dificuldades que a transportadora encontrará nas negociações com as seguradoras, na eventualidade de qualquer sinistro ou acidente com as mercadorias envolvidas.

⁶⁸ Segundo técnicos da Confederação Nacional dos Transportes (CNT), em junho/99.

3.2.3.2 Transporte Internacional

Ao longo dos tempos, com a evolução dos negócios internacionais, tornou-se necessário que alguns termos comerciais relacionados ao transporte de cargas fossem definidos. Com tal objetivo, a Câmara de Comércio Internacional criou os chamados INCOTERMS (International Commercial Terms), que são periodicamente revisados. Frete, seguro, taxas de embarque e desembarque e armazenagem são alguns dos custos existentes nas operações de exportação ou importação de mercadorias. Para que fique corretamente estabelecido quem arcará com tais custos, o exportador indica um dos INCOTERMS correspondentes, juntamente com o valor do produto.

Ao todo, são 13 os INCOTERMS existentes, os quais são aplicados segundo o local de entrega da mercadoria e de acordo com o meio de transporte utilizado. Alguns dos principais tipos de contratos de compra e venda de mercadorias são indicados através dos seguintes INCOTERMS: Free on Board (FOB), Cost, Insurance and Freight (CIF), Ex Works (EXW), Free Alongside Ship (FAS), Cost and Freight (CFR).

Como já se viu, atualmente, uma das características que mais se destaca no transporte é a sua internacionalização, para tanto, vários convênios internacionais têm sido celebrados. De grande interesse para o setor, tem-se o Tratado de Assunção ou, como é mais conhecido, o Tratado do Mercosul (Mercado Comum do Sul), celebrado entre Brasil, Argentina, Paraguai e Uruguai, contando com a adesão do Chile (parceiro não-membro) e Bolívia (parceiro a um passo da integração), onde a questão do transporte de cargas tem seus diversos aspectos discutidos pelo “Subgrupo de Trabalho Nº 5 - Transportes e Infra-estrutura”.

Com a criação do Mercosul alguns acordos estabelecidos refletem-se diretamente nas operações dos serviços e nas exigências legais aos transportadores. De acordo com as normas vigentes, para operar entre os países-membros, as transportadoras devem, antes de mais nada, obter os credenciamentos e registros em seus próprios países, para, posteriormente, pleitearem as autorizações nos outros países onde desejam operar. Por exemplo, para que um transportador brasileiro possa operar serviços internacionais para países do Mercosul, deve, em termos de documentos:

1º - obter o RETRIC;

2º - obter a Permissão Originária e Complementar; e

3º - comprovar ter representante legal, credenciado, no país onde for operar.

O RETRIC (Registro Cadastral de Habilitação de Empresas de Transporte Internacional de Cargas) é o documento exigido pelo Governo Brasileiro, dos transportadores nacionais, para a prestação do serviço internacional de cargas. O pedido de registro pode ser feito pelo transportador diretamente ao DNER; apenas transportadoras podem inscrever-se, sendo vetado o acesso do transportador autônomo.

Uma vez obtido o RETRIC, o transportador deverá dirigir-se às autoridades competentes e solicitar:

- a Licença Originária que é concedida pelo país com jurisdição sobre a transportadora; e
- a Licença Complementar, ou "Permiso", como é conhecida nos países signatários do Mercosul, que é concedida pela autoridade competente do país para onde se vai transportar.

O *Permiso*, uma vez fornecido pela autoridade estrangeira, deve ser mantido junto ao veículo da transportadora, durante a operação de transporte autorizada. Nele, consta a relação de caminhões autorizados a rodar no país para onde se deseja transportar. No caso de haver necessidade de trânsito por um país do Mercosul para se chegar ao país de destino da carga, é necessário uma Licença Complementar de Trânsito por Terceiros Países – "Permiso de Transito".

Os acordos assinados pelos países integrantes do Acordo criaram algumas medidas de grande impacto sobre a operação do transporte. Um importante exemplo refere-se ao "MIC/DTA" (Manifesto Internacional de Cargas/Documento de Trânsito Aduaneiro), que os transportadores podem utilizar para o caso de cargas completas. No MIC/DTA devem constar todas as cargas que estão sendo transportadas. Esse documento é preenchido para a realização das operações de Trânsito Aduaneiro Internacional (TAI), combinando os 4 tipos de aduanas que atuam no transporte rodoviário internacional: aduana de partida, aduana de saída, aduana de entrada e aduana de destino.

Sendo que, os serviços das *aduanas de partida* e das *aduanas de destino* são realizados pelas chamadas Estações Aduaneiras de Interior (EADI), e os serviços das *aduanas de saída* e das *aduanas de destino* são realizados pelas Estações Aduaneiras de Fronteira (EAF), que são, todas, escritórios governamentais localizados, conforme seus nomes indicam, respectivamente, no interior dos países e nas fronteiras entre os países.

O veículo é "aduanado" conforme uma combinação entre o remetente e o destinatário da mercadoria, para o desembaraço da documentação e internação das mercadorias. O trecho aduanado começa onde for estabelecida a *aduanas de partida* e termina onde for estabelecida a *aduanas de destino*.

Uma operação de TAI, por sua vez, pode ocorrer de 4 formas, pois: a *aduanas de partida* da carga pode ser de interior ou fronteira, assim como, a *aduanas de destino* pode ser de interior ou fronteira. Por isso, um veículo pode transitar aduanado entre 2 aduanas muito próximas ou muito distantes entre si. Por exemplo:

- se a sua *aduanas de partida* for Uruguaiana (que é uma EAF) e a sua *aduanas de destino* for Paso de Los Libres (que também é uma EAF), o veículo estará em trânsito aduanado numa distância de apenas 300 metros, mais ou menos;
- se a sua *aduanas de partida* for Recife (que é uma EADI) e a sua *aduanas de destino* for Buenos Aires (que também é uma EADI), o veículo estará em trânsito aduanado numa distância de, praticamente, 5.000 quilômetros; e
- quando a *aduanas de partida* for uma EAF e a *aduanas de destino* for uma EADI, ou vice-versa, o veículo transitará aduanado em distâncias variadas, como nos seguintes casos: entre as aduanas de Uruguaiana (EAF) e Buenos Aires (EADI) resulta numa distância de 670 km, aproximadamente; e, entre as de São Paulo (EADI) e Paso de Los Libres (EAF) resulta numa distância aproximada de 1.500 km.

A grande importância do MIC/DTA é permitir a lacração da carga na aduana de partida (AP) e sua deslacreção somente na aduana de destino (AD). Assim, ganha-se tempo (diminuição do *transit time*) com a redução dos trâmites burocráticos. Qualquer carga de encomendas pode se utilizar desse documento, desde que não contenha produtos de origem animal ou vegetal.

Para o transporte rodoviário internacional, em termos de documentação da carga, tem-se o CRT – *Conhecimento de Transporte Internacional por Rodovia*. É o documento do contrato de transporte estabelecido entre o transportador e o cliente, para o transporte de uma carga. É um documento da maior importância, pois prova a propriedade das mercadorias que representa. E, também, prova que a mercadoria está de posse do transportador, que terá de entregá-la de acordo como foi recebida, sem avarias ou faltas. O documento é prova fundamental de que as mercadorias foram embarcadas para o exterior; determina quem embarcou, quem transporta e quem é o destinatário da mercadoria que nele está descrita.

O CRT demonstra claramente a descrição da mercadoria, sua quantidade, peso, volume, valor do frete, qual o local de embarque e de destino, além da placa do veículo transportador. Deve conter um número identificador, além da sua data de emissão ou de embarque da carga. Além das cláusulas obrigatórias indicando o tipo do contrato estabelecido (INCOTERMS), deve conter a assinatura do transportador ou de seu representante legal. Mundialmente, por Convenções, este tipo de documento é definido, genericamente, como "Conhecimento de Embarque", e recebe as seguintes denominações (aparentemente, pouco utilizadas no Mercosul⁶⁹), conforme a modalidade de transporte envolvida no contrato:

- *Bill of Lading*, para o transporte marítimo;
- *Air Waybill*, para o transporte aéreo;
- *Rail Waybill*, para o transporte ferroviário; e
- *Road Waybill*, para o transporte rodoviário, que é o caso do CRT .

3.3 OPERAÇÃO DO SERVIÇO

Na operação do serviço de transporte de encomendas, pode-se dizer que o grande desafio do transportador é o seguinte: administrar as necessidades do cliente, da melhor forma possível, diante das inúmeras limitações que o serviço lhe impõe, as quais, genericamente, são:

- *limitações próprias da transportadora*, como: tamanho da frota, tipos de veículos,

⁶⁹ Vários empresários e técnicos ligados ao modal rodoviário declararam desconhecer a terminologia. No modal aéreo, a terminologia é corriqueiramente conhecida pela sigla "AWB" e consta, inclusive, de impressos de uso freqüente, como a "Lista de Verificação Para o Envio de Cargas Perigosas Radioativas", da TransBrasil, por exemplo. A transportadora de courier UPS disponibilizou para os seus clientes, na Internet, um sistema de acompanhamento direto de suas encomendas, sendo que o código de acesso à informação é o número do Air Waybill da carga.

- qualificação do pessoal, equipamentos e instalações disponíveis, etc.;
- *limitações impostas pelo ambiente externo*, sobre as quais, a transportadora não tem o menor domínio, como: situação das rodovias, horários permitidos para embarque e desembarque de produtos, leis trabalhistas, condições meteorológicas, feriados, etc.

A operação de transporte de uma encomenda rápida consiste de algumas etapas distintas: coleta, armazenagem, transferência e entrega. Executar o transporte de uma encomenda rápida da melhor maneira possível, em síntese, é ultrapassar estas etapas do modo mais rápido e pontual possível, vencendo as várias limitações existentes e potencializando os recursos disponíveis. Ou, ainda, é minimizar o tempo e maximizar a qualidade das tarefas de coleta, entrega, transferência, armazenagem e controle necessários à operação.

3.3.1 Coleta e Entrega

Numa transportadora rodoviária de encomendas rápidas a operação da frota está diretamente ligada ao seu setor encarregado do tráfego. Cabe a ele definir como os veículos vão operar e como as tripulações executarão as tarefas. Além do planejamento e da programação dos serviços, outra tarefa fundamental do setor é o controle dessa operação. Os problemas a serem solucionados no planejamento e programação da operação envolvem questões relacionadas, por exemplo, à roteirização, zoneamento, alocação de frotas e programação da tripulação. Tudo de modo a conciliar racionalização, economia e segurança, com prazos de entrega, legislação trabalhista, tabela de horários, veículos disponíveis, etc.

Para auxiliar na solução desses problemas, existem várias técnicas e procedimentos, alguns bastante conhecidos e utilizados.⁷⁰ Nos últimos tempos têm surgido, ainda, variados programas e equipamentos computacionais capazes de ajudar na busca de melhores soluções para a operação das frotas e serviços. Tais recursos, associados à experiência dos profissionais do setor, sem dúvida, podem contribuir para encontrar alternativas mais econômicas, que favoreçam a solidez e competitividade das transportadoras.

Quando a ordem ou o horário em que as coletas ou entregas devem ser cumpridas não são impostos a priori, diz-se que este é um problema do tipo "roteamento". E, para o gerenciamento da coleta ou entrega das embalagens, para maximizar o uso da frota de uma transportadora, pode-se utilizar os chamados roteirizadores. São softwares que, conforme o caso, otimizam a rotina operacional de distribuição do produto, reduzem o custo da distribuição, atuam na redução do estoque, além de racionalizar as operações de coleta/entrega. Possibilitam a previsão do tempo da operação, fazem simulação das atividades de distribuição de uma carga, indicam as rotas de menor distância, menor tempo ou menor custo, preparando os roteiros de coleta e entrega. Apresentam, enfim, conforme o caso, grandes sofisticações e possibilidades. Alguns deles são apresentados

⁷⁰ Ver a obra VALENTE, A. M. et al. *Gerenciamento de transporte e frotas*.

em português.⁷¹

Dada a importância da rapidez e pontualidade exigidas pelo cliente, o transporte de encomendas rápidas, nos moldes modernos, exige atenção especial no que diz respeito aos prazos de entrega. Por isso, as principais transportadoras operam suas rotas mais importantes com frequências diárias nas transferências entre depósitos. Esses depósitos funcionam como centralizadores da carga de diversos clientes através da coleta ou da recepção das mercadorias. A consolidação da carga nesses armazéns permite que se formem carregamentos complexos maiores, que são transferidos para outros centros de distribuição, para posterior entrega aos destinatários.

Dessa forma, o prazo total de entrega, de porta a porta, não deve exceder o prazo prometido ao cliente. Rapidez e pontualidade é a tradução da eficiência da transportadora, na administração da soma dos seguintes tempos:

- tempo reservado para a coleta na localidade de origem;
- tempo de transferência entre depósitos troncais, intermediários, situados ao longo da rota;
- tempo reservado à descarga, triagem, espera e ao carregamento em cada depósito da rota; e
- tempo de distribuição local.

Pode-se notar a grande importância da conjugação operacional entre coleta, transferência, triagem e distribuição. Em geral, somente transportadoras grandes, com ampla estrutura de apoio e um bom esquema operacional, conseguem atender a clientela dentro de prazos e níveis de serviço compatíveis com o padrão logístico moderno. E, note-se, todas as etapas do serviço comportam (e devem ser precedidas de) um planejamento, a fim das operações se realizarem sob o controle, domínio e eficiência necessários à transportadora e sua clientela. As variáveis concorrentes numa operação normal de transporte são inúmeras e, quantas mais e melhor se puder avaliar, menores os riscos e maiores os acertos do serviço.

No Brasil, as transportadoras de maior porte, que se especializam no transporte e distribuição de encomendas rápidas, normalmente, têm se utilizado, além da frota própria, de carros agregados. São veículos de terceiros que trabalham exclusivamente com cargas da transportadora, sob contratos de longo prazo. O esquema permite imprimir ao caminhoneiro os padrões de serviço da transportadora, evitando, por outro lado, as deficiências, custos adicionais e encargos que surgem na operação de frota própria.

O acompanhamento de diversos casos no Brasil mostrou que a eficiência dos carros agregados, trabalhando com um sistema de remuneração em que são dados incentivos à produtividade, é pelo menos duas vezes maior, em termos de resultados econômicos, da que normalmente se consegue com frota própria. Tal proporção pode subir para cerca de três vezes, caso os operadores agregados sejam mini ou microempresários, pois, além do incentivo à produtividade, ainda existem as vantagens administrativas e fiscais desses tipos de empresas.

⁷¹ Em maio de 1998, os roteirizadores disponíveis no Brasil, eram os comercialmente conhecidos pelos seguintes nomes: Delivery, Roadshow, Rotacerta 2.0, Trucks e TruckStops. (*Nestlé utiliza roteirização na coleta de leite*. p. 89).

A atividade de planejamento visa, fundamentalmente, determinar um plano de ação e, de modo amplo, pode ser definida como a busca da previsão e o tratamento antecipado daquilo que teoricamente deverá acontecer. O controle é a verificação do que realmente está ocorrendo, numa tentativa de atingir os resultados desejados. E, os relatórios são os instrumentos comuns de controle. Os relatórios de controle repetitivo ou de comportamento são elaborados com periodicidade determinada e seguem padrões constantes. O seu objetivo é atender a administração na tomada de decisões.

Um relatório de controle, fundamentalmente, busca aumentar a eficiência do serviço. Por outro lado, inegavelmente, a qualidade das operações de coleta e entrega são fundamentais para a eficiência do transporte de encomendas rápidas, como um todo. É nestas etapas que ocorre o contato pessoal entre os representantes do cliente e da transportadora. E, é aí que ocorre a troca de responsabilidade sobre a mercadoria ou bem transportado. Portanto, é quando o cliente percebe com maior nitidez o nível de serviço que lhe foi oferecido. Por isso, é tão problemático delegar a terceiros tais operações, sem os devidos cuidados.

Para preservar os níveis de serviços ofertados e para aumentar a eficiência na entrega do produto, há vários cuidados e procedimentos que devem ser observados pelo transportador. Dentre outros cuidados, a transportadora deve:

- usar plataformas niveladoras de docas para agilizar o carregamento do veículo;
- desenvolver um cronograma que permita atingir as datas de entrega prometidas;
- programar a carga de modo a fornecer carregamento otimizado dos veículos;
- verificar a documentação para possível aumento da velocidade do serviço e recepção das encomendas pelo destinatário;
- analisar a eficiência do conjunto de equipamentos que utiliza no carregamento dos veículos (carrinhos, empilhadeiras, esteiras, etc.);
- tentar encontrar meios de atingir a maior densidade de carregamento possível, se está expedindo menos que uma carga completa;
- verificar se o *layout* de suas docas favorece o fluxo suave e ininterrupto dos veículos de transporte;
- impedir o conflito dos fluxos de entrega e coleta, caso os mesmos utilizem a mesma doca;
- zelar pela iluminação adequada das docas;
- dimensionar corretamente o número de pontos de carregamento na doca;
- evitar que o veículo fique retido por tempo demasiado; e
- etc.⁷²

Dependendo da região que abrange, do tipo de serviço que oferece e dos clientes que atende, uma transportadora pode se ver obrigada a operar com cargas sazonais em grande volume. De modo geral, a agitação dos fabricantes para suprir o mercado nos meses de novembro e dezembro mexe também com as transportadoras e companhias especializadas em movimentação e armazenagem. A conferência de notas fiscais e dos pesos dos caminhões é acompanhada com maior rigor nessa época, para evitar atrasos nas entregas. As vezes, é necessária a contratação de pessoal, além da implantação de turnos extras de serviço. A simples ocorrência de um caminhão parado em uma balança

⁷² Finalmente estamos prontos para expedir. p. 8

ou posto fiscal de qualquer rodovia pode comprometer todo o cronograma de uma transportadora.

Portanto, nos dias atuais, a rapidez e pontualidade com que o transportador deve coletar e entregar uma encomenda rápida devem estar integradas aos sistemas e à qualidade com que o produto é fabricado e comercializado. Não podem servir de "gargalo", para o estrangulamento da logística empresarial.

3.3.2 Armazenagem

Verifica-se que, atualmente, a fim de aumentar sua rapidez e pontualidade, o transportador de encomendas rápidas tende a reduzir ao mínimo possível, o tempo de armazenagem das embalagens, que, praticamente, "deve inexistir": a pressa do mercado não deixa tempo para tal. Por isso, nos nossos dias, pode-se verificar duas claras tendências na operação do transporte de encomendas rápidas:

- a consolidação da carga coletada deve ser feita diretamente sobre o caminhão que fará a transferência; e
- ao final da transferência, a encomenda deve ser passada diretamente para o veículo que realizará a entrega.

Na prática, porém, apesar da pressão do mercado, a transportadora necessita da atividade de armazenagem por vários motivos incontornáveis de racionalização, principalmente, os relativos aos custos das frotas e equipamentos. Por isso, sempre que essencial à operação, a atividade deve ser executada da forma mais eficiente possível. E, para tanto, à atividade de armazenagem, tem-se como principais objetivos:

- máximo uso do espaço
- efetiva utilização dos recursos disponíveis (mão-de-obra e equipamentos)
- pronto acesso a todos os itens
- máxima proteção dos itens estocados
- boa organização
- satisfazer as necessidades dos clientes
- registro das operações.⁷³

Um armazém de encomendas rápidas, dependendo do transportador, tem que movimentar embalagens de volumes e pesos diversos. Deixando-se de lado a natureza do produto da encomenda, focando-se apenas o seu volume, há inúmeras possibilidades, desde embalagens com mais de 1 metro cúbico, até as de pequeno porte. O tratamento de cada um desses volumes, pode exigir equipamentos e instalações específicos. Quando se fala em equipamentos para estocagem de itens de pequeno porte, por exemplo, lembra-se sempre do problema do dimensionamento inadequado, que normalmente não atende as características do produto, nem tão pouco a capacidade de carga do mesmo. São compreendidos como equipamentos para estocagem de itens de pequeno porte as caixas e os minicontenedores, os armários modulares, os transelevadores "mini-loads", o carrossel vertical e horizontal e as estanterias fixas,

⁷³ *Otimização na armazenagem: ocupação do espaço vs. seletividade*, p. 30.

deslizantes, dinâmicas, de múltiplos níveis e altoverticalizadas, entre outros.

Os principais problemas enfrentados pelos usuários de equipamentos de estocagem de pequenas encomendas rápidas são, entre outros, as prateleiras e colunas superdimensionadas, gerando custos elevados, ou então subdimensionadas, que são frágeis para as cargas que deveriam suportar, gerando espaços ociosos nas prateleiras e gavetas. Para evitar esses problemas, as principais medidas são:

- realizar um bom projeto que contemple as reais necessidades quanto ao número de itens, pesos e quantidades dos mesmos. Um *layout* adequado, com acessos fáceis e aproveitamento racional do espaço disponível;
- levar em conta as especificações corretas, evitando o superdimensionamento das prateleiras e colunas;
- fazer uma escolha rigorosa quanto ao fornecedor, para se ter certeza de que os componentes sejam fabricados dentro das especificações do projeto, no que diz respeito à qualidade dos materiais empregados, detalhes construtivos, tratamento superficial e pintura;
- atentar para a garantia na continuidade do fornecimento de componentes de reposição e ampliação;
- a montagem do equipamento deve ser feita somente por pessoal especializado e que tenha responsabilidade bem definida;
- utilizar os equipamentos observando rigorosamente os limites de carga previamente estabelecidos; e
- realizar uma boa manutenção preventiva.

Outros problemas freqüentemente enfrentados pelos usuários de equipamentos de estocagem de encomendas de pequeno porte são o acondicionamento de volumes muito pequenos, ou então de forma geométrica diversa, controle de estoque (inventário), localização de endereços e FIFO (first in, first out). Para evitá-los deve-se usar sempre contenedores para acondicionar volumes com irregularidades geométricas e de pequeno porte, e implementar um software para endereçamento e controle de estoque, através de etiquetas com código de barras e coletores por radiofrequência.

Um *checklist* que pode ser feito para a boa conservação dos equipamentos de estocagem no armazém, é:⁷⁴

- realizar a manutenção preventiva de acordo com a especificação do manual do fabricante;
- respeitar a capacidade de carga predeterminada;
- não deixar acumular poeira nas prateleiras e manter o piso sempre seco;
- quando da lavagem do piso, enxugar bem as sapatas e colunas;
- reapertar sempre os parafusos de fixação das prateleiras, placas de piso, guarda-corpos, etc.;
- nunca utilizar as prateleiras como degraus;
- não arrastar materiais sobre as prateleiras;
- evitar colisão de carrinhos com as colunas das estantes; e
- não sobrecarregar as prateleiras e pisos intermediários.

Na hora da escolha de um equipamento para estocagem de embalagens de pequeno

⁷⁴ Dimensionamento incorreto gera problemas. p.36.

porte deve ser levada em consideração a relação custo/benefício, flexibilidade de arranjos na mudança de *layout*, assistência técnica, capacidade técnica e fabril do fornecedor. Quanto ao projeto, deve-se levar em conta, também, o número de embalagens e quantidade de cada uma delas, seus pesos e volumes, giro das mesmas, modos adequados para a estocagem dos vários tipos de materiais, espaços disponíveis, acessos, recebimento e expedição das embalagens, circulação de pessoal e distâncias percorridas, iluminação e ventilação.

Atualmente, existe um amplo espectro de tecnologias para a automação de depósitos. Uma classificação geral destas tecnologias identifica 2 grupos principais:

- *tecnologia para operações automáticas* (armazéns automatizados com transelevadores; veículos automaticamente guiados; sistemas de transportadores aéreos, elétricos ou auto-propelidos; transportadores por cintas, correias ou roletes; paletizadores e sistemas de manuseio para armazenagem vertical). Dado seu alto custo, dificilmente são adequados a instalações de tamanho pequeno ou médio; e
- *tecnologia para gerenciamento automático* (fundamentalmente, sistemas com transmissão de dados por radiofrequência e sistemas de identificação automática). Permite o planejamento, controle e monitoração das atividades do armazém de maneira automática, também se usados elementos da tecnologia operacional convencional (empilhadeiras, transpaleteiras, carrinhos, etc.).

Os sistemas de coleta automática de dados estão sendo utilizados a cada dia com mais frequência, para possibilitar a rápida e fácil separação, distribuição e controle das embalagens, operando totalmente interligados a sistemas de computadores. Quando aplicados em empilhadeiras, permitem que o operador seja conduzido ao local certo do armazém, para as encomendas certas, as quais podem ser separadas e imediatamente carregadas no veículo certo, para entrega ao cliente ou para a transferência programada.

Um dos sistemas de coleta automática de dados disponíveis no mercado, por exemplo, se utiliza de leitores de código de barras acoplados a empilhadeiras, sendo indicado para uso em locais onde seja necessária a leitura à distância (até 7 metros), não importando o nível de luminosidade do ambiente, mesmo quando o código de barras está mal impresso ou danificado. Pode ser usado para leitura de embalagens paletizadas, quando um leitor fixo é acoplado entre os garfos da empilhadeira. Por outro lado, se as embalagens são empilhadas e devem ser lidas a grande distância (6 m de altura e 6 m de distância), pode-se utilizar um modelo de leitor móvel, controlado por um joystick, que opera acoplado ao teto ou na frente da empilhadeira. Ambos os tipos possuem uma unidade decodificadora que se comunica com o computador central por meio de radiofrequência, com a ajuda de um terminal para a empilhadeira.

Otimizar o espaço dentro de um armazém, verticalizando a estocagem, é a tendência apresentada atualmente pelas transportadoras. Além dos racks e das estruturas porta-paletes convencionais, encontram-se em uso as estruturas porta-paletes metálicas desmontáveis, que buscam flexibilizar a tarefa de estocagem e o espaço ocupado por esta. De modo geral, considerando o espaço disponível do armazém versus o espaço utilizado, pode-se usar como princípio, que uma boa taxa de ocupação volumétrica do armazém se dá a partir de 60%.

Como os corredores do armazém têm grande relevância no fluxo do serviço e no espaço

de estocagem, devem receber atenção redobrada no projeto. Há 3 tipos básicos de corredores num armazém, os quais, corretamente dimensionados, aumentam a eficiência do armazém:

- corredores de trabalho: são aqueles através dos quais os materiais são colocados ou retirados da estocagem;
- corredores de pessoal: são aqueles usados somente por pessoas; e
- corredores auxiliares: são os destinados para ações contra incêndio, acesso a equipamentos, etc.

Além dos materiais tradicionais (concreto, alvenaria de tijolos), outros são utilizados a obtenção de áreas de armazenagem. A fim de preservar o bom atendimento ao cliente, para ampliar temporariamente a capacidade de armazenagem, para casos de sinistros ou reformas de instalações, para manter a capacidade da transportadora, etc., um dos recursos disponíveis é a instalação de um armazém inflável. Além da facilidade de poder ser alugado para pronta instalação, esse tipo de armazém é bastante versátil na criação de espaço para armazenagem, proporcionando flexibilidade quanto ao seu tamanho e agilidade de montagem. Em poucas horas, por exemplo, pode-se ter um armazém inflável de 4.000 metros quadrados de área, altura central de 11 metros ou mais, com entradas que permitem a passagem de empilhadeiras e outros equipamentos, além de caminhões e carretas com largura de 4 m e 4,50 m de altura.⁷⁵

3.3.3 Transferência

Uma operação de transferência, diante de vários fatores, pode envolver um ou mais modais. Geralmente, quando a origem e o destino de uma encomenda rápida encontram-se dentro de uma mesma região geográfica ou, quando, a matriz de transporte das regiões envolvidas é fortemente centrada num determinado modal, a transferência da carga é realizada nesse modal. Porém, para grandes distâncias ou para regiões com múltiplas opções, a logística pode indicar a conveniência de se realizar uma operação com multimodalidade.

3.3.3.1 Operação Convencional

A transferência é responsável, de uma forma ou de outra, por tudo o que acontece até as encomendas chegarem ao cliente. O conjunto de atividades de transferência de uma carga de encomendas rápidas inicia-se com a expedição da carga e termina com a sua recepção, em um ou mais destinos. A expedição geralmente inclui as seguintes tarefas:

- reembalagem do produto, se necessário
- formação de cargas para transporte
- programação do transporte
- carregamento propriamente dito

⁷⁵ *Inflável: versatilidade na criação de espaço para armazenagem.* p. 36 a 37

- conferência de todos os embarques
- manutenção dos registros.

As tarefas de recepção da carga, por seu turno, são realizadas de modo oposto à da expedição.

Nas transferências, normalmente são utilizados veículos de maior capacidade – usualmente, caminhões tipo "truck" (com eixo traseiro adicional e 12.000 kg de capacidade), ou carretas com capacidade de 18.000 a 25.000 kg, ou mais. Na prática, pode ocorrer mais de uma transferência entre depósitos antes que a mercadoria seja efetivamente distribuída localmente. As encomendas são coletadas no cliente-origem pela filial mais próxima ao local em que este está estabelecido. A mercadoria é então conduzida até o armazém da filial (processo de coleta). Desse depósito, ocorre uma transferência até outro depósito troncal. Nova triagem é realizada, sendo a mercadoria transferida para outro terminal, e assim por diante, até chegar à filial mais próxima à localidade de destino final. Nesse depósito, é feita a triagem segundo os roteiros de entrega, efetuando-se, então, a distribuição aos diversos pontos de destino (clientes).

Entre terminais regionais, podem ser utilizados caminhões semi-pesados, do tipo "truck" (terceiro eixo) ou carretas, tracionadas por cavalos mecânicos. Alguns aspectos conceituais importantes devem ser considerados na organização da operação. Dependendo do tipo de produto e do mercado, podem ocorrer grandes oscilações na demanda por transporte. Uma forma de contornar esse problema é a contratação de serviços de carreteiros, sempre que o volume a transportar exceda a capacidade da frota própria da transportadora. Ou seja, seriam contratados carros de mercado para executar o transporte da carga excedente.

Essa prática não é muito recomendada para sistemas logísticos em que o prazo de entrega dos produtos é um elemento fundamental. Isso porque o carro de mercado perde em velocidade média para o serviço realizado com a frota própria. Para tal, concorrem fatores diversos, incluindo problemas de manutenção (quebras inesperadas dos veículos na estrada), menor controle das condições de segurança (como fadiga), pouco engajamento do carreteiro nas metas logísticas da transportadora, etc.

Um modo de contornar essa situação, sem incorrer em custos excessivamente altos, é evitar rotas e clientes com grandes oscilações na quantidade de carga a ser transportada. Outra forma, muito utilizada no mercado norte americano, é a formação de grandes transportadoras e distribuidoras de cargas. Para essas, as oscilações eventuais dos fluxos de alguns clientes não chegam a perturbar o conjunto, tal seu tamanho.

No caso do transporte de uma forma geral, em que as exigências de nível de serviço não sejam prioritárias, é comum, no Brasil, a utilização de caminhoneiros autônomos (carros de mercado). O custo fixo, de um veículo tipo truck, de 12 t. de carga, é aproximadamente 17% menor, quando operado por um carreteiro, do que a operação correspondente com frota própria. O custo variável, por sua vez, é cerca de 21% menor.

Sabe-se que nem sempre um valor menor significa realmente custos mais baixos. Muitas vezes, é a forma de apropriação das despesas, por parte dos carreteiros, que é deficiente. Mas há fatores institucionais que também explicam parte dessas diferenças. Um fator importante são os níveis de impostos e de obrigações que incidem sobre as

transportadoras, mas não sobre o autônomo ou sobre as microempresas. Daí, os carreteiros serem muito utilizados pelas transportadoras, de uma forma geral. Embora, haja indícios de excessivo envelhecimento da frota de veículos de propriedade dos carreteiros, ainda assim, seus serviços continuam sendo bastante requisitados, ocupando um número razoável de nichos do mercado.

Outro aspecto que tende a favorecer o carreteiro na transferência (intermunicipal e interestadual) é a carga de retorno. Para obtê-la, geralmente, é preciso deslocar o veículo para uma localidade afastada da rota principal. Além disso, a procura da carga, as esperas, o carregamento e a entrega no destino podem consumir um tempo relativamente grande no processo. Normalmente, transportadoras que operam serviços regulares, com hora marcada, não se interessam pelas cargas de retorno, pois, os efeitos negativos no nível de serviço podem superar, em muito, a receita marginal que pode ser obtida com as mesmas. Já os carreteiros costumam buscá-las, aceitando fretes mais baixos, que acabam se refletindo sobre todo o mercado, inclusive nas rotas principais.

Assim, no transporte de encomendas rápidas, dada a importância do nível do serviço oferecido, as tarefas de transferência devem ser administradas com muita eficiência, tanto em rapidez e pontualidade, quanto em regularidade. E, mais, dado o alto valor da carga de encomendas, outros fatores devem ser ressaltados na transferência, como, a segurança e o controle da operação, por exemplo. A transportadora deverá reter informações acerca da localização e situação da carga, e de cada encomenda, a qualquer tempo e hora da viagem. Na prática, para o cliente, a sua encomenda "está nas mãos" da transportadora nessa etapa, tanto quanto em qualquer uma das outras, por isso sente-se no direito de ter informações claras e precisas, a qualquer tempo, sobre seu produto. Enfim, o cliente não baixa o seu nível de exigências na transferência.

Daí, a grande atração que exercem sobre o cliente os equipamentos de controle e monitoração da frota (e da carga), que alguns transportadores utilizam, como, o sistema de rastreamento por satélite, rádio, etc. Essas tecnologias tornam-se elementos de diferenciação do nível de serviço, com claros reflexos mercadológicos.

Apesar da falta de estatísticas confiáveis, sabe-se, também, que um transportador rodoviário de relativa importância em certas regiões, para a etapa de transferência de encomendas é o ônibus de linha regular de passageiros. Para o tema, oportunamente, será dado um tratamento mais detido e específico, já que compõe um dos objetivos específicos deste trabalho.

3.3.3.2 Operação com Multimodalidade

O crescente desenvolvimento do comércio, impelido pelas políticas mundiais de globalização da economia, tem exigido, como consequência, serviços de alta qualidade nas diversas etapas do transporte, além de uma significativa redução e racionalização do tempo da estocagem. O transporte deve prever a possibilidade de conexão entre pontos opostos do planeta, o que é feito, normalmente, por modais distintos de transporte. Apesar disto, verifica-se a necessidade dos produtos viajarem cobertos por um único

documento, emitido por um só operador, que assuma a responsabilidade plena pelos incidentes que possam ocorrer entre a origem e o destino final do transporte. Isso estaria incluído nas atividades relativas ao que se conhece como transporte multimodal, executado por um operador multimodal.

Para reger o tema no Brasil, o Presidente da República, em 19 de fevereiro de 1998, sancionou a Lei Nº 9.611, que ao longo de 35 artigos dispõe sobre o Transporte Multimodal de Cargas, onde, entre outras coisas, verificamos que:

*"Art. 2º - Transporte Multimodal de Cargas é aquele que, regido por um único contrato, utiliza duas ou mais modalidades de transporte, desde a origem até o destino, e é executado sob a responsabilidade única de um Operador de Transporte Multimodal."*⁷⁶

A lei destaca, ainda, que o operador multimodal deverá ser pessoa física, transportador ou não, com veículos próprios ou de terceiros, previamente habilitado e registrado num órgão federal específico. Cabe ao operador emitir o Conhecimento de Transporte Multimodal de Carga, sendo o transporte nacional ou internacional.⁷⁷

Além da operação de intermodalidade, muitas tecnologias têm sido desenvolvidas especificamente para a atividade, como, guinchos, plataformas e veículos. Uma dessas tecnologias, que está ingressando no Mercosul, é a do baú-vagão, ou RoadRailer. Trata-se de um equipamento bimodal, que permite a transformação da carroceria de um caminhão semi-reboque em um vagão de trem e vice-versa, podendo operar nos dois modais. É uma idéia surgida há 40 anos nos EUA, implantada na Europa em 1990, e em uso em vários países do mundo, atualmente.⁷⁸

Para o transporte de cargas, de modo geral, o assunto é extremamente amplo e dinâmico, com grande interação entre os modais rodoviário, ferroviário, marítimo e aéreo. Já no nicho de transferência de encomendas rápidas, no Brasil, o transporte intermodal mais utilizado é o que se vale dos modos rodoviário e aéreo, que tem se expandido enormemente nos últimos anos. Além da especialização de muitas transportadoras nacionais, grandes transportadoras internacionais tem se estabelecido no país, ultimamente.

4 PARCERIAS ESTRATÉGICAS NO SETOR EMPRESARIAL: EVOLUÇÃO E TENDÊNCIAS

*"QUANDO ALEXANDRE, O GRANDE, CHOROU ÀS MARGENS DO RIO PORQUE NÃO HAVIA MAIS MUNDOS A CONQUISTAR, O SEU SOFRIMENTO TEVE ORIGEM EM NADA MAIS SUBSTANCIAL DO QUE A IGNORÂNCIA DO SEU CARTÓGRAFO."*⁷⁹

Diante dessa perspectiva e ladeados por "cartógrafos" bem mais precisos e sonhadores, os "alexandres" da era atual rescrevem os planos e estratégias capazes de levar à

⁷⁶ Lei Nº 9.611 de 19 de fevereiro de 1998 – na íntegra. p. 35

⁷⁷ Artigo 5º da Lei Nº 9.611, de 19/02/98.

⁷⁸ Baú-vagão opera em rodovias e ferrovias. p. 90.

⁷⁹ BARNET, R. J., MÜLLER, R. E.. Poder global – a força incontrolável das multinacionais. p. 13.

conquista do mundo que almejam. Esses "alexandres" - os administradores dos gigantes empresariais do mundo de hoje - crêem e proclamam que, onde a conquista militar fracassou, os negócios podem ter sucesso.

Conforme um ex-presidente da IBM World Trade Corporation: "Para as finalidades empresariais, as fronteiras que separam uma nação de outra são tão reais como o equador. Consistem meramente de demarcações convenientes de entidades étnicas, lingüísticas e culturais. Não definem necessidades empresariais e nem tendências de consumidores... O mundo fora do país de origem não é mais considerado como uma série de clientes e perspectivas sem ligação entre si para seus produtos, mas como aplicações de um único mercado."⁸⁰

Quando alguém questiona o real poder que dizem possuir, os grandes chefes empresariais, ainda que por humildade não o digam, certamente lembram que, como o Papa, apesar de não possuírem divisões e blindados sob o seu comando, as fontes de seu extraordinário poder são encontradas em toda parte. Podem alterar a economia mundial e, ao fazê-lo, podem transformar o papel histórico da nação-estado. Esse poder não deriva das bombas e exércitos, mas do controle dos meios de criação de riqueza, em escala mundial.

"Com efeito, o aspecto mais revolucionário da empresa mundial não é o seu tamanho, mas sua visão mundial. Os administradores das empresas globais estão tentando pôr em prática uma teoria de organização humana que alterará profundamente o sistema da nação-estado, em torno do qual a sociedade se organiza há mais de 400 anos."⁸¹

Porém, ainda dentro de uma linguagem figurativa, há algumas grandes questões a serem encaradas pelos grandes administradores de hoje: o mundo é muito maior do que imaginavam, há muitos "alexandres" espalhados por esse mundo e, o que é pior, há vários mundos a serem conquistados e, portanto, defendidos.

Como se viu no "Capítulo 2 – O Ambiente", tem-se um mundo enormemente variado, segmentado, complexo, instável e exigente, que está experimentando um comércio cada vez mais internacional, forte e flexível. E é diante desse gigantesco painel que o empresário tem que se posicionar e administrar sua empresa, com a certeza de que tem que crescer, caso contrário alinha-se com o desaparecimento. Portanto, pode-se dizer que o ambiente da empresa é altamente opressor, por isso exige providências contundentes. Tudo tem indicado que os caminhos são vários, porém, pouquíssimos passam ao largo de alguma estratégia que envolva alguma modalidade de parceria. A diretriz política vigente, sem qualquer novidade, mais uma vez é: unir para fortalecer. As novidades ficam por conta de *quando unir, quem unir e como unir*.

4.1 A REVOLUÇÃO DAS ALIANÇAS EMPRESARIAIS

De modo geral, uma revolução política tende a irromper num determinado cenário, de

⁸⁰ *Idem* citação anterior.

⁸¹ *Idem* citação anterior, p. 14-15.

modo rápido e violento, desestabilizando o cotidiano, distorcendo as atividades e procedimentos das pessoas e organizações, além de produzir grandes manchetes e de bruscamente interferir na maré da história. No mundo dos negócios, porém, as revoluções geralmente assumem formas mais silenciosas, seguem passos graduais, permanecendo quase sem divulgação, enquanto seu poderoso impacto é disseminado. A revolução das alianças empresariais, que é uma dessas formas moldadas silenciosamente, freqüentemente, tem atingido muitos dirigentes em completo despreparo para o seu impacto generalizado. Porém, tudo indica que isto não pode ser mais sustentado, pois: "Nas próximas décadas, todo administrador fará parte de alguma aliança ou estará competindo com uma"⁸².

Na sustentação dessa predição encontram-se as mudanças do ambiente global, o surgimento de um novo espírito empresarial e a necessidade dos segmentos empresariais sintonizarem-se com uma realidade que apresenta infinitas possibilidades de desdobramento e evolução. Enfim, há a História para confirmar, através de casos e exemplos, uma irreversível tendência do homem aprofundar e dinamizar suas relações produtivas através de modelos cooperativos.

4.1.1 A Explosão das Alianças Mundiais

Nas últimas décadas, poderosas forças têm se unido para orientar as mudanças fundamentais nos sistemas econômico, social e comercial do globo. O mundo está sendo redesenhado mais pelas fronteiras econômicas do que pelas fronteiras políticas. Dentro disso, criaram-se o Nafta (*The North American Free Trade Agreement*), a União Européia, o Pacto Andino, o Mercosul (Mercado Comum do Sul), a Apec (*Asia Pacific Economic Co-operation*) e vários outros blocos econômicos.

Passou-se a esperar muitas evoluções desta nova ordem econômica, principalmente com o colapso do comunismo. Nos anos de 1990, a estrutura empresarial mudou dramaticamente, ao mesmo tempo que os negócios se adaptaram à dinâmica dos mercados globais. Dirigida para a consolidação do mercado mundial, acelerada pelas reformas econômicas e revoluções sócio-políticas da Europa e impulsionada pelas potências econômicas do Pacífico, a década de 1990 apresentou novas e importantes oportunidades para a revisão da atuação das empresas no mercado global, em contraste com os anos anteriores.

Sobre a década de 1980, quando verificou-se o início de um frenesi voltado à aquisição de empresas, pode-se apresentar, por exemplo, a seguinte tipificação da atuação norte-americana: "Exércitos de piratas do comércio começaram a vender, comprar e negociar empresas do jeito mais americano de vender e comprar, e a negociar com boatos como se estivessem num quintal. Obtiveram dinheiro emprestado para destruir, não para construir. Eles construíam castelos financeiros de baralho e desapareciam antes que estes entrassem em colapso"⁸³.

⁸² Segundo Paul Lawrence, da Harvard Business School, in LYNCH, R.P.. *Business alliances guide: the hidden competitive weapon*. p.1.

⁸³ BARTLETT, D.L. , STEELE, J. B. in LYNCH, R.P.. *Business alliances guide: the hidden competitive*

Essa prática "insana", que vez por outra volta a assombrar o mercado, mascarou a importância de outras tendências então correntes. Naquele tempo, enquanto os CEO's (*chief executive officer*) norte-americanos se preocupavam em reunir todos os seus recursos para erguer paliçadas contra os ataques hostis dos seus conterrâneos, os CEO's estrangeiros foram construindo vastos impérios através da expansão de capital em massa, com o conseqüente controle de parte do mercado global.

Na época, empresas japonesas e européias adquiriam três companhias americanas, para cada uma que os americanos adquiriam no exterior. E, o número de alianças através do mundo multiplicou-se bruscamente em quase todos os setores produtivos. Tais alianças se deram sob a forma de *joint ventures*, redes de fornecedores, franquias, consórcios para P&D (pesquisa e desenvolvimento) e outras. Pela primeira vez na história, as 50 maiores empresas japonesas gastaram mais em P&D do que em máquinas e equipamentos. Dessa forma, o mundo tinha um novo e vasto campo para investimento na produção, a longo prazo.⁸⁴ Enfim, havia chegado a hora da reconstrução, da afirmação dos reais valores comerciais básicos, que ampliam a abundância econômica, a prosperidade e dão valor ao cliente.

4.1.2 Um Novo Espírito - O Construtor de Parcerias

Ao novo caminho em desbravamento, correspondeu o surgimento de um espírito empresarial diferenciado, cujas características fundamentais foram, provavelmente, a adaptabilidade e a sociabilidade: disposto a mudar sempre para se inserir melhor, e admitindo que só existe negócio com parceria. Ao tentar ganhar mais fatias do mercado, o executivo enfrenta a escolha de segurar cada vantagem estratégica ou de correr o risco de ser espremido por competidores agressivos. Para assegurar um crescimento contínuo, o futuro da empresa irá exigir uma relação íntima e afinada entre todos os parceiros do negócio (fornecedor, vendedor, etc.).

Portanto, a imagem de "individualista duro" que cercava o empresário de sucesso deve tornar-se coisa do passado. O empresário (líder) do futuro deverá ser mais sonhador, espiritual e flexível. Deverá estar apto a aproveitar rapidamente as oportunidades e a responder às mudanças do mercado. Assim como, deverá ser capaz de inspirar sua equipe, muito mais através de uma visão dinâmica e de valores humanos comuns, do que por comandos e ordens. O entendimento profundo desse espírito é uma exigência básica dos novos tempos. Assim como, para o construtor de parcerias profícuas e duradouras.

4.1.3 Realinhar Para Continuar

weapon. p. 2.

⁸⁴ LYNCH, R.P.. *Business alliances guide: the hidden competitive weapon*. p. 2.

A década de 1980 trouxe a revolução da informação; a década de 90 reordenou as estruturas dos negócios – é uma era de revoluções organizacionais em massa. Gigantes do passado, para sobreviver, tendem a descentralizar, tornando-se menos hierárquicos. Devem passar a enxergar e a atuar mais como as pequenas empresas, ou correm o risco de se fossilizar. Várias multinacionais, como a Ford, GM, IBM, AT&T e Siemens têm reorientado suas estruturas corporativas, a fim de cercar múltiplos riscos nos vários mercados ao redor do globo.⁸⁵

Tais realinhamentos levam a muitas relocações de recursos humanos e financeiros. Assim, tendem a levar vantagem as empresas ágeis e flexíveis, cuja força não seja encoberta pela burocracia, pelo ego, pela intransigência ou pelo apego aos poderosos estilos operacionais - agora ineficazes. A rapidez das mudanças e a flexibilidade exigida são tão marcantes, que o agnosticismo corporativo não pode ser uma opção estratégica, pois, praticamente representa uma sentença de morte.⁸⁶

4.1.4 Opções de Crescimento de Uma Empresa

Toda empresa tem que encarar a seguinte questão: se não está crescendo, está envelhecendo. E, neste caso, envelhecer é definhar e acelerar sua morte. Uma vez abandonada a opção pela morte, essencialmente, uma empresa pode crescer de 3 modos fundamentais: expansão interna, aquisições e fusões, alianças.

A primeira opção, a de crescimento através da *expansão interna*, exige a capitalização de altas tecnologias e/ou a expansão de seu mercado. Muitas empresas optam por esta estratégia por que podem controlá-la mais efetivamente e por que pode render maiores ganhos, se bem sucedida. Porém, a opção do crescimento interno tem algumas importantes limitações: depende de mercados fortes, de bons lucros marginais e da habilidade de contratar, treinar e controlar uma esfera continuamente crescente de recursos humanos. Também corre o risco de se tornar "não natural", deixando a empresa inflexível ou cega para mudanças importantes, necessárias no ambiente competitivo.⁸⁷

A opção do crescimento através de *aquisições e fusões* exige grandes somas de dinheiro (*cash*) e excelentes lucros, particularmente se as vendas declinam num mercado pobre - um aumento brusco dos débitos pode causar o colapso financeiro da empresa. Muitas corporações têm tentado esta técnica e, seja para a aquisição de tecnologia ou em manobras de diversificação, a taxa de fracassos tem sido maior que a de sucesso, numa margem de diferença significativa.

A terceira opção de crescimento, as *alianças*, exige o impulso de recursos estratégicos valiosos (fundamentais para a empresa) e um fluxo de vantagem competitiva em formas novas e inovadoras. Com relativa rapidez e pouco dinheiro (*cash*), alianças múltiplas podem ser formadas, horizontal ou verticalmente, em muitos mercados. Entretanto, as alianças exigem novos - e nem sempre familiares - métodos de administração e, por

⁸⁵ *Idem* citação anterior, p. 3.

⁸⁶ *Idem* citação anterior.

⁸⁷ *Idem* citação anterior.

isso, por natureza, se tornam arriscadas para os não iniciados.

O uso dessa estratégia tem crescido com uma força quase explosiva nos últimos anos. Muitas vezes, é uma arma competitiva secreta e silenciosa, que não chega às manchetes dos jornais e revistas. Isto se verifica por que, ou os parceiros querem manter a transação confidencial para propósitos competitivos, ou por que os jornalistas não a vêem com o mesmo brilho das aquisições.⁸⁸

4.1.5 Paradigmas de Estratégias de Crescimento

Nos anos de 1990, a prática mostrou que para muitas corporações a melhor estratégia de crescimento pode resultar da combinação cuidadosa de diferentes estratégias e alianças. Há três importantes ocorrências, que podem servir de referência dessa tendência: a *keiretsu* japonesa, as franquias e a cadeia Wal-Mart.

As relações do tipo *keiretsu* japonesa são alianças verticais entre as grandes empresas e seus vários fornecedores. Geralmente, a empresa maior adquire uma parcela minoritária (5% a 15%) de um fornecedor - não por razões financeiras, mas por razões empresariais. As duas organizações passam a atuar juntas numa parceria estratégica para um ganho mútuo. Assim, em tempos difíceis, ambas apertam os cintos em conjunto, e em tempos bons, compartilham as recompensas. É a formalização do comprometimento de um parceiro com o sucesso do outro.

As alianças de franquia têm sido muito exitosas onde quer que sejam utilizadas. Nos Estados Unidos, por exemplo, alcançam um sucesso extraordinário na formação de novas empresas, freqüentemente com uma taxa de sucesso de 90%, analisados os 5 anos após o início do negócio, enquanto que, nas novas empresas independentes, a taxa de fracasso depois de 5 anos é de 90%.⁸⁹ Este sistema de aliança tem sido a estrutura empresarial americana mais exportável na década de 1990, com resultados igualmente bem sucedidos, em países tão diferentes como a França, Japão, Tailândia, Brasil e Rússia.

Na década de 1980, uma fenomenal taxa de crescimento anual de 25% foi apresentada pela empresa norte-americana Wal-Mart. Esse índice, que a levou à posição de maior varejista do mundo em tempo recorde, certamente, não resultou apenas da personalidade carismática de seu fundador. Ao se verificar sua estratégia, descobre-se uma cadeia finamente sintonizada de 5000 alianças de fornecimento, cuidadosamente coordenada por um complicado arranjo de sistemas eletrônicos de dados. Sistemas que permitem aos fornecedores atuar com a Wal-Mart de uma forma estratégica, de modo que, a longo prazo, podem reduzir os custos dos seus produtos.⁹⁰

Muitas são as variáveis intervenientes no processo decisório da estratégia de crescimento de uma organização. Porém, dois aspectos importantes, que muitas vezes

⁸⁸ *Idem* citação anterior, p. 4.

⁸⁹ Para os EUA, *cf.* LYNCH, R.P.. *Business alliances guide: the hidden competitive weapon*. p. 4.

⁹⁰ LYNCH, R.P.. *Business alliances guide: the hidden competitive weapon*. p. 5.

interferem na decisão dos administrador e que podem retardar o reconhecimento da oportunidade de formar uma aliança, dizem respeito a conceitos antiquados e à falta de informação sobre o assunto:

- 1- tradicionalmente, a competição tem sido pensada como a antítese da cooperação. Só recentemente os estrategistas e estudiosos reconheceram quão poderosa pode ser a arma da cooperação no jogo da competitividade. É comum encontrar-se situações em que a aliança de duas empresas congêneres é a melhor estratégia para o crescimento de ambas. Essa forma de ação conserva o capital e a energia da empresa, enquanto ela se reforça para enfrentar os competidores em seus terrenos. Um competidor forte, que já desfruta de uma posição vantajosa em seu próprio mercado, pode tornar-se um feroz aliado. Melhor lutar a batalha competitiva ao lado de um aliado, do que enfrentar esse mesmo competidor em combate aberto. Por exemplo, a aliança, há muito existente, das empresas Honeywell (norte-americana) e Yamatake (japonesa) ajuda a manter os outros competidores japoneses à distância. A união de forças entre empresas acelera as mudanças do mercado, resultando, a um só tempo, em maior instabilidade e maior oportunidade;⁹¹ e
- 2- as alianças utilizam métodos singulares de administração, os quais são pobremente conceituados, raramente compartilhados e quase nunca ensinados. Geralmente os administradores aprendem através da tentativa e erro. Empreendedores experientes tendem a transmitir listas de "faça isso e não faça aquilo" ou, quando muito, repassam apenas verbalmente algumas técnicas, não gerando as necessárias oportunidades de reflexão e aprofundamento do tema.

4.1.6 Um Novo Tempo

Tanto as pequenas quanto as grandes corporações, de vez em quando, defrontam-se com a necessidade de tomar decisões críticas. A Ford americana, por exemplo, há alguns anos atrás, teve que assumir que nenhum fabricante de automóvel poderia permanecer competitivo no futuro, caso permanecesse isolado. Passou a atuar dentro do princípio de que uma companhia com as suas aspirações de crescimento precisaria de um sócio, fosse através de uma aquisição ou de uma aliança. Assim, a Ford tem usado a sua aliança com a Mazda, da qual possui 25%, para realizar vendas conjuntas no Japão e produção conjunta na Europa e Nova Zelândia. Além disso, a Ford e a Central Glass of Tokyo fecharam um acordo para viabilizar o fornecimento de vidro para os veículos dos fabricantes japoneses estabelecidos nos Estados Unidos. Neste caso, a Ford, efetivamente, tornou-se um fornecedor para os seus competidores.⁹²

Os empreendimentos com sócios internacionais podem proporcionar às empresas muitos ganhos, pelo acesso a excelentes aplicações da engenharia e a refinadas tecnologias, ao mesmo tempo que comprometem firmemente o parceiro com o seu

⁹¹ *Idem* citação anterior.

⁹² *Idem* citação anterior, p. 6.

crescimento estratégico. "A medida que o mercado global emerge como uma força poderosa, assistiremos, cada vez mais, a mais alianças estratégicas. As empresas tornar-se-ão mais confortáveis em empreendimentos cooperativos, tomando-os como uma forma de fazer negócios no ambiente crescentemente competitivo do futuro."⁹³

No passado, as empresas menores podiam estabelecer vários acordos com agências de vendas de outras praças, podiam se contentar em apenas administrar a relação e a assistir suas vendas crescerem. Fomentar tais agências de venda pode ser um modo excelente para estabelecer uma "ponte" inicial para novos mercados, mas hoje esta deveria ser considerada uma estratégia de curto prazo. Muitos desses acordos podem não sobreviver ao tremendo ataque competitivo resultante dos realinhamentos da competição nos novos mercados.

Para os dias atuais e os que virão, será importante gerar produtos específicos ou dirigidos a determinados nichos do mercado. Os produtos precisarão ser mais diferenciados e de maior qualidade, sendo que terão ciclos de vida menores. Tem-se visto aumentar as exigências de flexibilidade e sintonia entre os fornecedores, os fabricantes, os distribuidores e os clientes finais. Por isso, novas sociedades empresariais estão sendo forjadas para conhecer essas demandas. De acordo com a Associação Nacional dos Gerentes de Compras dos Estados Unidos, o termo "vendedor" está se tornando obsoleto e o termo "provedor" (fornecedor) está sendo rapidamente ampliado para "provedor de aliança"⁹⁴.

Associações multinacionais estão surgindo sob a forma de alianças estratégicas, *joint ventures*, fusões e aquisições - freqüentemente com o apoio ativo do setor público. Um exemplo é a Airbus, um consórcio de empresas da Alemanha, França, Grã Bretanha e Espanha, inicialmente subsidiado por investimento governamental, que é hoje um dos maiores competidores mundiais do setor de aviação.

Na década de 90, as novas associações formadas pelo mundo afora, voltaram sua mira para o lucrativo mercado americano, a exemplo dos japoneses. A Nestlé, gigante suíça do ramo de alimentos, praticamente dobrou seu mercado de bombons nos EUA, com a aquisição das divisões de bombons da RJR-Nabisco. A Unilever, conglomerado anglo-holandês, realizou aquisições (de empresas) superiores a US\$ 2 bilhões nos Estados Unidos, tomando-se a terceira maior empresa do mercado americano de cosméticos.

As empresas americanas, por seu turno, encontraram investimentos no exterior muito mais lucrativos do que nos negócios domésticos. O investimento de capital no exterior cresceu o dobro das taxas dos investimentos domésticos das multinacionais baseadas nos Estados Unidos, por que, enquanto as filiais americanas localizadas no estrangeiro traziam um retorno superior a 14% (após os impostos), as unidades localizadas nos EUA calculavam um retorno de apenas 2,5%.

⁹³ Segundo Michael Bonsignore, Presidente da Divisão Internacional da Honeywell, in LYNCH, R.P.. *Business alliances guide: the hidden competitive weapon*. p. 6

⁹⁴ LYNCH, R.P.. *Business alliances guide: the hidden competitive weapon*. p. 7.

4.1.7 Tendência das Alianças nos EUA e Japão

Algumas indústrias estão se deslocando com extrema rapidez na direção das alianças. Segundo uma pesquisa realizada em 1991⁹⁵, das mais de 700 novas empresas que cresceram rapidamente, quase 90% começaram formando alianças, sendo que, em 1990 foram 81% e 73% em 1989. Os arranjos de parceria estão se tornando rapidamente uma parte integrante da estratégia das corporações.⁹⁶

No final dos anos de 1980, apesar de tais tendências, afora as indústrias de eletrônica, os administradores americanos mostravam uma incrível relutância em mudar. Uma pesquisa da Booz-Allen & Hamilton, em 1988, mostrou que somente 17% dos executivos americanos viam as alianças como algo eficaz, comparados com 74% dos executivos japoneses. Enquanto, 30% dos CEO's dos EUA achavam que as alianças eram "perigosas", apenas 4% dos CEO's japoneses assim as consideravam.⁹⁷

Enquanto a tendência americana é claramente crescente, os japoneses antecipam-se rapidamente na direção de alianças globais. Segundo Peter Schavoir, Diretor de Estratégia da IBM, quase 25% dos lucros e fluxos de dinheiro das corporações japonesas são investidos em alianças, sendo que o restante é investido em novas fábricas, novos equipamentos e em P&D. Afirmou que esse processo de investimento é crítico para capturar parte do mercado, e que as alianças estratégicas são vitais para a eficiência total e para a cobertura do mercado das empresas.⁹⁸

Quando as grandes corporações americanas apostaram na aquisição, uma poderosa forma de aliança - a aliança de franquia - conquistou os corações e almas das pequenas empresas numa escala volumosa, tanto no plano doméstico, quanto no internacional. Somente no setor varejista, em 1980, as franquias contabilizaram US\$ 325 bilhões no comércio dos Estados Unidos. No final da década, esse valor saltou para US\$ 720 bilhões e crescia a uma taxa de quase 8,5% ao ano. Sendo essencialmente um dispositivo americano para utilizar muito menos capital num negócio, a aliança de franquia também proliferou ao redor do mundo com uma taxa de sucesso fenomenal, especialmente quando comparada aos desastres de aquisição ocorridos na mesma época.⁹⁹

4.2 UMA BREVE VISÃO HISTÓRICA DAS ALIANÇAS

A tendência de formar alianças não é uma inovação, uma busca para atender necessidades atuais, ou um modelo que espreita o futuro das organizações. Na realidade, essa tendência está profundamente enraizada no passado e pode ser reconhecida nos

⁹⁵ Realizada pela Dataquest and Arthur Young, in LYNCH, R.P.. *Business alliances guide: the hidden competitive weapon*. p. 7.

⁹⁶ LYNCH, R.P.. *Business alliances guide: the hidden competitive weapon*. p. 7.

⁹⁷ *Idem* citação anterior.

⁹⁸ *Idem* citação anterior, p. 8.

⁹⁹ *Idem* citação anterior.

grandes empreendimentos globais dos séculos XVIII e XIX.

Na verdade, nem a "globalização dos mercados", observada no século XX, é um fenômeno novo: tem ocorrido em ondas contínuas através da história, interrompida somente pelos Anos de Obscurantismo. Ela começou há 2.500 anos atrás com os fenícios, continuou com Alexandre "O Grande" e se expandiu no Império Romano. Após um hiato de 1.000 anos, ela começou novamente, com as viagens de Colombo, as conquistas espanholas nas Américas, a ascensão dos holandeses e ingleses como grandes comerciantes mundiais, e o grande império colonial montado ao longo do século XIX. Há que se olhar o que está acontecendo nos negócios de hoje a partir da perspectiva do passado, para compreender as principais tendências e como eles se relacionam com as estratégias presentes e futuras.

A expansão do mercado, como a globalização, enquanto fenômeno, está intimamente ligada aos empreendimentos de cooperação ocorridos há muitos séculos. Já no antigo Egito e na Fenícia, foram formadas as primeiras *joint ventures* (empreendimentos conjuntos), quando mercadores se associavam para desenvolver suas atividades comerciais. Após a descoberta européia das Américas, uma nova era na globalização do mercado resultou em significativas colaborações, freqüentemente com a sanção, apoio ou participação governamental nos riscos e nos lucros. Diferentemente dos espanhóis, os ingleses povoaram as colônias americanas não para conquistar terras, mas para realizar empreendimentos (*ventures*) comerciais, em parceria com banqueiros, empresas comerciais e com a coroa real, como forma de projetar seus interesses empresariais. Após a Revolução Americana, os empreendedores americanos continuaram essa tradição inglesa, a qual não arrefeceu ao longo dos tempos.

Portanto, o princípio dos empreendimentos de cooperação não pode ser considerado como uma novidade, porém, foi isso que ocorreu. Apesar da história de cada uma das nações do mundo permitir a identificação, em algum instante, da ocorrência de algum importante empreendimento comercial de cooperação, nas últimas décadas do século XX, muitas vezes, o tema foi tratado pelas organizações com o alvoroço e a desconfiança que só costumam acompanhar a implementação das verdadeiras inovações. E, certamente, tal postura não se alojou apenas nas economias menos desenvolvidas.

Segundo Jay Featherstone, professor de Harvard, é lamentável que a empresa americana tenha uma memória tão curta e que, sob este prisma, um nome mais adequado aos EEUU seria "*Estados Unidos da Amnésia*"¹⁰⁰. Pois, conforme as observações de outro norte-americano, Robert Porter Lynch, sobre o seu país: "*Nossa memória empresarial coletiva guarda apenas os últimos 60 anos - o prazo mais longo das carreiras dos nossos mentores empresariais mais antigos. Na década de 1990, poucos líderes estudiosos lembram as lições que geraram a Grande Depressão; nenhum de nós lembra de estratégias de crescimento em períodos duros e prolongados de queda da economia. Não há, virtualmente, nenhum historiador empresarial profissional no mundo acadêmico, para transferir conhecimento sobre administração, modelos e processos através da progressão dos tempos. Poucos entendem quão intenso foi o papel que as alianças empresariais representaram neste país durante a sua formação industrial, e*

¹⁰⁰ In LYNCH, R.P.. *Business alliances guide: the hidden competitive weapon*. p. 9.

quão profundamente essa tradição ficou enraizada em nossas estruturas empresariais de várias formas".¹⁰¹

No seu livro "*Business Alliances Guide – The Hidden Competitive Weapon*", Lynch, apresenta um relato da história das alianças pelo mundo, ancorando seu foco na experiência norte-americana, a qual, dados os propósitos deste trabalho, referenciará os próximos sub-itens. Chama atenção na narrativa, o detalhamento e o destaque dados ao gerenciamento dos riscos por parte das empresas envolvidas na parceria, cujos princípios, em vários aspectos e exemplos, apresentam uma serena e quase perfeita sintonia com os dias atuais.

4.2.1 *Joint Venture* na Navegação: Origem das Alianças Norte-Americanas¹⁰²

A formação das atuais alianças nos Estados Unidos encontra suas raízes na indústria de navegação, onde o gerenciamento de riscos foi essencial para a colheita das lucrativas recompensas do comércio. Nos séculos XVIII e XIX, o país ingressou no mercado global, com o envio de expedições comerciais a destinos longínquos como a China, já em 1784.

A primeira *joint venture* documentada nos Estados Unidos data do ano em que foi assinado o tratado com a Inglaterra para encerrar a Revolução Americana¹⁰³. Em novembro de 1783¹⁰⁴, um grupo de proeminentes mercadores navais da Filadélfia e Nova Iorque, imediatamente após o importante fato político, se dispôs a uma ousada aventura. As Índias Ocidentais Britânicas, que haviam sido um importante mercado para o comércio da colônia, de repente, ficaram inacessíveis. A indústria de construção naval americana estava dizimada, e as relações comerciais ultramarinas tinham entrado em tal colapso, que levaria anos para recuperá-las. Uma ação rápida e dramática era necessária.

Num movimento corajoso, os comerciantes encomendaram a construção do navio "*Empress of China*" (Imperatriz da China), para competir com os mais poderosos cargueiros ingleses. Esse novo vaso rápido, projetado com a armação mais avançada de seu dia, foi construído para fazer a viagem à China em tempo recorde. Ia ser uma viagem intrépida, através de mares mal mapeados (rústicos e pouco detalhados), para uma terra do outro lado do mundo, onde nenhum navio sob a bandeira americana tinha navegado antes – a bandeira inglesa, até então, representava a colônia.

O único produto americano exportável, de algum valor para os chineses, era a raiz do *ginseng*, uma erva medicinal muito valiosa. Uma rápida expedição dos promotores às

¹⁰¹ LYNCH, R.P.. *Business alliances guide: the hidden competitive weapon*. p. 9.

¹⁰² *Idem* citação anterior, p. 9-15.

¹⁰³ Guerra da independência, iniciada em 1775. (*Anuário Abril* 93. p. 391-b.)

¹⁰⁴ Ano em que a Inglaterra reconhece a independência norte-americana. (*Idem* fonte anterior.)

colinas de West Virginia e Pennsylvania rapidamente rendeu uma colheita de boa qualidade do produto. E, o navio foi carregado com essa carga doméstica, para entregar no Oriente, em troca de sedas, especiarias, chás e porcelanas.

Antes do "*Empress of China*" estar pronto para içar velas, seus proprietários queriam que o navio e sua carga fossem segurados. Porém, havendo poucas organizações de seguro estabelecidas no novo país, os comerciantes voltaram-se para outra *joint venture*, agora na França.

Consistindo de 41 seguradoras individuais, o consórcio francês segurou o navio por um prêmio de 7 a 8% de seu valor, com uma cobertura de 97% para perdas totais e nenhum pagamento para perdas inferiores a 5%. Uma cláusula foi incluída no contrato do seguro para indicar um árbitro independente para o caso de contestação do pagamento por perdas.¹⁰⁵ Para reduzir o risco de perda durante a viagem, o consórcio de seguradoras insistiu para que o capitão recebesse ordens diretas dos proprietários, quanto aos portos onde o navio poderia atracar; qualquer desrespeito a essas ordens seria suficiente para cancelar o seguro.

No navio embarcaram, também, dois advogados (chamados "*supercargoes*") que agiriam como os responsáveis pelos negócios e agentes dos proprietários comerciantes. Aos advogados cabia as responsabilidades de pagar por qualquer reparo que a embarcação precisasse, inspecionar o navio nos portos e, principalmente, negociar com mercadores estrangeiros. Em mar aberto, o capitão comandava o navio; no porto, o capitão respondia à autoridade dos "*supercargoes*".

Nos primórdios da vida do novo país da América do Norte, as alianças comerciais eram muito mais elaboradas do que se imagina atualmente. Havia uma verdadeira rede internacional de conexões comerciais, para operar os negócios. Os mercadores norte-americanos mantinham negócios e relações financeiras íntimas não só entre os seus parceiros da costa do Atlântico, mas também com franceses, espanhóis, italianos, portugueses, indianos ocidentais e, mais tarde, novamente com os ingleses.

Melhor do que deixar como um empreendimento de risco precariamente capitalizado, era necessário um financiamento adicional para a viagem do "*Imperatriz da China*". Uma hipoteca (chamada "*bottomry*") foi feita para o navio junto a um banco de Paris, a fim de levantar todo e qualquer fundo possível, sem espantar os sócios existentes. Enquanto o navio estivesse em viagem, a hipoteca seria paga regularmente. E, assim foi dada a largada – o navio deveria navegar até a China, passando pelo Cabo da Boa Esperança, negociar a sua carga, e retornar em segurança, antes que os pagamentos da hipoteca acabassem com os preciosos e limitados fundos dos mercadores americanos.

Num clássico prenúncio de uma doença moderna comum nos negócios, o trato teve que ser alterado. Pois, enquanto o navio estava no mar, um dos parceiros da *joint venture* entrou em sérias dificuldades financeiras em outro empreendimento, passando a ter graves problemas para manter a sua parte dos pagamentos da hipoteca, forçando os outros parceiros a empenhar seus negócios para satisfazer o banco. Assim, inesperadamente, os sócios solventes tiveram que adiantar mais que o dobro das ações

¹⁰⁵ Ao longo das primeiras décadas do século seguinte, as companhias de seguro, freqüentemente, confiaram no formato de *joint venture* para subscrever políticas de seguro para a navegação nos EUA.

estipuladas nas parcelas de "co-sociedade", como o acordo de *joint venture* foi chamado então.

Afortunadamente para os interesses das empresas americanas envolvidas, a viagem do "*Empress of China*" foi fantásticamente lucrativa. Outras viagens foram organizadas para o Oriente, a partir de praticamente todos os portos marítimos do novo país, e assim foi estabelecido o início do domínio do comércio americano.

Várias décadas após o início do comércio com a China, pescadores de baleias americanos, utilizando o modelo organizacional da *joint venture*, construíram uma indústria tão forte que, na década de 1840, dominava 75% do mercado mundial. Esse vasto empreendimento, para limitar os riscos do negócio, utilizou uma estrutura de administração de aliança muito sofisticada, envolvendo os capitães dos navios e os investidores em terra. Gerou, também um plano de lucro compartilhando entre todos os membros da tripulação, bem como, levou o governo a instituir um plano de saúde para o setor, ainda que primitivo.

4.2.2 As *Joint Ventures* se Estendem

Nos Estados Unidos, o setor de transporte de cargas não se restringiu somente à via marítima, se expandiu rapidamente para incluir ferrovias e hidrovias. Tais empreendimentos exigiam grandes somas de capital financeiro, além de utilizarem inovações e desenvolvimento de tecnologias, no ambiente econômico altamente incerto que caracterizou o século XIX.

A capacidade para transportar carvão da Pennsylvania para o litoral leste, através de barcos e trens, permitiu que a tecnologia de gaseificação do carvão começasse a suplantando o óleo de baleia como uma forma mais eficiente de iluminação, a partir de 1850. Certamente, nessa época, houve muita resistência contra a nova tecnologia, por parte dos interessados no embarque e pesca da baleia. E, para minimizar os riscos de construir uma infra-estrutura que poderia levar anos para reembolsar seus investimentos, os utilizadores do gás de carvão optaram por implementar seus empreendimentos através de *joint ventures*.

Já, em 1859, a descoberta de petróleo na Pennsylvania, praticamente decretou o encerramento da lucrativa atividade da pesca da baleia. Pois, o petróleo havia suplantado o óleo de baleia como lubrificante. E, para evitar um desastre financeiro em potencial, muitos comerciantes da pesca da baleia converteram suas refinarias de óleo de baleia em refinarias de óleo cru, mudando suas fontes de óleo, que passaram da caça no oceano para perfuração em terra. Adaptando o bem sucedido método da indústria de caça da baleia de repartir riscos e recompensas através de *joint ventures*, eles autorizaram explorações de óleo utilizando a mesma estrutura organizacional. Nesses dias, muitas prospecções de óleo e gás foram adiante como *joint ventures*.

Como o Oeste estava ainda sendo domado, a *joint venture* foi utilizada extensivamente por ricos financistas da Costa Leste para construir vias férreas e para a mineração de

ouro, prata e cobre nas Montanhas Rochosas. Atualmente, a *joint venture* ainda é o mecanismo dominante na indústria de mineração do alumínio, assim como, também continua sendo a principal forma de atuação em outros aspectos da mineração.

4.2.3 A Aliança de Franquia

Dentre os vários tipos de alianças conhecidos, as franquias, provavelmente, foram as que, através dos tempos, apresentaram maior mudança, em termos de visão de seus implementadores. Passaram de uma quase bem sucedida estratégia de venda de fabricantes, para verdadeiros sócios num grande negócio, com papel definido e imprescindível dentro do negócio.

4.2.3.1 A Franquia nos EUA

O surgimento da aliança de franquia (*franchising*) também foi um resultado natural do empreendimento de cooperação, que possibilita a parceria entre uma empresa maior e mais desenvolvida (o franqueador) e várias empresas menores independentes (os franqueados), porém, administradas de perto pelo franqueador. Nos Estados Unidos, as primeiras franquias ocorreram nas indústrias ferroviária e de serviços públicos, em meados do século XIX.

As companhias ferroviárias ofereciam franquias a rancheiros e proprietários rurais, para criar cidades ao longo de certos trechos das suas estradas de ferro, segundo locais estabelecidos. A parceria se estabelecia sob o princípio de que as cidades teriam acesso ao transporte e ao comércio pela ferrovia, em contrapartida, gerariam os negócios necessários para sustentar os investimentos em trilhos e equipamentos, feitos pelas companhias ferroviárias.

O fundador da Singer Sewing Machines, Elias Howe, utilizou-se do modelo de alianças de franquia na década de 1860 para promover o fenomenal crescimento do seu próprio império industrial e da indústria do vestuário. Em 1860, a Singer estava vendendo 110.000 máquinas de costura por ano.

4.2.3.2 A Evolução da Aliança de Franquia¹⁰⁶

Um dos elementos mais importantes na construção e manutenção de um sistema de *franchising* de sucesso consiste em estabelecer, criar e manter uma relação positiva com os franqueados. Muitos franqueadores bem intencionados têm dificuldades em expandir

¹⁰⁶ PEREIRA, G. C.. *Para um franchising de sucesso no ano 2000*.

e desenvolver o seu sistema de *franchising* devido a uma aparente relação de competição com alguns dos franqueados do sistema. Estabelecer relações positivas com os franqueados requer uma atenção constante aos princípios, métodos e técnicas administrativas existentes.

Nem sempre o *franchising* se norteou pelo estabelecimento de uma cultura orientada para o cliente ou por uma mentalidade de conquista da cota de mercado. De forma geral, pode-se acompanhar a evolução desse tipo de aliança através de 3 fases distintas:

- fase 1: situa-se entre os primórdios do *franchising* até meados da década de 1960. Esse período caracterizou-se por uma completa independência entre o franqueador e os franqueados, onde, estes eram encarados como meros distribuidores do produto ou do serviço do franqueador. A atitude do franqueado, por seu lado, era a de estar prestando um favor vendendo o produto ou serviço, e que, por isso, o mínimo que o franqueador podia fazer era não se intrometer no negócio. Nessa fase, não havia qualquer preocupação de desenvolvimento da cota de mercado nem uma mentalidade voltada para a satisfação do cliente. O objetivo era apenas vender franquias. Uma grande parte dos franqueadores que se iniciaram durante esse período cessou a atividade ou foi adquirida por outras companhias;
- fase 2: situa-se entre meados da década de 1960 até aos anos 1990. A maior parte dos sistemas de franquia atuais encontra-se neste estágio de desenvolvimento. Esta fase também se caracteriza pela independência. Ou seja, os franqueados "compraram" a sua franquia, sendo, portanto, "donos" dela, "trabalham para si próprios" e são independentes do franqueador e dos outros fabricantes. Num sistema da segunda fase, a atitude do franqueado é a seguinte: "Nós precisamos de vocês, mas não tanto quanto vocês precisam de nós. Se pudéssemos nos livraríamos de vocês." O franqueador é visto como um mero fornecedor ou vendedor de produtos aos franqueados. Esta mentalidade e percepção criam uma relação de competição entre o franqueador e o franqueado, gerando "diferenças irreconciliáveis", como se diz nos processos de divórcio. Os franqueados da segunda fase raramente atingem um nível aceitável de resultados e, conseqüentemente, passam muito tempo a queixar-se e a encontrar defeitos na franquia, no franqueador, no produto, no sistema de gestão, no estado do tempo, etc. Isto faz com que o franqueador necessite despende imenso tempo na manutenção de boas relações com os franqueados e a resolver tanto problemas reais como latentes, em vez de trabalhar com os franqueados no desenvolvimento de uma cota de mercado dominante. Muitas empresas de franquia ainda encontram o seu desenvolvimento travado devido à mentalidade "dono *versus* independente"; e
- fase 3: basicamente, refere-se ao *franchising* nos dias de hoje, com tendência à continuidade, onde predomina a filosofia de alcançar uma cota de mercado dominante (crescimento e rentabilidade) através de uma concentração total na satisfação do cliente. A relação entre o franqueador e os franqueado é de interdependência, trabalhando conjuntamente para alcançar objetivos comuns. O franqueado não é visto como o dono do negócio, nem como independente. Muito pelo contrário, o franqueador e o franqueado são vistos como partes de uma equipe integrada de *marketing*, que está empenhada em alcançar uma cota de mercado dominante através da criação e retenção de clientes (satisfação do cliente). Daí

resulta o desenvolvimento e uso do termo que deve descrever a relação entre o franqueador e os franqueados: "parceiros estratégicos", sendo, o cliente, considerado o terceiro parceiro estratégico da relação.

A experiência dos atuais sistemas de franquia da terceira fase revela que os "franqueados", quando pensam como parceiros estratégicos, fazem uma gestão global e orientam-se para o crescimento do sistema. O mais importante de tudo é que conseguem um crescimento mais rápido e maior rentabilidade. Atualmente, uma grande parte dos sistemas de franquia está gradualmente deixando de lado a mentalidade tradicional da segunda fase. Elimina as antigas terminologias "comprar-vender", "independente" e "dono", e orienta-se para conceitos como "concessão-atribuição", "interdependente" e "parceiro estratégico".

4.2.3.3 A Franquia Atualmente no Brasil

A exemplo de muitos países do mundo, o Brasil experimenta atualmente um grande aumento no número de negócios de franquia. Nos últimos 10 anos, em alguns setores, como o de alimentação e vestuário, acompanhando a disseminação dos "shopping centers" pelas cidades, verificou-se uma verdadeira explosão de pontos de venda à varejo. Empresas internacionais das mais diversas origens espalharam suas marcas entre os consumidores nacionais, através desse tipo de aliança.

Estima-se que, de 1988 a 1993 mais de 50 mil franquias foram abertas no País e que a maioria absoluta delas acabaram dando certo. O Brasil já ocupa o terceiro lugar no *ranking* mundial desse tipo de negócios, perdendo apenas para os Estados Unidos e para o Japão, conforme se verifica na tabela 4.1. Contribuiu para isso a pulverização de lojas das franquias, pois, diluiu custos e barateou os negócios do setor.¹⁰⁷

Tabela 4.1 *Ranking* de Países Pelo Número de Franquias

<i>Posição</i>	<i>País</i>	<i>Continente</i>	<i>Nº de Franquias</i>
1º	Estados Unidos	América	200.000
2º	Japão	Ásia	140.000
3º	Brasil	América	51.000
4º	França	Europa	30.000
5º	Inglaterra	Europa	16.000
6º	Espanha	Europa	16.000
7º	Itália	Europa	12.000
8º	Alemanha	Europa	9.000

¹⁰⁷ KANITZ, S. C.. *O Brasil que dá certo: o novo ciclo de crescimento 1995-2005*. p. 75.

Fonte: Instituto Brasileiro de Franchising, in KANITZ, S. C.. *O Brasil que dá certo: o novo ciclo de crescimento 1995-2005*, p. 75.

Esse tipo de negócio, anteriormente não muito difundido no Brasil, também contribuiu para a dinamização do comércio de muitas cidades do interior do país. Na década de 1990, de cada dez engenheiros, arquitetos, advogados e outros profissionais e executivos que perderam seus empregos nos duros processos de redução de custos das empresas, que foram "fazer a vida" no interior de São Paulo, nove acabaram tendo sucesso, principalmente aqueles que passaram a negociar com franquias. Uma pesquisa de acompanhamento do setor de franquias, realizado por 5 anos para a revista Exame, mostrou que para cada 100 franquias abertas no Brasil, 86% são bem-sucedidas.¹⁰⁸

4.2.3.4 "Forma Plural": Unidades Próprias Mais Unidades Franqueadas¹⁰⁹

Atualmente, calcula-se que a 8 minutos um novo *franchising* é aberto e que no ano 2000 cerca de 50% das vendas no varejo serão feitas através desse sistema. O *franchising* entrou no cotidiano das pessoas. Da alimentação ao correio expresso, dos cuidados com crianças ao ensino de línguas, poucas são as atividades que não estão cobertas pelo fenômeno, hoje em dia. Mas, ainda que se cruze diariamente com essa realidade, nem todos a compreendem e, na verdade, a análise da sua evolução não tem sido tão exaustiva quanto se justificaria.

Analizando grandes cadeias de restaurantes, como a KFC, Pizza Hut, Hardee's e Jack in the Box, Bradach¹¹⁰, professor da Harvard Business School, busca determinar quais os ingredientes que as fizeram florescer. Analisa como é que as organizações em cadeias enfrentam os mais básicos desafios de gestão, aumentando o número de lojas sem fugir a determinados padrões que se pretendem comuns a todas, respondendo às diversidades dos diferentes mercados e adaptando o sistema sempre que surgem ameaças ou oportunidades sem, no entanto, perder a identidade.

O estudo tenta revelar as vantagens competitivas das companhias que conseguem misturar unidades franqueadas com unidades próprias, para criar um novo modelo distinto: "*plural form*" (forma plural). O modelo permite às cadeias de *franchising* corrigir fraquezas e realçar virtudes, reforçando a capacidade da organização de se autocorriger e renovar.

Enquanto as diferenças entre unidades próprias e franqueadas têm ocupado gestores e acadêmicos no sentido de descobrirem qual é a solução mais vantajosa, Bradach argumenta que as unidades próprias e as franqueadas têm atributos complementares e cada uma revela vantagens que não existem na outra. As cadeias constituídas por unidades próprias e unidades franqueadas podem tirar vantagem da complementaridade de atributos e o resultado será uma cadeia ainda mais forte. O presidente executivo

¹⁰⁸ *Idem* citação anterior, p. 76.

¹⁰⁹ Fonte dos dados e citações não indicados: SERINA, M. M.. *Franchising - biblioteca sobre o conceito*.

¹¹⁰ BRADACH, J.. *Franchise organizations*. EUA: Harvard School Press, 238 p.

duma cadeia explica assim o sucesso da forma plural: "As unidades próprias dão a perspectiva do sistema, enquanto as franqueadas dão a perspectiva local. Estamos sempre tentando equilibrar as duas e só o conseguimos tendo unidades próprias e franqueadas."

"Na prática, é como se geríssemos 6000 fábricas idênticas espalhadas pelo mundo", diz Steven Reinemund, presidente da Pizza Hut. Esta descrição sucinta ilustra como as cadeias diferem das organizações tradicionais. As pessoas confundem a gestão duma unidade que vêem do outro lado da rua com a gestão duma cadeia de unidades iguais, que é o que distingue as cadeias das outras formas de organização. As cadeias distinguem-se essencialmente por quatro características: são um grupo de unidades, revelam uma uniformidade total, têm boa receptividade local e adaptam-se a qualquer mercado. Estas quatro características emergem de três princípios básicos das organizações de cadeias: a partilha de identidade das unidades, o fabrico local dos produtos e serviços e o uso de pequenas unidades geograficamente dispersas.

A partilha de identidade é visível nos arcos dourados da McDonald's ou nos telhados vermelhos da Pizza Hut. Estes são traços que asseguram ao consumidor que vai encontrar o mesmo produto e o mesmo serviço em qualquer unidade em qualquer parte do mundo. Na indústria de cadeias de restaurantes, o produto, o serviço e as instalações são produzidos e geridos a nível local. É por isso que todos os restaurantes da Pizza Hut fazem as massas das pizzas duas vezes por dia, por exemplo. Finalmente, a conveniência é o atributo-chave do fast-food: os consumidores não estão dispostos a andar muito para fazerem a sua refeição.

Atualmente, embora o crescimento através do aumento de unidades continue a ser importante, o sucesso das cadeias depende da forma como enfrentam os desafios associados à gestão das unidades que já existem.

As receitas duma unidade são difíceis de aumentar a partir de certo nível. O crescimento das vendas das unidades do McDonald's manteve-se estável durante 20 anos. O sucesso que a cadeia americana registou ao longo das décadas de 1960, 70 e 80 deveu-se quase exclusivamente às unidades novas que foram criadas, e não ao aumento nas vendas das unidades já existentes.

Apesar de todas as cadeias alvo do estudo respeitarem os quatro desafios da gestão - crescimento através do aumento do número de lojas, uniformidade das unidades, resposta ao mercado local e adaptação mundial do sistema -, a importância que dão a cada um deles difere de cadeia para cadeia, segundo a sua própria estratégia de negócio.

4.2.4 Alianças Para Novas Tecnologias

Devido aos grandes riscos que envolvem as novas indústrias, as alianças tendem a ser usadas extensivamente para impulsioná-las. Conectada nas engrenagens dos acordos de licenciamento, a aliança de franquia contribuiu para a proliferação rápida de produtos e serviços em vários mercados globais, devido à utilização dos recursos locais (talento

administrativo e capital). Assim, a aliança de franquia superou os problemas organizacionais de montagem de subsidiárias ou os extensos prazos envolvidos, assim como, a "dor de cabeça" causada pela grande quantidade de dinheiro necessária, que caracterizam as aquisições.

Nos idos de 1880, quando floresceram as indústrias de eletricidade e de telecomunicações, com o desenvolvimento da luz elétrica e dos sistemas de geração de energia – que fizeram surgir a General Electric - através de Edison¹¹¹, e com a criação do telefone – que resultou no surgimento da AT&T - através de Bell¹¹², a estrutura de empreendimento de cooperação, de modo natural, foi usada para dividir os riscos.

Na verdade, o gênio criativo de Edison estava lidando com uma ameaça de risco triplo: *novas empresas* entrando em *novos mercados* com *novas tecnologias*. Nos anos de 1880, após ter demonstrado o sucesso tecnológico da luz elétrica e dos sistemas de geração de energia no distrito financeiro de New York, Thomas Edison montou uma série de licenças de franquias exclusivas em toda a área metropolitana, para a tecnologia de geração de energia. Deste modo, as empresas de serviços públicos metropolitanos, usuárias de sua tecnologia, tornaram-se concessionárias (franqueadas) e se comprometeram a comprar da companhia de Edison seus equipamentos - dínamos, medidores, quadros de circuitos, etc.. Muitas empresas de serviços públicos atuais, como a Detroit-Edison e a Consolidated-Edison, ainda testemunham o seu legado.

Em 1889, foi criada a Edison General Electric, uma corporação composta por um consórcio de investidores, por sócios corporativos, por algumas das empresas de Edison e por ele próprio. Vários membros do consórcio são identificáveis atualmente, como o Deutsche Bank of Berlin, a Siemens and Halske e a General Electric Company of Germany. A seguir, em 1891, após uma seqüência de fusões, a corporação tornou-se a General Electric, que originou a empresa que se conhece hoje. Muitas das companhias de gás existentes tornaram-se o veículo natural para as franquias de eletricidade oferecidas pela Edison General Electric, e as empresas de serviços públicos surgidas naquele tempo, continuam oferecendo os serviços combinados de gás e eletricidade.

Mais tarde, na indústria cinematográfica, Edison enfrentou numerosos desafios de patenteamento do seu projetor de filmes. Em 1909, num arranjo que finalizou uma longa batalha de desafios legais para as patentes e um período de competição ruinosa, Edison, como inventor do projetor de filmes, uniu forças ao seu adversário legal, o inventor da câmara de filmagem, formando uma parceria de 50% para cada um, colocando ambas as patentes dentro de uma *joint venture*.

Na negociação, a aliada de Edison, a Eastman Kodak recebeu os direitos exclusivos para fabricar os filmes.

¹¹¹ Thomas Alva Edison, inventor norte-americano (1847-1931), nascido em Milan - Ohio. Em 1876, criou um laboratório de pesquisas industriais, empregando dezenas de cientistas e pesquisadores. Até 1928, registrou mais de mil invenções, como: a lâmpada elétrica (1878), o fonógrafo (1877) e o cinetoscópio (1891) - (CD-ROM *Almanaque abril - enciclopédia brasileira em multimídia*.)

¹¹² Alexander Graham Bell (1847-1922): nascido na Escócia, após rápida passagem pelo Canadá em 1870, mudou-se para Boston - EUA; inventou o telefone (1876) e outros aparelhos. (*Grolier – The Multimedia Encyclopedia*.)

George Eastman, o fundador da Kodak, tinha uma aliança de fornecimento com Edison existente há muito tempo, desde antes da Kodak desenvolver os filmes flexíveis, em 1890. Eastman também deu para Edison a formulação técnica para o celulóide, indispensável à companhia fonográfica de Edison para a criação bem sucedida dos discos comerciais.

Já no campo das telecomunicações, em 1899, como uma *joint venture* entre duas empresas japonesas e a Western Electric (subsidiária da AT&T), foi formada a japonesa Nippon Electric Company (NEC), hoje um gigante também do setor de eletrônicos. Atualmente a NEC é parte do vasto complexo Sumitomo de alianças, encabeçando sua própria cadeia de afiliados, alianças e subsidiárias.

4.2.5 Alianças na Indústria Automobilística

Na relativamente curta história da indústria automobilística, são frequentes e significativas as alianças nela implementadas. Já no início deste século XX, os fabricantes de automóveis estabeleceram alianças de franquia para distribuição exclusiva, ao invés de criar dispendiosas empresas para a distribuição dos seus veículos. Nos anos 20, este sistema foi estendido para a indústria de combustíveis - óleo e gasolina - e as distribuidoras licenciadas proliferaram através dos Estados Unidos.

Quando ocorreu uma verdadeira explosão na produção da indústria automotiva, aprofundaram-se as alianças estratégicas entre os fabricantes de automóveis e os seus fornecedores, como uma alternativa à onerosa integração vertical. Um desses casos, por exemplo, foi o relacionamento há muito existente entre a Ford Motor Company e a Firestone Tires, que foi ampliado devido a amizade pessoal entre Henry Ford e Harvey Firestone.

Em 1924, outra indústria do setor automobilístico, a General Motors, por outro lado, se viu obrigada a permanecer pouco tempo numa parceria com a Esso (atual Exxon), tendo sido, estrategicamente atraída para outra aliança. A Esso, entre outras coisas, produzia catalisadores. Então, surgiu a Ethyl Corporation, empresa recém formada, que produzia e vendia catalisadores tetraetílicos para competidores da Esso, os quais relutavam em comprar da Esso. Porém, estes competidores eram fornecedores da General Motors, o que criava um relacionamento tenso aos negócios. Assim, a General Motors, uma vez tomando-se co-proprietária da Ethyl Corporation induzia e legitimava as compras dos referidos competidores da Esso na nova empresa.

Mais tarde, a Ethyl formou uma *joint venture* com a Dow Chemical para habilitar-se a ter uma fonte constante de bromo. Ao longo dos tempos, a Dow Chemical tem sido envolvida em várias *joint ventures*, como a Dow-Corning, um bem sucedido empreendimento para produzir resinas para isolantes elétricos, graxas e silicões. A

Coming, através de *joint ventures* tem criado alianças no setor de enzimas genéticas, fibras óticas, blocos de vidros para edificação, e - provavelmente a sua mais renomada *joint venture* - a Owens-Corning, que praticamente controla o mercado de isoladores de fibra de vidro.

Além de inúmeros outros casos, no início dos anos 1980, a Goodyear socorreu com dinheiro a Chrysler numa das horas mais difíceis dessa fabricante de automóveis. Portanto, nada há de excepcional no fato da Chrysler demonstrar sua lealdade à Goodyear, quando a escolheu como sua fornecedora exclusiva de pneus.

4.2.6 Alianças em Novos Comércios Varejistas

Nos Estados Unidos, a partir de 1920, o processo de aliança alavancou o rápido crescimento do setor varejista e de revendas. O uso das alianças atingiu, praticamente, todos os ramos comerciais do país:

- para competir contra as grandes cadeias varejistas, como a Woolworth's, as lojas Ben Franklin foram estabelecidas como franquias em 1927. Nas décadas de 1920 e 1930, a Sears (então Sears, Roebuck and Company) estabeleceu várias parcerias estratégicas com empresas como a DeSoto Paint, Standard Arms e Whirlpool, com uma participação de 20% no capital desses seus fornecedores, a fim de solidificar com os mesmos relações de longo prazo, ao invés de celebrar contratos de fornecimento plurianuais; e
- durante a Grande Depressão, a Pepsi, a Coca, a 7-Up e a Royal Crown enfrentaram a escassez de capital usando amplamente as franquias para estabelecer um feixe de relações com os distribuidores dos seus produtos. Isso também foi seguido pelas redes de farmácias Rexall e Walgreen; pela IGA (*Independent Grocers Association*) do setor de mercearia, para competir com a A&P; pela Western Auto (empresa de venda por reembolso postal); e, pela Hertz de aluguel de carros.

Nos anos de 1950, pode-se dizer que as alianças de franquias explodiram no território e no comércio norte-americano. No início dos anos 1990, sozinhas, as franquias, além de serem responsáveis por centenas de milhares de empregos nos Estados Unidos, segundo estimativas, totalizavam 1/3 do total de todas as vendas de varejo do país.

O considerável aumento no número de alianças desde 1980 reflete o fato de que as corporações, tanto as grandes como as pequenas, estão se tornando mais receptivas às estratégias de cooperação, e estão novamente explorando o potencial demonstrado há muito tempo pelas alianças. Segundo David Beretta, ex-Presidente da empresa Uniroyal: "*As alianças continuam girando por aí, levando a novas formas, fazendo a transição necessária às novas situações. As ligações da corporação têm que mudar para refletir as condições da mudança global.*"

As alianças têm se envolvido em muitas indústrias através do mundo. O desenvolvimento do sistema de franquias, a formação de consórcios de pesquisa e desenvolvimento de alta tecnologia, e o surgimento de alianças estratégicas de fornecedores são a evidência da progressão e evolução da forma original da *joint venture*.

4.3 AS ALIANÇAS NO JAPÃO

A cultura comercial japonesa é rica em alianças empresariais formais e informais. Fundamentalmente, os japoneses dinamizam dois tipos de alianças:

- as alianças formais, chamadas de *keiretsu*, e
- as alianças informais, chamadas de *shudan*.¹¹³

As alianças do tipo *keiretsu* possuem uma situação legal formal. Essencialmente, são procedimentos estruturais orientados verticalmente para produtos complexos, como automóveis e eletrônicos. Elas necessitam do controle centralizado da empresa e ao invés de confiar no informal, necessitam de uma coordenação bastante rígida para a tomada de decisão. A empresa-cabeça de uma *keiretsu* dirige as afiliadas – que não são subsidiárias –, as quais suprem a empresa maior com peças, financiamentos e comercialização. Tais alianças são organizadas de modo muito semelhante aos empreendimentos da indústria de navegação da América do Norte, durante a primeira metade do século XIX.

A diferença fundamental entre a aliança do tipo *keiretsu* e as alianças americanas é que os vínculos estabelecidos entre parceiros americanos não são estruturados de modo tão apertado (rígido e próximo) quanto entre os que as empresas japonesas estabelecem entre si. Isto dá aos japoneses uma vantagem, no sentido de que tornam mais fácil a execução de manobras estratégicas e táticas. As estreitas relações pessoais entre altos executivos no Japão, um fator fundamental do sucesso da empresa japonesa, são um elemento importante no funcionamento das alianças japonesas.

As alianças do tipo *shudan* são constituídas sobre bases bastante amplas, onde grupos informais são formados para atuar no comércio, indústria, finanças e no setor de imóveis. Os diretores da aliança são os próprios proprietários das empresas envolvidas aliadas. Esse tipo de parceria demonstra um envolvimento mútuo (não o controle) de uma empresa no negócio da outra, com uma coordenação política e estratégia informal.

¹¹³ LYNCH, R.P.. *Business alliances guide: the hidden competitive weapon*. p. 15.

Como exemplo de *shudan*, têm-se: a Mitsui, a Mitsubishi e a Sumitomo.

Assumindo uma grande variedade de relações, as alianças do tipo *kereitsu* e *shudan* são partes integrantes da maioria das empresas japonesas, para as quais representam uma ótima oportunidade de acesso, tanto a recursos adicionais, quanto a relações de trabalho. Nesses dois tipos de alianças, verifica-se um estreitamento nas relações de trabalho dos altos escalões das empresas envolvidas, onde o benefício mútuo é melhor compreendido. Em ambos os casos, o tipo de controle exercido leva à forma de coordenação, não à subserviência.

4.4 HORA E VEZ DAS ALIANÇAS

O mundo tem assistido a uma grande proliferação de alianças, atualmente. Muitas forças estão se alinhando, e as combinações daí resultantes, tornam-se, elas mesmas, uma motivação motriz. Certamente, a globalização dos mercados é uma das forças indutoras mais importantes desse processo. E, diante dessa realidade, as empresas são levadas a se defrontar com a seguinte questão crítica: 'devemos formar uma aliança agora e atacar os competidores em seu próprio campo, ou devemos esperar para enfrentar seu exército de alianças em nosso campo em 3 anos?' ¹¹⁴

Cada vez mais empresas respondem a esta questão com uma atitude mais agressiva do que com uma postura defensiva. As rápidas mudanças nos mercados, nas tecnologias, nos ciclos de vida dos produtos e na competição têm causado a instabilidade dos ambientes estratégicos de muitas indústrias. Esta instabilidade induz à aceitação do aumento nos elementos de risco, exigindo, conseqüentemente, que a empresa mantenha várias opções abertas, a fim de permitir que se adapte aos ventos da mudança. Enfim, há todo um conjunto de condições que favorecem a busca de alternativas para o futuro.

Portanto, novamente, o mercado empresarial tem assistido à proliferação de alianças, basicamente devido a 3 causas principais: uma amarga experiência no campo das fusões e aquisições de empresas, a valorização do fornecedor como uma arma estratégica e a disposição das empresas para atuar em empreendimentos de cooperação .

4.4.1 A Problemática Alternativa das Fusões e Aquisições

Durante a década de 1970, foi muito difundida a ilusão de que, para uma empresa, a diversificação seria a melhor resposta para garantir o controle sobre o seu futuro. Quando ficou claro que a diversificação estava com os dias contados, na década de 1980, a aquisição foi a mania seguinte. Algumas empresas, aticadas por bancos de investimentos com fontes de dinheiro rápido, praticamente compravam qualquer coisa que aparecia, tudo sendo tratado como objeto de mero investimento financeiro. E, como não poderia deixar de ser, as terríveis conseqüências da mania de aquisição deixaram os

¹¹⁴ *Idem* citação anterior, p. 16.

sintomas de uma grave doença: negócios sobre-alavancados, indigestão e um diagnóstico de que mais de 80% das transações jamais deveriam ter sido realizadas.

Um estudo sobre aquisições da década de 1980, do diretor de planejamento da General Electric, concluiu que 95% das aquisições apresentaram resultados desapontadores. Os desastres nas aquisições não respeitaram nem os níveis tecnológicos e nem os portes das corporações envolvidas. Por exemplo, segundo Frederick Withington, da empresa de consultoria Arthur D. Little: "*A grande maioria das aquisições de empresas de alta tecnologia por grandes corporações tem acabado em desastre*". E, sobre as aquisições de modo geral, acrescentou: "*A maioria morreu devido ao choque cultural da corporação*". Exatamente as vantagens que a grande corporação buscava com a aquisição, como: as atitudes empresariais, a velocidade e flexibilidade nas tomadas de decisão, freqüentemente, foram rapidamente exterminadas logo após a aquisição.¹¹⁵

A partir desses desastres, muitas empresas têm olhado para as alianças como a melhor alternativa. Mas, infelizmente, muitas empresas enxergam de longe as alianças como uma questão qualquer - simples e rápida. Com isso, plantam as sementes para o fracasso dos empreendimentos de cooperação, devido às mesmas razões que as suas estratégias de diversificação e de aquisição levaram à morte do empreendimento. No momento, desafortunadamente, a pressa é que comanda tudo, para o melhor ou para o pior.

4.4.2 O Fornecedor Como Uma Arma Estratégica

Nos últimos 50 anos, verifica-se que os bens e serviços adquiridos de fornecedores quase triplicaram, passando de 20% para quase 60% do total das vendas de uma empresa. Isto é, a integração vertical tem diminuído significativamente – a empresa produz cada vez menos insumos para o seu próprio consumo.¹¹⁶

Crescentemente, as empresas têm aprendido que a inovação tecnológica e de produção é mais dura de administrar na burocracia das amplas corporações. Entidades empresariais de menor e de médio porte tendem a administrar a inovação melhor do que as de grande porte. Indústrias altamente integradas verticalmente, como as de aço e de automóveis, tornaram-se petrificadas em seus modos e tiveram que enfrentar questão: extinção ou mudança. Esse ultimato tem conduzido o fortalecimento dos vínculos das alianças com os fornecedores, à medida que as empresas têm reconhecido o valor estratégico dos bens e serviços adquiridos externamente.

Além do preço, a velocidade de entrega, a qualidade e as características do cliente tornaram-se fatores vitais na guerra competitiva. Portanto, as grandes corporações, tiveram que concentrar-se e selecionar suas atividades, adquirindo de outras empresas –

¹¹⁵ In LYNCH, R.P.. *Business alliances guide: the hidden competitive weapon*. p. 16.

¹¹⁶ LYNCH, R.P.. *Business alliances guide: the hidden competitive weapon*. p. 17.

parceiros, parte de seus processos e produtos.

4.4.3 Espírito Cooperativo

Dentre vários outros fatores relevantes, um espírito geral de cooperação - de influência mais sutil e menos quantificável - parece estar emergindo. Começando na década de 1970 com o crescimento dos círculos de qualidade e com o movimento da qualidade de vida no trabalho, ampliado pelo declínio das discussões trabalhistas e pela reorganização de muitas empresas em unidades operacionais integradas mais flexíveis, aquela década produziu uma forte aceitação da cooperação como uma ferramenta efetiva para melhorar o desempenho.

Um pouco mais adiante, com o colapso do comunismo, viu-se o fim de uma era que havia lançado o trabalho, a administração e o governo num trilema sem fim. Com tais mudanças, o capitalismo já não se define em justaposição ao seu opositor, passando a assumir formas organizacionais novas e inovadoras.

A combinação da diminuição das questões trabalhistas com o crescimento das forças competitivas globais tem também levado os governos a considerar o uso restrito dos litígios antitruste. Por definir os mercados como entidades mundiais mais do que limitá-los como fronteiras nacionais, o conceito de antitruste tem facilitado a redefinição de cooperação corporativa.¹¹⁷

4.5 FUTURO E PERSPECTIVAS DAS ALIANÇAS ESTRATÉGICAS

A quantidade de empreendimentos de cooperação e de parcerias tem aumentado muito, não somente em número mas em alcance, desde a recente década de 70. O que era, uma vez, uma tendência limitada a poucos setores, crescentemente tem se tornado comum em, praticamente, todos os segmentos empresariais. Apenas a título de exemplificação sobre a diversidade de áreas que têm se valido das alianças para implementar novos negócios ou para dinamizar negócios já existentes, pode-se verificar alguns casos (resumidos), dentre os tantos possíveis:

- no setor de assistência médico-hospitalar brasileiro, envolvendo grupos privados:
o Grupo Samcil S.A., que possui 5 hospitais, formalizou uma aliança estratégica com a Samp Assistência Médica em 1º de julho de 1999. Com a união, a Samcil passou a administrar a carteira da Samp, de 60 mil usuários, que serão somados aos seus 300 mil clientes;¹¹⁸
- no setor de comunicações, envolvendo um grupo estatal e outro privado de países diferentes:

¹¹⁷ *Idem* citação anterior.

¹¹⁸ *Samcil fecha acordo com a Samp. Gazeta Mercantil.*

a França Telecom e o grupo Olivetti da Itália em 1996 anunciaram estar conversando sobre a formação de uma aliança estratégica que pudesse levar a estatal francesa de telefonia a comprar a ações da problemática companhia italiana,¹¹⁹ e

- no setor de agroindústrias, onde a academia tenta gerar um modelo de solução: um trabalho acadêmico apresentou uma proposta de modelo de alianças estratégicas entre agroindústrias integradas em cooperativas. Entre outras coisas, a pesquisa propõe a organização de agroindústrias em cooperativas através de alianças estratégicas e entre produtores rurais cooperativados e órgãos governamentais, como forma de fortalecer o cooperativismo agrícola brasileiro, frente ao acirramento da competição global ao longo da cadeia agroalimentar no século XXI.¹²⁰

As alianças estratégicas são uma alternativa importante às fusões totais e às aquisições, uma alternativa que pode evitar muitos problemas característicos a estes dois tipos de aproximação entre empresas.

Com frequência cada vez maior, a aliança estratégica está sendo usada como um movimento da pré-aquisição, um teste numa escala limitada, para ver se uma futura aquisição seria benéfica e, em caso negativo, se há um modo para vencer, contudo. Tendo uma pequena participação junto a um aliado, uma corporação pode posicionar-se para se aposar de tudo de modo amigável ou, se julgar que o futuro não será bom, pode simplesmente vender a sua participação.

De acordo com a americana "Ventures Economics", que pesquisou a formação de mais de 5.000 alianças em 1991, na década de 1980 multiplicou-se por dez o número de alianças de cooperação ocorridas. Porém, a mesma pesquisa estima que, com a finalidade de manter oculta uma vantagem competitiva, pelo menos o dobro disso deixou de ser relatado. Uma outra empresa, a Itsunami, pesquisando alianças na Califórnia, verificou um crescimento de 2,5 vezes no número de sociedades de *software* entre 1986 e 1990, e taxas semelhantes de crescimento em outras indústrias de alta tecnologia. Sendo que, a indústria de equipamentos médicos, por exemplo, tendia a produzir mais de 550 alianças por ano.¹²¹

De forma geral, por tudo que se observa, pode-se afirmar que o processo de cooperação, atualmente, está redefinindo o próprio conceito de competição. Cada vez mais, a colaboração está substituindo a confrontação, e uma nova linguagem de cooperação está servindo à relação entre antigos antagonistas. Uma das maiores autoridades mundiais em negócios, Peter Drucker, tem previsto que as parcerias de cooperação serão as formas dominantes de negócios nas futuras décadas. Estas amplas mudanças no modo do mundo fazer negócios exige um novo modo de pensar sobre negócios, tanto quanto sobre os métodos inovadores de administração.

Os líderes empresariais, assim como alguns estrategistas, têm que superar a tendência de ver as alianças como simplesmente um acessório de produzir transações, um tapa-buraco em um plano estratégico maior, ou um modismo para melhorar o controle de qualidade do vendedor. As alianças são uma parte da corporação, nem interna e nem

¹¹⁹ Olivetti conversa com a France Telecom. Herald Tribune.

¹²⁰ NICÁCIO, J. A.. *Alianças estratégicas entre agroindústrias integradas em cooperativas*.

¹²¹ LYNCH, R.P.. *Business alliances guide: the hidden competitive weapon*. p. 18.

externa, mas intimamente conectada a ela. E, como tal, os empreendimentos de cooperação precisam ser tratados sob uma nova perspectiva. Mesmo por que não podem ser relegados a um simples plano futuro. No presente, devido à sua dimensão, também já puderam produzir grandes sucessos e fracassos.

4.6 ALIANÇAS TAMBÉM PODEM FRACASSAR¹²²

Uma pesquisa da empresa norte-americana, da Califórnia, Andersen Consulting, concluída em dezembro/1999, mostrou que 61% das parcerias feitas nos últimos 4 anos falharam ou ficaram abaixo das expectativas. Segundo o estudo, aspectos culturais, desconhecimento dos métodos governamentais, ausência de um foco específico e dificuldade em definir estratégia de atuação conjunta, são alguns dos motivos que levam ao fracasso das alianças.

De acordo com o trabalho, que teve abrangência mundial, as alianças deverão atingir um valor global de US\$ 25 a 40 trilhões até o ano 2004. E, do início de 1997 até fins de 1999, uma companhia de grande porte (receita anual superior a US\$ 2 bilhões), em média, formou 138 alianças nos EUA, 121 na Europa e 92 na Ásia.

Para a pesquisa, que recebeu o nome de "Derrubando os Mitos das Alianças", na primeira fase, foram entrevistados 323 executivos de grandes companhias, e numa segunda etapa, outros 400 executivos e professores da Harvard Business School e da Yale School of Management. "A idéia era identificar os problemas, buscar soluções e mensurar até o impacto do anúncio das alianças no preço das ações das companhias". Num universo de 2 mil parcerias pesquisadas, por exemplo, verificou-se que mais de 30% das empresas envolvidas tiveram impacto negativo no preço de suas ações logo após o anúncio do acordo. Na maioria dos casos, a explicação é simples: a dúvida do mercado quanto à necessidade da aliança e seus resultados.

A pesquisa buscava detectar problemas gerais enfrentados por várias companhias e não identificar casos específicos de fracasso. Porém, alguns casos de fracasso de alianças envolvendo grandes empresas, foram revelados:

- no final de 1995, a IBM, Apple e Hewlett Packard (HP) tiveram de dismantelar a *joint venture* Taligent, cuja principal função era desenvolver, na época, um poderoso sistema operacional de 32 bits que pudesse rodar em qualquer plataforma. Motivo: a dificuldade de comunicação entre as 3 companhias acabou atrasando o cronograma de lançamento de produtos e jogou por terra qualquer estratégia comercial;
- recentemente, a Mattel, líder mundial do setor de brinquedos, celebrou um acordo no setor de *software* com a The Learning Company, prevendo resultados fantásticos. Esperava obter um lucro de US\$ 50 milhões no terceiro trimestre de 1999 e amargou um prejuízo de US\$ 100 milhões. As ações da Mattel despencaram; e

¹²² Fonte dos dados e citações não indicados: OLIVEIRA, D., AVRUCH, M.. *Nem tudo é festa*. p. 88-89.

- também foi desanimadora a trajetória do Iridium, nascido de um consórcio de empresas, encabeçado pela Motorola. O sistema de telefonia, que permite fazer e receber chamadas de qualquer ponto da Terra, esperava "ganhar o mundo", porém, em outubro de 1999, o sistema atingia menos de 20 mil usuários. Aparentemente, configurava-se, assim, um caso típico de fracasso/ausência de estratégia, *marketing* e administração, acrescido de dificuldades tecnológicas.

No Brasil, ainda não há um estudo oficial sobre a performance das parcerias. "Há todo um trabalho de preparação para as empresas brasileiras, que ainda estão se adaptando ao universo bilionário dos acordos operacionais e até mesmo das fusões e aquisições", diz Edward Launberg, da consultoria Ecoban, que identifica como principal problema o alto teor emocional dos empresários nacionais. "Não há uma preocupação com projetos de longo prazo e com a preparação da empresa para um possível acordo", diz. "O imediatismo, no que diz respeito aos resultados financeiros de uma parceria, vem em primeiro lugar. Não há a visão estratégica do negócio, nem a consciência de que às vezes é preciso esperar alguns anos para ver os resultados".

No setor de transportes, recentemente, a Transbrasil tentou um acordo operacional com a Vasp. Durou poucos meses. Depois foi a vez de se aliar à Varig. Durou menos ainda. A justificativa dos executivos da Transbrasil era de que os serviços das companhias eram muito distintos. Não houve uma preparação para o acordo, e nem tempo para adaptação.

PARCERIAS ESTRATÉGICAS NO SETOR DE TRANSPORTES

Tal qual os vários outros setores da economia, o de transportes descobriu a vantagem de se utilizar do princípio da parceria para empreender, dinamizar, viabilizar ou operacionalizar a sua atividade. Tanto no transporte de bens, quanto no de passageiros; nas diversas modalidades e mesmo na intermodalidade. O setor realizou fusões e aquisições, assim como inúmeras formas de alianças, desde os empreendimentos conjuntos (*joint ventures*) até simples alianças operacionais. O setor tem histórias de parcerias internacionais e entre patrícios.

Certamente, a maioria das atuais parcerias têm datas de início relativamente recentes. Algumas das alianças verificadas envolvem diretamente o poder público, seja através dos mecanismos de concessão, seja para a operação de algum serviço específico. Mas, por tudo que se conhece, e pela literatura que se pode acessar, não há dúvida de que esse é um dos setores que resistiram muito para ingressar em parcerias com empresas do mesmo setor. Com boa frequência se verifica que transportadoras, por motivos diversos, se associaram a empresas de outros setores. Porém, é relativamente recente a união entre transportadoras, a não ser através de aquisição e fusão.

Talvez, a cautela reinante no setor de transportes, por algum motivo, esteja latente no "inconsciente coletivo" de um padrão de empresários. Ou, quem sabe, por motivos insondáveis, os administradores do setor assimilaram com exagerada precisão o alerta de Maquiavel: "... um príncipe deve ter o cuidado de não fazer aliança com um que seja

mais poderoso, senão quando a necessidade o compelir, ..., pois que, vencendo, ficará prisioneiro do aliado; e os príncipes devem evitar o mais que possam a situação de estar à mercê de outrem"¹²³. Certamente, alguém pode lembrar que os tempos (e o ambiente) de Maquiavel eram outros.

De qualquer forma, especulações e ironias à parte, levou muito tempo para que as transportadoras de modo geral percebessem o potencial guardado nas alianças e parcerias possíveis. No ambiente atual, no entanto, para se enfrentar uma batalha, deve-se escolher com precisão o inimigo e o aliado: não é mais possível considerar que o inimigo é o "outro" e que o parceiro é "um não-concorrente". Como já se viu, a questão é por demais complexa, portanto, a resposta não deve ser tão simples. E, segundo o próprio Maquiavel: "Não pense nunca nenhum governo poder tomar decisões absolutamente certas; pense antes em ter que tomá-las sempre incertas, pois isto está na ordem das coisas, que nunca deixa, quando se procura evitar algum inconveniente, de incorrer em outro. A prudência está justamente em saber conhecer a natureza dos inconvenientes e adotar o menos prejudicial como sendo bom."¹²⁴

MUITAS DAS TENTATIVAS CONHECIDAS RESULTARAM EM PARCERIAS DE SUCESSO DESDE O INÍCIO, OUTRAS LEVARAM MUITO TEMPO PARA DAR CERTO, E OUTRAS JAMAIS DERAM CERTO, APESAR DE TODAS AS TEORIAS E TÉCNICAS DE ADMINISTRAÇÃO. INTERESSANTE NOTAR QUE OS GRANDES FRACASSOS, GERALMENTE, NÃO FORAM RESULTADO DE GRANDES ERROS. NORMALMENTE, PEQUENOS ERROS DE AVALIAÇÃO E DETALHES DE CONDUÇÃO SÃO POTENCIALIZADOS PELO TEMPO E, ALIANDO-SE A CONJUNTURAS E/OU OCORRÊNCIAS EXTERNAS, DEFLAGRAM O PROCESSO DE AFUNDAMENTO DO PROJETO.

5.1 A (CON)FUSÃO DA UNION PACIFIC - SOUTHERN PACIFIC¹²⁵

Em meados da década de 1990, os Estados Unidos da América do Norte assistiram a fusão de duas companhias ferroviárias, cujo resultado, considerado desastroso, traduziu-se, quase que imediatamente, na qualidade do serviço ofertado e em enormes prejuízos para os clientes.

5.1.1 Panorama Geral da Fusão Union - Southern

Pode-se dizer que, desde 1996, quando foi realizada a fusão das empresas ferroviárias Union Pacific Railroad (*Union*) e Southern Pacific Lines (*Southern*), o serviço de carga ferroviária da região norte-americana situada a Oeste do Rio Mississippi, descarrilou. Carregamentos no valor de milhões de dólares, inicialmente previstos para chegarem em 3 ou 4 dias, passaram a chegar em 30 ou 45 dias. Quando não ocorria coisa pior: a *Union* chegou a extraviar dezenas de tanques pertencentes à empresa Olin Corp.,

¹²³ MAQUIAVEL, N.. *O príncipe – escritos políticos*. p. 95.

¹²⁴ *Idem* citação anterior.

¹²⁵ Fonte dos dados e citações não indicados no item: O'REILLY, B.. *O desastre da Union Pacific*.

levando vários meses para encontrá-los.

Apesar de mais de 75% dos US\$ 300 bilhões gastos anualmente em transporte nos EUA irem para os caminhões, as ferrovias ainda são indispensáveis para milhares de empresas e clientes. Os trens transportam 40% do volume da carga movimentada no país, portanto, quando não viajam na hora certa, muitos problemas são gerados. Como resultado dos atrasos na Union Pacific, os serviços elétricos do Sul do país têm sofrido escassez de carvão, as madeiras do Oregon se obrigam a usar áreas de estacionamento para empilhar seus produtos acabados, e o arroz destinado a indústrias alimentícias do Meio-Oeste se estraga em desvios. No Natal de 97, alguns varejistas, clientes da *Union*, cancelaram as compras de uma empresa de cosméticos de El Paso porque "os computadores da ferrovia" perderam 48 contêineres num pátio de classificação. E, outro caso pior ainda: indústrias petroquímicas da Costa do Golfo do México tiveram que suspender suas atividades, porque não tinham lugar para estocar toneladas de resina plástica.

Economistas da Universidade North Texas estimaram que o "*modus operandi*" da *Union-Southern* já custaram às companhias americanas US\$ 2 bilhões. Além de tudo isso, agora que a *Union* eliminou uma concorrente (a *Southern*), os clientes se preocupam com o aumento de tarifas - um representante da *Union* foi recentemente à sede da Olin, em Connecticut e, displicentemente, comunicou um aumento nos preços do frete.

Na realidade, a expectativa, assim como em todas as fusões, era de que a combinação *Union-Southern* fosse produzir, de imediato, uma enorme demonstração de eficiência. Vislumbrava-se, por exemplo que, em vez de uma rota longa e circular pelo Wyoming, os trens da Union Pacific poderiam ir do Texas à Califórnia pelo atalho de El Paso, através da ferrovia da Southern Pacific. Além do que, em rotas importantes onde a *Union* corre paralela à *Southern*, em linhas separadas por poucos quilômetros, a empresa resultante da fusão (*Union-Southern*) poderia fazer vias de mão única - trens para o Norte numa linha e para o Sul na outra. Tudo favorecendo a racionalização, a rapidez e a economia.

Aparentemente, não só os clientes se enganaram. Quando a fusão foi finalizada, em setembro de 1996, a *Union* previa economizar, imediatamente, US\$ 800 milhões por ano. Ledo engano. De imediato, problemas de operação consumiram US\$ 353 milhões da *Union* em 1997, e diminuíram os ganhos a US\$ 432 milhões, 35% a menos que em 1996. Recentemente, a companhia anunciou que cortaria seus dividendos pela metade. O preço de suas ações caiu e, só no último trimestre de 1997, a *Union* perdeu US\$ 152 milhões.

5.1.2 Os Problemas e Sua Origem

Por tudo que se sabe, se alguém que conhece o setor quisesse planejar a maior fusão ferroviária da história, certamente, teria que envolver a Union Pacific nas suas considerações: rica e poderosa, com os melhores administradores, linhas, locomotivas e

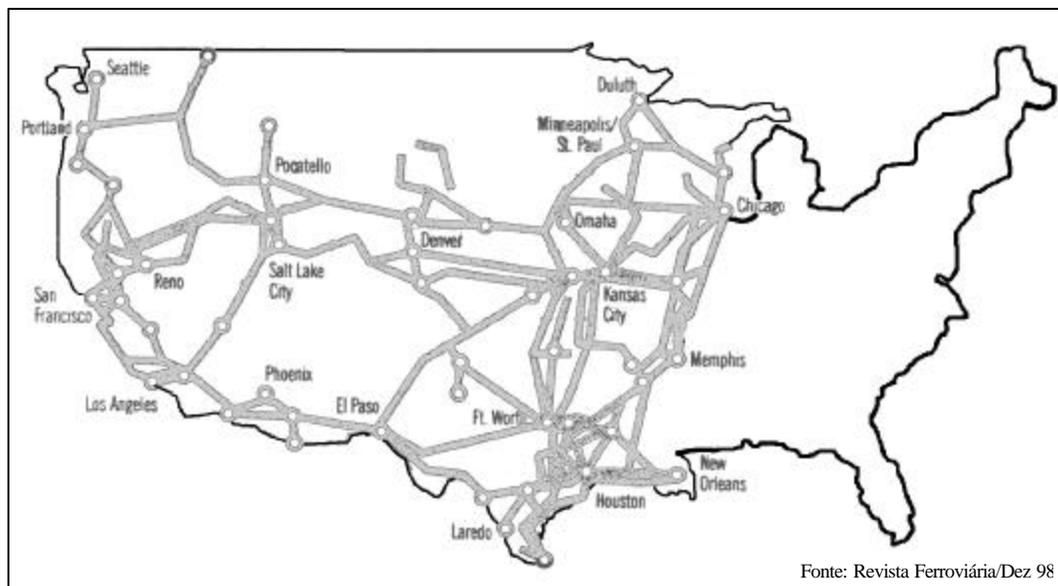
computadores do ramo. Além do que, possui heróicas e respeitáveis origens, já que foi a empresa que assentou a linha de Omaha a Promontory, Utah, concluindo a Ferrovia Transcontinental, há mais de 120 anos.

Já a Southern Pacific, por seu lado, se encontrava numa confusão penosa, desperdiçando dinheiro, e enfraquecida pela competição com o transporte rodoviário na Califórnia, seu estado de origem. Tinha poucos trens grandes e lucrativos (ao contrário da *Union*) e preenchia-os com o carvão das minas do Wyoming. Desde 1988, a *Southern* pertencia a um negociante de petróleo de Denver, que vendeu a maioria dos bens imóveis da ferrovia, mas investiu muito pouco em novos equipamentos ou instalações, ao longo dos anos.

Por isso, a Southern Pacific deveria ter se beneficiado enormemente de uma união com a *Union*. Porém, as mazelas logo apareceram, e a culpa do péssimo rumo que a união tomou foi colocada em tudo: de problemas nos computadores, ao clima da região em que atua. Mas, fundamentalmente, acredita-se que o principal problema da fusão deveu-se à arrogância gerencial. Por exemplo, a Union Pacific se recusava a aceitar sugestões dos empregados da Southern Pacific, que sabiam como manejar sua ferrovia e, quando a *Union* tentou impor à frágil *Southern* seu jeito de fazer as coisas, o serviço descarrilou. Os efeitos dos problemas gerados são mais impressionantes ainda, quando se considera a magnitude da área de abrangência da ferrovia resultante da fusão (ver figura 5.1).

Em 1997, a mais importante área de classificação da *Southern* a Englewood, em Houston, estava em péssimo estado, com trilhos frouxos e desalinhados, com falta de locomotivas, e um sistema de computadores ultrapassado. Acredita-se que o foco inicial do desastre começou exatamente nessa área de classificação. Normalmente, uma pequena locomotiva de manobra entrega vagões vazios a uma fábrica e arrasta vagões cheios para uma área de classificação, para serem separados de acordo com o seu destino¹²⁶. Trata-se de um complexo e delicado processo. Um problema em qualquer ponto do sistema resulta em uma cascata de dificuldades.

Figura 5.1 Resultado da Fusão Union Pacific/Southern Pacific



Através de manobras operacionais, inicialmente, a *Union* conseguiu manter os problemas imperceptíveis no primeiro momento. Depois, a questão passou a ser alarmante, pois, Englewood começou a ficar lotado, assim como outros pátios da *Union* em Houston, que eram utilizados nas manobras auxiliares. Na realidade, além da nova empresa surgida com a fusão, estava-se tentando administrar também o grande aumento de demanda, decorrente do boom da indústria petroquímica e do incremento comercial entre os países do NAFTA (bloco econômico da América do Norte). Então, além dos pátios de Englewood, agora os de Houston também passaram a ficar lotados.

Afora isso, vários outros problemas se sucederam: um vendaval varreu algumas das ferrovias da empresa CSX perto de New Orleans; uma antiga linha da *Southern* a leste de Houston teve de ser fechada diariamente durante oito horas para reparos; atrasos na fronteira obstruíram as linhas que levavam ao México; e, uma série de descarrilamentos e colisões de trens da *Union* no Texas congestionou o tráfego.

Assim, os pátios em Houston ficaram tão abarrotados que ninguém podia classificar os vagões segundo seus destinos, bem como, não havia espaço para os trens que chegavam a Houston. Estes tinham ordem para parar em desvios nas nove linhas da *Union* que iam para dentro da cidade. Quando estes desvios foram preenchidos, trens tiveram que parar nas linhas principais. Mas como uma única linha serve para trens que viajam em ambas as direções - e porque os desvios normalmente usados para passagem estavam sempre cheios - nenhum trem poderia entrar ou sair da cidade. Rapidamente, vários quilômetros de vagões passaram a ficar estacionados por todo o estado do Texas.

A situação piorou quando entraram em vigor as novas normas federais de segurança, onde está previsto que as tripulações estão autorizadas a trabalhar somente 12 horas por turno e, simples e inapelavelmente, devem parar se não conseguirem chegar ao seu destino na hora prevista. Findo o turno de serviço, se o trem se encontra no meio da viagem, a nova tripulação é transportada até o trem e a antiga é levada a uma parada de descanso. No verão de 1997, no entanto, a empresa não conseguia nem fazer o número de trocas necessário e, eventualmente, algumas das tripulações que ficavam retidas iam embora, largando seus trens. Foi o caos. Em Victoria, Texas, 125 milhas a sudoeste de Houston, havia tantos trens detidos nos trilhos da cidade que algumas ambulâncias não conseguiam atravessá-los, para levar pacientes para o hospital. Não demorou muito para que os problemas em Houston se multiplicassem por quase todos os lugares. A companhia admitiu: "Tínhamos trens alinhados no sentido leste, que precisavam chegar ao sul".

Normalmente, uma companhia saudável (como a *Union*) que adquire uma companhia

doente (como a *Southern*) pode contar com seus próprios trabalhadores, administradores e equipamentos para fazer funcionar a nova empresa resultante da fusão. Mas, as antiquadas regras de trabalho tomaram isso praticamente impossível. Só porque uma antiga linha da *Southern* era agora de propriedade da *Union*, não significava que esta pudesse simplesmente mandar suas tripulações para resolver os problemas, pois, para as tripulações da *Southern* esse ainda era o "seu território", com regras sobre quem poderia dirigir qual trem. Não houve a necessária interação entre as equipes.

5.1.3 A Queda no Nível do Serviço e a Alta das Tarifas

Os transtornos causados pela *Union* no Texas foram muitos, mas nenhuma área de negócios foi tão atingida quanto a dos fabricantes de plástico, que produzem 60 bilhões de toneladas/ano e têm mais da metade de suas fábricas localizadas ao longo da costa do Golfo. Ao contrário da indústria petroquímica, que pode fazer o transporte em barcaças ou oleodutos, os fabricantes de plástico são extremamente dependentes das ferrovias. O polietileno, polipropileno e outros produtos não podem ser carregados em barcaças, tendo que viajar por trem ou caminhão. Entretanto, caminhões custam quatro vezes mais que os trens e podem dobrar o custo de entrega de resina plástica.

Os fabricantes de plástico estão buscando alternativas: em vez de estocarem resinas prontas em suas unidades, utilizam vagões para estocagem por períodos longos. Assim, quando chegar um pedido de 200.000 toneladas de polistireno termoplástico, por exemplo, a carga estará pronta para ser despachada. Depois dos vagões serem carregados na fábrica, locomotivas os levam a pátios especiais de estocagem, de propriedade das ferrovias, onde ficam, às vezes por meses, até chegar um pedido.

Segundo a Dow Chemical, um dos maiores clientes da *Union* na área química, a pontualidade da ferrovia caiu dos usuais 80% no início de 1997 para 20% em 98. Devido à utilização dos vagões para estocagem, muitos clientes padecem agora com a falta de vagões vazios; a Dow Chemical ou seus clientes tiveram que parar sua produção e fechar suas fábricas dúzias de vezes por esse motivo.

É certo que a *Union* está tentando resolver seus problemas de operação. Para isso encomendou novas locomotivas no valor de US\$ 500 milhões e está contratando 2 mil novos tripulantes para as mesmas. Além disso, está planejando recuperar o pátio de Englewood e conectá-lo ao seu enorme pátio de Settegast, nas imediações. E, quando a *Union* começar a operar os trens para a direção Norte em uma linha e os trens para o Sul em outra, o tempo de viagem entre algumas cidades diminuirá em 20% ou mais. Mas, mesmo com estas perspectivas, os clientes continuam tendo outros motivos de preocupação, principalmente com as tarifas que as ferrovias poderão passar a cobrar.

A fusão *Union/Southern* é somente a mais recente de uma série de acordos ferroviários que devem resultar em apenas 4 grandes ferrovias nos Estados Unidos, sendo que, nenhuma companhia remanescente tem um quinto do tamanho dessas quatro (ver a tabela 5.1):

— em 1995, a Burlington Northern comprou a Santa Fé, gerando a maior ferrovia do

país até então, com 35 mil milhas de linhas;

- em 1996, a fusão *Union/Southern* com 36 mil milhas, tornou-se, a partir de então, a maior ferrovia dos EUA; e
- em 1997, no Leste dos Estados Unidos, a Norfolk Southern e a CSX se organizaram para dividir a Conrail.

Tabela 5.1 As Maiores Companhias Ferroviárias dos EUA

Companhia	Lucros em 1997 (US\$ milhões)	Linhas (1000 km)	Maiores fusões (desde a desregulamentação – 1980)
Burlington Northern & Santa Fe	885	35,2	Atchison Topeka & Santa Fe; Burlington Northern; St. Louis San Francisco
CSX	799	18,5	Cheesie System; Family Lines
Norfolk Southern	721	14,3	Norfolk e Western; Southern Railway
Union Pacific	432	36,0	Chicago & North Western; Denver & Rio Grande Western; Missouri Pacific; Missouri Kansas Texas; Southern Pacific; Western Pacific
<i>Conrail*</i>	7	10,5	Empresa privada desde 1987; antes, era uma entidade controlada pelo governo, formada a partir de linhas falidas das companhias Penn Central, Reading e Erie Lackawanna

(*) Em junho/1997, a Conrail foi adquirida pela Norfolk (58%) e CSX (42%).

Fonte: Revista Ferroviária/dezembro 1998, p. 23

Nos últimos 20 anos, as ferrovias reduziram muito suas tarifas, principalmente, graças ao fim da regulamentação que desobrigou-as do cumprimento das tarifas governamentais, e permitiu-lhes elaborar novos contratos com os clientes. O fim da regulamentação também permitiu às ferrovias abandonar ou vender linhas não lucrativas. E, com a fusão, as companhias puderam, ainda, eliminar gerentes e reduzir tripulações muito grandes. Desde a Segunda Guerra, o número de trabalhadores ferroviários passou de 1,5 milhão para 200 mil.

Opondo-se à minoração tarifária historicamente comprovada, há o sentimento entre muitos clientes da ferrovia de que as tarifas encontram-se em alta, ou independentes da sua capacidade de barganha. Pois, fusões significam menos ferrovias, e menos concorrência. Fábricas, minas e depósitos, que um dia tiveram duas ferrovias para servi-los, hoje se consideram "clientes cativos", com somente uma opção, podendo pagar de 15% a 40% a mais pelo transporte ferroviário do que aqueles com mais alternativas.

Apesar disso, vários clientes preferem não criticar a *Union*, por exemplo, com medo de retaliação, sob a forma de aumento de tarifas. Alguns até relutam em processar a ferrovia por danos, temendo a reação da *Union*. A Union Pacific, admitiu que as ferrovias fixam os preços baseando-se, em parte, nas alternativas de seus clientes. E, que, se cobrassem as mesmas taxas de todos, muitos clientes, se tivessem alternativas abandonariam a ferrovia.

Não é muito provável que o Governo Federal ponha freios em fusões de ferrovias ou em aumento de preços. As ferrovias são protegidas, em quase tudo o que fazem, por uma obscura, mas poderosa, agência federal chamada Surface Transportation Board (STB), remanescente da antiga Comissão Interestadual de Comércio, dissolvida em 1995. Se a STB aprova uma fusão ou ignora um aumento de taxas, nenhuma agência estadual ou federal pode interferir. A National Industrial Transportation League, uma organização de clientes, tentou fazer *lobby* junto à STB, esperando que a entidade transferisse algumas linhas da *Union* a seus competidores. Mas a STB recusou, dizendo que isso criaria novos problemas operacionais.

RETORNAR À ANTIGA SUPER REGULAMENTAÇÃO DAS FERROVIAS - QUANDO OS BUROCRATAS DITAVAM O PREÇO DE EXPEDIÇÃO DE CADA VEGETAL - DIFICILMENTE SERÁ A RESPOSTA. MAS À MEDIDA QUE SE ESTABELECE O CAOS CRIADO PELA FUSÃO DA UNION PACIFIC, AS FERROVIAS CONTINUAM MUITO IMPORTANTES PARA SEREM DEIXADAS NAS MÃOS DE UM SISTEMA REGULADOR FORA DE CONTROLE.

5.2 O PODER PÚBLICO ALIADO À INICIATIVA PRIVADA¹²⁷

Os Estados Unidos da América têm percorrido, às vezes, um caminho curioso no setor de transportes, se comparados a maioria dos demais países do mundo. No modal ferroviário, por exemplo, ao contrário da grande maioria dos países, implantou um gigantesco e eficiente sistema já em meados do século XIX, tudo a partir de empreendimentos privados. Há alguns anos atrás, quando governos do mundo todo começaram a privatizar suas ferrovias estatais, o americano ingressou na operação direta do transporte de passageiros. Porém, como se pode verificar, além de se constituir numa estratégia para reaproximar a iniciativa privada desse serviço, tinha o objetivo de dinamizar o transporte de massa. Para tanto, lançou mão dos recursos das alianças, oferecendo dinheiro, serviço e concessões.

5.2.1 A Evolução do Sistema Ferroviário nos EUA

¹²⁷ Fonte dos dados não indicada no item: STOVER, J. F.. *Grolier – The Multimedia Encyclopedia*.

Embora tenha surgido primeiro na Inglaterra, a ferrovia teve seu crescimento mais expressivo nos Estados Unidos. Por volta de 1840, mais de 4.800 km (3.000 milhas) de via férrea já estavam operando nos estados do Leste americano, um número 40% maior do que o total da Europa. Às vésperas da guerra civil americana (1861 a 1865), a rede ferroviária dos Estados Unidos já ultrapassava a extensão total de 48.000 km (30.000 milhas). Nessa época já era o meio de transporte mais importante do país.

Em muitas nações, os regulamentos governamentais surgiram já nos primeiros anos de desenvolvimento das vias férreas. Nos Estados Unidos, isto não ocorreu. Apenas no final do século XIX, quando já estavam consolidados e muito aumentados os monopólios no transporte ferroviário, é que o governo agiu, em resposta a um insistente clamor público por uma maior intervenção governamental na regulamentação dos serviços do país. Enfim, em 1887, uma lei federal criou a Interstate Commerce Commission (Comissão Interestadual de Comércio), com um certo poder sobre os valores dos fretes. Mais tarde, no início do século XX, uma regulamentação mais específica para as ferrovias federais foi desenvolvida¹²⁸.

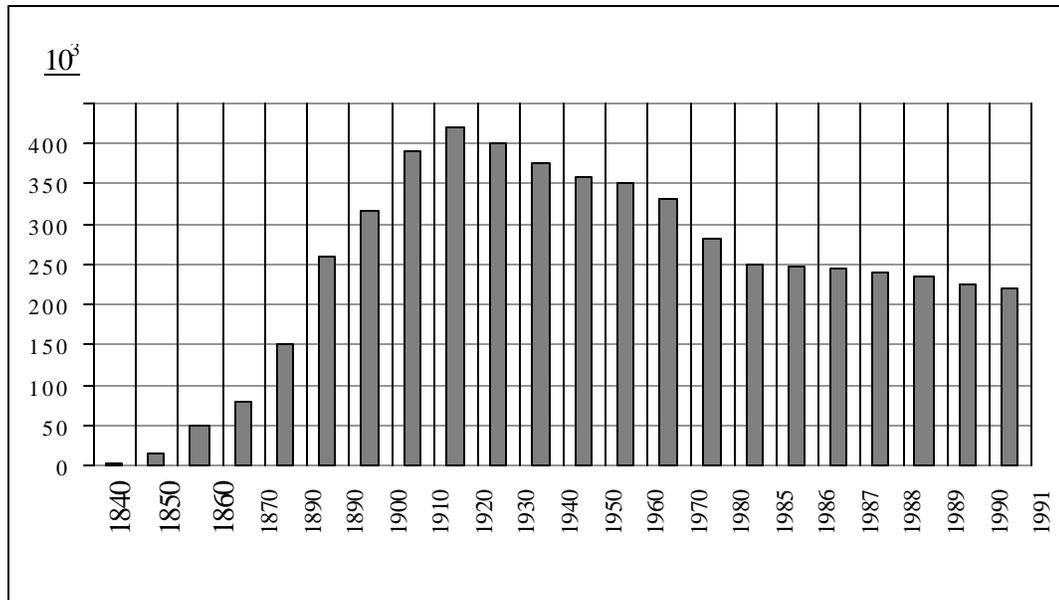
DESDE A ÉPOCA DA PRIMEIRA GUERRA MUNDIAL (1914-1918), AS VIAS FÉRREAS NORTE-AMERICANAS ESTIVERAM EM DECLÍNIO, DEVIDO EM PARTE AO DESENVOLVIMENTO RÁPIDO DE MUITAS NOVAS FORMAS DE TRANSPORTE, COMO: AUTOMÓVEL, CAMINHÃO, ÔNIBUS, OLEODUTO E AVIÃO. NOS ESTADOS UNIDOS, DURANTE A SEGUNDA GUERRA MUNDIAL (1939-1945), O TRÁFEGO FERROVIÁRIO DE PASSAGEIROS ERA AINDA BASTANTE LUCRATIVO. EM 1944, POR EXEMPLO, MAIS DE 75% DE TODAS AS VIAGENS COMERCIAIS INTERURBANAS ERAM REALIZADAS ATRAVÉS DO MODAL FERROVIÁRIO. PORÉM, NOS ANOS PÓS-GUERRAS, A VIAGEM FERROVIÁRIA RAPIDAMENTE DECLINOOU. O TRÁFEGO DE PASSAGEIROS CAIU DE 157,7 BILHÃO KM/ANO EM 1944 PARA 17,7 BILHÃO KM/ANO EM 1950, SENDO DE 21 BILHÕES KM/ANO EM 1960, E SÓ 11,0 BILHÕES KM/ANO EM 1970. COM A BAIXA DA DEMANDA, TAMBÉM DIMINUIU A MALHA FERROVIÁRIA DO PAÍS (VER GRÁFICO 5.1).

Em fins de 1966, a maioria das diversas agências de regulamentação do transporte foi transferida para o recém criado US Department of Transportation - DOT¹²⁹. Em 1971, o governo norte-americano iniciou um movimento de serviços federais subsidiados, através da empresa AMTRAK, que assumiu, gradualmente, todo o serviço de transporte intermunicipal ferroviário de passageiros. Também sob a assistência federal, em 1976, foi organizada a Consolidated Rail Corporation (Conrail), para reconstruir as operações de frete de várias linhas falidas do nordeste dos Estados Unidos.

¹²⁸ Na década de 1920 foi adotado um regulamento federal para rodovias, e na de 1930 para a aviação.

¹²⁹ O DOT foi criado em 15/10/1966, órgão federal responsável pelas políticas de transporte, resguardando a segurança ambiental e as matérias que podem facilitar a defesa nacional. É responsável pela supervisão de mais de 30 agências, inclusive a Federal Railroad Administration e a Urban Mass Transportation Administration. (Grolier – *The Multimedia Encyclopedia*.)

- **Gráfico 5.1 Extensão da Rede Ferroviária dos Estados Unidos – 1850 a 1991**



Fonte: *Grolier – The Multimedia*

5.2.2 Experiência Pública Americana no Transporte Ferroviário de Passageiros

Durante séculos, o poder público possuiu e/ou administrou estradas e rodovias. No século passado, outros meios de transporte foram assumidos também pelo governo. Até meados do século XX (e, até os anos 60 e 70), quase todas as ferrovias fora dos Estados Unidos eram de propriedade do poder público, assim como, eram por ele operadas. O sistema ferroviário norte-americano, que ultrapassa, aproximadamente, 1/4 do comprimento mundial de trilhos, até bem pouco tempo era um dos poucos no qual a propriedade e operação privadas ainda prevaleciam¹³⁰.

Porém, de certo modo e até certo ponto, aquele país adotou o sentido contrário ao dos demais países, em relação ao seu transporte ferroviário de passageiros: enquanto a maioria dos países iniciou seu transporte público através de empresas governamentais e depois as privatizou, o governo americano, após mais de um século de transporte público executado por empresas privadas, ingressou, direta e estrategicamente, na operação do transporte ferroviário interurbano de passageiros. Isso se deu através da Amtrak.

A Amtrak uma empresa mista (*semipublic corporation*) que entrou em operação a partir de 1º de maio de 1971, foi criada pela Lei do Serviço Ferroviário de Passageiros, de

¹³⁰ Por exemplo: no Brasil, só nos últimos anos da década de 1990 foram privatizadas as ferrovias governamentais – maioria absoluta do sistema do País. No Canadá, a propriedade e a operação das ferrovias é dividida meio-a-meio entre a iniciativa privada e o governo. (*Idem* fonte anterior.)

1970, que atingiu a maioria dos serviços ferroviários intermunicipais de passageiros dos Estados Unidos. A referida legislação orientou o U.S. Department of Transportation (DOT) no sentido de estabelecer um serviço ferroviário básico de passageiros para os Estados Unidos, financiado através da participação de empresas ferroviárias privadas, e concessões e empréstimos garantidos pelo governo federal.

- **O surgimento da Amtrak, basicamente, foi a resposta a vários anos de preocupação pública em relação à contínua diminuição no número de trens de passageiros e ao longo período de crescentes déficit dos serviços de transporte público. Simultaneamente, enquanto as viagens ferroviárias decresciam, as realizadas por via aérea e rodoviária (automóvel particular) prosperaram bastante. Em 1970, apenas 7% de todas as viagens interurbanas de passageiros eram realizadas através de trilhos. As companhias de transporte ferroviário, que vinham perdendo anualmente até US\$ 600 milhões no serviço de passageiros, diminuíram tanto suas rotas, que os seus trens de passageiros só utilizavam, aproximadamente, um quarto da rede ferroviária do país – aliás, uma portentosa malha que, acompanhando uma tendência observada em várias partes do mundo, diminuiu ao longo dos anos. (Ver Gráfico 5.1.)**

Em 1971, quando a Amtrak entrou em operação, 18 das 22 grandes ferrovias de passageiros se uniram à nova corporação. A Amtrak, de imediato, reduziu bruscamente o total de rotas e serviços em 50%, passando a operar um total de 21 rotas, com aproximadamente 32,000 km (20,000 milhas) de trilhos, para servir 340 cidades norte-americanas. As outras 4 grandes empresas ferroviárias de transporte de passageiros restantes, juntaram-se ao sistema Amtrak mais tarde - as últimas, a Denver e a Rio Grande Western Railroad, aderiram ao sistema em 1983.

Com exceção das linhas de trens suburbanos, que conectam as cidades principais com os seus subúrbios, todo o serviço ferroviário intermunicipal de passageiros passou a ser servido pela Amtrak, que, em 1994, já atendia quase 500 estações. Ao mesmo tempo, a corporação eliminou todas aquelas rotas julgadas antieconômicas.

Verbas federais gastas em recuperação de estações e em instalações de manutenção, bem como, na compra de material rodante novo, na melhoria dos sistemas de comunicações computadorizados, e na reconstrução dos principais corredores de transporte de passageiros, conduziram à maior eficiência e ao significativo crescimento no número de usuários. Nos início da década de 1990, apenas 30% das despesas de Amtrak vieram de verbas federais. Assim, aparentemente, a estratégia governamental de ingressar no setor com o intuito de reerguê-lo, através de alianças com empresas privadas, parece ter surtido o efeito desejado.

5.3 ALIANÇAS E INTERESSES

EM SETORES EM QUE A FORMAÇÃO DE ALIANÇAS JÁ FOI TESTADA E APROVADA, TEM-SE VERIFICADO A OCORRÊNCIA, SEMPRE QUE POSSÍVEL, DA FORMULAÇÃO DE ALIANÇAS MÚLTIPLAS. NO SETOR AÉREO, ESSA PRÁTICA TEM ENCONTRADO UM FÉRTIL CAMPO DE APLICAÇÃO. INTERESSANTE ANALISAR A VISÃO ESTRATÉGICA DOS ENVOLVIDOS, PARA QUE SE POSSA ESTABELECEER AS TROCAS QUE REALMENTE ESTÃO EM JOGO (AS COISAS IMPORTANTES QUE CADA UM TEM PARA OFERECER/GANHAR DA PARCERIA, COMO FOI ESTUDADO NO CAPÍTULO 4).

PODE, POR EXEMPLO, UMA COMPANHIA AÉREA SER SÓCIA DAS ARQUINIMIGAS DELTA AIRLINES E AMERICAN AIRLINES, AO MESMO TEMPO? EMBORA PAREÇA INACEITÁVEL, ESSE TIPO DE PARCERIA NÃO SÓ É POSSÍVEL COMO É MUITO FREQUENTE. UM BOM EXEMPLO É A VENEZUELANA AEROPOSTAL, QUE FIRMOU ACORDOS COM A DELTA (PARA ATLANTA) E COM A AMERICAN (PARA MIAMI), ALÉM DE OUTRA ALIANÇA ESTABELECEIDA COM A AIR FRANCE (PARA A EUROPA).

CERTAMENTE, O ACORDO TEM MOTIVAÇÕES PRÁTICAS PARA TODOS. ATENTANDO APENAS PARA AS ALIANÇAS ESTABELECEIDAS ENTRE A TRANSPORTADORA SUL-AMERICANA E AS DUAS NORTE-AMERICANAS, PODE-SE DESTACAR O SEGUINTE:

- **POR QUESTÕES DE CERTIFICAÇÃO DAS AUTORIDADES GOVERNAMENTAIS DOS EUA, A AEROPOSTAL NÃO PODE VOAR PARA ATLANTA, DESTINO QUE COBRE COM UMA PARTE DOS ASSENTOS EM ALGUNS AVIÕES DA DELTA, O MESMO ACONTECE COM A ROTA PARA MIAMI, COMPARTILHADA EM VÔOS DA AMERICAN. A EMPRESA AMPLIA, DESSA FORMA, SUA ÁREA DE ABRANGÊNCIA; E**
- *quanto às outras duas empresas, na verdade, ao aliarem-se à Aeropostal estão tentando impedir que a renhida concorrência que mantêm entre si penda para um dos lados nesse espaço. Na verdade, é uma manobra de concorrência e de disputa de terreno, para ambas.*

Segundo a Aeropostal: "Estamos satisfeitos. O importante não são necessariamente os ganhos financeiros, mas a cooperação e o aprendizado, o que é indispensável em setores de alta especialização, como o da aviação comercial"¹³¹.

Esses acordos de vôos compartilhados são apenas um exemplo dos vários tipos de alianças ou convênios de cooperação que se multiplicam na aviação latino-americana. Sua maior virtude é também um grande problema: a flexibilidade, o que nesses casos é sinônimo de pouco comprometimento. Em termos de longo prazo, o comprometimento é fundamental à sobrevivência e evolução das alianças.

¹³¹ In FERRO, R.. *Alianças múltiplas, códigos e outros interesses no ar*. p. 24.

Porém, se esse é o começo possível, pode ser positivo aproveitá-lo. O futuro deverá se encarregar de clarear o jogo. Conforme o diretor da Delta Airlines para a América Latina: "As alianças se transformam de acordo com o interesse de cada negócio, e as prioridades de um e outro sócio mudam muito. É uma área muito dinâmica, na qual é possível todo tipo de combinação. Nós mesmos temos acordos com empresas americanas com as quais deveríamos estar competindo"¹³².

ALÉM DESSE TIPO DE ALIANÇA, ONDE UMA TRANSPORTADORA SE UNE SIMULTANEAMENTE A VÁRIAS OUTRAS, SEM QUE AS ESTAS ESTEJAM ASSOCIADAS ENTRE SI, TEM OCORRIDO OUTRAS FORMAS INTERESSANTES DE PARCERIA ESTRATÉGICA. DENTRE ESTAS, HÁ UMA EM QUE VÁRIAS COMPANHIAS SE ASSOCIAM SIMULTANEAMENTE, PARA OFERECER SEUS SERVIÇOS ATRAVÉS DE UMA REDE OU CADEIA.

5.4 A ALIANÇA EM FORMA DE CADEIA

No setor de transporte aéreo de passageiros, foi formada a cadeia Star Alliance, com a finalidade de melhor satisfazer as necessidades dos passageiros internacionais que viajam com frequência. Seguindo uma extensa pesquisa com este tipo de cliente, um conjunto de empresas aprenderam o que os mesmos querem e esperam de uma companhia aérea. A partir daí, definiram um conjunto e nível de serviços a serem oferecidos pelos parceiros da aliança. Assim, criaram duas categorias de clientes para a Star Alliance (Star Gold, Star Silver), a quem se propõem a oferecer, conforme o caso: status e privilégios em todo o mundo, de modo a produzir viagens "sem emenda"¹³³ e acesso global conveniente ao sistema. Juntamente com uma consistente preocupação relacionada a seguros e segurança, são fornecidos benefícios tangíveis sempre que o passageiro viaja com cada um dos transportadores da rede Star Alliance.¹³⁴

AOS PASSAGEIROS DA CATEGORIA STAR GOLD SÃO OFERECIDOS DOIS BENEFÍCIOS ESPECIAIS, EM QUALQUER LUGAR DO MUNDO: ACESSO A UM LUGAR DE DESCANSO E UM STATUS DE PRIORIDADE. O PRIMEIRO, OBJETIVA DOTAR AS ESCALAS DAS VIAGENS COM INFRA-ESTRUTURA APROPRIADA ("OÁSIS DE CALMA"), ONDE O PASSAGEIRO PODE RELAXAR OU PODE CONTINUAR ADMINISTRANDO SEUS NEGÓCIOS À DISTÂNCIA. O SISTEMA BUSCA CALCULAR E COBRIR TODOS OS MINUTOS DO ROTEIRO TOTAL DO PASSAGEIRO, A FIM DE GARANTIR A VIAGEM "SEM EMENDAS". E, ATRAVÉS DO SEGUNDO BENEFÍCIO, A STAR ALLIANCE GARANTE UM TRATAMENTO

¹³² *Idem* citação anterior.

¹³³ Traduzido da expressão inglesa "*seamless*": sem costura, sem vincos, sem cicatriz, etc.

¹³⁴ Fonte dos dados e citações não indicados no texto: <http://www.star-alliance.com>.

PRIORITÁRIO AO PASSAGEIRO DESSA CATEGORIA EM QUALQUER VÔO DIREITO DA CADEIA, A PARTIR DO MOMENTO DO SEU CHECK-IN.

Para as suas duas categorias de clientes-membros, a rede garante que, ocorrendo uma mudança inesperada de planos, o mesmo está livre de aborrecimentos, dada a sua política de endosso das passagens para os casos de desistência. Além do que, com um voo partindo a cada 12 segundos, a Star Alliance acredita que a flexibilidade dos seus horários está garantida.

PARA ESTABELEECER A CATEGORIA DO CLIENTE QUE VIAJA COM FREQUÊNCIA (GOLD OU SILVER), A STAR ALLIANCE SE UTILIZA DE UM RIGOROSO CONTROLE DE MILHAGEM¹³⁵ E FREQUÊNCIA, CONSIDERANDO TODAS OS DESLOCAMENTOS DO PASSAGEIRO DENTRO DO SISTEMA. A PARTIR DA MILHAGEM, AINDA, HÁ UM PROGRAMA DE "VIAGENS DE RECOMPENSA", AS QUAIS PODEM SER REALIZADAS PELO PASSAGEIRO EM QUALQUER UMA DAS TRANSPORTADORAS ASSO CIADAS.

Assim, o maior acordo operacional de companhias aéreas já realizado no mundo foi formalmente instalado em 14 de maio de 1997, em Frankfurt, por 5 empresas aéreas: Canada, Lufthansa, SAS, Thai e United. Depois, outras 4 empresas aderiram à aliança: Varig (em outubro de 1997), [Ansett e New Zealand](#) (ambas em março de 1999), além da japonesa ANA. O acordo permitiu que, já na primeira fase, 174,2 milhões de passageiros utilizassem os 1.334 aviões das 5 companhias, para atingir 578 cidades em 106 países. Gradativamente, além dos logotipos das empresas, todas as aeronaves do sistema devem portar em suas fuselagens o da Star Alliance. Para os passageiros, o acordo é bem mais amplo do os que têm sido feitos entre empresas do setor para a comercialização de assentos. Ele significa que um sistema realmente globalizado de viagens entrou em vigor, com programas de milhagem intercambiáveis, horários de voos coordenados - o que diminui em muito os tempos de conexão - e check-in simplificado, para que a bagagem siga diretamente ao destino final, não importando quantas conexões o passageiro faça.¹³⁶

Algumas das características comuns a essas transportadoras, são: grande porte, prestígio no mercado internacional de passageiros e uma grande área de abrangência nas regiões onde atuam. Geralmente, em seus países de origem, são as maiores e mais antigas empresas do setor. São empresas cuja história está impregnada de pioneirismo e tradição, além de uma contínua busca pela qualidade dos seus serviços:

- 1- Air Canada: é a maior empresa aérea do Canadá. Juntamente com suas linhas aéreas regionais, fornece transporte aéreo para 120 destinos pelo Canadá, Estados Unidos,

¹³⁵ Milhagem é a distância, sem escalas, entre as cidades de origem e destino de um voo. Ao associar-se a um programa do gênero, o passageiro acumula pontos ou milhas a cada viagem. Ao atingir um certo número estabelecido pela transportadora, o passageiro pode adquirir brindes, "upgrades" (mudança de classe numa aeronave) ou até um bilhete-prêmio. O objetivo é manter o passageiro que viaja com frequência fiel à mesma companhia aérea. (SOMMA, I.. *Companhias disputam o passageiro fiel*)

¹³⁶ CIOFFI, S.. *Empresas criam programa globalizado.*

Caribe, Europa, Oriente Médio e Ásia. É reconhecida por um serviço de bordo de qualidade e entretenimento, sendo, ainda, uma líder mundial em telecomunicações de passageiros. Oferece o serviço "Executive First", voltado ao atendimento de clientes em longas viagens de negócios, assim como, lugares de descanso chamados "Maple Leaf". O seu programa de passageiros que viajam com frequência, o "Aeroplan", disponibiliza inúmeros roteiros, além de conexões com parceiros do setor hoteleiro. Reconhecimento, conveniência, conforto e confiabilidade: estas são as quatro pedras fundamentais da filosofia orientada para o cliente da Air Canada;

2- Air New Zealand: fundada em 1940 como Tasman Empire Airways Limited, a Air New Zealand é a empresa aérea nacional da Nova Zelândia. Com mais de 50 anos de serviço, tornou-se uma das maiores do Pacífico e, atualmente, é a quarta maior empresa da Nova Zelândia em termos de faturamento. A abrangência internacional da Air New Zealand envolve quatro continentes e dois hemisférios, desde os principais centros empresariais da Ásia, Estados Unidos e Europa, além de muitos vizinhos do Pacífico. Seus serviços são complementados pela Air New Zealand & Link, que opera vôos regionais. Tendo adquirido 50% da empresa aérea Ansett Australia, em 1996, a New Zealand busca fortalecer sua posição de um dos principais transportadores da Austrália e Ásia. Sua filosofia de trabalho é a de oferecer um alto nível de serviço com estilo, talento e calor humano;

3- All Nippon Airways Co., Ltd. (ANA): sendo, agora, um das maiores empresas aéreas da Ásia, a história da ANA começou em 1952, quando a Nippon Helicopter e outra linha aérea regional foram estabelecidas no setor privado japonês. Elas operaram separadamente mas com fortes vínculos até 1957, quando a All Nippon Airways Co., Ltd. nasceu através da fusão das duas empresas. A ANA cresceu rapidamente, desenvolvendo uma ampla cadeia de rotas entre as principais cidades do Japão. Em 1986, a ANA entrou em uma era nova com seu primeiro vôo regular, de Narita (Tóquio) a Guam, depois que o governo japonês decidiu aumentar a competição no mercado japonês. Hoje, é considerada pela IATA a sexta maior empresa aérea em termos de passageiros transportados, servindo a 28 destinos, em 14 países. Além disso, o serviço para 37 destinos no Japão, com quase 600 vôos diários, representa mais de 50% do mercado doméstico japonês. Conhecida por seu serviço cuidadoso, a ANA se esforça constantemente para aumentar o conforto do empresário viajante. Foi um dos primeiros transportadores a introduzir a reclinção de 180° nas poltronas dos passageiros da Primeira Classe, quando introduziu seu "Fullflat Seat", em 1996. Mantém o "Club ANA", produto destinado à Classe Executiva;

4- ANSETT AUSTRÁLIA: COMEÇOU A OPERAR LINHAS DOMÉSTICAS EM 1936, USANDO UMA ÚNICA AERONAVE DO TIPO FOKKER UNIVERSAL, COM A CABINA DE PILOTO ABERTA, DE HAMILTON (VICTORIA) PARA MELBOURNE (CAPITAL). ATUALMENTE, OPERA UMA FROTA DE MAIS DE 125 AERONAVES, PARA 142 CIDADES DA AUSTRÁLIA E ÁSIA. O MOVIMENTO DO GRUPO ATINGIU US\$ 2,1 BILHÕES EM 1998-99. EM 11/09/1993, A ANSETT AUSTRALIA OPEROU SEU PRIMEIRO VÔO INTERNACIONAL, PARA A ILHA DE BALI - INDONÉSIA. A EMPRESA VOA AGORA PARA VÁRIAS CIDADES ASIÁTICAS, TENDO FIJI COMO SEU MAIS RECENTE DESTINO

INTERNACIONAL. ATUALMENTE, É UMA EMPRESA DE CAPITAL ABERTO, ONDE: 51% DA ANSETT INTERNATIONAL PERTENCEM A INVESTIDORES AUSTRALIANOS E O RESTANTE É IGUALMENTE DIVIDIDO ENTRE A NEWS CORPORATION E A AIR NEW ZEALAND, AS CONTROLADORAS. A NEWS É PROPRIETÁRIA ÚNICA DA ANSETT NEW ZEALAND, EMPRESA REGIONAL CRIADA EM 1987. A PARTIR DE 28 DE MARÇO DE 1999, A ANSETT AUSTRALIA E A AIR NEW ZEALAND TORNARAM-SE MEMBROS DA STAR ALLIANCE;

- 5- Lufthansa German Airlines: a primeira parte da história da Lufthansa começou em 1926, com sua criação em Berlim. Esse capítulo teve um fim em 1945, com o fim da Segunda Guerra Mundial. Oito anos depois, a nova companhia, Lufthansa German Airlines, foi fundada em Colônia em 1953. Atualmente, é uma das dez maiores empresas aéreas do mundo. Ocupa a segunda posição no ranking mundial de número de passageiros em vôos internacionais regulares. A frota da empresa é uma das mais novas do setor - idade média de 6 anos -, o que permite oferecer ao passageiro o conforto e a conveniência das modernas tecnologias, ao mesmo tempo que a relação com o meio-ambiente é menos problemática. A Lufthansa representa um papel destacado no setor aéreo no desenvolvimento de tickets eletrônicos. A empresa mantém um extenso programa para passageiros que viajam com frequência, com vários serviços de solo: a meta é oferecer ao cliente novas opções na viagem e estender a qualidade dos serviços nos períodos pré e pós-vôo;

6- SCANDINAVIAN AIRLINES SYSTEM (SAS): FOI FUNDADA EM AGOSTO DE 1946, ATRAVÉS DE UM CONSÓRCIO DAS LINHAS AÉREAS NACIONAIS DA DINAMARCA, NORUEGA E SUÉCIA. COM OS ANOS, FIRMOU-SE COMO UMA EMPRESA AÉREA INOVADORA E PIONEIRA. NA DÉCADA DE 1950 TORNOU-SE A PRIMEIRA LINHA AÉREA DO MUNDO A VOAR SOBRE O PÓLO NORTE, TENDO SIDO PREMIADA, EM 1962, EM RECONHECIMENTO AOS SEUS VÔOS TRANSPOLARES PIONEIROS. EM 1952, FOI A PRIMEIRA EMPRESA AÉREA NO MUNDO A INTRODUIR O CONCEITO DE CLASSE ECONÔMICA (TOURIST CLASS) - UMA VIAGEM COM DESCONTO, SOB CERTAS CONDIÇÕES. TODO O SETOR DEPOIS SEGUIU O SEU EXEMPLO. NO COMEÇO DA DÉCADA DE 1980, LANÇOU UM NOVO CONCEITO DE SERVIÇO PARA VIAGENS DE NEGÓCIOS (EXECUTIVAS), O "SAS EUROCLASS". FOI O PRIMEIRO TRANSPORTADOR AÉREO EUROPEU A INCORPORAR À SUA FROTA AS AERONAVES MD-90 E BOEING 737-600, PROVIDAS COM EQUIPAMENTOS DE BAIXA EMISSÃO DE POLUENTES. COM 21 MILHÕES DE PASSAGEIROS POR ANO, A SAS É UM DAS MAIORES DA EUROPA E A 15ª MAIOR EMPRESA AÉREA DO MUNDO, OPERANDO MAIS DE 1.000 VÔOS DIÁRIOS. O PROGRAMA "EUROBONUS" DA SAS, VOLTADO AO PASSAGEIRO QUE VIAJA COM FREQUÊNCIA, FOI ESCOLHIDO COMO O MELHOR DO MUNDO EM 1999, PELO TERCEIRO ANO CONSECUTIVO. ATUALMENTE, DESENVOLVE SEUS PRODUTOS E SERVIÇOS COM BASE NOS SEGUINTE PRINCÍPIOS: SIMPLICIDADE, FUNCIONALIDADE, ELEGÂNCIA INFORMAL E CUIDADO COM MATERIAIS E RECURSOS. BUSCA ATUAR COM FLEXIBILIDADE, ESFORÇANDO-SE PARA ATENDER AS CONDIÇÕES

**DE CADA CLIENTE. EM 1997, LANÇOU UM AMPLO PROGRAMA DE
RENOVAÇÃO, COM VÁRIOS SINAIS EXTERIORES VISÍVEIS:
LOGOTIPO NOVO, NOVA PINTURA DAS AERONAVES, VÁRIAS
MELHORIAS NOS UNIFORMES E NOS PRODUTOS;**

- 7- Thai Airways International: é uma das principais empresas aéreas da Ásia. A parceria realizada com a SAS, em 1959 foi uma das primeiras alianças do setor aéreo internacional. Depois do primeiro voo em 1º de maio de 1960, o volume de seus passageiros aumentou muito, contribuindo para os 33 anos consecutivos de lucros operacionais, completados em 1997. Mais de 15 milhões de passageiros experimentaram o "Royal Orchid Service" da empresa, para 73 destinos, em 35 países. Na Ásia, voa agora para mais países que qualquer outra companhia aérea, com conexões em todo o continente. A cada dia, mais de 10.000 passageiras são presenteadas com um buquê de orquídea antes de desembarcar. O tradicional jeito de saudar seus passageiros ("wai") tornou-se legendário no setor. Sua filosofia de trabalho é: "Para ser escolhido o primeiro transportador, alise como seda. Primeira vez. Toda as vezes";
- 8- United Airlines: desde que o seu primeiro avião – um biplano de cabina de piloto aberta - planou nos céus, em 1926, para entregar o correio norte-americano, os esforços da United Airlines ajudaram a ampliar a aviação comercial e a refinar o serviço aéreo. A empresa resultou da fusão de 4 transportadoras pioneiras norte-americanas: Boeing Air Transport, National Air Transport, Pacific Air Transport e Varney Air Lines. Durante sete décadas, construiu uma história de inovação e liderança, inclusive: o primeiro serviço de bordo do mundo, em 1930; a primeira cozinha de um avião comercial, em 1936; o primeiro voo direto (costa-a-costa) norte-americano, em 1955; o primeiro sistema de reservas automatizado de âmbito nacional, em 1971; e, em 1995, o primeiro transportador no mundo a voar com a aeronave Boeing 777, considerado um "state-of-the-art". A United Airlines operou seu primeiro serviço regular fora dos EUA, em 1983, com um voo direto a Tóquio. Desde então, a partir de um único voo ultramarino, tornou-se uma das maiores empresas do mundo, transportando quase 9 milhões de passageiros, em 70.000 voos internacionais, por ano. Hoje, depois de 70 anos operando serviços de passageiros e cargas, tem o maior número de empregados do setor, e sua rede cobre 259 destinos, em 5 continentes (27 países e um território);
- 9- Varig: conhecida no exterior como "VARIG Brazilian Airlines", foi fundada em 7 de maio de 1927, no Rio Grande do Sul, Brasil. Firmou-se como a maior empresa aérea da América Latina, tanto nos serviços de passageiros quanto de cargas, e está entre as 20 maiores do mundo. Durante os últimos 70 anos, acumulou aproximadamente 6 milhões de horas de voo, com uma frota de mais de 85 jatos de médio e grande porte. O seu espírito pioneiro está intimamente relacionado ao desenvolvimento da aviação comercial do Brasil. Hoje, cobre 87 cidades brasileiras, além de 33 cidades, em 20 países das Américas, África, Ásia e Europa. Possui, no Rio de Janeiro, o maior complexo para manutenção de aeronaves da América Latina, além de outros centros localizados em São Paulo e Porto Alegre. Possui e opera, também, o maior e mais moderno centro de treinamento de simulação de voos da América Latina, que se destina a manter e melhorar a capacidade das tripulações.

Mantém o programa "Smiles", dirigido aos seus clientes leais, que viajam com frequência, nos planos doméstico e internacional, dotado de vários benefícios.

5.5 AS PARCERIAS INTERSETORIAIS

Conforme já se viu, os exemplos de iniciativas e empreendimentos conjuntos, para fins de desenvolvimento de empresas de diferentes setores de atividades, têm sido freqüentes ao longo da história. São, muitas vezes, mais comuns do que alianças entre companhias do mesmo setor, onde a questão da concorrência é por demais influente na concepção da iniciativa dos que tendem a essa alternativa de desenvolvimento. Por isso, por diversos motivos, a Star Alliance, descrita há pouco, pode tornar-se um paradigma¹³⁷ para o mercado de transportes, pela impregnação de interessantes inovações que apresenta.

Normalmente, o setor de transportes, a exemplo de outros, encontra mais facilidade para escolher parceiros para atividades complementares à sua. Geralmente, o seu campo de opções recai sobre empresas de outras áreas de atuação, que tenham sido, em algum momento, suas fornecedoras ou clientes. Muitas alianças, por exemplo, surgiram entre transportadoras rodoviárias e fabricantes de carrocerias, chassis, catracas, uniformes, etc. No setor aéreo, um caso noticiado há pouco tempo, também pode representar esse pensamento: a TAM, empresa aérea brasileira, divulgou um projeto de investimentos no valor de US\$ 90 milhões. Sendo que, US\$ 40 milhões serão utilizados para a formação de uma *joint venture* com empresas internacionais fabricantes de turbinas, para montar uma oficina de revisão de motores no Brasil. Os outros US\$ 50 milhões serão destinados para a construção de um novo hangar de manutenção em Guarulhos (SP).¹³⁸

Esse tipo de associação pode gerar uma questão básica: um dos parceiros não conhece devidamente o ramo em que a aliança irá atuar, caso a mesma destine-se à implementação de uma atividade relacionada diretamente a um dos sócios. E, além das dificuldades de integração operacional, que podem surgir após a celebração do casamento, a própria fase de namoro é dificultada pela insegurança do parceiro que deve ingressar num novo setor de atividade. Por isso o processo, geralmente, é moroso e marcado por situações revisionistas. É possível que essa seja uma justificativa razoável para a preferência que tantas empresas apresentam pela estratégia de aquisição e fusão, como forma de se unirem a outras do mesmo setor. Certamente, tudo isso vale para o setor de transportes, também.

De certo modo, torna-se mais fácil empreender conjuntamente para uma atividade em que nenhuma das partes sejam especializadas, do que para aquelas em que apenas um dos sócios, ou ambos, tenham larga experiência. Teoricamente, os entraves iniciais são mais facilmente superáveis. Por isso, muitas vezes o mercado transportador é incrementado por investidores, cuja atividade original é completamente diversa.

¹³⁷ Um paradigma significa um modelo; a palavra pretende sugerir que certos exemplos da prática científica atual - tanto na teoria quanto na aplicação - estão ligados a modelos conceituais de mundo, dos quais, surgem certas tradições de pesquisa. (GUIMARÃES, C. A. F.. *O novo paradigma holístico.*)

¹³⁸ BRANDÃO JR., N.. *TAM planeja montagem de oficina de US\$ 40 milhões.*

Porém, do ponto de vista das transportadoras e seus serviços, importa buscar a melhor estratégia possível, diante da nova visão que o comércio global trás aos nossos tempos. Assim, o cuidado com a concorrência deve impulsionar a especialização da atividade, o que, muitas vezes, é mais facilmente encontrado dentro do próprio setor. A aliança intersetorial é realmente uma solução para muitos casos, porém, certas situações são mais apropriadas às alianças intrasetoriais, sem dúvida – a compreensão dos mecanismos e dificuldades é praticamente instantânea.

AO SE LEVANTAR OS JÁ EXISTENTES CASOS DE PARCERIAS DE TRANSPORTADORAS, PODE-SE CONSTATAR QUE, NA MAIORIA, REFEREM-SE A ACORDOS CELEBRADOS ENTRE EMPRESAS QUE ATUAM EM MODAIS DIFERENTES, CUJAS OPERAÇÕES SE COMPLEMENTAM NO TRANSPORTE INTERMODAL. PORTANTO, AINDA QUE INTRASETORIAIS, ESSAS ALIANÇAS APROXIMAM-SE MUITO DAS REALIZADAS ENTRE EMPRESAS DE DIFERENTES SETORES, PRINCIPALMENTE, NOS ASPECTOS RELATIVOS À CONCORRÊNCIA. FUNDAMENTALMENTE, SÃO ALIANÇAS OPERACIONAIS E, POR ISSO, NÃO PROMOVEM O COMPROMETIMENTO MÚTUO NA INTENSIDADE DESEJÁVEL.

AS CONDIÇÕES PARA OPERAR EM PARCERIA E O NASCIMENTO DE UMA ALIANÇA ESTRATÉGICA

Qualquer atividade ou empreendimento empresarial, enquanto negócio e inerente a um agente de um sistema produtivo, encerra em si uma série de componentes infiltrados de riscos e incertezas. Mesmo porque, provavelmente, nenhuma atividade humana controla todas as variáveis que o ambiente gera ou pode gerar. Uma constante e eterna batalha é travada no sentido de se conhecer e tratar o maior número possível dessas variáveis. Pode-se dizer que, primeiro, se trata de lutar pela busca da consciência, para, em seguida, estabelecer a ciência da atitude. A formulação de uma parceria estratégica não escapa a tal princípio.

AO TENTAR DETERMINAR O MELHOR CAMINHO A SER TRILHADO PARA PROMOVER O DESENVOLVIMENTO DE UMA EMPRESA, OS ADMINISTRADORES E ESTRATEGISTAS, ANTES DE MAIS NADA, NECESSITAM INTEIRAR-SE DAS POSSIBILIDADES EXISTENTES, COMPARÁ-LAS ÀS PECULIARIDADES DA SUA ORGANIZAÇÃO, DECIDIR PELO MODELO MAIS ADEQUADO E, ENTÃO, PASSAR À MATERIALIZAÇÃO DE UM (ANTE)PROJETO, QUE SE DEFINIRÁ CONFORME AS CONDIÇÕES PRÁTICAS QUE SE APRESENTAREM.

No ambiente atual, raramente algum *design* preestabelecido pode dispensar áreas de negociação e mudanças. Terá que ser tão flexível, quanto possível. E, principalmente, no campo da formulação de parcerias estratégicas, onde deve prevalecer a partilha do domínio, a inflexibilidade total é uma garantia de que o projeto não se concretizará.

A partir dos movimentos iniciais, sondagem e escolha da melhor estratégia de crescimento a adotar, dá-se o início a uma série extremamente ampla de alternativas,

que, se não forem abordadas corretamente, de modo sistemático, podem levar o decisor ou o estrategista à total indecisão. E, o que é pior, podem desaguar em decisões e atitudes puramente fundamentadas em incertezas, o que é profundamente indesejável.

Vale ressaltar que, nesta tese, a exemplo da maior parte das bibliografias sobre o tema, vai-se tratar de situações em que uma empresa parte em busca de um (ou mais) parceiro para executar o seu plano de expansão. Dessa maneira, num primeiro momento, o possível parceiro é tratado, muito comumente, como uma "entidade" ideal, que já existe, em algum lugar. Normalmente, os estudiosos escrevem sobre a empresa que deve encontrar o seu associado, porém, raramente, se escreve o suficiente sobre o parceiro em potencial. Pouco se sabe, por exemplo, sobre os reais efeitos que uma sondagem de aliança ocasiona num possível parceiro, caso o mesmo não se encontre trabalhando com a hipótese de crescimento de sua própria organização.

Logicamente, é impensável que uma grande companhia possa subsistir sem que haja alguém, ou até departamentos inteiros, pensando no seu desenvolvimento. Porém, se consideradas as pequenas empresas, e o seu gigantesco número e variedade, certamente irá se encontrar muitas delas ocupadas apenas com o seu dia-a-dia, com sua subsistência mais imediata. Enfim, debruçadas sobre si mesmas ou encerradas num horizonte muito próximo, transformadas em casulos pela falta de perspectiva de seus administradores. Certamente, têm futuro incerto, mas, hoje ajudam a compor o ambiente.

Tratando da oposição entre as organizações, Bergson afirmou: "... a sociedade fechada é mecânica, e é um modelo que se encontra tanto entre os primitivos quanto nas sociedades contemporâneas. A sociedade aberta é a sociedade inacabada, com a sua criatividade, a sua possibilidade de invenção".¹³⁹ Isso, sem dúvida, pode remeter ao fato de que o desenvolvimento da organização garante-se quando a mesma for aberta.

De qualquer modo, em qualquer situação, qualquer que seja o momento ou o empreendimento, sempre deverá se cuidar de todos os aspectos com criatividade e bom senso. Como já se disse: "A única impossibilidade deste mundo é ter acesso a uma mente fechada"¹⁴⁰.

6.1 A ESCOLHA DE UMA ESTRATÉGIA DE CRESCIMENTO

Objetivamente, desde logo, deve-se admitir que, em relação a como uma companhia pode decidir sobre a forma que deve adotar para o seu crescimento (expansão interna, aquisição, fusão, aliança), não existe uma resposta única para cada caso. Há métodos para se atingir a melhor resposta possível, porém, nem sempre o método escolhido leva à decisão certa. O estrategista tem que examinar um amplo conjunto de opções estratégicas, que devem ser medidas em termos de riscos e recompensas:

- as recompensas podem ser medidas de várias formas: cota do mercado, fluxo do dinheiro, variedade de linha do produto, crescimento organizacional, e outros; e

¹³⁹ In LAPASSADE, G.. *Grupos, organizações e instituições*. p. 154.

¹⁴⁰ Anônimo. in LYNCH, R.P.. *Business alliances guide: the hidden competitive weapon*. p. 33.

- os tipos de riscos envolvidos, entre outros, geralmente são: o político, o monetário, o tecnológico, o da parceria e os do mercado.

Na década de 1980, por exemplo, muitas empresas de grande porte partiam do princípio de que a melhor estratégia de crescimento passava, em ordem, pelas fusões, aquisições e criação de subsidiárias. Esse roteiro, promovido mais por banqueiros de investimento que por planejadores estratégicos ou gerentes empresariais, assumia que a relação "risco x recompensa" era mais vantajosa para as aquisições, onde, apesar do alto risco, esse seria proporcionalmente menor do que para as licenças, alianças e fusões (gráfico 6.1).

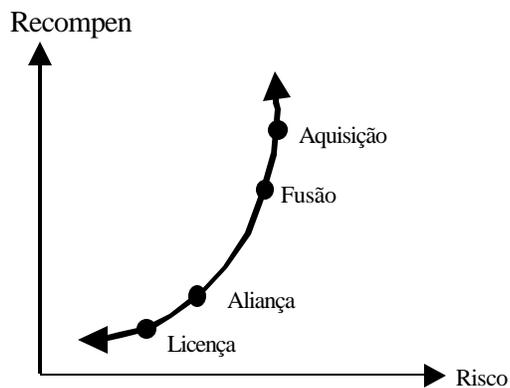


Gráfico 6.1 Análise 1 Risco x Recompensa:

Vantagem Para Aquisição e Fusão

Na realidade, esse roteiro é perigosamente técnico, pois, a relação "risco x recompensa" difere muito para cada empresa, mercado e setor. Pode-se encontrar outras situações onde a análise é mais favorável às estratégias de cooperação (licenças e alianças), conforme mostrado nos gráficos 6.2 e 6.3.

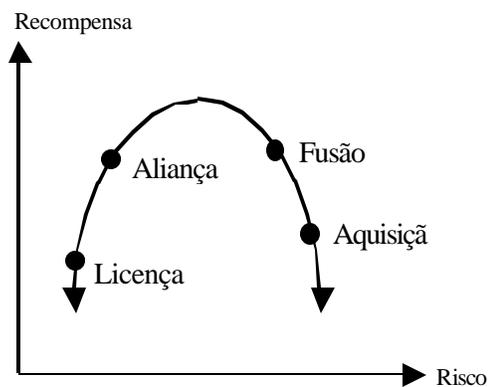


Gráfico 6.2 Análise 2 Risco x Recompensa:
Vantagem Para Licença e Aliança
Fonte: LYNCH (1993) p. 36

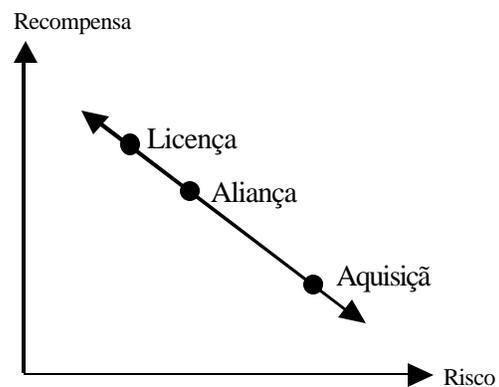


Gráfico 6.3 Análise 3 Risco x Recompensa:
Vantagem Para Licença e Aliança
Fonte: LYNCH (1993) p. 36

O estrategista da corporação tem que considerar o cenário de "risco x recompensa" que, com maior precisão, descreve a interação entre a companhia, a vantagem competitiva, os clientes, e o valor das várias estratégias. O objetivo estratégico formal é escolher a opção que rende a recompensa mais alta para o menor risco, uma vez determinados os recursos disponíveis e as relações entre as companhias. A avaliação tem que levar em

conta o risco, a recompensa, os recursos e as relações anteriores das empresas.¹⁴¹

Portanto, não há premissas implícitas ou recomendações técnicas definitivas que aconselhem a adoção de um determinado modelo, ou que resistam à análise de todas as situações e empresas, àqueles que desejam se envolver numa associação. Ao se considerar a possibilidade de implementar uma estratégia de crescimento, todas as alternativas (criação de uma subsidiária, fusão, aquisição, licenciamento, aliança, ...) devem ser devidamente estudadas.

6.1.1 A Alternativa de Criar Uma Subsidiária

A criação de uma subsidiária, atividade de expansão interna, pode ser uma jogada cara e morosa, que requer uma linha de produto desenvolvida e sistemas de distribuição corretamente preparados com antecedência, segundo as exigências dos mercados locais. Durante muitos anos, nos EUA, funcionários públicos ligados a setores de desenvolvimento econômico, tentaram atrair grandes corporações para a idéia de estabelecer empresas subsidiárias. Para tanto, sugeriam a criação de novas plantas, pesadamente subsidiadas com facilidades e garantias de empréstimo governamental, em troca da utilização de trabalhadores locais.

Essa estratégia de sedução é como um canto de sereia e está igualmente carregada de riscos. Ela só faz sentido se uma parte significativa da receita da corporação já é oriunda do mercado-alvo. Foi o caso da Intel, firma americana de computadores e semicondutores, que escolheu construir uma planta na Irlanda, com fundada razão: 25% da sua renda já provinha da Europa, e a empresa sabia que os europeus comprariam mais ainda de uma fábrica local.

Para muitas empresas, uma nova subsidiária vem acompanhada de problemas complexos e, muitas vezes, inesperados. As exigências do mercado de um país podem ser totalmente diferentes das de outro. A Levis, assim que entrou no Japão, causou um grande estardalhaço com seu produto (roupas de jeans). Mas, logo um competidor japonês trabalhou com o fato de que as medidas do homem oriental são diferentes do ocidental, e que as dimensões dos jeans ali poderiam ser melhoradas. A empresa americana rapidamente perdeu parte do seu mercado, ao não responder a essa diferença.

Do mesmo modo, há que se cuidar dos hábitos e gostos que envolvem um conjunto de clientes, que a empresa pode entender como um mercado. É o caso, por exemplo, da Europa, que, enquanto está se tornando um sistema econômico unificado, permanecerá por gerações um tabuleiro tremendamente fragmentado de mercados. O francês não gostará do café instantâneo que o inglês prefere, nem os alemães mudarão sua preferência por produtos que incorporem inovação e criatividade.

Tais diferenças podem ser constatadas através da experiência de Nypro, um fabricante norte-americano de plásticos, que em 1975 entrou na França através de uma aquisição

¹⁴¹ LYNCH, R.P.. *Business alliances guide: the hidden competitive weapon*. p. 36.

de 100%. De acordo com Gordon Lankton, CEO de Nypro: "Logo todos os nossos clientes franceses nos deixaram saber que não estavam com vontade de fazer negócio com uma subsidiária americana. Além disso, o *bureau* francês do trabalho começou a nos informar que as regras eram diferentes na França. Se ocorre desemprego dada uma baixa nos negócios, o *bureau* do trabalho logo inicia um tiroteio". Após a experiência, a Nypro se expandiu globalmente através de uma série de alianças na Europa e na Ásia. Langton explicou: "A Nypro aprendeu que há um mundo grande lá fora. É um mundo do qual nós precisamos ser uma parte, mas que nós não podemos fazer isto sozinhos. Representamos apenas US\$100 milhões em vendas. Se pudéssemos dispor de advogados internacionais experimentados, analistas financeiros e executivos políglotas poderíamos tentar sozinhos, mas, ainda assim, eu duvido que quiséssemos".¹⁴²

Portanto, para se implantar uma subsidiária, não basta ter um bom produto, bons preços, bom gerenciamento, etc.. Há que se considerar que a empresa, antes de mais nada, depende do ambiente e condições do mercado em que vai atuar e não apenas de suas habilidades e recursos próprios.

6.1.2 A Alternativa da Fusão

Fundamentalmente, uma fusão torna-se plena de sentido quando duas companhias, atuando unidas como uma só empresa, podem dominar uma parte muito maior do mercado e podem tirar proveito da economia de escala. Porém, como muitos executivos foram levados a aprender, as fusões podem ter muito mais êxito no papel do que na prática. Há, por exemplo, a questão da identidade da corporação, que é muito mais que o preenchimento do ego de um CEO. É importante, também, o aspecto cultural da empresa. Normalmente, as corporações comportam-se sabiamente quando protegem a cultura que as fez lucrativas, pois, mudar a cultura de uma corporação é um processo mais difícil, caro e demorado do que a maioria dos estrategistas pode conceber.

6.1.2.1 Fusões: Concentração da Produção e "Perigo" à Concorrência

Segundo Schumpeter¹⁴³: "A competição que conta é a do novo produto, da nova tecnologia, da nova fonte de suprimentos, do novo tipo de organização empresarial. Essa é a competição que resulta na vantagem de custo ou de qualidade. Essa é a competição que atinge não apenas a produção e as margens de lucro das companhias existentes, mas principalmente seus alicerces e sua própria sobrevivência. Esse tipo de

¹⁴² *Idem* citação anterior, p. 37.

¹⁴³ Joseph Schumpeter, *Capitalismo, Socialismo e Democracia*, 1942, in GUEDES, P., *A lógica da concentração*. p. 124.

competição é muito mais efetivo do que a competição de preços entre companhias semelhantes, da mesma forma que um bombardeio comparado a uma porta arrombada".

A globalização dos mercados e a revolução na tecnologia de informação deflagraram um inequívoco processo schumpeteriano de destruição criadora. A reestruturação e consolidação dos setores industriais é um fenômeno global e irreversível. A avalanche de fusões e aquisições reflete a busca simultânea de ampliação de mercados e redução de custos. E a maior concentração industrial é corolário da revolução tecnológica, pois as atividades de logística, distribuição e gerenciamento se beneficiam de custos marginais decrescentes ou mesmo nulos quando apoiados na tecnologia de informação.¹⁴⁴

A COMPETIÇÃO DE GRUPOS TRANSNACIONAIS EM BUSCA DE MAIOR EFICIÊNCIA ESTÁ PROVOCANDO A CONCENTRAÇÃO, AUMENTANDO A OFERTA E DERRUBANDO OS PREÇOS DE BENS E SERVIÇOS. É UMA HISTÓRIA INTEIRAMENTE DISTINTA DA VISÃO ESTÁTICA CONVENCIONAL EM QUE A CONCENTRAÇÃO RESTRINGE A PRODUÇÃO E AUMENTA OS PREÇOS, RACIONALIZANDO A LEGISLAÇÃO ANTITRUSTE. EM UM MUNDO TECNOLÓGICAMENTE ESTÁTICO, COM CUSTOS CRESCENTES, A CONCENTRAÇÃO RESTRINGE A COMPETIÇÃO, REDUZ A PRODUÇÃO E ELEVA OS PREÇOS RELATIVOS DA INDÚSTRIA CONCENTRADA. EM UM MUNDO TECNOLÓGICAMENTE DINÂMICO, COM CUSTOS DECRESCENTES POR ECONOMIAS DE ESCALA, A COMPETIÇÃO FORÇA A CONCENTRAÇÃO, AUMENTA A PRODUÇÃO E DERRUBA OS PREÇOS RELATIVOS.

OS ECONOMISTAS AUSTRIACOS (LUDWIG VON MISES E FRIEDRICH VON HAYEK, ALÉM DE SCHUMPETER) SUBSCREVEM UMA VISÃO DINÂMICA DA COMPETIÇÃO. AS TECNOLOGIAS DISPONÍVEIS, AS TÉCNICAS GERENCIAIS ALTERNATIVAS, OS DIVERSOS MODELOS DE ORGANIZAÇÃO CORPORATIVA E OS RECURSOS ESCASSOS PODEM SER COMBINADOS EM UMA INFINIDADE DE TENTATIVAS EMPRESARIAIS. A COMPETIÇÃO PRODUZ UM PROCESSO DE SELEÇÃO POR EFICIÊNCIA, UM ALGORITMO EVOLUTIVO QUE ASSEGURA A SOBREVIVÊNCIA DAS ESTRATÉGIAS MAIS EFETIVAS. POR SUA ÊNFASE NA DINÂMICA COMPETITIVA, OS AUSTRIACOS PREFEREM A NÃO-REGULAMENTAÇÃO DURANTE PERÍODOS DE REVOLUÇÃO TECNOLÓGICA. ELES SE OPÕEM APENAS AOS MONOPÓLIOS CONCEDIDOS POR LEI – E NÃO A EMPRESAS QUE TEMPORARIAMENTE OCUPAM POSIÇÕES MONOPOLÍSTICAS PELO SIMPLES FATO DE TEREM CHEGADO PRIMEIRO AO FUTURO, COMBINANDO TECNOLOGIA, ORGANIZAÇÃO CORPORATIVA, RECURSOS E CAPACIDADE GERENCIAL. O IMPORTANTE É MANTER ABERTOS OS CANAIS DE ACESSO AOS MERCADOS: LIVRE ENTRADA.¹⁴⁵

¹⁴⁴ SHAPIRO, C., VARIAN, H.. *A Informação Predomina*. in GUEDES, P.. *A lógica da concentração*. p. 124.

¹⁴⁵ GUEDES, P.. *A lógica da concentração*. p. 125.

6.1.2.2 A Volta das Grandes Fusões

Com base nas argumentações apresentadas no item anterior, atualmente, economistas e estrategistas brasileiros, a exemplo de muitos outros, têm fixado novas posturas diante de grandes parcerias que vêm ocorrendo ou se anunciando. No Brasil, recentemente, foi divulgada a intenção de união de duas gigantes do setor de bebidas, Antarctica e Brahma. Embora esteja longe da unanimidade, pode-se encontrar posições claras, a seu respeito: "Minha visão do mundo é a de um liberal austríaco (uma visão dinâmica da competição), e não a de um liberal alemão (uma visão estática da competição). Sou francamente favorável à fusão anunciada da Antarctica e Brahma ... Para garantir o interesse dos consumidores, sou também favorável à imediata eliminação das tarifas de importação sobre bebidas."¹⁴⁶

UM FATOR DO NEGÓCIO QUE "SOBRESSALTOU" A IMPRENSA E O MERCADO BRASILEIRO, FOI A SUA GRANDIOSIDADE E INEDITISMO PARA OS PADRÕES NACIONAIS, LEVANDO-O A SER NOTICIADO DA SEGUINTE FORMA: "O MAIS ESPETACULAR NEGÓCIO JÁ VISTO NA HISTÓRIA CORPORATIVA BRASILEIRA REALIZOU-SE COM A FUSÃO DAS DUAS MAIORES CERVEJARIAS DO BRASIL: BRAHMA E ANTARCTICA, QUE FEZ SURGIR A MULTINACIONAL AMBEV, TRAZIDO A PÚBLICO EM 01/07/99"¹⁴⁷. (NA VERDADE, ATÉ DEZEMBRO/1999 O NEGÓCIO AINDA NÃO ERA DEFINITIVO; AGUARDAVA APROVAÇÃO OFICIAL.)

Para deixar claro o espírito multinacional da nova empresa, os controladores fixaram 3 nomes:

- Companhia de Bebidas das Américas, para o Brasil;
- Companhia de Bebidas de Las Americas, para o mercado latino-americano; e
- American Beverage Company, para os Estados Unidos; sendo que, o "A" e o "B", em destaque no nome AmBev, são as iniciais de Antarctica e Brahma, e de American Beverage.

Embora, até fins de 1999 o Governo Brasileiro ainda não tivesse se pronunciado sobre a legalidade da fusão, na análise da legislação antitruste, várias razões estratégicas estão envolvidas na decisão das duas cervejarias:

- aumento brutal da escala de produção;
- a redução de custos que pode chegar a 15% do total, segundo estimativas da consultoria A. T. Kearney para fusões bem feitas;
- a proteção do mercado diante da iminente queda das barreiras alfandegárias com o advento da Alca, o mercado comum das Américas, em 2005. Pois, para qualquer empresa internacional, será difícil e caro disputar com uma empresa que tem 71,7% das vendas de cervejas e 39% do mercado brasileiro de bebidas;
- mas o grande trunfo da união talvez seja o enorme fluxo de caixa que Brahma e

¹⁴⁶ *Idem* citação anterior.

¹⁴⁷ Fonte dos dados e citações não indicadas: VASSALLO, C.. *Saúde!* p. 116-124.

Antarctica conseguem gerar juntas (US\$ 1 bilhão por ano, mais ou menos), que permitirá à AmBev ampliar seus domínios na América Latina, sem precisar recorrer ao crédito caro do mercado financeiro.

O que representa a AmBev:

- 770 distribuidores; 17.000 empregados; 50 fábricas
- número de marcas: 37 de cervejas, 40 de refrigerantes, 7 de água, 4 de chás, 7 de sucos, 8 de isotônicos, 6 de malte
- faturamento: US\$ 8,4 bilhões (faturamento dos 2 grupos, dez/1998)
- produção total anual: 8,9 bilhões de litros
- participação no mercado brasileiro: 39% no de bebidas, 71,7% no de cervejas
- 3ª maior cervejaria do mundo (faturamento dez/98, só cervejas):
 - 1- Anheuser-Bush (EUA): US\$ 11,2 bilhões
 - 2- Heineken (Holanda): US\$ 7,3 bilhões
 - 3- AmBev (Brasil): US\$ 6,6 bilhões
 - 4- South African Breweries: (África do Sul) US\$ 6,4 bilhões.

NA VERDADE, NÃO APENAS NO BRASIL, MAS EM TODO O MUNDO, A MOVIMENTAÇÃO EM TORNO DE FUSÕES DE GRANDES CORPORAÇÕES TEM SIDO GRANDILOQUENTE NOS ÚLTIMOS ANOS, COMO O RETORNO DE UMA ONDA. OS NÚMEROS SÃO INÉDITOS: 8 DAS 10 MAIORES ASSOCIAÇÕES JÁ REALIZADAS NO MUNDO FORAM FEITAS EM 1998. SÓ NO PRIMEIRO SEMESTRE DE 1999, AS FUSÕES E AQUISIÇÕES MOVIMENTARAM NO MUNDO ALGO COMO US\$ 1,5 TRILHÃO. SEMANALMENTE, CERCA DE 200 FUSÕES – DE TODOS OS TIPOS E TAMANHOS – OCORREM AO REDOR DO MUNDO. HÁ EMPRESAS DEMAIS, FRONTEIRAS ESCASSAS, CAPACIDADE DE PRODUÇÃO EM EXCESSO, UMA BRUTAL CONCORRÊNCIA EM PREÇOS E CAPITAL EM ABUNDÂNCIA GIRANDO PELO MUNDO.

Consolidação é o nome do jogo atual. Crescer é hoje a maior obsessão das corporações. As empresas de petróleo Exxon e Mobil, no final de 1998, se uniram na maior transação já feita na História: US\$ 82,8 bilhões. Pode-se dizer que o simbolismo do negócio ultrapassa a soma envolvida, já que, ambas, no passado, foram parte do mesmo grupo – o Standard Oil Trust, de John Rockefeller -, sendo que a separação foi resultante de um rumoroso processo antitruste nos Estados Unidos.

A onda de aglutinações, de tempos em tempos, realmente avança com grande estardalhaço. Ainda em 1998, os grupos Citicorp e Travelers criaram o Citigroup, com ativos totais de US\$ 668,6 bilhões e 100 milhões de clientes em mais de uma centena de países, gerando a segunda maior instituição financeira do mundo. A empresa norte-americana Boeing, líder mundial no setor aeroespacial, cresceu ainda mais ao se unir à sua rival McDonnell Douglas. A alemã Daimler-Benz e a americana Chrysler se associaram para ganhar força no mercado mundial de automóveis. O governo francês vem tentando juntar os três maiores bancos da França, O Banco Nacional de Paris, o Société Generale e o Paribas.

A Coca-Cola talvez seja a melhor representação do espírito do capitalismo no final do século XX. Líder mundial no mercado de refrigerantes, presente em mais de 200 países,

marca reconhecida - valor de US\$ 83,8 bilhões - nos mais remotos cantos do planeta, ainda assim, sentia-se pequena e ameaçada. "De repente, a Coca não era um peixe confinado numa pequena represa, mas um peixinho num lago enorme" (Roberto Goizueta, ex-presidente mundial da organização). Portanto, com tal visão sobre a sua empresa e sobre as oportunidades e os riscos do mercado mundial, parar de crescer já não é mais possível nem mesmo para organizações como a Coca-Cola.

Em dezembro de 1998, a Coca-Cola adquiriu as operações internacionais da britânica Cadbury Schweppes, dona das marcas *Seven Up* e *Dr. Pepper*, por US\$ 1,8 bilhão. Sua linha de produtos está se espalhando pelos mercados de chás, sucos e isotônicos. Segundo uma das maiores consultorias mundiais em gestão: "Um negócio novo cresce rapidamente, por si só. Uma empresa já estruturada tem de incorporar outras. O conceito de empresa grande mudou. O desafio agora é ter empresas gigantes que possam brigar não com o rival da esquina, mas com corporações globais. Estamos em um novo patamar de concorrência".

"Os empresários brasileiros demoraram a ver que as fusões podem ser o melhor caminho para a criação de grupos brasileiros de classe mundial. A união entre Brahma e Antarctica pode ser um alerta. Depois desse negócio, acho que qualquer associação é possível" (presidente da consultoria Arthur D. Little no Brasil).

Conforme o superintendente da Brahma e executivo escolhido para comandar as operações da AmBev: "Na Brahma, fizemos um trabalho incrível nos primeiros anos, brigávamos por cada ponto de participação do mercado. Crescemos muito, mas sabíamos, tínhamos certeza, de que teríamos de crescer muito mais... Agora, na AmBev, a conversa é outra. A prioridade absoluta é crescer rapidamente." Na realidade, os executivos da nova empresa têm planos imediatos de aquisição e associação com algumas das maiores empresas latino-americanas de bebidas.

ASSIM, POR TUDO QUE SE VÊ, O CAPITALISMO AINDA NÃO CRIOU (OU OS EMPRESÁRIOS NÃO ENCONTRARAM) UMA FORMA MAIS RÁPIDA DE FAZER UM NEGÓCIO GRANDE CRESCER AINDA MAIS, A NÃO SER ATRAVÉS DE FUSÕES E AQUISIÇÕES.

DE ACORDO COM UM LEVANTAMENTO DA CONSULTORIA KPMG, CERCA DE 60% DAS FUSÕES E AQUISIÇÕES REALIZADAS NO BRASIL, ENTRE 1994 E O PRIMEIRO TRIMESTRE DE 1999, ENVOLVERAM CAPITAL INTERNACIONAL. ALIÁS, TEM SIDO UMA CONSTANTE OS PAÍSES ADOTAREM POLÍTICAS QUE FAVOREÇAM O INVESTIMENTO DE RECURSOS ESTRANGEIROS EM SEUS TERRITÓRIOS. PORÉM, ESSA É UMA ESTRATÉGIA PARA SUPRIR A FALTA DE RECURSOS PRÓPRIOS E PROMOVER O SEU DESENVOLVIMENTO. QUANDO DA VISITA QUE LHE FIZERAM OS EXECUTIVOS DAS DUAS EMPRESAS, PARA COMUNICAR A DECISÃO DE CRIAR A AMBEV, O PRESIDENTE DA REPÚBLICA DO BRASIL, FERNANDO HENRIQUE CARDOSO, DECLAROU: "É MELHOR SE INTERNACIONALIZAR DO QUE SER INTERNACIONALIZADO".

Além da enorme diferença entre a quantidade de capital geralmente necessário, uma rápida comparação entre os institutos das alianças e o das fusões indica que:

- uma aliança busca capitalizar as diferenças culturais das empresas envolvidas e, normalmente, pode proteger uma corporação vencedora contra a diluição da sua eficiência; e
- em situações em que uma fusão pode gerar um caso antitruste, uma aliança pode servir como uma alternativa igualmente efetiva, dada a flexibilidade que apresenta e as inúmeras variações que permite.

6.1.3 A Alternativa da Aquisição¹⁴⁸

Quanto à aquisição, enquanto alternativa de crescimento, pode-se dizer que:

- pode ser um recurso efetivo se os ajustes estratégico e operacional são certos, e se a companhia adquirente tem habilidade para controlar o período pós-aquisição ("pós-choque" - quando chega a hora de integrar);
- pode ser uma alternativa preferencial, quando uma companhia necessita de: melhor localização para distribuir seu produto ou serviços; instalações maiores para produção; recursos adicionais ou fontes de provisão; maiores oportunidades para expansão; e, assim por diante. A condição decisiva, freqüentemente, é a necessidade de uma companhia controlar completamente os recursos de outra;
- quando as principais estratégias e a superposição operacional fazem as duas companhias mais semelhantes do que diferentes, e quando as culturas das corporações podem ser assimiladas, a aquisição faz um grande sentido; e
- no caso de uma pequena aquisição, se o objetivo está centrado em dobrar ou triplicar as vendas em curto prazo de tempo, e se a companhia adquirente já era substancialmente maior em vendas, a energia e o entusiasmo gastos nessa estratégia de crescimento podem terminar em frustração para a empresa menor e num impacto insignificante para a maior.

Em termos comparativos entre as alternativas de aquisição e aliança, verifica-se que:

- na prática, quando uma empresa tem os recursos financeiros para adquirir outra e fazer o movimento estratégico necessário para chegar à liderança de mercado, a aquisição pode valer a pena. Porém, se os recursos financeiros e humanos são limitados, a aliança é mais aconselhável;
- geralmente, as aquisições fazem mais sentido quando se trata de obter o produto principal de uma empresa, mas, as alianças são melhores quando se trata de obter novas tecnologias, de entrar em novos mercados ou de atuar em outros campos de atividade. Essa tendência pode ser observada na indústria química norte-americana, onde as companhias têm duas vezes mais probabilidade de formar uma *joint venture* com um sócio estrangeiro do que de fazer uma aquisição internacional. Porém, ao mesmo tempo, é mais provável que elas selecionem outra companhia norte-americana para uma aquisição total; e
- outra situação em que as alianças são recomendáveis é para o caso de grandes corporações, envoltas em grandes dívidas, que têm suas ações vendidas bem abaixo do seu valor nominal. Para essas empresas, que acabam ficando fora do mercado de aquisição, a estratégia de crescimento através de uma aliança fica claramente

¹⁴⁸ LYNCH, R.P.. *Business alliances guide: the hidden competitive weapon*. p. 37-39.

delineada.

Além de tudo isso, estabeleceu-se que a estratégia de aliança é um bom passo preliminar para anteceder uma aquisição. Pois, devido ao impulso apressado de tentar consumir uma aquisição antes do movimento de um competidor, muitas aquisições tornaram-se retumbantes fracassos, com irrecuperáveis prejuízos. Em favor dessa "importância precursora" da aliança, pode-se dizer que, se uma aliança entre as empresas não funcionar, é mais provável que uma aquisição não teria funcionado. Sendo que, os custos do aprendizado com uma aliança são muito menores - normalmente, o custo de uma aliança é de 25% a 35% do custo de uma aquisição condenada.

Em meados da década de 1980, quando a *joint venture* da Arco (EUA) com a Ericsson (Suécia) fracassou ao entrar no mercado de produtos de escritório, as perdas eram tão pequenas que a imprensa quase nunca preocupava-se em informá-las. O que não pode ser comparado com a desastrosa estratégia de aquisição e integração de empresas de produtos de escritório da Exxon durante o mesmo período, que custou mais de US\$ 1 bilhão em perdas antes do seu abandono. Foi o preço que a Exxon pagou para aprender que nenhuma quantia em dinheiro pode integrar, com sucesso, 15 empresas de alta tecnologia, em um mercado sobre o qual ela pouco sabia. E, para piorar, por muito tempo o fracasso serviu de tema diário à imprensa.

Freqüentemente, lê-se que uma aquisição que parecia boa no papel, só vários anos depois demonstrou não satisfazer os padrões de desempenho financeiro inicialmente estabelecidos. Em tais casos, uma aliança, com uma cláusula de aquisição futura, poderia ser mais desejável.

Outra diferença entre a prática das duas alternativas, diz respeito a um aspecto que é uma falha crítica inerente ao processo de aquisição. Pelo seu desenho, as aquisições em companhias de capital aberto excluem intencionalmente as médias gerências das negociações e compromissos ativos, a fim de limitar as chances de problemas internos, como a quebra de sigilo e outros. Já o desenho arquitetônico correto de uma aliança inclui, intencionalmente, os principais médios gerentes, que é uma das melhores políticas de seguro imagináveis, para que se possa conferir o ajuste operacional entre as empresas.

6.1.4 Alternativas Que Podem se Transformar em Alianças

Na busca pela melhor estratégia de crescimento para sua empresa, certos administradores têm implementado alguns tipos de acordos estratégicos diferentes daqueles já citados. Algumas alternativas, na prática, adquirem algumas configurações semelhantes às alianças, porém, efetivamente não podem ser classificadas como tal, faltando-lhes algumas ou várias características dos acordos de cooperação. Geralmente, são acordos de vendas, que podem, com o tempo e o desejo das partes, transformar-se e evoluir para alguma das formas de alianças conhecidas. Ou, podem até criar alguma nova modalidade.

6.1.4.1 O Licenciamento

Atualmente, uma das lutas mais renhidas que as empresas travam entre si, sem dúvida, é a de apresentar ou produzir serviços ou artigos cada vez mais novos, melhores e com menores custos. Para tal, têm que administrar ou adquirir o necessário acesso à tecnologias e à criação. Em determinados setores, isso torna-se fundamental e decisivo à sobrevivência da organização. Na indústria da informática, por exemplo, hoje, sem invenção/inação, não há organização.

Há mais de 20 anos, Hunt e Sherman definiram *inação* "como a ação de se movimentar os estoques na economia, podendo baixar os custos de produção, criar mais produção pelos mesmos custos, melhorar a qualidade de antigos produtos ou criar novos produtos". Pensando-se nas empresas, pode-se concordar com os autores da definição, quando completam: "Muitos argumentam que as invenções e as inações agem como estímulos ocasionais; tornando o investimento mais rentável, prolongam a prosperidade ou tiram a economia de uma depressão"¹⁴⁹.

E, considerando a empresa como um agente econômico, integrante de um sistema produtivo, verifica-se a sua importância local e a sua limitação diante da amplitude do ambiente: "Reduzindo o custo por unidade, as inações podem melhorar as expectativas de lucro e assim aumentar o investimento. Aperfeiçoando os produtos ou produzindo novos produtos, podem estimular a demanda. A depressão, entretanto, é intensificada não apenas pela queda na taxa das inações mas também pelo fato de que a inação pode não funcionar como estimulante em uma situação de pessimismo geral"¹⁵⁰.

Atualmente, diante da amplitude concorrencial dos mercados, e da busca de superação de dificuldades, acabam se situando na tecnologia e no *know-how*, as fontes das empresas menores. "... embora os grandes monopólios tenham potencial para produzir mais e mais barato que as empresas pequenas e competitivas, em muitos casos fazem exatamente o contrário, i. e., produzem menos bens úteis e os vendem a altos preços."¹⁵¹

Daí a importância que adquire o licenciamento, como opção de crescimento de uma empresa. Fundamentalmente, essa alternativa consiste numa companhia que possui uma tecnologia ou um *know-how* próprios vender seu conhecimento a outra. Geralmente, um acordo de licenciamento estipula qual conhecimento específico está sendo vendido, onde esse conhecimento pode ser usado, e por quanto tempo. Normalmente, um acordo de licenciamento é comprado por alguém que pagará *royalties*, baseado numa porcentagem de suas futuras vendas.

Uma enorme gama de tecnologias e *know-how* pode ser autorizada, de modo simples e rápido, sendo que, a maioria dos licenciadores inclui na taxa de licenciamento a assistência para consultas e treinamentos. Para uma companhia menor, proprietária de

¹⁴⁹ HUNT, E.K., SHERMAN, H. J.. *Macroeconomia*. p. 94

¹⁵⁰ *Idem* citação anterior, p. 95.

¹⁵¹ *Idem* citação anterior, p. 246.

uma tecnologia, a negociação de licenciamento com uma grande empresa pode permitir a rápida recuperação dos seus investimentos em P&D (pesquisa e desenvolvimento). Muitas empresas licenciadoras aprenderam do modo mais difícil que acordos de licenciamento, freqüentemente, podem ser instrumentos para hipotecar o seu futuro. Isso ocorre, por exemplo, quando uma empresa compra uma determinada licença, então melhora a tecnologia adquirida, deixa a licença expirar e cria os seus próprios processos. A seguir, volta-se para o território do licenciador como um competidor.

Na prática, observa-se que a maioria dos licenciamentos, na realidade, é um acordo de venda de mão única, e não verdadeiras alianças. O licenciamento pode tornar-se um empreendimento cooperativo, particularmente quando se tratar de acordo de licenciamento e/ou de comercialização cruzados, que obriga ambas as companhias a compartilhar riscos e ganhos em objetivos estratégicos mútuos, e impede assim que o licenciado se torne um futuro competidor do licenciador. Muitas alianças começaram como acordos de licenciamento de uma mão única ou acordos de *OEM* (ver item 6.1.4.2), e depois avançaram para tornar-se alianças estratégicas, sendo um dos estágios da cooperação.

6.1.4.2 O Acordo de *OEM*

O termo *original equipment manufacturer* - *OEM* ("fabricante de equipamento original") foi cunhado na indústria automobilística, entre os fornecedores de equipamentos para os gigantes do setor. Ali, os *OEM's* passaram a capitalizar a sua relação ímpar de vendedores para os fabricantes de carros, ao anunciar tal relação ao mercado.

Muitos fabricantes, visando o aumento de suas vendas, servem de base de *OEM* a uma grande marca, que é um grande vendedor. Sob um acordo de *OEM* o fabricante faz o produto, e o vendedor coloca a sua própria marca no mesmo. Nos Estados Unidos, por exemplo: a Sears é uma notável compradora de produtos de *OEM*; um vasto número de eletrodomésticos levam a marca Kenmore; ferramentas diversas tornaram-se famosas com o nome Craftsman; e, muitas baterias de veículos receberam o nome Diehard. No Brasil, no mercado de autopeças verifica-se uma grande diferenciação entre os produtos "originais" das montadoras e as comercializadas pelas demais lojas; muitas vezes, a diferença real entre as peças reside no nome da montadora associado ao produto, enquanto o fabricante é o mesmo.

Uma relação de *OEM* normalmente começa como uma relação de venda ou de subcontratação para propósitos táticos. Porém, depois de um período de cooperação e coordenação íntimas, a relação de *OEM* pode evoluir para uma aliança estratégica.

Um problema que pode surgir em uma relação de *OEM*, é quando um das companhias vê o arranjo como uma relação de vendas e o outro o vê como uma aliança estratégica. Um exemplo extremo pode mostrar o alcance disso: um consultor foi chamado a assistir um caso, onde, simplesmente, as expectativas das duas companhias eram tão diferentes e o entendimento da relação tão diverso que, o vendedor quase perdeu o seu contrato

por que, em uma tentativa de servir melhor ao comprador, tomou iniciativas e tentou agir como um sócio de uma aliança, o que estava além do desejo do comprador. Esse conflito ilustra como um arranjo de OEM pode ser tanto uma relação de vendas, como uma aliança estratégica. O ponto importante é que, para ambas as companhias, deveria estar clara a natureza da cooperação existente entre elas.¹⁵²

6.1.4.3 Outras: Relações Táticas

Vários outros tipos de relações se assemelham muito às alianças, mas também isto não as qualifica como tal, porque não podem ser usadas de maneira estritamente estratégica. A maior parte delas, são as chamadas *relações táticas*, muito parecidas com a fase inicial de uma relação de OEM. Ao longo do tempo, algumas relações táticas entre companhias crescem para se tornar verdadeiras alianças estratégicas.

Um das formas mais antigas e simples de relação tática é a que se estabelece entre um fabricante e um representante ou agente de vendas independente. As duas partes assinam um acordo onde se esboçam os princípios, as comissões, a programação de abastecimento, o fornecimento e outros aspectos mais. Nesse tipo de relação, normalmente, o fabricante dilui o risco só pagando para o representante uma comissão sobre as vendas efetivamente realizadas. O valor da comissão geralmente varia entre 6% e 10% do total da venda. Tais acordos de representação, geralmente, são estabelecidos por escrito, com validade de 1 ano, sendo canceláveis após comunicação, de uma das partes, com 30 dias de antecedência. Muitos desses acordos, porém, chegam a durar mais de uma geração, numa relação contínua entre as famílias dos fabricantes e a dos representante.

Um caso interessante de relação tática ocorrido nos Estados Unidos refere-se à Pall Filter Corporation, empresa fundada depois do Segunda Guerra Mundial, que usa uma tecnologia desenvolvida para o primeiro armamento nuclear. A Pall começou seu crescimento utilizando representantes de vendas diversas. Porém, dados os muitos aspectos técnicos do processo de vendas do produto, aliados à necessidade de produzir corretamente os vários tipos de pedidos envolvidos no negócio, esses representantes se transformaram numa equipe de vendas cada vez mais especializada, e acabaram dedicando-se exclusivamente à Pall.

Nos últimos 40 anos, a Pall cresceu e chegou a ter um faturamento anual de US\$ 600 milhões, com níveis constantes de alta rentabilidade. Em lugar de abandonar a sua relação com esse dedicado e altamente qualificado grupo de representantes independentes de vendas, manteve-os durante anos, aproveitando suas capacidades, mesmo pagando comissões muito superiores às que receberiam de competidores. Gradativamente, esses representantes que vendiam outras linhas de produtos, tornaram-se não só vendedores, mas também distribuidores exclusivos dos produtos da Pall. Portanto, o que havia começado como uma relação tática assumiu, então, as características estratégicas e operacionais de uma aliança de franquia de vendas.

¹⁵² LYNCH, R.P.. *Business alliances guide: the hidden competitive weapon*. p. 40.

Há numerosas outras formas de aliança em virtualmente em todos os setores, desde o de saúde, bens imóveis, contabilidade, seguro e outros. A criatividade é enorme.¹⁵³

6.1.5 A Alternativa das Alianças

Um empreendimento cooperativo, sem dúvida, pode ser uma forma altamente efetiva de competição. Um exemplo claro disso, é o caso do motor de avião CFM, produzido através de uma em *joint venture* da americana General Electric com a francesa Snecma. A CFM International não só tem bilhões de dólares em pedidos de clientes europeus, como também tem o principal contrato militar dos EUA. Desta forma, a cooperação é extremamente vantajosa e competitiva em ambos os lados do Atlântico.¹⁵⁴

Muitas culturas empresariais são bastante receptivas à estratégia do empreendimento cooperativo como uma proposta inicial, ao invés da aquisição. Raciocina-se que, em primeiro lugar, é melhor ter uma relação comercial positiva, avaliar o real potencial do negócio, e ganhar a confiança e entender a administração do outro, sem o risco de uma aquisição cara. Depois, se os sinais forem positivos e ambos os lados estiverem dispostos, a aliança pode ser transformada em parte do investimento ou da aquisição.

Para que um empreendimento cooperativo seja uma arma competitiva efetiva, é necessário que sejam observadas algumas nuances do ambiente que envolve as empresas que desejam se unir. Isso, irrevogavelmente, deve levar à criterização das avaliações e tomadas de decisão necessárias.

Dada a amplitude e variedade do tema, e considerando os objetivos da tese, doravante, o conteúdo buscará explorar mais detidamente os aspectos relacionados à alternativa das alianças, como opção estratégica de crescimento de uma empresa.

6.2 PREMISSAS PARA O SUCESSO DE UMA ALIANÇA

Como qualquer aliança é permeável a riscos e incertezas, vale lembrar que: quanto maior a ambigüidade em relação ao futuro, maior a probabilidade de fracasso - a incerteza gera ambigüidade, e a ambigüidade é a semente dos fracassos empresariais. Portanto, deve-se fazer o necessário para reduzir os riscos de arruinar inesperadamente o sucesso do empreendimento.

O autor norte-americano Robert Porter Lynch apresenta uma lista a ser verificada por um estrategista de uma empresa, a fim de ajudá-lo a perceber se as condições existentes

¹⁵³ *Idem* citação anterior, p. 41.

¹⁵⁴ *Idem* citação anterior, p. 41-42.

são encorajadoras para se implementar uma aliança com sucesso. Segundo Lynch¹⁵⁵, as alianças passam a ser altamente aconselháveis quando certas condições estão claras às duas empresas que objetivam uma parceria; e, quanto maior o número de "sim" às questões da lista (quadro 6.1), maior a chance de sucesso da associação.

Quadro 6.1 Lista de Precondições para o Sucesso

Sobre a empresa do estrategista:

- Nossa companhia tem algo muito valioso a oferecer a um determinado sócio, assim como tem algo valioso a ganhar dessa outra companhia.
- Nossa companhia já possui uma cultura cooperativa.
- Nossa companhia tem recursos insuficientes ou fraquezas estratégicas marcantes.
- Nossa companhia deseja uma posição de liderança no mercado.
- Nossa companhia sabe que perseguir sozinha um objetivo estratégico é muito arriscado.
- Nossa companhia tem muita dúvida sobre sua capacidade de completar um projeto importante ou de obter aceitação da clientela para um produto novo sem o apoio ou o envolvimento da marca da outra companhia.

Sobre o estilo das operações:

- Os futuros sócios têm metas, recompensas, métodos de operações e culturas incorporadas semelhantes.
- Ambas as companhias têm um estilo semelhante de tomada de decisão.

Sobre o apoio à aliança:

- Os principais diretores das duas empresas dão completo apoio à aliança.
- Não há ameaça de posse prejudicial (uma das empresas ser "testa-de-ferro" de alguém), que possa abalar a confiança e a relação de funcionamento cooperativo. (Isto não deve evitar a discussão da venda da parte de um dos sócios do empreendimento.)

Sobre o setor:

- Altos custos de capital resultam na necessidade de compartilhar riscos financeiros.
- Mudanças rápidas acontecem na tecnologia, nas características do cliente e na necessidade de diferenciação do produto.
- Declínio ou maturação de uma indústria exigem consolidação para proteger a fatia do mercado.
- Altos custos de entrada ou altos riscos de entrada tornam aconselhável o compartilhamento dos riscos.
- Maior realinhamento competitivo (fusões, aquisições, entrada estrangeira no mercado) está acontecendo ou há incerteza sobre potenciais respostas dos principais competidores.
- É esperado que o mercado responda positivamente ao "melhor produto" que só pode ser produzido por uma equipe soberba, combinada a excelentes recursos.
- Há a necessidade de entrada e aceitação rápidas no mercado.

Sobre as perspectivas de tempo:

- Ambos, os futuros sócios, têm uma perspectiva de longo prazo.

Sobre as metas financeiras:

- As metas da aliança não se concentram nos lucros de curto prazo.

Fonte: LYNCH, R.P.. *Business alliances guide: the hidden competitive weapon*. p. 34

¹⁵⁵ No livro "Business Alliances Guide: The Hidden Competitive Weapon", de 1993, freqüentemente referenciado nos Capítulos 4 e 6 desta tese.

6.3 CONDIÇÕES PARA ATIVAR UMA ALIANÇA

Todos os setores produtivos atuais estão sofrendo realinhamentos, em decorrência da globalização dos mercados e das revoluções tecnológicas. É provável que o principal movimento de realinhamento tenha ocorrido no campo das telecomunicações, por isso um número fenomenal de novas alianças surgiram em parcerias nas áreas de telecomunicações, publicação, computadores e bancos.

No setor químico, durante anos, empresas americanas como a Dow, Hercules, Olin, e Arco usaram o princípio das alianças (*joint ventures*) para construir plantas novas através do mundo. Porém, quando a escassez de matérias-primas ameaçou a produção futura, elas mudaram seu foco, passando a formar *joint ventures* para assegurar futuras fontes de suprimento.

Muitos são os fatores que levam duas ou mais empresas a deflagrar o processo de uma aliança. Ao se questionar sobre a ocasião de passar ao mercado global, por exemplo, uma empresa tem que encarar a questão das alianças estratégicas. O quadro a seguir descreve as condições típicas que leva m, geralmente, à ativação de uma aliança.

Quadro 6.2 Quando Ativar Uma Aliança

-
- Quando uma empresa está pronta a ingressar mais profundamente num mercado estrangeiro, mas faltam-lhe os recursos (administrativos, financeiros, ou uma linha completa de produtos) para começar uma empresa no exterior;
 - quando os competidores estrangeiros estão se posicionando para capturar uma fatia maior do mercado;
 - como um movimento preventivo para manter um competidor estrangeiro restrito ao seu próprio terreno, de modo que não possa expandir-se no seu mercado doméstico;
 - para criar um canal de distribuição permanente, sem gastar muito dinheiro (cash);
 - quando as políticas governamentais do país objetivado proíbem o controle de suas empresas domésticas por uma corporação estrangeira, ou regulamentos locais forcem uma troca total ou parcial de produção, para assegurar parte do mercado; e
 - para estabelecer um local de produção no exterior para compensar custos de envio, flutuações de taxas de câmbio, ou para se aproximar de fontes de suprimento de material.

Fonte: LYNCH, R.P.. *Business alliances guide: the hidden competitive weapon*. p. 42.

Certamente, é perfeitamente cabível fazer uma analogia entre as condições apresentadas no quadro, referentes às empresas que pretendem atuar no mercado de outros países, e às necessárias àquelas que pretendem atuar em outro mercado, ou setor, do mesmo país, estado, etc..

6.3.1 O Impacto das Variações Cambiais¹⁵⁶

As variações cambiais, frequentemente, estimulam realinhamentos estratégicos através de alianças. Quando o valor do dólar norte-americano começou a cair em relação ao valor do iene japonês em 1986, por exemplo, os produtos japoneses ficaram mais caros na América e, no mercado norte-americano de pneus, os pneus japoneses perderam rapidamente a sua vantagem competitiva. Porém, tais mudanças também tornaram mais acessíveis aos japoneses os bens e as empresas norte-americanas.

A Bridgestone, uma firma japonesa de pneus, sentiu falta de uma fonte norte-americana para a distribuição do seu produto no varejo e aproximou-se de seu competidor, a Firestone, que contava com uma rede mundial de fábricas e 3.500 revendedores independentes de pneus. Tal aproximação se deu através de uma *joint venture*, com algumas características que se assemelharam a uma fusão e aquisição.

Para a formação do empreendimento, o primeiro passo exigiu que a Firestone, cujos negócios se dividiam em 2/3 na fabricação de pneus e 1/3 em produtos diversos de borracha vendidos a varejo, transferisse seus ativos do setor de pneus para uma corporação subsidiária. Isso feito, a Firestone então vendeu 75% da subsidiária para a Bridgestone. Dessa forma, a subsidiária tornou-se uma corporação de *joint venture*, que possui e administra o negócio mundial de pneus da Firestone. Em troca, a Firestone recebeu US\$ 1,25 bilhão em dinheiro vivo, sendo que, 60% do total (US\$ 750 milhões) vieram da Bridgestone, e os outros 40% (US\$ 500 milhões), a *joint venture* os obteve através de empréstimo.

Assim, ao final, a Firestone havia recebido uma infusão de US\$ 1,25 bilhões, ao mesmo tempo que retinha 100% de suas divisões de produtos diversificadas e 25% de sua divisão de pneus. A Bridgestone, por seu lado, adquiriu uma cota de 75% da fabricação e distribuição mundial de um pneu muito procurado.

Quando o dólar está fraco em relação às outras moedas, por exemplo, o sócio americano numa aliança tem a vantagem competitiva dos seus preços no exterior. Porém, sempre que o dólar está forte, as empresas americanas ficam em desvantagem nas vendas para o exterior, porque os seus preços deixam de ser competitivos. Sob tais circunstâncias, é mais lucrativo para a companhia americana enviar suas matérias-primas às plantas de processamento de seus parceiros no exterior, onde podem ser convertidas em produto acabado e, no final, vendidas a um preço mais competitivo. Um benefício adicional que uma companhia americana acaba recebendo da aliança com um parceiro europeu, por exemplo, é que o produto pode ser vendido naquele mercado, como um produto fabricado na Europa - uma vantagem real, numa cultura onde "o negócio é apoiar os irmãos"!

¹⁵⁶ LYNCH, R.P.. *Business alliances guide: the hidden competitive weapon*. p. 43.

6.3.2 A Multiplicação das Potencialidades¹⁵⁷

Uma aliança internacional geralmente permite a uma companhia marcar presença na comercialização, produção ou entrega de serviço em um país estrangeiro. O conhecimento sobre os regulamentos governamentais, a habilidade para ultrapassar os limites e a obtenção de acesso aos mercados locais permitem à corporação estrangeira combinar sua perícia em vendas com as habilidades e os recursos de seu parceiro, para chegar ao sucesso.

Seja uma companhia grande ou pequena, as alianças internacionais múltiplas podem sempre ser realizadas, rápida e eficientemente, de modo a permitir a captura de mercados inacessíveis de outra maneira. Há um potencial intrínseco nessa estratégia. Como exemplo, há a Tri-Wall Corporation, uma pequena empresa do interior do Estado de Nova Iorque, fabricante de caixas de papelão corrugado, que vendia US\$ 3 milhões por ano, em meados da década de 1960. Seu carro-chefe era uma excelente tecnologia de capa tripla corrugada, que resistia a pressões maiores que os engradados de madeira. Com capital limitado, a Tri-Wall, primeiro tentou se expandir licenciando sua tecnologia por 1 ano para uma gigante do setor. Porém o acordo não deu certo: "... eles nada sabiam sobre a venda de um produto dirigido para um nicho específico do mercado... no primeiro ano, eles não conseguiram vender uma única caixa. Tivemos que levar de volta a licença e procurar outra alternativa. Dado nossos recursos financeiros limitados, nós começamos a estabelecer uma série de *joint ventures*".

A empresa foi à Europa, Oriente Médio e Ásia à procura de sócios: companhias menores, de nicho de mercado, com capacidade de produção local. Finalmente, estabeleceu seis transações, cobrindo os principais mercados do mundo. A Tri-Wall forneceu a tecnologia e o apoio às vendas, e os sócios forneceram o conhecimento dos mercados locais e a fabricação do produto. Rapidamente, com seus parceiros, a Tri-Wall penetrou em mercado após mercado.

Para esse produto, os lucros da Tri-Wall foram mais que o dobro da média dos seus competidores. A seguir, as vendas rapidamente triplicaram e quadruplicaram. Em 10 anos, as vendas tinham crescido oito vezes, e apesar de uma série de aquisições que ocorreram no setor nos anos de 1970 e 1980, cada uma das *joint ventures* sobreviveu.

6.3.3 A Capitalização de Políticas Econômicas¹⁵⁸

Muitas vezes, as políticas de desenvolvimento econômico dos países também alavancaram os empreendimentos (*ventures*) internacionais. No Japão e México, por muitos anos, a *joint venture* foi a única forma pela qual os governos permitiram a presença norte-americana nas corporações locais. Atualmente, esses países já não requerem investimento local, mas vários outros países, de todos os continentes, ainda

¹⁵⁷ *Idem* citação anterior, p. 43-44.

¹⁵⁸ *Idem* citação anterior, p. 44-45.

operam políticas comerciais desse tipo. Em lugar de ser visto como restritivo, o impacto econômico dessas políticas de desenvolvimento podem ser altamente positivas, na geração de forças motrizes às companhias que se unem em torno de seus interesses comuns.

Por exemplo, a americana Uniroyal aliou-se a uma firma mexicana para entrar no mercado petroquímico do México. Naquele momento, os regulamentos do país exigiam que as firmas domésticas controlassem 60% de cada companhia na indústria petroquímica, o que não surpreende num país cuja economia depende tanto do petróleo. A Uniroyal, além de colher 40% dos lucros, pôde adquirir um conhecimento extremamente importante do mercado mexicano, devido ao arranjo da *joint venture*. A aquisição do conhecimento é claramente refletida em uma observação de Alexander Giacco, ex-presidente da Hercules Chemical: "Nas tradicionais *joint ventures* domésticas, você se junta a alguém só se não for grande o bastante para fazer algo que exija um enorme capital, ou se a tecnologia agrupada leva à baixa dos custos. Numa *venture* internacional, você procura também por compreensão cultural, por um sócio que tem conhecimento do mercado local e por condições operacionais".

6.4 COMO ENCONTRAR PARCEIROS¹⁵⁹

De acordo com uma pesquisa da revista americana *Electronic Business* com 450 CEOs, 75% dos mesmos consideraram que o fator mais importante no projeto de uma aliança bem sucedida é a seleção do parceiro certo. Sendo que, um processo de seleção, geralmente, exige além de sensibilidade e técnica, muita objetividade. Segundo o magnata norte-americano John D. Rockefeller: "Criar uma amizade através de um negócio é melhor do que criar um negócio através de uma amizade".¹⁶⁰

Uma empresa, ao decidir desencadear um processo de formação de alianças, necessita sistematizar previamente suas pesquisas e procedimentos, mantendo as indispensáveis flexibilidade e persistência, sem as quais, a realidade se encarrega de frustrar e pulverizar os quase sempre existentes entusiasmo e tecnicidade. Por isso, o processo de seleção para uma aliança, exige que a empresa, fundamentalmente: estabeleça um perfil claro do parceiro desejado, que conheça os tipos de parceiros de aliança possíveis, que pesquise onde encontrar tais parceiros, que crie critérios de avaliação dos candidatos e que se disponha a cortejar o parceiro escolhido.

- O DETALHAMENTO DO CASO DE COMO A AMERICANA TRI-WALL (REFERIDA NO ITEM 6.3.2) ATUOU PARA ENCONTRAR SEUS PARCEIROS E IMPLEMENTOU SUAS ALIANÇAS, SERVE PARA ILUSTRAR ESSE PROCESSO. FUNDAMENTALMENTE, O ROTEIRO UTILIZADO, FOI:**
- **DEFINIR O TIPO DE PARCERIA E O MERCADO DESEJADOS;**
 - **ESTABELECE UM PERFIL DO PARCEIRO;**
 - **PESQUISAR OS POTENCIAIS PARCEIROS;**
 - **SONDAR OS POSSÍVEIS PARCEIROS;**

¹⁵⁹ *Idem* citação anterior, p. 211.

¹⁶⁰ In LYNCH, R.P.. *Business alliances guide: the hidden competitive weapon*. p. 211.

- IMPLEMENTAR AS PARCERIAS; E
- APROVEITAR AS NOVAS OPORTUNIDADES.

6.4.1 A ESTRATÉGIA DE CRESCIMENTO E O MERCADO ALVO

QUANDO DECIDIU ENTRAR NO MERCADO GLOBAL COM UM TIPO ESPECIAL DE CAIXAS DE PAPELÃO CORRUGADO, O SEU VICE-PRESIDENTE DE PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO, BERNIE ROTH, ESTABELECEU O SEGUINTE PLANO: ENCONTRAR PARCEIROS PARA JOINT VENTURES, EM ÁREAS PRIORIZADAS SEGUNDO O TAMANHO DO MERCADO. PREVIA ATACAR PRIMEIRO A EUROPA, COM DOIS NEGÓCIOS: UM NA PARTE CONTINENTAL E OUTRO NO REINO UNIDO. A SEGUIR, EM ORDEM, SE VOLTARIA PARA O JAPÃO, AUSTRÁLIA E ISRAEL. HAVIA FLEXIBILIDADE NO PRAZO, E A SEQÜÊNCIA FIXADA NÃO ERA IMUTÁVEL.

Quanto ao plano europeu, Roth entendia ser mais fácil estabelecer-se no Reino Unido do que no continente, já que as barreiras do idioma e do estilo de administração eram menores. Sabia que esse mercado era muito menor do que a Europa continental. Além disso, sabia que "a ilha" é tida como "outra região", por muitos europeus. Roth concluiu que, na parte continental, a melhor localização para o seu empreendimento seria a região da Alsácia (entre Alemanha e França), logisticamente bem centralizada.

6.4.2 O Perfil do Parceiro¹⁶¹

Assim, antes de embarcar para a Europa a procura de um sócio, Roth fixou os critérios para realizar um bom jogo. O seu parceiro deveria ter:

- a. uma fábrica de papelão corrugado, com espaço suficiente para receber o acréscimo do equipamento especificado pela sua empresa;
- b. capacidade de produção à altura do seu produto;
- c. padrões de alta qualidade;
- d. capacidade de comercialização adequada, com pessoal de vendas bem treinado em vendas de valor agregado; e
- e. propriedade familiar, para facilitar na tomada de decisão.

ESSE ÚLTIMO FATOR ERA O MAIS IMPORTANTE. A TRI-WALL ERA UM NEGÓCIO PEQUENO; O ESTILO DO PARCEIRO TINHA QUE SER EMPREENDEDOR E COM O MÍNIMO DE INTERFERÊNCIA BUROCRÁTICA, O QUE SERIA MAIS DIFÍCIL NUM GRANDE FABRICANTE.

¹⁶¹ LYNCH, R.P.. *Business alliances guide: the hidden competitive weapon*. p. 211-212.

6.4.3 As Pesquisas Específicas¹⁶²

PARA OS NECESSÁRIOS LEVANTAMENTOS, ROTH CONTRATOU UMA PEQUENA EMPRESA DE PESQUISA EUROPÉIA, MAS ELE MESMO FEZ CERCA DE 10% DA "LIÇÃO DE CASA", PARA CERTIFICAR-SE DOS RESULTADOS, ASSIM COMO, PARA FAMILIARIZAR-SE COM AS TÉCNICAS E COM O MERCADO VISADO. FOI ÀS BIBLIOTECAS DAS MAIORES CIDADES EUROPÉIAS, E LEVANTOU DADOS SOBRE DEMANDA, CUSTOS E QUALIDADE DE UMA SÉRIE DE PAÍSES E INDÚSTRIAS DO CONTINENTE. PESQUISOU OS PRINCIPAIS PARCEIROS POTENCIAIS (FABRICANTES E DISTRIBUIDORES) DE CADA PAÍS. ENTÃO, PLANEJOU FAZER UMA VISITA INICIAL PARA DETERMINAR A MUTUALIDADE DOS INTERESSES, A QUÍMICA POTENCIAL ENTRE OS CEOS E OS CUSTOS DE PRODUÇÃO LOCAL, BEM COMO, OS ACORDOS ENTRE OS PAÍSES DO ENTÃO RECÉM FORMADO MERCADO COMUM.

ANTES DE SE ENCONTRAR COM QUALQUER PESSOA, ROTH ESTAVA CERTO SOBRE AS VANTAGENS DA TRI-WALL OFERECER PLANOS DE VENDAS, PARA ACELERAR A ACEITAÇÃO DA SUA OFERTA. ENQUANTO ELE CERTIFICAVA-SE DE QUE O SEU PRODUTO ERA SUBSTANCIALMENTE MELHOR QUE O DOS COMPETIDORES, INVENTOU UM PROJETO PARA QUE SEU PESSOAL DE MARKETING PUDESSE CONVERTER, MAIS RAPIDAMENTE, OS PEQUENOS CLIENTES LOCAIS, EM GRANDES COMPRADORES. O SINGULAR PROJETO INCLUIU A SIMULAÇÃO DE TODAS AS POSSIBILIDADES DE TRANSPORTE DE BENS NAS CAIXAS DA TRI-WALL, TANTO POR VIA MARÍTIMA, QUANTO AÉREA. E, AO FINAL, APÓS A CHEGADA DOS PACOTES, FOI FEITO UM RELATÓRIO SOBRE AS CONDIÇÕES DE CADA CAIXA E SEU CONTEÚDO.

6.4.4 A Abordagem aos Possíveis Parceiros¹⁶³

Conforme planejado, Roth decidiu tentar primeiro o cenário alsaciano, dada a sua localização estratégica e ao fato de que a empresa alvo já fabricava um produto corrugado, com parede tripla, não tão bom quanto o da Tri-Wall, porém melhor do que as imitações americanas. A administração da fábrica da Alsácia gostou do conceito de *joint venture*: ela diminuía o risco e exigia menos equipamentos do que a maioria dos novos empreendimentos exigiriam, e essa empresa estava acostumada a manipular caixas grandes. Porém, por razões não comerciais, a tentativa falhou e a união deixou de ser consumada.

¹⁶² *Idem* citação anterior, p. 212.

¹⁶³ *Idem* citação anterior, p. 212–214.

O segundo alvo europeu da Tri-Wall foi a Holanda. Quando Roth falou com o CEO holandês, logo tornou-se evidente que este estava transtornado com as práticas competitivas dos americanos durante as muitas aquisições ocorridas na Holanda e, por isso, não faria qualquer transação com qualquer empresa americana.

A SEGUIR, DE FORMA DESTEMIDA, ROTH VOLTOU SUA MIRA PARA O REINO UNIDO, ONDE A TRI-WALL JÁ TINHA UM DISTRIBUIDOR DO SEU PRODUTO, QUE ESTAVA ANSIOSO PARA DIMINUIR O TEMPO DE ENTREGA E CORTAR O CUSTO DO FRETE MARÍTIMO. O TAL DISTRIBUIDOR APRESENTOU ROTH A TRÊS EMPRESAS, QUE PODERIAM, EVENTUALMENTE, SE INTERESSAR PELO NEGÓCIO E PREENCHER O PERFIL PROCURADO.

A PRIMEIRA FIRMA FOI DESCARTADA POIS NÃO ERA UMA PROPRIEDADE FAMILIAR. ROTH SENTIU, QUE SUA ESTRUTURA ERA MUITO GRANDE E RÍGIDA EM TOMADA DE DECISÃO PARA SER UM BOM JOGO PARA A PEQUENA TRI-WALL. A SEGUNDA COMPANHIA NÃO MOSTROU INTERESSE PELO NEGÓCIO. NA TERCEIRA EMPRESA, ROTH FINALMENTE ENCONTROU RECEPTIVIDADE. UMAS POUCAS PÁGINAS DE *DECLARAÇÃO DE PRINCÍPIOS* (VER ITEM 6.9) FORAM ACORDADAS E UMA ALIANÇA DE *JOINT VENTURE* SEGUIU-SE. O NEGÓCIO FOI UM SUCESSO.

DOIS ANOS APÓS O ACORDO COM A EMPRESA DO REINO UNIDO, O "ALVO" ORIGINAL DA HOLANDA CHAMOU A TRI-WALL. COMO GOSTOU DO MODO COMO A TRI-WALL HAVIA ATUADO NA INGLATERRA, E SENTINDO A PRESSÃO DOS COMPETIDORES AMERICANOS, A EMPRESA HOLANDESA SOLICITOU UMA REUNIÃO. TENDO FEITO SUA LIÇÃO DE CASA SOBRE OS COSTUMES E TABUS LOCAIS, ROTH BEBEU E JANTOU COM O ANTES TÃO DISTRAÍDO CEO HOLANDÊS, E A TRI-WALL RAPIDAMENTE RASCUNHOU UMA TRANSAÇÃO NOS MESMOS MOLDES QUE TINHA PROPOSTO ORIGINALMENTE.

6.4.5 A Possível Mudança de Planos¹⁶⁴

No ano seguinte, a Tri-Wall fixou sua mira no Oriente Médio, visando especificamente a indústria cítrica de Israel. Durante umas férias em Israel, Roth visitou uma empresa de papelão corrugado de propriedade de duas companhias dos EUA, com quem tinha um relacionamento amigável, que em troca o apresentaram a uma firma israelita. Porém, a Tri-Wall foi recebida friamente pelos operadores da fábrica israelense, por que o seu produto "não foi inventado aqui!".

¹⁶⁴ *Idem* citação anterior, p. 214.

Persistência foi a marca registrada de Roth. Uma curta discussão com o Ministério do Investimento o levou a uma fábrica de papelão corrugado recentemente estabelecida em Haifa, cujo gerente rapidamente ficou excitado com a proposta de formação de uma *joint venture*. Porém, o entusiasmo custou a este gerente o seu emprego: houve muitos comentários maldosos na empresa sobre a proposta e o gerente caiu em desgraça.

ROTH DECIDIU REVER SEUS PLANOS. REEXAMINANDO A LOGÍSTICA DO FRETE E DO TEMPO, CONCLUIU QUE UMA FÁBRICA DE MONTAGEM DE CAIXAS EM ISRAEL PODERIA SER ABASTECIDA DE PAPELÃO CORRUGADO, TANTO PELO SEU PARCEIRO DO REINO UNIDO, QUANTO PELO DA HOLANDA.

A TRI-WALL ENTÃO CONDUZIU UM ESTUDO DE MERCADO E CONCLUIU PELA VIABILIDADE DO NEGÓCIO. ASSIM, NO ANO SEGUINTE, A TRI-WALL DECIDIU CONSTRUIR UMA FÁBRICA DE MONTAGEM DE CAIXAS. PARA ACELERAR A FÁBRICA, ROTH CONTRATOU O ISRAELENSE QUE TINHA PERDIDO O SEU EMPREGO. EM SETE MESES, A FÁBRICA ESTAVA EXECUTADA.

6.4.6 A Atenção às Oportunidades

Logo após, a antes hesitante empresa de Haifa, voltou atrás quanto a uma *joint venture* com a Tri-Wall, e passou a fornecer o papelão corrugado produzido localmente para a fábrica de montagem de caixas. Isto possibilitou abrir um novo conjunto de mercados: Grécia, Líbano, Irã, Quênia e África do Sul.

Cinco anos após começar a estratégia de globalização, a reputação da Tri-Wall se propagou ao redor do mundo. Após o Oriente Médio, Roth consumou uma *joint venture* similar no Japão e, em apenas seis meses, outra *joint venture* foi criada na Austrália. Enfim, a cada uma nova experiência, o procedimento tornava-se mais fácil e rápido.

6.4.7 Resultados e Experiências Acumulados¹⁶⁵

Resumindo, em 5 anos a Tri-Wall tornou-se uma corporação multinacional, com fábricas nos Estados Unidos, Reino Unido, Holanda, Israel, Japão e Austrália. Não houve nenhuma aquisição e houve muito poucas dívidas adicionais. As vendas cresceram quase 10 vezes nesse período. Os lucros, descontados os impostos, saltaram de 1% para 10% e o retorno do investimento girou em torno de 45%. No período, a margem de lucro bruto para as caixas corrugadas comuns dos competidores foi de 20% a 25%, enquanto, para o produto especial da Tri-Wall esse lucro foi de 40% a 45%.

Das suas experiências, algumas das recomendações que Roth faz a quem deseja ingressar no jogo da parceria internacional, são:

- a. sempre prometa menos do que você pode entregar - em vendas ou lucros;

¹⁶⁵ *Idem* citação anterior, p. 213.

- b. utilize o talento local em cada país; leve gente de fora apenas para contratar, treinar e orientar, e então volte para casa; e
- c. evite grandes despesas, como forma de diminuir alavancas financeiras e riscos.

6.5 O PERFIL DOS PARCEIROS DE UMA ALIANÇA¹⁶⁶

NUM ESTUDO COM VISTAS À FORMULAÇÃO DE UM A ALIANÇA ESTRATÉGICA, UM PONTO NEVRÁLGICO, SEM DÚVIDA, É O DE CIRCUNDAR O UNIVERSO DOS POSSÍVEIS PARCEIROS DO EMPREENDIMENTO. DADAS AS VARIÁVEIS INTERVENIENTES E, QUASE SEMPRE, A QUANTIDADE DOS POSSÍVEIS CANDIDATOS, TORNA-SE NECESSÁRIO COMPREENDER CADA UMA DAS POSSIBILIDADES EXISTENTES.

Quadro 6.3 Tipos de Parceiros e Oportunidades Para a Aliança

_____	<i>Competidor Direto:</i> pode ser escolhido quando a alternativa é uma concorrência ruínosa. Porém, deve-se ter cuidado, por que o sucesso de um parceiro pode vir às custas do outro.
---	<i>Competidor Potencial:</i> é uma alternativa à fusão ou competição futura. Une as opções de ganhar parte do mercado e a de afastar competidores diretos maiores. Uma futura fusão pode daí resultar, mas, geralmente, resulta na expansão da oferta a uma base maior de clientes.
_____	<i>Produtor Paralelo:</i> para ampliar ou integrar linhas de produtos, a fim de capturar parte do mercado, para negociar em conjunto e para tirar proveito da capacidade de cada sócio. Muitas são formadas quando uma tecnologia muito integrada é essencial.
---	<i>Integrador Vertical:</i> ao invés de ficar limitadas por um sistema rígido de subsidiárias integradas verticalmente, que podem não se adaptar às mudanças das necessidades dos clientes, muitas empresas usam os empreendimentos cooperativos como uma boa alternativa, para ligar as funções fornecimento, produto e mercado
_____	<i>Fomentador Técnico:</i> os custos arriscados ou proibitivos de desenvolvimento são os principais motivadores. Geralmente, os parceiros ocupam nichos paralelos de mercado, mas não os de competição direta. O consórcio de pesquisa agrupa os competidores diretos para dar acesso comum a todos o conhecimento desenvolvido.

Fonte: LYNCH, R.P.. *Business alliances guide: the hidden competitive weapon*. p. 215.

O QUADRO 6.3, ANTERIOR, COM AS POSSIBILIDADES DE PARCEIROS QUE UMA EMPRESA PODE BUSCAR, MOSTRA QUANDO CADA UM DELES É O MAIS INDICADO. SELECIONAR O PARCEIRO

¹⁶⁶ *Idem* citação anterior, p. 214–215.

CUIDADOSAMENTE É ESSENCIAL, MAS, A QUESTÃO RESIDE EXATAMENTE EM COMO FAZER A ESCOLHA. SABER QUEM É O PARCEIRO CERTO É FUNDAMENTAL, SENÃO, A EMPRESA SE ALIARÁ ÀQUELE QUE BATER À SUA PORTA. OU, O QUE É PIOR, PODERÁ PERDER O PAR PERFEITO, PORQUE ALGUÉM PENSOU QUE SE QUERIA ALGO DIVERSO. O MAIS INDICADO A FAZER É CRIAR UM PERFIL CORRETO DO PARCEIRO.

O quadro 6.4 é um exemplo de uma lista de aspectos a serem definidos, que podem orientar a visão do estrategista sobre o parceiro desejado. Na prática, porém, quando da implementação do processo de seleção, devido a vários fatores (premência, flexibilidade, revisão de conceitos, ...), a escolha pode recair sobre um parceiro com um perfil bastante diferente do inicialmente projetado.

Quadro 6.4 Exemplo de Lista Para Estabelecer o Perfil do Parceiro

ADMINISTRAÇÃO

- _____ Estrutura Compatível, Filosofia
- _____ Ética no Trabalho, Estilo Operacional
- _____ Planejamento Estratégico, Cultura e Visão a Longo Prazo
- _____ Responsabilidade nas Oportunidades e Ameaças

MARKETING

- _____ Equipe Administrativa Forte
- _____ Experiência em Marketing para o Cliente
- _____ Desenvolvimento e Manutenção de Vantagem Competitiva
- _____ Cliente Orientado, Mercado Dirigido
- _____ Líder de Mercado Inovador
- _____ Compreende a Mistura Administração de Marcas e Mercado
- _____ Sucesso Comprovado em Produto Novo
- _____ Registro da Rotina de Colocar Pensamento Estratégico em Ação

PRODUÇÃO

- _____ Produtor Consistente de Alta Qualidade
- _____ Capacidade de Produção
- _____ Produtor Eficiente de Estado da Arte
- _____ Perícia na Técnica e em P&D
- _____ Vontade de Investir na Produção
- _____ Desenvolve Fornecedores de Alta Qualidade para Longo Prazo

FINANÇAS

- _____ Vigor na Declaração de Lucros e Perdas e no Balancete
- _____ Perspectiva a Longo Prazo
- _____ Expectativas Realistas

COMÉRCIO E CLIENTES

- _____ Relações Comerciais Fortes
- _____ Distribuição em Toda a Europa
- _____ Serviço de Atendimento ao Cliente

OUTRAS ALIANÇAS

_____	Experiência de Aliança Bem Sucedida
_____	Entusiasmo em Relação à Nossa Empresa
_____	Visão da Nossa Empresa Como uma Parceira de Alta Prioridade
_____	Ajustes Excelentes da Estratégia, da Química e das Operações

Fonte: LYNCH, R.P.. *Business alliances guide: the hidden competitive weapon*. p. 216.

UMA VEZ FIXADOS OS CRITÉRIOS, PODE-SE ATRIBUIR PONTOS AOS POTENCIAIS PARCEIROS DA ALIANÇA NUMA MATRIZ DE OPORTUNIDADE, REFERENCIANDO CADA UM DELES AOS CRITÉRIOS DO PERFIL (VER QUADRO 6.5). SE UMA CANDIDATA FICAR ACIMA DAS OUTRAS NA PONTUAÇÃO, PROVAVELMENTE ELA PODE SER UMA BOA PARCEIRA, CONTANTO QUE OS AJUSTES ENTRE AS EMPRESAS, PRINCIPALMENTE O OPERACIONAL, INDIQUEM SEREM CERTOS.

QUADRO 6.5 PERFIL DA COMPANHIA E MATRIZ DE OPORTUNIDADES (EXEMPLO)

Passo 1: TRAÇANDO O PERFIL

Perfil da Companhia

Nome: _____

Critérios de Medida	Características do Perfil-Chave								Pontos
	A	B	C	D	E	F	G	H	
A.	_____	_____	_____	_____	_____	_____	_____	_____	_____
B.	_____	_____	_____	_____	_____	_____	_____	_____	_____
C.	_____	_____	_____	_____	_____	_____	_____	_____	_____
D.	_____	_____	_____	_____	_____	_____	_____	_____	_____
E.	_____	_____	_____	_____	_____	_____	_____	_____	_____
F.	_____	_____	_____	_____	_____	_____	_____	_____	_____
G.	_____	_____	_____	_____	_____	_____	_____	_____	_____
H.	_____	_____	_____	_____	_____	_____	_____	_____	_____

Passo 2: MATRIZ DE OPORTUNIDADES

Companhia	Pontos das Características do Perfil-Chave								Total de Pontos
	A	B	C	D	E	F	G	H	
1.									
2.									
3.									
4.									

Fonte: LYNCH, R.P.. *Business alliances guide: the hidden competitive weapon*. p. 217

6.6 PARA AVALIAR OS CANDIDATOS A PARCEIROS

QUANDO AS CORPORAÇÕES DE GRANDE PORTE PROCURAM OS ALIADOS ESTRATÉGICOS MAIS INDICADOS, NORMALMENTE, OS RESPONSÁVEIS PELO PROCESSO DE SELEÇÃO SÃO OS DIRETORES DAS SEGUINTE ÁREAS: PLANEJAMENTO, DESENVOLVIMENTO EMPRESARIAL, DESENVOLVIMENTO ESTRATÉGICO, FUSÕES E AQUISIÇÕES, ALIANÇAS EMPRESARIAIS, NOVAS EMPRESAS. EMPRESAS DE PEQUENO E MÉDIO PORTE PODEM NÃO TER TODOS OS CARGOS DE DIREÇÃO CITADOS, MAS SE A EMPRESA ESTÁ SE ENVOLVENDO EM ALIANÇAS ESTRATÉGICAS, ALGUÉM DEVE SER O RESPONSÁVEL PELA TOMADA DE DECISÃO. ESSA PESSOA PODE SER DO SETOR DE MARKETING OU DE P&D, OU DO ESCRITÓRIO DO VICE-PRESIDENTE EXECUTIVO. NA REALIDADE, NÃO HÁ UM MÉTODO FÁCIL E RÁPIDO PARA ENCONTRAR O PARCEIRO CERTO; UM "BOM FARO" E PERSISTÊNCIA RENDEM OS MELHORES RESULTADOS.¹⁶⁷

ANTES DE CONHECER DE FATO OS POSSÍVEIS PRETENDENTES, DEVE-SE PROCEDER UMA SÉRIE DE ESTUDOS E PESQUISAS. PARA PROPOR UMA ALIANÇA, DEVE-SE SABER O MÁXIMO POSSÍVEL SOBRE QUEM SE QUER "NAMORAR" OU "CASAR". É NECESSÁRIO CONHECER SEUS PRODUTOS, NÚMEROS, BASE DE CLIENTES E CAPACIDADES. ASSIM, AO ENCONTRAR UM PRETENDENTE, PODE-SE FAZER AS PERGUNTAS CERTAS.

Mike Van Horn, autor de *Comércio à Beira do Pacífico*, trabalhou intimamente com empresas para estabelecer alianças ultramarinas. Durante as fases iniciais da abertura das discussões, ele recomenda as seguintes ações:¹⁶⁸

- *obter informação detalhada*: confira o tamanho da empresa e o número de seus empregados. Verifique se os recursos e as instalações são satisfatórias;
- *verificar as referências*: fale com empresas com as quais a sua pretendente faz negócios. Pergunte à Embaixada dos EUA sobre a ética da pretendente - a embaixada fará uma verificação rápida e profunda; e
- *avaliar as práticas empresariais*: obtenha os nomes e as principais experiências do pretendente. Verifique os seus atuais resultados comerciais, incluindo áreas de vendas, abrangência dos produtos, tipos de clientes, capacidade de venda ou força de produção, e o modo como os novos produtos são introduzidos.

6.7 PARA CORTEJAR UM POSSÍVEL PARCEIRO¹⁶⁹

O PARCEIRO CERTO PODE SER INTERESSANTE, TALVEZ ATÉ MESMO EXCITANTE. POR ISSO, DEVE-SE BUSCAR NELE MAIS DO QUE APENAS

¹⁶⁷ *Idem* citação anterior, p. 215-216.

¹⁶⁸ *Idem* citação anterior, p. 218-219.

¹⁶⁹ *Idem* citação anterior, p. 219.

A INTENSIDADE ESTRATÉGICA. ENCONTRAR ALIADOS ESTRATÉGICOS É SIMILAR A ENCONTRAR UM PARCEIRO PARA CASAMENTO. ESTILOS, PERSONALIDADES E PERSPECTIVAS DA VIDA DEVEM ENREDAR OS PARCEIROS. NÃO SE DEVE DESANIMAR CASO, AO CONTATAR UMA EMPRESA PARA FORMAR UMA POSSÍVEL ALIANÇA, A RESPOSTA FOR "NÃO". PODE SIGNIFICAR QUE A PESSOA ERRADA FOI ABORDADA, OU QUE A HORA FOI A ERRADA, OU QUE O SETOR ERRADO DA EMPRESA É QUE FOI O CONTATADO.

Pode ser presunçoso ou imprudente pedir em casamento, de imediato. Geralmente, é melhor "marcar um encontro", antes. O "encontro" pode assumir várias formas: um trabalho mútuo para desenvolver um novo canal comercial, um contrato para fornecimento de materiais, um novo produto criado em conjunto, e assim por diante. A menos que cada um dos parceiros tenha tido uma considerável experiência em alianças, primeiro devem utilizar a forma mais simples de aliança do espectro estratégico. Uma companhia pode marcar "encontros" com vários sócios possíveis, e depois pode concluir que todos seriam escolhas ruins – um namoro pode ser facilmente terminado.

No mundo atual, os parceiros devem ter a capacidade de trabalhar com regras que evoluem continuamente; nem todas as empresas estão aptas a lidar com mudanças tão grandes. O principal objetivo da empresa que busca uma aliança será o de achar o parceiro certo e a pessoa certa dentro dessa companhia/parceiro - um "ponta de lança" da aliança, para servir à causa. Bem como, também precisa ter o seu próprio "ponta de lança", alguém totalmente comprometido, para fazer o serviço da aliança.

6.8 O MAIOR PARCEIRO E O MELHOR PARCEIRO¹⁷⁰

Ao se desejar uma aliança, deve-se procurar, antes de mais nada, por qualidade. Se o objetivo é trabalhar no mercado mundial, deve-se buscar um parceiro que tenha altos padrões, para que cada empresa ajude a outra a saltar para o topo. Deve-se procurar uma aliança na qual o bom nunca é o suficiente; onde o padrão de excelência mínimo do sócio seja o padrão mais alto dos seus competidores.

O parceiro certo não é necessariamente o maior. No começo da década de 1970, quando a Dunkin' Donuts, líder do seu setor no mercado americano, começou a estabelecer alianças de franquia no Japão, uniu-se ao enorme conglomerado Sabu imaginando que o tamanho do seu franqueado era comparável ao seu poder. Porém, apenas 4% das vendas do Sabu eram oriundas do segmento restaurantes. Assim como, a Dunkin' Donuts não era fundamental à estratégia de crescimento do Sabu.

A Mr. Donut, um competidor muito menor do que a Dunkin' Donuts, também entrou no mercado japonês, juntando-se a uma empresa relativamente desconhecida, a Duskin. Embora muito menor do que o Sabu, a Duskin tinha uma marcante cultura religiosa e valores morais sólidos. E, mais importante ainda, a Mr. Donut era considerada

¹⁷⁰ *Idem* citação anterior, p. 219–220.

fundamental para o crescimento da Duskin. O ajuste estratégico e a química foram excelentes. Como se poderia prever, 20 anos depois, enquanto a Dunkin' Donuts tinha apenas 100 pontos de venda no Japão, a Mr. Donut já contava com 700.

6.9 NASCE A ALIANÇA - DECLARAÇÃO DE PRINCÍPIOS¹⁷¹

Uma vez ultrapassadas as etapas de sondagem e aproximação iniciais (namoro), o acordo que se afigura (casamento) exige alguns preparativos importantes, ainda que de caráter informal. Normalmente, o sigilo é uma das normas mais importantes a ser observadas pelo participantes das negociações, mesmo dentro de suas respectivas corporações. Os efeitos maléficos de boatos e notícias incompletas, tanto pode arruinar o futuro do acordo, como acometer todo o corpo funcional das graves "doenças da insegurança e incerteza, de fundo especulativo". Sem contar a imprevisível reação de concorrentes.

Afora isso, no nascedouro prático de uma aliança estratégica, há um procedimento recomendável aos futuros parceiros. Trata-se de um dos passos mais críticos quando da formulação da arquitetura de uma aliança, que consiste em delinear adequadamente uma "*declaração de princípios*"¹⁷². É um instrumento informal, que não precisa ser registrado em cartórios ou tribunais. De modo simples e funcional, o documento tem o propósito de cercar, em termos particulares e informais, os fundamentos da aliança, segundo o desejo e a palavra dos futuros parceiros.

Essa *declaração de princípios* tem como propósito básico o de encaminhar as negociações durante os estágios iniciais da conversação, quando os entendimentos verbais podem ser vagos ou conceituais. Fundamentalmente, a declaração objetiva começar a codificar as discussões, clarear as ambigüidades e assegurar que as 2 partes interessadas estejam voltadas para os mesmos objetivos. O documento serve para estabelecer um ponto de convergência dos conceitos coincidentes; ela marca o início da transformação da estratégia em realidade.

A *declaração de princípios* deve ser rascunhada pelos principais negociadores de cada uma das empresas envolvidas, sem a presença de advogados ou outros consultores técnicos, os quais, provavelmente, serão posteriormente consultados. Numa segunda etapa, se um acordo legal for necessário¹⁷³, os advogados devem ser convocados para traduzir este documento básico num contrato legal final.

6.10 NASCER É NECESSÁRIO MAS NÃO É SUFICIENTE

¹⁷¹ *Idem* citação anterior, p. 140–141.

¹⁷² Também chamada de "Memorando de Entendimento" ou "Declaração de Filosofia".

¹⁷³ Muitos casos (alianças de suprimentos e outras) não exigem a formulação de documentação legal relativo à formação da aliança, bastando o estabelecimento dos contratos normais da transação comercial.

O nascimento de uma aliança pode não ser garantia de nada para os parceiros nela envolvidos, a não ser o marco inicial de um fracasso. Uma aliança, tal qual as espécies: se nasce, um dia morre, inapelavelmente. A questão reside em cuidar para que essa morte seja tão natural quanto possível – que ocorra quando estejam exauridos objetivos e forças. E, não prematuramente, por descuido ou falta de planejamento.

Segundo Moeller:¹⁷⁴ "As alianças falham por dois motivos: não definição de estratégias básicas e problemas de gerenciamento. As empresas não definem uma estratégia de atuação conjunta, na maioria das vezes têm muitas expectativas, mas não pensam sobre o que terão de fazer ou conceder para ter sucesso". E, tal conduta não é privilégio organizações neófitas, onde, em muitos casos, o entrave resume-se a questões diplomáticas, com os parceiros não conseguindo superar suas diferenças internas – "mesmo empresas muito experientes não se preocupam em saber como funcionam outras companhias ou futuras parceiras", diz Moeller.

PARA A COMPANHIA QUE JÁ INGRESSOU OU ESTÁ PRESTES A INGRESSAR NUMA ALIANÇA, MOELLER SUGERE QUE: "CERTIFIQUE-SE DE QUE A ALIANÇA É A MELHOR SOLUÇÃO. FEITA A "UNIÃO", CONTINUE ACOMPANHANDO DE PERTO O TRABALHO. MUITAS EMPRESAS ACREDITAM QUE, SELADA A ALIANÇA, A COISA VAI FUNCIONAR NO PILOTO AUTOMÁTICO E DESCUIDAM DO NEGÓCIO".

Portanto, todo o empenho e dedicação são exigências para o nascimento de uma aliança. E, o nascimento é uma pré-condição para o sucesso, sem dúvida. Mas, também, sem dúvida, é uma pré-condição para o fracasso. Não basta, portanto, nascer: deve-se cuidar do dia-a-dia, todo dia.

6.11 INTEGRAÇÃO OPERACIONAL: A MELHOR "ESTRATÉGIA"¹⁷⁵

Dada a diversidade de situações e casos, como já se disse, não há "a melhor" estratégia de crescimento para a(s) empresa(s), que possa ajustar-se a todas as circunstâncias. O estrategista da corporação tem que determinar a melhor arquitetura para os riscos, recompensas, recursos e relações existentes. Certamente, algumas situações são de fácil percepção. Dificilmente uma empresa, por exemplo, irá considerar a aquisição como estratégia para o seu crescimento, caso esteja descapitalizada há tempos, e sem condições de reunir recursos. Porém, caso tenha saúde financeira, poderá avaliar a possibilidade e, considerando a taxa de 80% de fracasso das aquisições na década de 1980, entregar-se às perguntas críticas sobre a questão.

Na realidade, a chave para o jogo das aquisições ou fusões, como também para o

¹⁷⁴ Entrevista de Roberto Bud Moeller, sócio da Andersen Consulting, de San Francisco, EUA, in OLIVEIRA, D., AVRUCH, M.. *Nem tudo é festa*, p. 88-89.

¹⁷⁵ LYNCH, R.P.. *Business alliances guide: the hidden competitive weapon*. p. 46.

processo de aliança, é a integração operacional. Como se viu neste trabalho, grandes fracassos podem ser encontrados em todas as alternativas estratégicas, quase sempre devido à falta de ajuste entre as empresas originais.

Integração é um conceito-chave de administração, que não só une as principais capacidades das diferentes organizações, mas também libera o poder sinérgico das mesmas. Infelizmente, a integração operacional é uma das menos compreendidas e pobremente executadas de todas as habilidades da administração. O arquiteto de uma aliança tem que enxergar a integração como um fator básico e fundamental no projeto estratégico.

7 *CONDICIONANTES DAS PARCERIAS NO TRANSPORTE DE CARGAS DO BRASIL*

7.1 DA INFRA-ESTRUTURA AO MEIO-AMBIENTE¹⁷⁶

COM UMA MATRIZ DE TRANSPORTE FORTEMENTE APOIADA NO MODAL RODOVIÁRIO, UM ASPECTO IMPORTANTE RELATIVO ÀS ESTRADAS BRASILEIRAS É O FATO DE QUE, ATÉ BEM POUCO TEMPO, OS MUNICÍPIOS, FORA DOS SEUS PERÍMETROS URBANOS, PAVIMENTARAM MUITO POUCO. TAL INVESTIMENTO, TRADICIONALMENTE, SEMPRE COUBE AOS ESTADOS E UNIÃO. DA MALHA TOTAL DE SANTA CATARINA - ESTADO ECONOMICAMENTE REPRESENTATIVO NO CENÁRIO NACIONAL -, POR EXEMPLO, ATÉ 1992, OS MUNICÍPIOS FORAM RESPONSÁVEIS POR APENAS 15% DA PAVIMENTAÇÃO EXISTENTE¹⁷⁷.

OCORRE QUE, DADA A EXIGÜIDADE DE RECURSOS, OS PROGRAMAS DE PAVIMENTAÇÃO FEDERAIS E ESTADUAIS BUSCAVAM CONTEMPLAR, FUNDAMENTALMENTE, OS ACESSOS ÀS SEDES DOS MUNICÍPIOS, FICANDO TODO O TRÁFEGO INTERNO A CARGO DOS MUNICÍPIOS, QUE TAMBÉM NÃO DISPUNHAM DE RECURSOS PARA A

¹⁷⁶ Fonte dos dados e citações não indicados: PANCIARELLI, A. *Um Setor que Vale 34 Bilhões de Dólares*. p. 10-15.

¹⁷⁷ CHRAIM, M.. *O Mercosul e seus impactos sobre o sistema de transporte rodoviário de passageiros de Santa Catarina*. p. 49.

PAVIMENTAÇÃO. E, ASSIM, ALÉM DOS OUTROS SETORES, O TRANSPORTE RODOVIÁRIO DE CARGAS REALIZAVA-SE ATRAVÉS DE ESTRADAS DE MÁ QUALIDADE, O QUE, ALÉM DE ONERÁ-LO, CONTRIBUÍA PARA OS BAIXOS NÍVEIS DO SERVIÇO.

Tabela 7.1 Malha Rodoviária Brasileira (em km)

Rodovias	Pavimentada	Não Pavimentada	Soma	% da Soma
Federais	51.612	13.783	65.395	3,97
Estaduais	68.180	100.408	168.588	10,22
Estaduais Transitórias	13.585	10.365	23.950	1,45
Municipais	14.869	1.376.369	1.391.238	84,36
Total	148.246	1.500.925	1.649.171	100,00
Participação %	8,99	91,01	100,00	-

FONTE: GEIPOT. *Anuário Estatístico dos Transportes*. 1995.

ALÉM DA QUALIDADE, MUITAS REGIÕES REFLETEM A PEQUENA QUANTIDADE DE LIGAÇÕES RODOVIÁRIAS DO PAÍS (VER TABELA 7.1), O QUE ACABA SE CONSTITUINDO NUM FATOR INIBIDOR DO DESENVOLVIMENTO DO TRANSPORTE DE ENCOMENDAS EM PARTICULAR E, NO GERAL, PARA O DE CARGAS. APENAS PARA EFEITO COMPARATIVO, A TABELA 7.2 APRESENTA UM PARÂMETRO (CERTAMENTE DISCUTÍVEL), QUE RELACIONA A ÁREA TERRITORIAL E A EXTENSÃO DE RODOVIAS DE ALGUNS PAÍSES, ALÉM DO ESTADO CATARINENSE:

Tabela 7.2 Relação: Extensão Total das Rodovias – Superfície Territorial Total

Território	Km de Rodovias/ Km ² de Área
Argentina	0,08
Brasil	0,19
Canadá	0,09
Dinamarca	1,67
Espanha	0,63
Estados Unidos	0,67

Japão	3,33
Paraguai	0,06
Portugal	0,77
Santa Catarina	0,63
Uruguai	0,28

Fonte: CHRAIM, M.. *O Mercosul e seus Impactos ...* p. 50.

EVIDENTEMENTE, AS JUSTIFICATIVAS E VARIÁVEIS ENVOLVIDAS SÃO INÚMERAS, PORÉM, ESTENDENDO-SE O OLHAR PARA A MATRIZ DE TRANSPORTES DOS PAÍSES NÃO SUL-AMERICANOS CITADOS NO QUADRO, ONDE O MODO RODOVIÁRIO NÃO É TÃO DOMINANTE QUANTO NO BRASIL, FACILMENTE PODE-SE IMAGINAR QUE O MESMO NÃO É APENAS “RODOVIARISTA”, COMO SE COSTUMA AFIRMAR. PROVAVELMENTE, O TRANSPORTE DO PAÍS SOFRE DE UMA GRAVE E GENERALIZADA INSUFICIÊNCIA INFRA-ESTRUTURAL.

APESAR DA FLAGRANTE INCONSISTÊNCIA DAS ESTATÍSTICAS DO SETOR, ALGUNS NÚMEROS PODEM FORNECER A IDÉIA DA DIMENSÃO DOS VALORES NELE ENVOLVIDOS:

- O SETOR DE TRANSPORTE RODOVIÁRIO DE CARGA NO BRASIL É COMPOSTO POR 12 MIL TRANSPORTADORAS, QUE FATURAM CERCA DE US\$ 34 BILHÕES POR ANO, GERAM 3,5 MILHÕES DE EMPREGOS DIRETOS E INVESTEM US\$ 10 BILHÕES ANUAIS;

- o modal rodoviário é responsável por quase 60% de toda a carga transportada no País. Apesar das dimensões continentais do Brasil, a malha rodoviária pavimentada não ultrapassa os 150 mil km, dos quais, quase 70% encontram-se em péssimas condições ou necessitando de manutenção;
- estima-se que o custo adicional no transporte de mercadorias, causado pela má conservação das rodovias, pode chegar a até 46%, para o caso dos hortifrutigranjeiros, ficando de 10% a 15% para a carga geral; e
- como o poder público não tem condições de recuperar a malha rodoviária, uma das saídas encontradas foi a criação de programas de concessão de rodovias. Além dos vários programas estaduais, criou-se o Programa de Concessão de Rodovias Federais (PROCOFE), da União, que pode resultar numa injeção de recursos de US\$ 6 bilhões, pela iniciativa privada, em 15.000 km de rodovias.

A concessão, que leva à melhoria das rodovias, mas que se faz acompanhar da respectiva cobrança de pedágio, tem efeitos diretos e distintos no transporte de cargas, conforme demonstram as 2 declarações de administradores ligados ao setor:¹⁷⁸

¹⁷⁸ Respectivamente, de: MOTTA, R. (Diretor de Operações e Logística da Expresso Araçatuba), LUFT, R. N. (Presidente da NTC), in PANCIARELLI, A. *Um Setor que Vale 34 Bilhões de Dólares*. p. 10-15.

- a concessão melhora: "Neste ano, não tivemos nenhum acidente mais grave; o ocorrido com uma única carreta pode ter um custo equivalente ao pedágio de um mês para toda a frota";
- a concessão é um custo a mais: "O governo não pode simplesmente transferir suas responsabilidades para a iniciativa privada. Se pagamos impostos, é para ter retorno. Com a concessão de rodovias, iremos pagar mais pedágios, sem que o governo diminua em nada a carga tributária existente".

O Conselho Nacional de Entidades Representativas do Transporte Rodoviário de Cargas (Conet) divulga mensalmente aos seus associados o "INCT/FIPE/NTC", índice obtido em conjunto com a Fipe (Fundação Instituto de Pesquisas Econômicas da Universidade de São Paulo). O índice mede a variação dos preços dos insumos do setor: manutenção dos veículos, pneus, óleo diesel, lubrificantes, lavagem, salários, etc. No mês de junho/97, por exemplo, a entidade divulgou os seguintes números (tabela 7.3):

Tabela 7.3 Variação dos Insumos do Setor de Transportes

Distâncias	km	INCT (variação %)
Muito curtas	de 1 a 50	3,89
Curtas	de 351 a 400	3,56
Médias	de 751 a 800	3,36
Longas	de 2.201 a 2.400	3,06
Muito longas	de 5.501 a 6.000	2,91

Fonte: PANCIARELLI, A.. *Um Setor que Vale 34 Bilhões de Dólares*.

Segundo um diretor sindical¹⁷⁹, no Brasil, já são correntes as situações em que na composição desse tipo de tabela, a participação do item relativo às despesas com pedágio apresenta o mesmo valor do item referente a combustíveis, o que é considerado alto pelo setor.

A insegurança gerada pelos roubos e assaltos a determinados tipos de cargas e veículos, em certas regiões do País, é outra condicionante interveniente no setor. Na área de encomendas a questão assume grande importância, pela frequência com que o problema ocorre. Segundo a Transportadora Dom Vital: "em alguns casos as taxas de seguro estão comparando-se ao valor do frete, ou seja, em média 3% do valor da mercadoria. A medida que o roubo de determinadas cargas vai ficando freqüente, as taxas de seguro vão crescendo, a ponto de estrangular algumas empresas especializadas, pois, nessas, em alguns casos a taxa do seguro já ultrapassa o frete". Para a NTC, os gastos do gerenciamento do risco, atualmente, chega a 10% do faturamento total de uma transportadora.

Além dos aspectos já levantados, muitos outros têm interferido diretamente na operação do serviço de cargas. Um desses, refere-se a políticas públicas diversas, relacionadas ao

¹⁷⁹ Telmo J. Luz, do Sindicato das Empresas de Transporte de Passageiros de Santa Catarina, num depoimento em aula do Curso de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, da UFSC, em 18/10/1999.

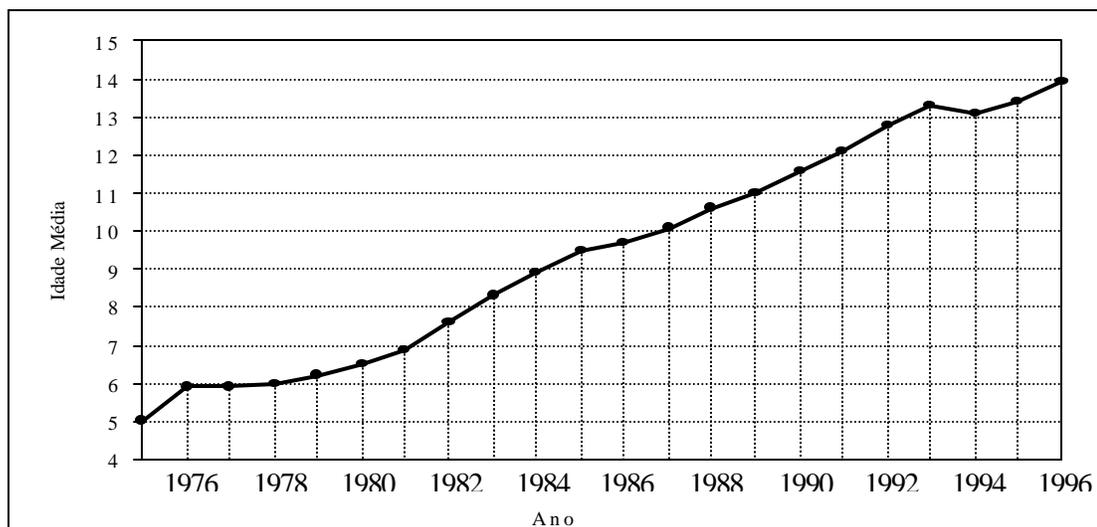
trânsito e ao meio ambiente, sejam de âmbito nacional, ou restritas a estados e municípios. A Cidade de São Paulo, por exemplo, devido a problemas ambientais, tempos atrás, implantou em suas vias um sistema de rodízio de veículos. Onde, determinados veículos, dependendo do último número de suas placas somente poderiam trafegar pela cidade em dias certos da semana. Abandonando-se todas as discussões (estéreis e) possíveis, imagine-se o efeito de tal medida sobre uma transportadora de cargas, especialmente sobre as etapas de coleta e entrega de uma operadora de encomendas rápidas.

O Sindicato das Empresas de Transportes de Carga de São Paulo e Região (Setcesp), em 1997, divulgou uma pesquisa realizada com 20 de suas associadas, onde concluiu que o rodízio de veículos em São Paulo, em média, paralisaria 40% da frota, por dia. Sendo que, dependendo da transportadora, a paralisação seria de no mínimo 10% e no máximo de 81%. E, além dos prejuízos imediatos na receita, tais operadoras viriam a sofrer com posteriores cancelamentos de contratos. Bem como, a alteração de horários de trabalho - e o conseqüente aumento de custo com horas extras - seria outro ônus decorrente do rodízio.

Muitos transportadores também condenaram a inclusão dos caminhões no rodízio, por julgarem a medida injusta e improcedente a justificativa do poder público. Alegavam que mantêm frotas com baixa idade média, equipadas com modernos equipamentos não-poluíntes. Para minimizar o prejuízo, aqueles que têm veículos impedidos de trafegar todos os dias, procuram remanejar parte de suas frotas durante a noite entre suas filiais.

Na realidade, o argumento para a retirada dos caminhões do rodízio, por serem novos, esbarra em estatísticas fornecidas pela Confederação Nacional dos Transportes (CNT), do próprio setor. Que, sobre a idade dos caminhões no País, concluíram: a frota média é velha e continua envelhecendo. Como mostra o gráfico 7.1, a idade média, que era de 5 anos em 1975, passou para 14 anos em 1996, levando à razoável conclusão de que os caminhões estão velhos, poluindo cada vez mais.

Gráfico 7.1 Evolução da Idade Média da Frota Brasileira de Caminhões



Fonte: CNT, in PANCIARELLI, A. *Um Setor que Vale* 34

Portanto, para efetivar sua atividade-fim, além das condicionantes ambientais comuns a todas as empresas, conforme tratado no Capítulo 2 deste trabalho, uma transportadora de cargas, defronta-se com as questões aqui tratadas, além de inúmeras outras de igual ou maior importância. Desde as condições das rodovias, pedágios, aumentos de preços dos insumos, segurança, políticas ambientais, realidade do mercado, etc., cada transportador tem um conjunto de preocupações a administrar, além do seu serviço específico. Conseqüentemente, esse amplo cenário, sobre o qual não tem o menor domínio, ao mesmo tempo que dificulta-lhe a vida, muitas vezes, torna-se decisivo para levá-lo a considerar uma parceria estratégica, na busca pela superação de dificuldades e alternativa para o seu crescimento.

Dependendo do tipo da aliança estabelecida entre duas ou mais transportadoras, às questões e problemas levantados neste item poderiam estar associadas algumas soluções, facilidades ou tratamentos:

- 1- sobre a malha viária: tanto em relação à qualidade como à extensão, uma aliança correta pode: ampliar a área de abrangência das transportadoras; diminuir a extensão da viagem de retorno; aumentar as opções de tipos de veículos, alocando o mais adequado ao tipo e condições da rodovia; melhorar o nível do serviço, em função de mais alternativas de armazéns; etc.;
- 2- sobre o pagamento de pedágio: dependendo da distribuição espacial das unidades das transportadoras, a frota de uma aliança necessitará passar menos vezes pelos postos de pedágio, do que cada uma das frotas operando separadamente;
- 3- sobre o aumento dos insumos, taxas de seguro das cargas e renovação da frota: entre outras coisas, uma aliança conseguiria negociar mais favoravelmente com os fornecedores e seguradoras, do que cada transportadora isoladamente, dada a maior escala envolvida na negociação; e
- 4- sobre políticas de tráfego e despesas com multas de trânsito: a frota disponível à uma aliança, por ser mais numerosa, pode favorecer o atendimento às políticas de rodízio, bem como, permitir que as etapas de coleta e entrega sejam melhor programadas, com maior aproveitamento dos veículos, o que pode gerar menos transtornos e multas relacionados com os números de paradas nos perímetros urbanos, do que a operação individual de cada transportador.

7.2 A CONJUNTURA ECONÔMICA E O SETOR DE TRANSPORTES

Um dos fatores que mais fortemente interferem nos fluxos de carga de um país, normalmente, é aquele decorrente das oscilações da economia. Na década de 1990, após os sucessivos planos econômicos implementados e a abertura do mercado nacional, o Brasil gerou uma demanda por transporte de carga ainda não devidamente dimensionada, porém, aparentemente, assimilada pelo setor, pelo menos em termos quantitativos. Em poucas oportunidades observou-se situações críticas, ou de colapso, em alguma área específica do setor.

Todos os indicativos apontam na direção de um grande incremento nos serviços de

encomendas, por todos os fatos já apontados em capítulos anteriores, assim como, pela criação e entrada de grandes transportadoras nacionais e internacionais no mercado do País. Mas, certamente, o comportamento do setor não foi tranqüilo nos últimos anos, mesmo por que, a economia também não se comportou com a devida constância.

Enquanto, a partir de meados da década de 1990, observou-se um razoável crescimento e estabilidade econômicos, ao final da década a economia desacelerou perigosamente, sugerindo retrocessos em vários setores produtivos. E, conseqüentemente, nas cargas a transportar. E, todo esse período foi acompanhado de altíssimas taxas de juros, tornando extremamente difícil a tomada de empréstimos, por parte das empresas, a fim de realizar alternativas de crescimento interno, aquisição ou fusão. A rentabilidade do setor de transportes também não permite a captação desse tipo de dinheiro. Daí ser relativamente baixo o nível de endividamento das transportadoras, bem como, a necessidade de investir a partir de poupança e outros recursos próprios. Enfim, na conjuntura mais recente, há uma série de fatores que movem o transportador na direção de alternativas de crescimento que não exijam altos investimentos em dinheiro vivo (cash), como as oportunidades que as alianças de cooperação propiciam.

SEGUNDO O INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA (IBGE), O PRODUTO INTERNO BRUTO (PIB) BRASILEIRO EM 1998 FOI DE R\$ 900 BILHÕES (VER TABELA 7.4). E, PARA QUE A PRODUÇÃO EM 1999 FOSSE IGUAL À DE 1998, ISTO É, QUE O CRESCIMENTO FOSSE ZERO, SERIA PRECISO QUE A ECONOMIA CRESCESSE 2,4%, EM MÉDIA, DURANTE OS ÚLTIMOS 8 MESES DO ANO.¹⁸⁰

Tabela 7.4 O PIB Brasileiro

<i>Ano</i>	PIB		PIB per capita em US\$
	em R\$	em US\$ bilhões	
1993	1,410x10 ¹⁰	437,799	2.901
1996	7,788x10 ¹¹	774,869	4.920
1998	9,010x10 ¹¹	776,323	4.798

Fonte: Revista Conjuntura Econômica, jul/1999, p. xxx

O setor de transportes brasileiro, em relação ao PIB, apresentou a seguinte participação, medida a preços básicos, isto é, descontados os impostos que incidem sobre a produção da atividade:

- em 1993, foi de 3,66%
- em 1996, foi de 3,05%.¹⁸¹

Em relação ao setor como um todo, é possível verificar que a tendência de participar com menor intensidade do PIB, reflete-se também sobre a posição relativa dos grandes

¹⁸⁰ QUADROS, S. L.. *O PIB em 1999*. p. 10.

¹⁸¹ *Idem* citação anterior.

transportadores, em comparação com as grandes empresas de outras atividades. Conforme mostrado na tabela 7.5, a seguir, entre as 500 maiores empresas privadas do País, em 1998, encontravam-se 12 transportadoras, sendo que, em relação ao ano anterior, apenas 2 melhoraram suas posições no ranking (as empresas aéreas: Rio Sul e TAM Meridional).

Tabela 7.5 Maiores Transportadores do Brasil/1998

0	Empresa*	Ordem entre as 500 maiores		Crescimento das vendas (%)	Lucro líquido legal (US\$ milhões)	Valor adicionado por empregado (US\$ mil)
		1998	1997			
1	Varig	18	15	2,8	- 21,0	86,6
2	Vasp	52	40	- 9,5	- 150,6	46,2
3	Transbrasil	120	87	- 10,4	165,9	121,1
4	Tam	158	137	- 1,3	9,1	93,1
5	Rio Sul	205	222	20,0	3,9	76,6
6	MRS	225	218	7,4	- 6,7	65,5
7	Tam - Meridional	369	-	118,3	10,7	88,7
8	Prosegur	387	348	- 0,1	2,9	16,8
9	Itapemirim	395	308	- 13,2	7,9	20,4
10	Localiza	423	391	3,3	15,1	81,4
11	FSA	432	467	25,5	- 2,6	42,9
12	Ferrov. Centro-Atlântica	474	457	7,4	- 17,8	não disponível

(*) EMPRESAS PRIVADAS DO SETOR DE SERVIÇOS DE TRANSPORTES RELACIONADAS

ENTRE AS 500 MAIORES EMPRESAS BRASILEIRAS.

Fonte: Exame – *Melhores e Maiores 1999*, junho/99, p. 76-95

Entre os indicadores do setor de transportes, alguns números também indicam claramente os reflexos da tendência recessiva que a economia do País apresentou nos últimos anos da década. Além das vendas, cujas taxas de crescimento despencaram de mais de 6% ao ano em 1995, para pouco mais de 1% em 1998, o lucro líquido da atividade vem decrescendo gradativamente nos últimos anos. (Ver tabela 7.6)

- Tabela 7.6 Indicadores do Setor de Serviços de Transporte/1998

- Indicador	1995	1996	1997	1998
Crescimento das Vendas ¹ (em %)	6,1	4,5	3,1	1,3
Rentabilidade do Patrimônio ² (em %)	- 1,7	9,9	9,0	5,9
Margem das Vendas ³ (em %)	- 0,2	2,6	2,1	1,0
Liquidez Corrente ⁴ (em nº índice)	0,90	1,03	1,05	1,14

Investimentos no Imobilizado ⁵ (em %)		21,4	19,4	30,0
Valor Adicionado por Empregado ⁶ (em US\$)			21661	44902

- (1) Vendas do último exercício sobre as do anterior, já descontada a inflação
(2) Lucro líquido ajustado depois do imposto de renda sobre o patrimônio líquido ajustado
(3) Lucro líquido ajustado depois do imposto de renda sobre vendas
(4) Ativo circulante sobre o passivo circulante
(5) Aquisições do imobilizado sobre imobilizado no ano anterior
(6) Classificação dos valores adicionados por empregado

Fonte: Exame – *Melhores e Maiores 1999*, junho/99, p. 129-132

COMPARANDO O DESEMPENHO E ATRIBUINDO PONTOS A UMA SÉRIE DE CARACTERÍSTICAS DAS TRANSPORTADORAS, PODE-SE CHEGAR A UM RANKING ONDE DESPONTAM AS MELHORES DO SETOR, CONFORME MOSTRADO NA TABELA 7.7, A SEGUIR.

Tabela 7.7 As Melhores Empresas do Setor de Transportes/1998

Ordem	Empresa (Sede)	Vendas (US\$ milhões)	Lucro Líquido Ajustado (US\$ milhões)	Número de Empregados
1	Tam-Meridional (SP)	224,9	12,8	958
2	Grupo Júlio Simões (SP)	104,6	7,0	1984
3	Della Volpe (SP)	60,9	1,8	390
4	Nordeste Linh. Aér. Reg. (SP)	90,2	0,4	402
5	Tam (SP)	484,3	8,8	2892
6	Localiza (MG)	192,1	11,6	826
7	Transp. Dalçóquio (SC)	71,1	1,2	635
8	Expresso Mercúrio (RS)	106,8	5,3	2669
9	Líder (MG)	90,7	0,9	NI
10	Docenave (RJ)	89,6	0,4	374
11	Gontijo (MG)	113,6	13,0	4560
12	Fsa (SP)	187,2	- 1,5	2579
13	Rio-Sul (RJ)	403,4	0,5	2198
14	Atlas Transportes (SP)	68,4	2,6	1590
15	Itapemirim (ES)	210,1	5,4	6321

Fonte: Exame – *Melhores e Maiores 1999*, junho/99, p. 228

Apesar de limitada a influência individual das transportadoras sobre a tendência conjuntural de uma economia do porte da brasileira, pode-se acreditar que a possibilidade de uma aliança de operadoras atravessar um período desfavorável é maior do que de cada uma separadamente. A união favorece a tomada de medidas de contenção mais efetivas e, se necessário, potencializa a capacidade de captação de empréstimos e de investimentos com recursos próprios dos parceiros.

7.3 ATAQUE EXTERNO AO TRANSPORTE E ESTRATÉGIAS INTERNAS

DESDE QUE O BRASIL DECIDIU PARTICIPAR DO COMÉRCIO GLOBAL E ABRIR SEU MERCADO, PRATICAMENTE TODOS OS SETORES VIRAM-SE DESAFIADOS A RESPONDER À CONCORRÊNCIA DE MUITAS E POTENTES EMPRESAS ENTRANTES. ALGUMAS, TREMENDAMENTE AGRESSIVAS, TREINADAS E ESMERADAS EM MERCADOS MAIS AGRESSIVOS E ECONOMICAMENTE MAIS FORTES, COM VASTA EXPERIÊNCIA INTERNACIONAL, ATACAM COM UMA RAPIDEZ E AGRESSIVIDADE DESCONHECIDAS POR BOA PARTE DAS EMPRESAS LOCAIS.

AO SETOR DE TRANSPORTES BRASILEIRO, AINDA QUE POSSA DIZER-SE SURPREENDIDO, NÃO FALTARAM INDICAÇÕES DO QUE ESTAVA POR VIR. POR EXEMPLO, COMO JÁ SE VIU NESTE TRABALHO, AS GRANDES TRANSPORTADORAS INTERNACIONAIS DE ENCOMENDAS JÁ HAVIAM, HÁ ALGUM TEMPO, INICIADO AQUI SUAS ATIVIDADES, COM POUCA DIVULGAÇÃO, ATRAVÉS DE ACORDOS OPERACIONAIS, AGENTES OU PEQUENAS FILIAIS. MESMO POR QUE, ISSO OCORREU COM VÁRIOS OUTROS SETORES (BEBIDAS, AUTOMÓVEIS, ALIMENTAÇÃO, ETC.), PORTANTO, O DE TRANSPORTES NÃO PODERIA PASSAR IMUNE AO FENÔMENO. TALVEZ, UMA DAS EXPLICAÇÕES PARA O APARENTE SUCESSO DESSE ATAQUE EXTERNO ESTEJA NO FATO DE QUE A ABSOLUTA MAIORIA DAS TRANSPORTADORAS BRASILEIRAS SEJA DE PEQUENO PORTE – NORMALMENTE, MAIS VULNERÁVEIS À CONCORRÊNCIA ALIENÍGENA.¹⁸²

Porém, enquanto era de se esperar que essas pequenas transportadoras vislumbrassem nas parcerias uma alternativa para fortalecer suas posições, ocorreu que, de modo geral, tal iniciativa partiu antes daquelas de grande porte.

¹⁸² Segundo dados divulgados pela *home page* da NTC, em 20/10/96, o Brasil teria 12 mil transportadoras de cargas, sendo que, as pequenas e médias empresas representavam 95% do total, com um faturamento individual médio inferior a US\$ 1 milhão/ano.

7.3.1 A Concorrência Externa¹⁸³

NÃO SÓ NO MERCADO BRASILEIRO, MAS NA AMÉRICA LATINA, A EXEMPLO DO QUE OCORREU NO TRANSPORTE RODOVIÁRIO DE CARGAS DAQUI, NOS ÚLTIMOS ANOS VERIFICOU-SE UM ATAQUE À ÁREA DA AVIAÇÃO COMERCIAL. A EMPRESA AMERICANA CONTINENTAL, SEGUIDA DE OUTRAS GIGANTES DA AVIAÇÃO MUNDIAL, APROVEITA A CRISE DAS COMPANHIAS LATINAS PARA CRESCER.

De um lado, companhias abaladas com altas dívidas, má administração e atuando em um mercado, aparentemente, em crise. De outro, grandes multinacionais, ávidas por expandir seu mercado. O que acontece quando as duas situações se encontram, normalmente, é que as que querem crescer buscam engolir as que querem sobreviver. É o que está em vias de acontecer na aviação comercial da América Latina. As grandes companhias, especialmente as norte-americanas, aproveitam a crise das companhias latinas e vão às compras.

Mas no Brasil, onde estão as maiores e mais atraentes empresas, as investidas lideradas pelas gigantes Continental e American Airlines vão exigir um pouco mais de tempo e esforço. O setor aéreo brasileiro anda temporariamente fechado para investimentos; o momento é de negociação.

E, NÃO SÓ NO BRASIL É FÁCIL A ATUAÇÃO DOS COMPRADORES ESTRANGEIROS. EM MEADOS DE JUNHO/1999, ESTAVA TUDO PRONTO PARA QUE A CONTINENTAL AIRLINES COMPRASSE 49% DA EMPRESA DE TRANSPORTE AÉREO DEL PERÚ S.A. (AEROPERÚ), POR US\$ 30 MILHÕES. OS CREDORES DA COMPANHIA PERUANA TINHAM ATÉ MARCADO O DIA, QUANDO APROVARIAM O NEGÓCIO. A AEROPERÚ JÁ HAVIA ALUGADO 2 AVIÕES DE UMA OUTRA EMPRESA, A FIM DE REINICIAR SEUS SERVIÇOS AÉREOS.

PORÉM, O ACORDO NÃO PÔDE SER FECHADO. DOIS DIAS ANTES DA DATA MARCADA, UM DIRETOR DA CONTINENTAL, REUNIU-SE COM O

¹⁸³Fonte de dados e informações não indicados: ADRIANO, A., MONTES, F. A.. *Invasão aérea*. p.22-26.

PRESIDENTE PERUANO, PARA TENTAR SUPERAR O ÚLTIMO IMPASSE DA NEGOCIAÇÃO: QUERIA QUE O GOVERNO PERUANO LHE ASSEGURASSE QUE NÃO OUTORGARIA LICENÇAS PARA OUTRAS COMPANHIAS PELOS SEIS MESES SEGUINTE, BEM COMO, QUERIA UM PROGRAMA DE TARIFAS MÍNIMAS. A RESPOSTA, NO ENTANTO, FOI NEGATIVA, E A CONTINENTAL VIU NAUFRAGAR UM DOS MAIS RECENTES MOVIMENTOS DE SUA AGRESSIVA ESTRATÉGIA PARA A AMÉRICA LATINA.

O EPISÓDIO DEIXOU CLARO, POR EXEMPLO, QUE NÃO SE PAGARIA QUALQUER PREÇO PARA CRESCER NA REGIÃO. MAS, ESSE DESENCONTRO DÁ UMA MOSTRA DA SITUAÇÃO DO SETOR AÉREO LATINO-AMERICANO: A BUSCA POR NOVOS SÓCIOS, A CONSOLIDAÇÃO DOS MERCADOS, OS PLANOS PARA EXPANSÃO DAS ROTAS E, ESPECIALMENTE, BUSCA DE CAPITAL PARA SE MANTER NO AR. APARENTEMENTE, TODOS ESTÃO NEGOCIANDO COM TODOS.

Nesse cenário, a Continental - a companhia americana que mais cresceu na região em 1998 (ver tabela 7.8) - parece ser a mais ativa. A América Latina é a principal rota da estratégia de expansão da Continental: "A região representa 10% de nossas receitas, mas queremos que chegue a 25% num futuro não muito distante". A companhia destinou 20 aviões para suas rotas latino-americanas, o que representa pelo menos US\$ 1 bilhão, e tem a meta de ser a número dois, tornando-se uma forte concorrente da American Airlines na América Latina. Além da Aeroperú, comprou 49% da panamenha Copa Airlines e fechou um acordo preliminar com a Aerolíneas Centrales de Colombia S.A. (Aces), que acabou não se consolidando. Depois, iniciou negociações (ainda não concluídas) para a sua participação na salvadorenha Taca.

Tabela 7.8 Empresas Aéreas Norte-Americanas na América Latina

Empresa	Faturamento em 1998 (US\$ milhões)	<i>Varição 98/97</i> (%)
American	2.657	- 0,5
Continental	728	38,9
United	813	1,6
Delta	284	25,8
Total	4.733	6,0

Fonte: ADRIANO, A., MONTES, F. A.. *Invasão aérea*. p.22

ESSA NOVA ONDA DE ALIANÇAS, DEPOIS DA PRIVATIZAÇÃO E DA DESREGULAMENTAÇÃO DO SETOR NA PRIMEIRA METADE DA DÉCADA, É MAIS DECISIVA, POR ISSO, É PRECISO DEMARCAR BEM O PRÓPRIO ESPAÇO.

NAQUELA PRIMEIRA ETAPA, A AMERICAN AIRLINES FIRMOU-SE COMO LÍDER, TOMANDO QUASE 60% DO TRÁFEGO ENTRE A AMÉRICA LATINA E OS ESTADOS UNIDOS E ESTABELECENDO ALIANÇA COM AS PRINCIPAIS COMPANHIAS LOCAIS. A TAM, AEROLÍNEAS ARGENTINAS, GRUPO TACA, LANCHILE E AVIANCA ESTÃO NA MIRA DA AMERICAN, QUE ESBARROU NO DEPARTAMENTO DE TRANSPORTES DOS ESTADOS UNIDOS, O QUAL BLOQUEOU ALGUNS DOS SEUS ACORDOS. A CONTINENTAL, TENTA APROVEITAR-SE DESSA PARALISIA FORÇADA, E MAIS, EMBORA SUSTENTE QUE, PARA FIRMAR ACORDOS NÃO É NECESSÁRIO ADQUIRIR PARTICIPAÇÕES ACIONÁRIAS, ESTÁ BUSCANDO TIRAR VANTAGEM DOS PROBLEMAS FINANCEIROS DAS COMPANHIAS LATINAS.

De acordo com um representante da Aeroperú: "Um problema histórico que marca todas as viagens aéreas da região é a descapitalização. Isso é um enorme atrativo para a vinda do grande sócio, se ele estiver disposto a colocar dinheiro nas empresas". O Brasil não foge desse figurino. Todas as empresas foram duramente atingidas pela desvalorização do real, que aumentou os custos em dólar e diminuiu a receita em moeda americana.

Segundo o presidente da TAM, que prevê muitas mudanças e consolidações no setor: "Há muitas empresas para um mercado ainda pequeno. Mas o movimento de fusões e aquisições ainda não chegou ao Brasil, pois as companhias, devido a seus passivos, são impraticáveis (*sic*)".

Atualmente, acredita-se que não são apenas os apertos financeiros os fatores decisivos para que uma companhia aérea abra-se a sócios estrangeiros. Mesmo por que, no caso das brasileiras, sob o aspecto das contas, há uma enorme chance de receberem vultosas indenizações (maiores que suas dívidas) do Governo Federal, por perdas durante o controle de preços, no período 1988-92.

Além de aspectos políticos diversos e de uma situação financeira abalada, uma companhia trabalha com o fato de que a presença de um sócio estrangeiro é decisiva na hora de competir, pois:

- segundo o diretor de um banco de investimentos: "Os bancos não são capazes de

- oferecer o tipo de capital de longo prazo apropriado para um ativo de tão longa duração quanto um avião";
- para a diretora da United Airlines para a América Latina: "A sedução não exige aporte de dinheiro. Uma aliança de sucesso dispensa investimento";
 - de acordo com o presidente da TAM: "O fato é que, além do aporte de capital e gerenciamento de primeira classe, a associação com companhias estrangeiras é imperativa num setor globalizado por definição. Fora do *code sharing* e das alianças globais, não há sobrevivência";
 - conforme um diretor da Continental: "As companhias latino-americanas terminarão fazendo parte de uma das 3 ou 4 alianças globais que estão se formando pelo mundo. É questão de tempo ...".

Tabela 7.9 Tráfego Aéreo EUA – América Latina (em 1.000 passageiros)

- País	<i>Ano</i>		Crescimento Médio Anual (%)
	1990	1997	
Argentina	346	1.078	14,6
Brasil	1.145	2.584	12,0
Chile	223	545	13,8
Colômbia	563	1.053	9,4
Costa Rica	468	824	8,5
El Salvador	318	639	10,6
Guatemala	411	711	9,5
México	8.449	11.650	4,0
Peru	401	758	10,5
Venezuela	902	1.392	6,5
Total	26.315	35.754	4,4

Fonte: ADRIANO, A., MONTES, F. A.. *Invasão aérea*. p.26

Como indicativo de que o fato da demanda de um mercado ser crescente não é garantia de saúde financeira às empresas que nele operam, pode-se verificar na tabela 7.9. Apesar de todas as situações mostrarem um bom crescimento médio anual, frequentemente a imprensa divulga prejuízos das transportadoras latinas que operam a ligação em questão (país latino americano – EUA). No caso das rotas brasileiras, que entre 1990 e 1997 apresentaram um crescimento extremamente favorável (12% a.a.), sistematicamente, as companhias brasileiras vêm a público divulgar perdas financeiras com a operação. Uma vez que as companhias americanas normalmente divulgam o contrário - e concorrem ferozmente para manter e crescer nesse mercado -, pode-se chegar à conclusão de que, ou as notícias divulgadas são mentirosas, ou há falta de competência na operação das companhias latinas.

7.3.2 A Reação¹⁸⁴

EM FUNÇÃO DA CONCORRÊNCIA EXTERNA, DA NOVA REALIDADE DO MERCADO, DE PROBLEMAS CONJUNTURAIS, DE ERROS OPERACIONAIS, ETC., AS EMPRESAS AÉREAS BRASILEIRAS PASSARAM A BUSCAR ALTERNATIVAS ÀS DIFICULDADES PRESENTES, ALÉM DE ELABORAR ESTRATÉGIAS QUE POSSIBILITEM SUA PARTICIPAÇÃO NO SETOR. ALGUMAS DAS MEDIDAS TÊM EFEITO DE CURTO PRAZO, OUTRAS DE APLICAÇÃO E RESULTADOS EM PRAZOS MAIS AMPLOS.

PARA FAZER FRENTE AOS PREJUÍZOS FINANCEIROS ADVINDOS DA OPERAÇÃO DOS SERVIÇOS, POR EXEMPLO, FORAM BUSCAR A SOLUÇÃO MAIS IMEDIATA: O CANCELAMENTO DE LINHAS OU FREQUÊNCIAS ANTI-ECONÔMICAS. ESTIMA-SE QUE, NO CONJUNTO, AS COMPANHIAS REDUZIRAM EM 33% A OFERTA DE ASSENTOS INTERNACIONAIS PARA RESPONDER A UMA QUEDA DE 34% NA VENDA DE PASSAGENS, EM 1998:

- **A VARIG SUSPENDEU VÔOS PARA BANGCOC, HONG KONG. JOHANNESBURGO, CIDADE DO CABO, ZURIQUE E PORTO;**
- **A VASP DEIXOU DE VOAR PARA ATENAS, SEUL, OSAKA E ARUBA;**
- **A TRANSBRASIL ABANDONOU OS VÔOS PARA LONDRES, AMSTERDÃ, VIENA, NOVA YORK, WASHINGTON E CÓRDOBA; E,**
- **A TAM NÃO VOA MAIS PARA LIMA.**

Conforme dito anteriormente, o crescimento da demanda de um mercado não garante a vida da transportadora, porém, o oposto – queda da demanda ou excesso de oferta – provavelmente reduz em muito a sua saúde. No caso das 4 grandes transportadoras aéreas brasileiras, somente no primeiro trimestre/1999, em conjunto, acumularam um prejuízo superior a R\$ 270 milhões, enquanto seus endividamentos ultrapassaram os R\$ 3 bilhões, conforme mostrado na tabela 7. 10. Verifique-se que a taxa de ocupação dos assentos ofertados, apesar do que possa aparentar, especialmente a da Varig, é considerada baixa pelas companhias e apontada como uma das raízes dos problemas que atravessam.

Outra estratégia que tem sido desenhada por essas transportadoras, para um prazo mais dilatado, tem sido a alternativa da fusão. Conforme divulgado pela imprensa, os

¹⁸⁴ FERRAZ, S.. *O pára-quadras da fusão*. p. 120-121.

presidentes das 4 companhias desejam que a fusão se realize imediatamente, sendo que, a Vasp e a Transbrasil desapareceriam, sendo absorvidas principalmente pela TAM e uma parte pela Varig.

Tabela 7.10 Situação das Principais Empresas Aéreas Brasileiras

Empresa	Ocupação Média de Assentos ⁽¹⁾		Prejuízo ⁽²⁾ R\$ milhões	Endividamento R\$ bilhões	Número de Aviões	Cidades Atendidas	
	Vôos Domésticos	Vôos Internacionais				no BR	no Ext.
TAM	47%	57%	110	0,58	52 ⁽³⁾	73	10
Transbrasil	64%	52%	30	0,1 ⁽⁴⁾	21	21	5
Varig	71%	72%	49	1,4	82	36	25
Vasp	55%	57%	84	1,1	50	29	10

Fonte: Veja, edição 1610, p. 120-121

- (1) Com lotação inferior a 70%, os lucros são pequenos
(2) No primeiro trimestre de 1999
(3) A empresa tem outros 44 aviões de pequeno porte, que servem linhas regionais
(4) Estimativa do mercado, dado não oficial

Ainda segundo o noticiário, o governo acredita que há muita oferta para a demanda existente, pois, além dos Estados Unidos, nenhum país do mundo tem mais de 2 companhias aéreas de grande porte. Não é financeiramente viável que as operadoras disputem tão ferozmente um mercado relativamente pequeno, como o brasileiro. Em 1998, houve uma demanda de 16,5 milhões de passageiros para uma oferta de 27,9 milhões de assentos. O mesmo excesso de oferta ocorre com as linhas internacionais.

**ESTIMA-SE QUE A TODAS AS EMPRESAS INTERESSA A FUSÃO, ASSIM
COMO AO GOVERNO:**

- À TAM, O DESAPARECIMENTO DA VASP SIGNIFICARIA BANIR UMA RIVAL QUE LUTA DE FORMA AGRESSIVA NO MERCADO;
- À VASP, INTERESSA A SEU DONO, PARA SALVAR SEU PATRIMÔNIO PESSOAL COMPROMETIDO EM AVAIS AOS EMPRÉSTIMOS DADOS À COMPANHIA;
- À TRANSBRASIL, QUE COLOCARIA UM PONTO FINAL NA EXAUSTIVA GINÁSTICA DE OPERAR SEM PREJUÍZO;
- À VARIG, QUE DARIA UMA INJEÇÃO DE RECURSOS PARA SANEAR SUAS FINANÇAS, ALÉM DE FICAR MAIS ROBUSTA COM UM

VIRTUAL MONOPÓLIO DAS LINHAS INTERNACIONAIS; E
- AO GOVERNO, QUE APESAR DE ESTAR SENDO SO LICITADO PARA
FINANCIAR A FUSÃO, INTERESSA VER O SETOR AERONÁUTICO
POUPANDO-O DE FINANCIAR TODA NOVA CRISE.

COM TANTOS INTERESSADOS, ACREDITA-SE QUE A FUSÃO POSSA SAIR
DO PLANO DAS INTENÇÕES E COMEÇAR A SER IMPLEMENTADA EM
BREVE, A UM CUSTO FINAL APROXIMADO DE R\$ 3,5 BILHÕES. PELO
PROJETO INICIAL, PREVÊ-SE RESERVAR À TAM, ALÉM DAS ROTAS DE
PARTE DO ESPÓLIO VASP-TRANSBRASIL, UM PACOTE DE ROTAS
INTERNACIONAIS. A VARIG, SANEADA, PERMANECERIA COM A
MAIORIA DAS ROTAS INTERNACIONAIS E COM AS PRINCIPAIS
NACIONAIS, COMO ARMA PARA COMBATER AS EMPRESAS
ESTRANGEIRAS. O DEPARTAMENTO DE AVIAÇÃO CIVIL (DAC), APÓIA
A FUSÃO, APESAR DA PREOCUPAÇÃO COM A EXCLUSIVIDADE NAS
LINHAS.

EM 1987, A ROTA BRASIL - ESTADOS UNIDOS ERA DISPUTADA APENAS
PELA VARIG E PAN AM. EM 1999, ALÉM DAS 4 BRASILEIRAS, QUE
OFERECEM 60 VÔOS PARA OS EUA, HÁ 4 COMPANHIAS AMERICANAS
SAUDÁVEIS, QUE OFERECEM 98 VÔOS PARA O BRASIL.

7.4 O SERVIÇO DE CARGAS AJUDA O TRANSPORTE DE PASSAGEIROS

Diante das freqüentes dificuldades que as 4 grandes operadoras aéreas nacionais atravessam com o transporte de passageiros, dentre as saídas buscadas para aumentar suas receitas e maximizar o uso de seus porões, vislumbraram a possibilidade de se dedicar com mais atenção aos seus serviços de cargas. Embora já operassem com encomendas, algumas decidiram oferecer uma alternativa especializada, com maior nível de serviço, dadas as perspectivas e exigências do mercado.

Com exceção da Transbrasil, as demais passaram a transportar encomendas rápidas, cada uma ofertando algumas características próprias. Porém, todas buscaram explorar o mesmo nicho oferecido pela Empresa de Correios e Telégrafos (ECT), no setor de encomendas expressas, normalmente limitadas a 30 kg de peso e volume de 150 cm³, por unidade.

Assim, a Tam e a Vasp ingressaram no mercado de carga expressa porta-a-porta, a partir de março de 1997, através dos serviços Tamexpress e Vaspex, respectivamente. A Varig que já tinha o seu Hora Certa desde o ano anterior, passou a oferecer também os serviços porta-a-porta, no lugar do aeroporto a aeroporto.

A Tam assegura para as rotas domésticas a encomenda na porta do cliente 30 minutos após o pouso da aeronave no aeroporto e, nos vôos internacionais (Mercosul), uma hora após a liberação da carga pela alfândega.

O grande diferencial em relação ao Sedex, segundo a Vasp, seria a disponibilidade de informação ao cliente sobre o trajeto da encomenda, que a ECT não tinha condições de oferecer. O outro diferencial seria a tarifa: tanto Vasp quanto Tam garantiam preços melhores que a empresa de correio. E, segundo previsão inicial da Vasp, o novo serviço deve aumentar de 11% para 17% a participação das cargas no seu faturamento.¹⁸⁵

Certamente o transporte de cargas é o negócio principal dessas companhias aéreas, porém, como já ficou demonstrado, a margem de lucro do serviço é baixa e as condições instáveis. Portanto, passa a ser altamente significativo um crescimento de 6% na receita da empresa, essa estratégia de dinamização de um serviço que já era prestado.

ESSE TIPO DE SITUAÇÃO PODE SER COMPARADO AO QUE OCORRE EM OUTRO MODAL, COMO NO TRANSPORTE RODOVIÁRIO DE PASSAGEIROS, POR EXEMPLO. TAL QUAL AS OPERADORAS DAS LINHAS REGULARES AÉREAS, AS DAS LINHAS RODOVIÁRIAS INTERMUNICIPAIS E INTERESTADUAIS TAMBÉM, NA SUA MAIORIA, JÁ MANTÉM UM SERVIÇO DE TRANSPORTE DE ENCOMENDAS. MUITAS, INCLUSIVE, COM O CRESCIMENTO DE TAL SERVIÇO, CRIAM UMA EMPRESA DE CARGAS. UM EXEMPLO TÍPICO DESSA OCORRÊNCIA, RICO EM DETALHES E COMPLETAMENTE ESCLARECEDOR, ESTÁ CONFIGURADO NO TEXTO ABAIXO, CÓPIA LITERAL DE UM TEXTO DA TRANSPORTADORA CATTANI CARGAS E ENCOMENDAS, DE PATO BRANCO – PR, DIVULGADA NA INTERNET:¹⁸⁶

"A atividade de cargas e encomendas, vem de longa data, como forma de aproveitamento dos passageiros do ônibus em 1972, a CATTANI passou a utilizar caminhões, implantando o primeiro ponto de cargas em Curitiba, com uma Kombi e um caminhão, fazendo a linha Curitiba – Francisco Beltrão. O setor foi crescendo a passos largos a ponto de hoje representar 15% do faturamento da CATTANI S.A. Vem atuando nos estados de São Paulo, Paraná e Santa Catarina, tendo ainda potencialidade para entrar neste mercado nos estados do Rio Grande do Sul e Mato Grosso do Sul.

¹⁸⁵ *Empresas aéreas montam seus Sedex*. Transporte Moderno. p. 31.

¹⁸⁶ WWW.cattani.com.br – home page

Importante ressaltar que este serviço também tem utilidade na área social, pois muitas vezes transporta medicamentos avulsos, materiais de saúde para análise e até material de processamento de dados, que precisam ser coletados e entregues porta a porta no horário previamente estabelecido. Possui edificações próprias nas filiais de Cascavel, Francisco Beltrão, Pato Branco e Curitiba. Emprega em seu quadro 92 funcionários e tem capacidade para aumentar o faturamento em 25% real, sem aumento dos custos fixos. Vem desenvolvendo trabalhos internos para oferecer aos seus clientes, serviços cada vez mais competitivos e com qualidade."

Os exemplos das companhias aéreas e dessa transportadora ilustram perfeitamente a alternativa de crescimento através de expansão interna, o que, entre outras coisas, exige um razoável investimento inicial. Certamente, é possível implementar estratégias de dinamização de um determinado serviço com investimentos menores e através de outras alternativas, principalmente quando não se trata do negócio principal da empresa. Uma dessas estratégias, como esta tese se propõe a demonstrar, é a aliança de cooperação entre transportadores de passageiros.

7.5 A PARCERIA NUM *POOL* DE TRANSPORTADORAS

A seguir é relatado um caso¹⁸⁷ de formação de um *pool* de grandes transportadoras rodoviárias de cargas no Brasil, no intuito de mostrar que a união pode ser um importante instrumento para reduzir os custos e aumentar a eficiência, dentro de um mercado instável e competitivo.

7.5.1 O Nascimento e os Primeiros Passos

Em meados de 1986, na época da gestão do Governo Sarney, transportadores rodoviários de carga implantaram o primeiro o *pool*¹⁸⁸ do setor no Brasil. O mesmo foi formado, então, pelas transportadoras Rápido Paulista e Transdroga (essa última, depois recebeu o nome de ITD).

Inicialmente, as operações se concentraram na Região Sul do País, especificamente no Paraná e Santa Catarina. Logo a experiência foi estendida ao Rio de Janeiro, Minas Gerais, Norte e Nordeste.

Após 6 anos, quando a experiência teve períodos de altos e baixos, em setembro de 1992, os transportadores decidiram revigorar o tipo de aliança estabelecido. Assim, a Rápido Paulista, a ITD e mais a TNT uniram-se para operacionalizar serviços no Sul do

¹⁸⁷ Fonte das informações e dados não indicados: FRANCISCO, A.. *Lado a lado*. p. 46-47

¹⁸⁸ Palavra do idioma inglês, com vários sinônimos, podendo ser traduzida como: "combinação ou ajuste entre firmas concorrentes" (como substantivo); ou, "estabelecer associação entre firmas" (como verbo). (*Novo Michaelis – dicionário ilustrado. Inglês – Português*. 23^a ed. p. 721.)

Brasil. A partir de então, esse *pool* vem se estruturando e tem sido utilizado como saída, em momentos de crise, pelas empresas que o compõem.

Em 1995, era constituído por um grupo de 7 transportadoras¹⁸⁹, funcionando com algumas características básicas: não é um clube fechado, porém, dele só participam transportadores de grande porte. A inclusão no grupo passa pela aprovação de todos os integrantes, baseada em critérios específicos, como estrutura operacional e atuação em uma determinada área ou rota há, no mínimo, 2 dois anos.

A criação do *pool* partiu das próprias empresas e conta com o apoio da Associação Nacional do Transporte Rodoviário de Cargas (NTC), que colocou à disposição dos transportadores a estrutura da entidade, como salas e equipamentos para as reuniões do grupo, servindo como "quartel general" do projeto.

-

- 7.5.2 As Causas e os Desdobramentos

A DESACELERAÇÃO DA ECONOMIA NACIONAL, DENTRE OUTROS FATORES, TEM PROPICIADO CASOS NO MÍNIMO CURIOSOS E TOTALMENTE IMPENSÁVEIS ANTERIORMENTE. EXEMPLO DISSO É A ALIANÇA DE TRADICIONAIS CONCORRENTES EM DIVERSOS SETORES EMPRESARIAIS, COMO O DE TRANSPORTE DE CARGAS, A FIM DE SOLUCIONAR PROBLEMAS COMUNS. MUITO MAIS DO QUE LUTA PELA SOBREVIVÊNCIA, TRATA-SE DE UMA QUESTÃO DE SENSATEZ.

Assim, da iniciativa de um reduzido número de empresas, criou-se o primeiro *pool* operacional no setor de transporte de cargas. A parceria ocorreu em função das altas taxas inflacionárias de uma época, que provocavam enormes sobressaltos (quedas) no volume de carga transportada, legando grande ociosidade às empresas do setor. Desde então, o sistema sofreu diversas transformações. "A idéia do *pool* não é nova. Ela nasceu das constantes crises da economia brasileira. As grandes vantagens desse sistema são exatamente as de manter um padrão de serviço, reduzir custos e extinguir a ociosidade. Hoje podemos fazer viagens diárias pelas rotas que cobrimos. Coisa que seria totalmente inviável se cada empresa agisse sozinha"¹⁹⁰.

¹⁸⁹ ITD, TNT, Rápido Paulista, Di Gregório, Cinco Estrelas, Rodoviário Caçula e Dom Vital. (FRANCISCO, A.. *Lado a lado*. p. 46.)

¹⁹⁰ Sílvio Patente, coordenador nacional do *pool*, in FRANCISCO, A.. *Lado a lado*. p. 46.

Segundo a coordenação do *pool*, após 9 anos do seu surgimento, a média mensal das operações de transferência atingiram, em 1995, 5.500 toneladas transportadas e as viagens de distribuição chegaram a 52 mil entregas/mês. A economia obtida pelas empresas participantes somou R\$ 7,1 milhões no primeiro semestre daquele ano. A ITD, por exemplo, estimava obter uma economia entre 25% e 30% em suas despesas com transferência e distribuição de cargas. Segundo participantes do sistema, as suas grandes vantagens estão na garantia da eficiência e da regularidade do serviço, sem custos adicionais para os clientes.

7.5.3 Abrangência e Funcionamento

Toda vez que há uma queda acentuada no volume de carga transportada, numa determinada região ou rota, as empresas participantes do *pool* se unem a fim de cumprir os compromissos de entrega e, simultaneamente, racionalizar a operação, minimizando os seus custos.

O *pool* abrange hoje todo o País e destina-se, basicamente, ao transporte de carga seca fracionada, em operações de transferência e distribuição de mercadorias como peças, autopeças, eletroeletrônicos, remédios, roupas, e tudo o que possa ser acondicionado em caixas de pequeno e médio porte, com peso de até 70 kg.

Nas operações de transferência, as rotas são sempre de longo percurso e visam atender regiões onde há deficiência no fluxo de carga (dificuldade de cargas de retorno), como nos estados do Norte e Nordeste. A distância média percorrida nas transferências é de 1.100 km. Nessas situações, a empresa que tem maior volume de carga se torna a administradora da viagem, fazendo a função de consolidador. As demais participantes enviam suas cargas para o terminal da administradora, que fica responsável pelo embarque de tudo em um ou mais veículos. Para tanto, utilizam-se sempre caminhões do tipo baú, nos quais a carga é acomodada dentro das técnicas recomendadas. Cada uma das transportadoras, ainda que agindo em *pool*, responsabiliza-se pelo seguro de sua própria carga. Dessa forma, em caso de roubo ou acidente, ela é ressarcida por sua respectiva seguradora.

Terminada a operação de transferência, inicia-se a de distribuição das mercadorias aos seus destinatários, onde, o *pool* só é utilizado em operações específicas, que envolvam clientes considerados especiais (grandes magazines, atacadistas, redes de padarias, supermercados e shopping centers), que recebem um grande volume em cada entrega. Assim, essa operação costuma acontecer apenas nas capitais. A exemplo do que ocorre com a transferência, a empresa com maior volume de carga assume a distribuição.

Terminada a viagem, seja ela de transferência, distribuição ou ambas as coisas, a empresa administradora apresenta um relatório com os custos da operação. O relatório é enviado então à coordenação nacional do *pool*, onde é feito o rateio dos valores proporcionalmente ao volume de carga embarcado por cada transportadora. Tais valores costumam variar de região para região, e não incluem custos com manutenção e encargos salariais.

7.5.4 Conclusão e Experiência dos Participantes

De modo geral, a avaliação dos integrantes desse tipo de aliança é bastante positiva:

- "Num mercado competitivo como o de transporte de cargas, o fato de se oferecer maior agilidade e frequência nas viagens é fundamental, o que só pode ser conseguido através desse sistema" (Zum Transportes Rodoviários, empresa do grupo Rápido Paulista);
- "Com o *pool* a empresa tem uma economia média de 10% a 20% em seus custos em relação ao que gastaria se agisse isoladamente. Somos concorrentes, mas não somos inimigos. Com a globalização da economia, muitas empresas têm-se juntado. Isso é próprio da velocidade que a economia mundial está exigindo, para uma maior profissionalização e modernização das empresas e de seus conceitos. O programa ainda precisa de ajustes, especialmente na comunicação entre as empresas, o que, aliás, já começa a ser feito, através da informatização." (Cinco Estrelas);
- "A nossa união acabou com a ociosidade e a necessidade de se manter uma grande estrutura operacional funcionando em todo o Brasil" (Di Gregório).

Um aspecto importante a ser destacado nessa parceria é que, segundo velhos hábitos disseminados no mercado de cargas, o empreendimento tinha tudo para não vingar. Porém, ao contrário, passou a ser copiado, inclusive pelos operadores de linhas de passageiros. Por isso, pode-se pretender que o transportador rodoviário brasileiro esteja mais familiarizado, de modo geral, com as atuais idéias de cooperação e aliança tão utilizadas em outros setores.

- 8 A QUESTÃO DO TRANSPORTE DE ENCOMENDAS EM ÔNIBUS

AS LINHAS REGULARES DE TRANSPORTE RODOVIÁRIO DE PASSAGEIROS (TRP), COMO OCORRE EM OUTROS MODAIS, AO SE OCUPAREM SIMULTANEAMENTE COM O SERVIÇO DE CARGAS, GERAM UM CONJUNTO DE SITUAÇÕES E NUANCES CARACTERÍSTICAS, A PARTIR DOS SEUS PRÓPRIOS ATRIBUTOS. DE FORMA GERAL, ISSO TEM SIDO POUCO ESTUDADO OU DEVIDAMENTE REGISTRADO. UMA SÉRIE DE POSSÍVEIS IMPLICAÇÕES, ALGUMAS COMPLEXAS E OUTRAS NEM TANTO, NECESSITARIAM RECEBER

**TRATAMENTOS MAIS DISTINTOS DO TRANSPORTADOR, DO PODER
PÚBLICO, DA ACADEMIA, ETC..**

**HÁ VÁRIOS FATOS E QUESTÕES INSTIGANTES, QUE SE RELACIONAM
AO TRANSPORTE DE ENCOMENDAS NESSAS LINHAS DE TRP, OS QUAIS,
DEVIDAMENTE EXPLORADOS, PODEM REVELAR BENEFÍCIOS SOCIAIS,
TÉCNICOS E ECONÔMICOS, TANTO PARA O SETOR, QUANTO PARA A
SOCIEDADE. PARA TAL, DEVE-SE ATACAR MUITAS E VARIADAS**

FRENTES (E HIPÓTESES), COMO, POR EXEMPLO:

- a. o transporte simultâneo de passageiros e encomendas em ônibus deve ser tratado como uma *interface* entre os dois tipos diferentes de transportes;
- b. falta explorar as reais implicações de um serviço desregulamentado (carga) que se utiliza de um transporte regulamentado (passageiros);
- c. há efeitos positivos em se transportar carga com roteiro e horário fixos;
- d. o bagageiro dos ônibus é uma oferta fixa de transporte de cargas;
- e. o transporte de encomendas pode ser barateado ao utilizar o veículo ônibus;
- f. os ônibus aumentaram seus bagageiros, permitindo maior receita com cargas, e as tarifas dos passageiros não foram beneficiadas com isso;
- g. "desde sempre" encomendas são transportadas em ônibus, mas, pouco ou nada se escreve sobre o fato;
- h. pouco se discute se a tendência das operadoras das linhas regulares é a procura pela especialização (no passageiro) ou pela competência (em passageiro e carga);
- i. pode haver reais ganhos na logística do transporte da encomenda, como melhoria dos níveis de serviço, diminuição dos custos logísticos, benefícios sociais e outros; e
- j. caso as transportadoras operem de modo integrado, os efeitos sobre a demanda podem ser bem mais significativos que os observados na atuação isolada.

Cada uma dessas proposições, por si só, pode fornecer um vasto campo de pesquisa e discussão. Nas páginas seguintes, tais questões serão abordadas à luz do conteúdo anteriormente estudado, porém, do modo mais direto e sucinto possível, como exige uma das metas deste trabalho – a formulação de uma parceria de transportadoras rodoviárias de passageiros (TRP's), como estratégia para dinamizar os seus respectivos serviços de encomendas em ônibus.

8.1 ENCOMENDAS: UMA INTERFACE ENTRE PASSAGEIROS E CARGAS

Normalmente, o transporte de encomendas em ônibus (TEO) é tratado como um serviço de cargas que "aproveita-se" de um veículo de passageiros. Isso não é adequado, pois, como estudar aquelas linhas onde a demanda de passageiros é baixa, e as mesmas subsistem às custas das encomendas? Por outro lado, algumas operadoras (e muitos clientes permanentes) tratam o serviço de encomendas como se fosse um transporte de

cargas, onde alguns passageiros "pegam carona".¹⁹¹ Isso também não é adequado, pois, há muitas linhas onde a receita com encomendas é muito baixa.

E, assim, acaba se estabelecendo a questão: um ônibus de linha regular, transportando encomendas, é um veículo de passageiros que é utilizado para o simultâneo transporte de cargas, ou, é um veículo de cargas que é utilizado para o simultâneo transporte de passageiros? Embora, na teoria, a resposta pareça simples, na prática, nem sempre o é.

Bem acima de uma simples questão de semântica, na verdade, situa-se uma importante implicação: praticamente ninguém trata a questão como uma grande oportunidade para o desenvolvimento de uma estratégia logística do transporte. Poucas situações permitem identificar de forma tão clara uma interface entre os serviços de passageiro e carga. Normalmente, as interfaces são mais identificáveis na intermodalidade, e pouco aparentes na "intramodalidade".

O transporte rodoviário de cargas (TRC), com suas diversidades - características, exigências, instrumentos e operação¹⁹² -, gerou um vasto campo de estudos e técnicas voltadas à logística do serviço, retalhando e integrando as diversas fases e tarefas das etapas do transporte do produto. Do mesmo modo, o TRP, possui um enorme conjunto de instrumentos, técnicas e análises voltados ao transporte do passageiro. Grandes TRP's, que operam com encomendas, têm departamentos afins, que, além de contar com o necessário aparato físico, utilizam-se dos conhecimentos dos dois tipos de transporte, porém, de modo específico, sem integrá-los de modo sistematizado.

Nesse ponto, exatamente, reside o problema: uma *encomenda em ônibus*, não é especificamente *nem* transporte de *carga* e *nem* de *passageiro*. Na verdade, trata-se de uma genuína *interface* entre ambos, marcada por um peculiar hibridismo. Veja-se, por exemplo, alguns poucos aspectos que serão posteriormente analisados mais detidamente:

- diferentemente da maioria dos serviços no TRC, a encomenda no TRP é transportada com frequência, horário e roteiro fixos, pré-determinados e pré-divulgados;
- a princípio, um ônibus de linha sempre executa as viagens, ainda que não haja encomenda ou passageiro a transportar, o que confere ao serviço maior confiabilidade e regularidade em relação às transportadoras comuns de cargas;
- como serviço de carga, o TEO é uma atividade eminentemente privada, porém, conta com um despercebido aval do poder público, já que esse autoriza, fiscaliza e ordena o funcionamento da transportadora, de seus veículos, da sua operação, etc.;
- como o veículo do TRP é custeado pelo passageiro, os preços do serviço de encomendas admitem maior margem de negociação que os do TRC;
- a frequência do serviço de passageiros faz com que o de cargas, no TRP, sofra pouca pressão devido à atividade de consolidação, o que no TRC é enorme;
- no TRP, o serviço com pequenas encomendas tem menor custo do que no TRC, pois exige menor tempo de armazenagem e, portanto, menos controles e manuseio; etc..

¹⁹¹ É o que sugerem, por exemplo, os ônibus cujos bagageiros são extremamente espaçosos, enquanto as poltronas têm dimensões extremamente pequenas. Ou, quando os serviços interurbanos, em viagem, fazem paradas (não autorizadas) para coletar/entregar encomendas em seus armazéns ou agências.

¹⁹² Ver "Capítulo 3 Transporte de Encomendas - Uma Abordagem Ordenada".

Como se vê, muitos aspectos que aparentam ser simples características do TRP, na realidade, podem ser lidos como vantagens competitivas para o serviço de encomendas. Mas, para isso, certamente, devem receber o adequado tratamento logístico, sob pena de se ter, conforme já referido, uma desatenta transportadora de passageiros carregando encomendas de forma desatenta.

A princípio, qualquer transportadora de passageiros pode ter um bom serviço de encomendas. É possível suprir muitas das deficiências que geralmente ocorrem. Um simples exemplo: para a coleta e entrega - ponto crítico da atividade -, ainda que a mesma não possa/deseje implantar uma frota própria de veículos, além da alternativa de terceirizar tais etapas, pode, a exemplo de outros modais, executá-las nos seus balcões.

Uma ocorrência comum em pequenos municípios, onde as linhas regulares (municipais e intermunicipais) percorrem o interior dos mesmos, é a tripulação do ônibus coletar e entregar pequenas encomendas nas localidades e paradas ao longo da viagem. Considerando que o Brasil possui aproximadamente 5.500 municípios¹⁹³, a maioria de pequeno porte, imagine-se a dimensão desse tipo de atividade. E, conforme abordado nos capítulos iniciais, dada a expansão do comércio varejista à distância, é fácil de perceber o potencial do serviço de encomendas nessa área. Acrescente-se ao fato que a execução através de uma TRC torna os preços proibitivos ao consumidor do produto.

Ampliando-se a visão, ao considerar a América Latina, onde, a grosso modo, pode-se admitir que os países têm distribuição populacional, matriz de transporte e tecnologia de comunicação similares, verifica-se que pode crescer muito a importância do TEO.

8.2 ENCOMENDAS EM ÔNIBUS: UM SERVIÇO (DES)REGULAMENTADO

NO BRASIL, EM TERMOS DE COMPETÊNCIA, ENQUANTO OS SERVIÇOS MUNICIPAIS, COM OS SEUS APARATOS LEGAIS E NORMAS, CABEM ÀS RESPECTIVAS ADMINISTRAÇÕES E ORGANISMOS LOCAIS, OS TRANSPORTES INTERMUNICIPAIS DE PASSAGEIROS CABEM AOS ESTADOS, FICANDO OS INTERESTADUAIS E INTERNACIONAIS A CARGO DA UNIÃO. O AMPARO LEGAL E FUNDAMENTOS, BASICAMENTE, ADVÊM DE TEXTOS COMO OS SEGUINTE:

A – NO ÂMBITO FEDERAL:

"Art. 1º Caberá à União explorar, diretamente ou mediante permissão ou autorização, os serviços rodoviários interestadual e internacional de transporte coletivo de passageiros.

¹⁹³ IBGE. *Municípios/estados*, in Abril Multimídia, 1997.

Art. 2º A organização, a coordenação, o controle, a delegação e a fiscalização dos serviços de que trata este decreto caberá ao Ministério dos Transportes.
Parágrafo único. A fiscalização dos serviços poderá ser descentralizada, mediante convênio a ser celebrado com órgãos ou entidades da Administração Pública da União, dos Estados, do Distrito Federal ou dos Municípios"¹⁹⁴;

B – NO ÂMBITO ESTADUAL, COMO EM SANTA CATARINA:

"Art.1º - O serviço público de transporte rodoviário intermunicipal de passageiros será planejado, executado, fiscalizado e controlado pela Empresa Catarinense de Transportes e Terminais S/A - EMCATER"¹⁹⁵.

Parágrafo Único - A execução deste serviço público poderá ser delegada a empresas particulares, sob a forma de licença, autorização, permissão ou concessão"¹⁹⁶.

O arcabouço legal criado nas diferentes esferas, por fim, gerou um conjunto de obrigações e deveres que o transportador deve observar para operar o serviço de passageiros. E, como consta numa dissertação sobre o tema: "O comportamento do poder público nos ... sistemas de transporte (*de passageiros*)... pode ser referido sob várias óticas e princípios, porém, qualquer que seja a abordagem, são distintas algumas constatações: ... os mecanismos legais existentes, teoricamente, são válidos e suficientes, atingindo raias de excessivo controle; ..."¹⁹⁷

**A LEGISLAÇÃO VIGENTE, ALÉM DE ESTABELEECER "INÚMERAS"
NORMAS E CONDUTAS, CRIA A SUSTENTAÇÃO FORMAL DA
REGULAMENTAÇÃO ECONÔMICA DO TRP, ATRAVÉS DO PODER
PÚBLICO. OU SEJA, AS TARIFAS DAS LINHAS MUNICIPAIS,
INTERMUNICIPAIS E INTERESTADUAIS SÃO ESTABELECIDAS PELOS
RESPECTIVOS ÓRGÃOS CONCEDENTES. E, AS TARIFAS
INTERNACIONAIS SÃO ACERTADAS EM ACORDOS BILATERAIS, QUE
ESTABELECEM UM SÓ VALOR PARA OS OPERADORES DE AMBAS AS
BANDEIRAS ("PRINCÍPIO DA RECIPROCIDADE").**

¹⁹⁴ BRASIL. Decreto Federal Nº 2.521, de 20/03/1998. Dispõe sobre a exploração, mediante permissão e autorização, de serviços de transporte rodoviário interestadual e internacional de passageiros.

¹⁹⁵ Empresa pública, transformada em autarquia em meados da década de 1980, com o nome de Departamento de Transportes e Terminais – Deter.

¹⁹⁶ SANTA CATARINA. Dec. Estadual Nº 12.601, de 06/11/1980. Refere-se ao serviço intermunicipal de TRP's. Posteriormente, a delegação passou a ser admitida apenas na forma de permissão e autorização.

¹⁹⁷ CHRAIM, M.. *O Mercosul e seus impactos sobre o sistema de transporte rodoviário de passageiros de Santa Catarina*. p. 98.

NAS DIFERENTES INSTÂNCIAS E LOCAIS, DESCONTADAS PEQUENAS DIFERENÇAS SEMÂNTICAS, AS LEGISLAÇÕES REFEREM-SE À REMUNERAÇÃO TARIFÁRIA DA MESMA FORMA QUE O ESTADO DE SANTA CATARINA: "ART. 30 - NA COMPOSIÇÃO DAS TARIFAS DO TRANSPORTE RODOVIÁRIO INTERMUNICIPAL, SERÃO CONSIDERADOS, EM TODOS OS SEUS COMPONENTES, O CUSTO OPERACIONAL DOS SERVIÇOS, AS SUAS NECESSIDADES DE AMPLIAÇÃO E MELHORIA E A JUSTA REMUNERAÇÃO DO INVESTIMENTO, COM A FINALIDADE DE ASSEGURAR O EQUILÍBRIO ECONÔMICO-FINANCEIRO DAS TRANSPORTADORAS".¹⁹⁸

AFORA OS SERVIÇOS URBANOS (POR MOTIVOS ÓBVIOS), PRATICAMENTE TODAS AS LINHAS REGULARES POSSIBILITAM O TRANSPORTE DE ENCOMENDAS NOS ÔNIBUS. VEJA-SE, COMO EXEMPLO, A LEGISLAÇÃO FEDERAL E UM CASO ESTADUAL, RESPECTIVAMENTE APRESENTADAS A SEGUIR:

A - PARA OS SERVIÇOS INTERESTADUAIS E INTERNACIONAIS:

"ART. 71. GARANTIDA A PRIORIDADE DE ESPAÇO NO BAGAGEIRO PARA CONDUÇÃO DA BAGAGEM DOS PASSAGEIROS E DAS MALAS POSTAIS, A TRANSPORTADORA PODERÁ UTILIZAR O ESPAÇO REMANESCENTE PARA O TRANSPORTE DE ENCOMENDAS, DESDE QUE:

I - seja resguardada a segurança dos passageiros e de terceiros;

II - seja respeitada a legislação em vigor referente ao peso bruto total máximo do veículo, aos pesos brutos por eixo ou conjunto de eixos e à relação potência líquida/peso bruto total máximo;

III - AS OPERAÇÕES DE CARREGAMENTO E DESCARREGAMENTO DAS ENCOMENDAS SEJAM REALIZADAS SEM PREJUDICAR A COMODIDADE E A SEGURANÇA DOS PASSAGEIROS E DE TERCEIROS, E SEM ACARRETAR ATRASO NA EXECUÇÃO DAS VIAGENS OU ALTERAÇÃO DO ESQUEMA OPERACIONAL APROVADO PARA A LINHA;

IV - O TRANSPORTE SEJA FEITO MEDIANTE A EMISSÃO DE

¹⁹⁸ SANTA CATARINA. Decreto Estadual Nº 12.601.

**DOCUMENTO FISCAL APROPRIADO, OBSERVADAS AS DISPOSIÇÕES
LEGAIS.**

Parágrafo único. Nos casos de extravio ou dano da encomenda, ... É vedado o transporte de produtos considerados perigosos, indicados na legislação específica, bem assim daqueles que, por sua forma ou natureza, comprometam a segurança do veículo, de seus ocupantes ou de terceiros.

Art. 73. Os agentes de fiscalização e os prepostos das transportadoras, quando houver indícios que justifiquem verificação nos volumes a transportar, poderão solicitar a abertura das bagagens, pelos passageiros, nos pontos de embarque, e das encomendas, pelos expedidores, nos locais de seu recebimento para transporte.

Art. 75. Verificado o excesso de peso do veículo, será providenciado, sem prejuízo das penalidades cabíveis, o descarregamento das encomendas excedentes até o limite de peso admitido, ficando sob inteira responsabilidade da empresa a guarda do material descarregado, respeitadas as disposições do Código Nacional de Trânsito¹⁹⁹;

**B – PARA O SERVIÇO INTERMUNICIPAL DE SANTA CATARINA, POR
EXEMPLO:**

"Art.42 - Ao passageiro será assegurado o transporte gratuito de um volume na bagageira e de outro no porta-embrulhos interno, ...

§ 2º - Ao usuário será facultado despachar como encomenda a sua bagagem, sempre que o valor do conteúdo, a seu exclusivo critério, for superior ao limite ...

§ 4º - Garantida a prioridade de espaço nas bagageiras para a condução dos volumes dos passageiros e das malas postais, a transportadora poderá utilizar o espaço remanescente para o transporte de encomendas.

§ 5º - Não será permitido transportar, sob nenhuma hipótese, bagagem com qualquer animal ou produto que comprometa a segurança ou o conforto dos passageiros²⁰⁰.

**PORTANTO, DE MODO CLARO E OBJETIVO, A LEGISLAÇÃO AUTORIZA
O TRANSPORTE DE ENCOMENDAS (CARGAS) NO VEÍCULO DE
PASSAGEIROS. E, O MAIS IMPORTANTE: NÃO ESTIPULA O VALOR A
SER COBRADO PELO SERVIÇO, AO CONTRÁRIO DO QUE PREVÊ PARA O
PASSAGEIRO. ASSIM, HÁ ENORMES VANTAGENS QUE SURGEM DESSA
SITUAÇÃO DE AMBIGÜIDADE (ENCOMENDA – DESREGULAMENTADO,
EM ÔNIBUS – REGULAMENTADO), QUE AFETAM TODOS OS AGENTES**

¹⁹⁹ BRASIL. Decreto Federal Nº 2.521, de 20/03/1998.

²⁰⁰ SANTA CATARINA. Decreto Estadual Nº 12.601, de 06/11/1980.

DO SISTEMA, ENTRE AS QUAIS:

- ***PARA O CLIENTE*** - O PODER PÚBLICO, AO EXERCER O SEU PODER FISCALIZADOR, GARANTE AO TRANSPORTE DE ENCOMENDAS A OBSERVAÇÃO DE HORÁRIOS, ROTEIROS, FREQUÊNCIA, ETC.. ISSO RESULTA NO ESPETACULAR FATO DE QUE, DESCONSIDERANDO-SE QUALQUER OUTRO ASPECTO, NENHUM OUTRO SERVIÇO DE CARGAS DÁ O DIREITO AO CLIENTE DE EXIGIR QUE UM FUNCIONÁRIO PÚBLICO (FISCAL DE TRANSPORTES) OBRIGUE UMA OPERADORA A CUMPRIR O HORÁRIO PREVISTO;
- ***PARA A TRANSPORTADORA*** – UMA VEZ QUE O SERVIÇO É ECONOMICAMENTE DESREGULAMENTADO, PODE ATUAR SEGUNDO AS LEIS DE MERCADO, COM MAIOR LIBERDADE DE NEGOCIAÇÃO DOS SEUS PREÇOS, ALÉM DE GARANTIR UM INTERESSANTE REFORÇO NA SUA RECEITA TOTAL. CONSIDERANDO QUE, A PRINCÍPIO, O VEÍCULO, TRIPULAÇÃO, COMBUSTÍVEL, ETC. QUE UTILIZA SÃO TOTALMENTE FINANCIADOS PELO PASSAGEIRO, A RENTABILIDADE DA ATIVIDADE TORNA-SE BASTANTE ATRAENTE;
- ***PARA O PODER PÚBLICO*** – AO PERMITIR UM MELHOR APROVEITAMENTO DO VEÍCULO DE PASSAGEIROS E UMA RECEITA MAIOR À TRANSPORTADORA, GANHA ESPAÇO PARA DIMINUIR AS PRESSÕES RELATIVAS ÀS SUAS POLÍTICAS TARIFÁRIAS, NO ESTREITO ESPAÇO ENTRE OS QUASE SEMPRE ANTAGÔNICOS INTERESSES DOS PASSAGEIROS E DOS TRANSPORTADORES;
- ***PARA O PASSAGEIRO*** – PASSA A TER UM IMPORTANTE ARGUMENTO PARA GESTIONAR JUNTO AO PODER PÚBLICO A MINORAÇÃO TARIFÁRIA, ATRAVÉS DO DESCONTO DE PARCELA DA RECEITA DO SERVIÇO DE ENCOMENDAS QUE NÃO CONSTAR DA PLANILHA DE CÁLCULO; E
- ***PARA O PÚBLICO EM GERAL*** – A COMUNIDADE PODE CONTAR COM UM SERVIÇO DE CARGAS, DE ALGUMA FORMA CONTROLÁVEL, AVALIZADO PELO PODER PÚBLICO, QUE SE UTILIZA DE VEÍCULOS EXTREMAMENTE "CONFORTÁVEIS" À CARGA, COM ALTA

**REGULARIDADE E CONFIABILIDADE, COM TRANSPORTADORES
EXTREMAMENTE RECOMENDÁVEIS (ACESSO FÁCIL, ENDEREÇOS
CONHECIDOS, ZELOSOS DE SUAS MARCAS, PRESTADORES DE
SERVIÇO PÚBLICO, ETC.).**

**POR ESTAS E OUTRAS CONSIDERAÇÕES, É POSSÍVEL ADMITIR QUE,
SOB VÁRIOS ASPECTOS, UMA ENCOMENDA EM ÔNIBUS, É OPERADA
TANTO COM OS BENEFÍCIOS DO CONTROLE DA REGULAMENTAÇÃO
DO TRANSPORTE DE PASSAGEIROS, QUANTO COM A FLEXIBILIDADE
ORIGINÁRIA DA DESREGULAMENTAÇÃO DO TRANSPORTE DE
CARGAS. NOVAMENTE, SURGE UM LARGO CAMPO DE
CONSIDERAÇÕES À LOGÍSTICA DO TRANSPORTE.**

Além do que, essa interface logística (TEO) apresenta-se, também, como uma interface à interminável discussão sobre "regulamentação - desregulamentação". E, conforme já se teve oportunidade de escrever:

"No transporte de passageiros, ..., estabeleceu-se um confronto entre dois modelos: ... livre-concorrência e regulamentação. Dado que o contexto sócio-econômico e institucional difere de um país para outro, não há porque concluir, generalizadamente, que uma mesma estratégia possa ser aplicada a todos os países, ... as forças atuantes no mercado de transportes de passageiros necessitam da mediação constante do poder público, que deve desenvolver seu poder regulador, no qual a regulamentação é um aspecto importante, mas não o único".²⁰¹

8.3 ÔNIBUS: OFERTA FIXA DE TRANSPORTE DE ENCOMENDAS

O serviço de uma linha regular de passageiros, entre outras coisas, leva a duas

²⁰¹ CHRAIM, M.. *O Mercosul e seus impactos sobre o sistema de transporte rodoviário ...* p. 103-105.

constatações que necessitam de análise:

- o bagageiro dos ônibus é uma oferta fixa de transporte de cargas; e
- a transferência da carga é realizada segundo um itinerário e um horário fixos.

Muitas vezes, com determinada razão, tais aspectos são lembrados como limitadores do serviço ofertado, pela inflexibilidade que conferem à operação. Porém, por isso mesmo, podem ser verificados sob outras perspectivas.

COMO JÁ SE VIU NESTE TRABALHO, UMA DAS EXIGÊNCIAS DO MERCADO ATUAL, EM RELAÇÃO A UMA MODERNA PRESTADORA DE SERVIÇO, ESTÁ RELACIONADA À NECESSIDADE DE MAIOR FLEXIBILIDADE NO ATENDIMENTO AO CLIENTE. MAS, SE O CLIENTE ESPERA FLEXIBILIDADE NA DISCUSSÃO DO PREÇO E NO TIPO DA CARGA QUE EXPEDE, POR OUTRO LADO, ESPERA TOTAL INFLEXIBILIDADE NA QUALIDADE DO SERVIÇO. ESSA CONTRAPOSIÇÃO APENAS QUER DEMONSTRAR QUE NÃO EXISTE UMA "FLEXIBILIDADE UNIVERSAL" A SER FIELMENTE SEGUIDA, HAVENDO ESPAÇO PARA OUTRAS DISCUSSÕES.

Acima de tudo, há uma questão prática a ser conduzida. Deve-se, simplesmente, reduzir a questão a uma realidade clara e definida: ao executar o transporte de passageiros, o ônibus sempre leva consigo um bagageiro, com uma determinada capacidade de carga, seja ela utilizada ou não. E, diante do ambiente e do mercado atuais, esse potencial pode assumir considerável relevância, dependendo do tratamento que recebe.

Em termos volumétricos, veja-se que a referida capacidade é significativa. A grosso modo, pode-se estimar que um ônibus, com suas poltronas completamente ocupadas, oferece mais de 10 m³ para encomendas, a cada viagem.²⁰² Esse volume, normalmente, ultrapassa a capacidade dos veículos *utilitários*, igualando-se aos *leves* de bom tamanho e, até, a alguns veículos *médios*, conforme visto no Capítulo 3 deste estudo.

Portanto, pode-se dizer que, a cada viagem, cada ônibus é uma oferta fixa de transporte equivalente a, pelo menos, um veículo *leve*. Tomando-se toda a frota e linhas operadas por uma ETP, com as frequências das viagens (nos dois sentidos da linha), pode-se estimar a oferta da transportadora. Esses números assumem valores impressionantes, caso se considere todo o conjunto de ETP's, linhas e frequências de um sistema amplo, como o interestadual ou o intermunicipal. Para um estado como Santa Catarina, que tem menos de 100 mil km² de área e 5 milhões de habitantes, o sistema intermunicipal de TRP apresenta, com toda certeza, uma oferta fixa diária superior a 50.000 m³ de volume, o equivalente a 5.000 veículos *leves*!

Mas, além dos grandes números, da diversidade de rotas, etc., esses fatores encerram

²⁰² A metodologia do cálculo está apresentada no item 9.9.2, mas, pode-se antecipar que a estimativa indicada é bastante conservadora.

outros aspectos que podem ter grande interesse à logística do transporte. Fica mais fácil estabelecer o planejamento de uma operação de carga quando algumas variáveis já são conhecidas. No caso do TEO, além da capacidade do veículo, conhece-se suas dimensões, seus horários, seus roteiros, seus tempos de viagem, suas paradas, etc.. E, se por um lado o veículo tem restrições para as dimensões máximas das embalagens, devido à altura e largura das portas dos bagageiros, por outro lado, pode transportar as menores encomendas. Além disso, não há perda de tempo com armazenagem para consolidação. Certamente, são atributos extremamente atraentes ao planejamento logístico.

Portanto, pode crescer de importância, e positivamente, o caráter de oferta fixa de transporte que o TEO apresenta. Do ponto de vista formal, na realidade, *"Oferta fixa é a oferta de um grupo de bens, cuja quantidade é fixa e que se não aumenta por via de decisões econômicas..."*²⁰³ Embora, a questão em análise não seja um exemplo típico do ponto de vista acadêmico, presta-se perfeitamente a isso, pela prática registrada até hoje no mercado. Isto é, nenhuma ETP pode solicitar ao órgão concedente um novo horário ou uma nova linha sob a justificativa da grande demanda do serviço de encomendas. Para atender aumentos de demanda, freqüentemente, a operadora responde com ônibus dotados de bagageiros maiores.

8.4 O BAGAGEIRO E A TARIFA DO PASSAGEIRO

AO LONGO DOS TEMPOS, NA PLANILHA TARIFÁRIA DO TRP, EM QUALQUER NÍVEL, ALGUNS DOS ITENS QUE MAIS PRESSIONAM O PREÇO FINAL, SEM DÚVIDA, SÃO OS RELACIONADOS AO VEÍCULO: CUSTOS DO CHASSI E DA CARROCERIA, DEPRECIAÇÃO, REMUNERAÇÃO DO CAPITAL INVESTIDO, CUSTO DE RENOVAÇÃO DA FROTA, CUSTO DE MANUTENÇÃO, ETC.. SENDO QUE, COM RESPEITO À CARROCERIA E SEU BAGAGEIRO, DOIS ASPECTOS DEVEM SER DESTACADOS:

- 1- os ônibus aumentaram seu espaço destinado às cargas, porém, as tarifas das passagens não baixaram por causa disto. Pelo contrário, como o custo veicular aumentou, pressionou o preço da passagem; e
- 2- algumas linhas regulares interurbanas de TRP são deficitárias se analisada apenas a ocupação de passageiros do veículo, porém, se justificam economicamente pela receita com o transporte de encomendas.

Quanto ao primeiro aspecto, há que se considerar que uma transportadora adquire ônibus com bagageiros maiores do que o necessário às malas e pacotes dos passageiros, ampliando sua receita total, a partir de um investimento feito com o dinheiro do usuário.

²⁰³ STONIER, A. W., HAGUE, D. C.. *Teoria econômica*. p. 29.

E, mais, o usuário passou a pagar mais, por causa do veículo que não escolheu, e que, fundamentalmente, estava superdimensionado para o serviço delegado. Isso, de qualquer modo, e analisado isoladamente, estabeleceu uma distorção tarifária.²⁰⁴

Já para o segundo aspecto, a questão assume outros contornos. Uma vez que o TRP também cumpre funções sociais, nessa situação, caso não houvesse o transporte de encomendas para garantir a sobrevivência da operadora, os usuários correriam o risco de perder seu serviço. E, no Brasil, pelo que se conhece, não seriam poucos os casos, principalmente, em função do grande número de pequenos municípios e da péssima infra-estrutura rodoviária do país.

Portanto, para o poder público, ainda que saiba das possíveis distorções existentes, o TEO passa a ter uma destacada função política. Talvez, o importante, nesse caso, seja discutir mais detidamente a extensão das distorções. E, pelo que se sabe, não há qualquer mecanismo de aferição ou acompanhamento, que verifique a influência do TEO sobre todo o sistema de TRP's, de modo a permitir a adoção de fatores minorantes consistentes e justos para transportador o usuário.

Outra questão conexa, que será abordada mais adiante, refere-se ao fato de que, forçosamente, o TEO deveria praticar preços mais baixos do que as TRC's, por vários motivos. Entre esses: o veículo é subsidiado pelo passageiro; todo o custo operacional é subsidiado pelo passageiro; um grande número de seus serviços se vale de terminais rodoviários de passageiros; etc..

Porém, como os preços praticados, muitas vezes, são superiores aos dos correios, aos das TRC's e, até, aos do modal aéreo (ver Anexo F), a conclusão a que se chega, é:

- a atividade de TEO tem uma rentabilidade exageradamente grande; ou
- os custos reais da atividade não são conhecidos; ou
- ambas as coisas.

Qualquer que seja o caso, o TEO abre importantes espaços à concorrência e, de certa forma, traduz o descuido com que é administrado. Pelo que se continua vendo, a atividade tem sido teimosamente subestimada, inclusive pelo próprio operador da linha regular que a explora. Na verdade, a motivação desse cenário encontra-se incrustada na própria cultura do TRP.

8.5 A CULTURA DO TRP

Um estigma que acompanha o TRP é, sem dúvida, o fato de que muito pouco se escreveu sobre a vida das transportadoras. Muitos modelos matemáticos, sistemas computacionais, gráficos, estatísticas, etc. têm sido formulados para a produtividade da atividade. Mas, pouco se registra e discute, academicamente, sobre a cultura das

²⁰⁴ Algumas planilhas prevêem um fator minorante no custo da tarifa, relativo à receita com encomendas. Porém, quando não são pequenos (entre 1% e 2%) ou nulos, a dificuldade de sua aferição torna-os inócuos. Anos atrás, o DNER diminuía 2% do custo total demonstrado na planilha, como minoração. No sistema intermunicipal de Santa Catarina essa taxa ainda é de 0%, para efeito de cálculo tarifário.

companhias. Numa comparação forçada, pode-se dizer que muitos se ocupam em avaliar a atividade, sem conhecer realmente quem a executa. Por isso, não é difícil de imaginar as causas dos freqüentes erros dos prognósticos e diagnósticos que envolvem o setor.

Um tratamento mais holístico do tema, possivelmente, poderia fornecer respostas mais realistas a muitas questões pragmáticas, para as quais os modelos matemáticos têm se apresentado tão limitados. Difícilmente alguma curva demonstrará o quão pouco se discute sobre a atual tendência das ETP's, relativamente à especialização. Certamente, nenhum *software* demonstrará, a contento, por que "desde sempre" se transporta encomendas em ônibus, mas, pouco ou nada se escreve sobre o fato. Como o setor não incorporou a necessidade de se ocupar com tais temas e, como, a academia não identifica o necessário "glamour motivacional", permanecem importantes lacunas a serem preenchidas - com prejuízos de impossível mensuração.

8.5.1 A Origem das Transportadoras de Passageiros

Uma das poucas coisas com que concordam os práticos e os estudiosos do transporte rodoviário de passageiros do Brasil é quanto à origem e formação das atuais empresas e aos seus serviços de encomendas.

Com um história relativamente recente²⁰⁵, o serviço rodoviário de transporte público de passageiros, ainda está impregnado de pioneirismo e desbravamento na maioria das cidades e regiões brasileiras. É uma das poucas atividades de competência governamental que, desde o seu princípio, foi operada pela iniciativa privada, através de mecanismos de delegação. Embora na esfera do transporte internacional e interestadual estejam previstas algumas situações de concorrência (controlada) nas linhas regulares, no geral e nas demais esferas, o serviço é ainda executado sob os princípios da regulamentação econômica, acompanhado de exclusividade na operação das linhas.

Outro aspecto com o qual todos concordam é que a maioria das transportadoras manteve-se, demasiadamente, sob o regime ("único e técnico") da administração familiar, com graves carências no campo das técnicas gerenciais, em detrimento da profissionalização do setor. Essa, provavelmente, talvez seja a razão do serviço de encomendas ter sido conduzido, por tanto tempo, de modo tão uniforme pelo conjunto das operadoras:

- se a demanda pelo serviço fosse baixa: "não há o que fazer";
- se a demanda estivesse razoável: "arrume-se um canto da garagem para servir de armazém";

²⁰⁵ A primeira transportadora intermunicipal de Santa Catarina, por exemplo, começou a operar com veículos motorizados na década de 1920. Já, sobre o transporte municipal de Blumenau, onde as primeiras transportadoras foram estruturadas na década de 1940, lê-se: "*As inovações tecnológicas na área do transporte coletivo do início do século XX, como o surgimento do automóvel e do ônibus motorizados, encontraram em Blumenau ruas sinuosas, desprovidas de pavimento, ..., em maio de 1914, quando surgiu o primeiro ônibus em Blumenau, o proprietário do veículo teve de solicitar à prefeitura mão-de-obra e material para melhorar as condições da estrada geral de Itoupava Seca, por onde passava*". (FROTSCHER, M., VEDANA, L. M. F.. *Viagens pela cidade*. p. 11.)

- se a demanda estivesse boa: "crie-se um setor de cargas e compre-se veículos leves para a coleta e entrega";
- se a demanda estivesse ótima: "separe-se da transportadora de passageiros e crie-se uma empresa de cargas".

Assim, além do fato de que todas as operadoras de linhas interurbanas carregam encomendas desde sua criação, praticamente todas começaram da mesma forma: a encomenda como uma "atividade complementar" do transporte de passageiros. Um exemplo acabado dessa prática, abordado no Capítulo 7 (ver item 7.4), mostra a paranaense Cattani, onde, na atividade de cargas e encomendas, iniciada como forma de aproveitamento dos bagageiros do ônibus, passou a utilizar uma Kombi e depois caminhões. Sendo que, atualmente, o serviço chega a representar 15% do seu faturamento, podendo atingir 25%, sem aumento dos custos fixos.

Certamente, tinham razão essas operadoras em encarar a carga de encomendas como complementar à sua atividade principal. Porém, um erro histórico foi desprezar o potencial da atividade, especialmente considerando o fato de que seus custos podiam lhes propiciar uma enorme vantagem competitiva, em relação às transportadoras de cargas. Por isso, a questão pode ter sido mais de incompetência administrativa, e não de dedicação e especialização (em relação ao passageiro), como alguns defendem.

8.5.2 Especialização, Capacidade e Tendências

No TRP, abertamente, pouco se discute se a tendência das operadoras deve ser a da procura pela especialização (no passageiro) ou pela exploração de suas competências (em passageiro e carga). Enquanto o poder público reforça a primeira alternativa e desconhece a segunda, alguns setores acadêmicos e das ETP's fixam-se na segunda. Porém, há um vasto campo a ser desbravado e discutido corajosamente.

Sobre a questão da especialização, vale lembrar que, historicamente, em função do modelo vigente, o transportador foi pouco desafiado e testado: quase sempre lidou com passageiro cativo. O serviço de linha regular de passageiros concedido pelo poder público, com exclusividade, escapa da livre-concorrência e dos princípios de oferta e procura - o "mercado" é controlado pelo poder concedente. E, a esse, não se sabe exatamente porque, melhor seria que as ETP's se dedicassem exclusivamente ao TRP, independentemente de "certos princípios", que a Economia identifica como escassez e utilidade.

E, como escreveram Stonier e Hague: "Depende a oferta da escassez, precisamente como a procura depende da utilidade. É a escassez um conceito muito mais difícil de estudar do que a utilidade, porque se trata obviamente de um termo relativo e não absoluto. Ao passo que é relativamente simples dizer quando um bem é ou não é útil, não se pode dizer seja um bem economicamente escasso, senão em relação à sua procura. Assim, embora as primeiras edições de Shakespeare e os Rembrandt genuínos sejam numericamente escassos, posto que fixa a sua oferta, podem ser ou não ser escassos no sentido relativo do economista. Se todos os querem, serão escassos; se

ninguém os quer, abundantes. Escassez sempre quer dizer limitação em relação à procura".²⁰⁶

Retornando ao lado prático da questão da especialização das ETP's e de seus serviços de cargas, deve-se distinguir 2 níveis distintos: a especialização da transportadora e a especialização de seus funcionários. Principalmente em transportadora de porte menor, dada a visão de seus administradores, comumente, não importando se a mesma tem setor específico ou não de transporte de encomendas, pouca atenção é dada à habilitação de seus funcionários no tratamento dessa carga. Assim, mesmo que em determinados locais a operadora possua pessoal preparado, em outros (filiais, agências, terminais, etc.) se utiliza de pessoal treinado para vender bilhete de passagem, que pouco ou nada sabe sobre encomendas.

Para situações desse tipo, Samuelson²⁰⁷ mostra-se adequado: "Até mesmo numa economia primitiva os homens aprendem que, a ter todos fazendo de tudo e de modo medíocre, é melhor instituir uma *divisão de trabalho* ... ainda que não existam diferenças naturais ou adquiridas nas habilidades, a especialização poderá ser vantajosa, pois com freqüência é só assim que se pode atingir um volume de atividade suficiente para levar a cabo todas as economias de produção em grande escala ... ao mesmo tempo, evita a dispendiosa duplicação de ferramentas que seria necessária se cada operário fosse um homem de sete instrumentos ..."

Por muitos dos fatores que se pode observar, é possível estabelecer que, as exigências atuais tendem a empurrar as ETP's para uma postura concreta: mais importante do que a concentração total numa só possibilidade da atividade, deve-se explorar as capacidades da organização. A transportadora pode decidir por operar só passageiros, ou passageiros e encomendas, mas, em qualquer dos casos, não pode abrir mão de cumprir com extrema competência a tarefa. Ora, dada a própria natureza da companhia, a sua decisão restringe-se, basicamente, a operar bem ou não operar com encomendas, já que o passageiro não pode ser relegado a segundo plano.

Um dos fatores necessários à tomada dessa decisão, certamente, refere-se ao auto-conhecimento organizacional, que resulta de cultura favorável, espírito empreendedor, mecanismos de tratamento e controle de custos e informações, etc.. Além do olhar interno, a organização deve lançar mão das informações e conhecimentos disponíveis, para executar o "dever de casa". Porém, frequentemente, acessar boas informações sobre o setor revela-se um ponto de estrangulamento à pesquisa, devido à falta de sistematização do conhecimento sobre a atividade.

8.5.3 A Falta de Sistematização do Conhecimento

Como já se disse, "desde sempre" se transporta encomendas em ônibus, mas, pouco ou nada se escreve sobre o fato. Conforme já foi abordado no Capítulo 3

²⁰⁶ STONIER, A. W., HAGUE, D. C.. *Teoria econômica*. p. 28.

²⁰⁷ SAMUELSON, P. A.. *Introdução à análise econômica*. p. 82-83.

("Transporte De Encomendas - Uma Abordagem Ordenada"), essa carência tem gerado uma série de transtornos para a atividade. Sendo que, os poucos artigos escritos, além de pouca consistência, pouco fazem avançar o conhecimento específico.

Referindo-se às organizações de modo geral, March e Simon expressam perfeitamente o que se verifica em relação ao tema transportadoras de passageiros e encomendas:

"Qualquer tentativa de congregar num todo coerente a esparsa e variada massa de escritos sobre organização terá de vencer dois sérios obstáculos. *Em primeiro lugar, a literatura sobre o assunto deixa a impressão de que, afinal de contas, não se tem dito muita coisa sobre organizações, mas que aquilo que se disse tem sido repetido inúmeras vezes em línguas diferentes.*²⁰⁸ Conseqüentemente, há necessidade de um sério esforço para a criação de uma linguagem comum.

O segundo problema é que na literatura encontramos uma grande disparidade entre hipóteses e provas. Muito do que sabemos ou cremos a respeito das organizações deriva do bom senso e da experiência prática dos administradores. A maior parte dessa sabedoria e erudição jamais foi submetida ao rigoroso crivo do método científico. A literatura contém muitas assertivas, mas pouca evidência – segundo os padrões científicos usuais de comprovação e reprodução pública – de que essas afirmativas realmente sejam sustentáveis no mundo dos fatos.²⁰⁹

Nos meios de serviços de transporte, apesar da grande importância econômica e política do setor, não se sabe exatamente por que, existe um natural "acanhamento" dos administradores, os quais, normalmente, pouco escrevem, pouco discursam e pouco ensinam sobre suas atividades. Afora o pessoal do modal aéreo, há um latente "complexo de inferioridade" do empresário transportador, tanto de passageiros quanto de cargas, que o impede de trocar experiências com os seus pares ou executivos de outras áreas, sobre técnicas, procedimentos e princípios da atividade. Geralmente, a ETP tem sido extremamente fechada sobre si mesma, seus problemas, contas e conhecimentos. (Provavelmente, não há quem tenha ouvido falar sobre auditoria externa numa transportadora.) Apesar desse pensamento ter caráter meramente especulativo, a verdade é que explica a falta de fluxo do conhecimento da atividade.

Muitas podem ser as explicações desse sentimento de inferioridade, inclusive, de que não é real, ou de que é apenas uma postura estratégica. Porém, as suas consequências são reais e negativas para o conhecimento, sem dúvida. Assim como, têm contribuído para a permanência do setor num estágio de "subdesenvolvimento" científico.

Deixando-se de lado as causas e origens culturais do caso, pode-se estabelecer um paralelo entre a prática que viceja no setor e a questão do subdesenvolvimento e dependência tecnológica dos países, para a qual Benakouche escreveu, literalmente, o seguinte:

²⁰⁸ O trecho foi grifado nesta tese.

²⁰⁹ MARCH, J. G., SIMON, H. A.. *Teoria das organizações*. p. 22-23.

- i) *não existe – nem deveria existir – "tecnologias ricas" para os "países ricos" e "tecnologias pobres" para os "países pobres", o que existe são tecnologias capazes de maximizar o produto e, portanto, elevar o bem-estar social;*
- ii) *a transferência de tecnologia é o melhor meio para encurtar o "gap" que separa os países "subdesenvolvidos" dos "desenvolvidos";*
- iii) *a aquisição da "tecnologia avançada" das Firms Multinacionais é um mal necessário.*²¹⁰

Portanto, para que haja uma tecnologia no setor de ETP's, é necessário que circule o conhecimento. Não é mais possível que se adote ou encoraje o desenvolvimento e a inovação através, simplesmente, do "método da tentativa e erro".

8.6 TRATAMENTO DOS CUSTOS E DAS INFORMAÇÕES²¹¹

O texto a seguir, extraído de uma peça publicitária da norte-americana United Parcel Service (UPS), permite que se tenha a visão atual que uma transportadora deve passar ao seu cliente, em relação ao seu produto.

"Existem muitas companhias de entregas expressas que podem levar suas... mas nem todas chegam na hora. Por esse motivo, as pessoas de negócios que não querem correr riscos com suas remessas chamam... nós as acompanhamos o caminho todo... Através do seu computador, você pode saber onde está sua remessa, a que horas ela chegou e quem a recebeu... proporciona aos seus negócios... múltiplas opções de cobrança e serviços... entrega sempre na hora."²¹²

O que se salienta nesse trecho, de imediato, são os aspectos relacionados à informação, controle e cumprimento de prazo, com flexibilidade na negociação do serviço. Isso é o que se imagina que o cliente necessita para o serviço e, portanto, é o que se oferece a ele. Mas, antes de ser um simples recurso de *marketing* para atrair o cliente, o que se está oferecendo é uma garantia de que a empresa, internamente, também trabalha com esses atributos. Descartando-se a possibilidade de uma propaganda enganosa, nenhuma companhia oferece o que não tem ou não pratica.

Portanto, para fornecer informação e negociação de preços, uma organização precisa ter seus sistemas de tratamento e controle de informações e custos. Mesmo em modernas e grandes ETP's, a exemplo de empresas dos mais diversos setores, uma questão crucial tem sido a sua capacidade de implantar e utilizar os sistemas mais adequados. Para o TEO, além de muitas outras razões, há duas motivações específicas que devem levar à busca do correto tratamento da questão:

- uma vez que trata-se de uma atividade desregulamentada, o serviço de encomendas

²¹⁰ BENAKOUCHE, R.. *Mimetismo tecnológico: elementos críticos*. p. 15-16.

²¹¹ Fonte das informações e dados não indicados: WATERMAN JR., R. H.. *O fator renovação*. p. 106-111; 122-128.

²¹² UPS – *informe publicitário*. Revista América Economia, jul/1999. p. 21.

tem seu preço, a princípio, estabelecido pela operadora. Como já visto no Capítulo 3, porém, por tratar-se de uma atividade altamente concorrencial, na verdade, quem fixa o seu preço é o mercado. Resta à transportadora, assim, voltar-se aos seus custos, a fim de mantê-los dentro dos padrões necessários. E, para tanto, é imprescindível ter o controle desses custos. Infelizmente, para muitas operadoras, a tarefa fica reduzida ao registro e totalização das despesas; e

- afora setores específicos de planejamento, praticamente não há quem goste naturalmente de lidar com relatórios. Seja para elaborar ou ler. E, menos pessoas ainda dedicam-lhes o necessário tempo e análise. Não ocorre de modo diferente na maioria das ETP's, principalmente nas áreas destinadas a lidar com encomendas ("atividade secundária"). Há um agravante nesse tipo de organização, já que, conforme o seu padrão administrativo, criará muitas áreas de interseção com os relatórios envolvendo serviços aos passageiros. Porém, sempre, uma encomenda permanecerá mais tempo com a transportadora que o passageiro. Assim como, estará mais suscetível a eventuais extravios, quebras, deterioração, etc. que esse.

Certamente, os tratamentos e controles geram burocracia. Mas, possibilitam medir eficiência e conduzir mudanças, com consistência. No ambiente empresarial de hoje, mais do que em qualquer era anterior, a única constante é a mudança. Existem organizações que administram as mudanças com eficácia, adaptando continuamente sua burocracia, estratégias, sistemas, produtos e culturas, para sobreviver aos choques e prosperar a partir das forças que dizimam seus concorrentes. Elas se movem de um ponto forte a outro, ajustando-se às crises que atormentam aquelas que atuam em seu setor. Elas podem ser verdadeiras usinas de renovação. Mas, não podem prescindir do seu controle. Têm que se conhecer profundamente.

A transportadora tem que ver o mundo como ele é, não da maneira que deseja que ele seja. Se as notícias forem ruins, ameaçadoras para o seu estilo de vida corrente, decididamente devem ser conhecidas. Os eventos não vão embora sozinhos; o risco é de quem os ignora.

8.6.1 O CONTROLE DOS CUSTOS

CONTROLES FINANCEIROS INTERNOS, COMO ORÇAMENTOS, CONTROLES DE CUSTOS, ADMINISTRAÇÃO DE ESTOQUES, PROCEDIMENTOS DE AUDITORIA, RELATÓRIOS DE FLUXO DE CAIXA, ENTRE OUTROS, CONDUZEM OS ADMINISTRADORES NA BUSCA PARA A RENOVAÇÃO DAS ORGANIZAÇÕES. BONS CONTROLES GERAM OS FATOS DE QUE A GERÊNCIA NECESSITA PARA MANTER OS CUSTOS BAIXOS, MELHORAR A QUALIDADE DOS SERVIÇOS E OFERECER UM

MELHOR VALOR AOS CLIENTES. A BASE DE FATOS, POR SUA VEZ, DIZ À GERÊNCIA COMO CONCEBER CONTROLES AINDA MELHORES, POIS QUALQUER SISTEMA DE MEDIÇÃO SOBREVIVE À SUA UTILIDADE CONFORME MUDAM AS CONDIÇÕES.

NUMA ORGANIZAÇÃO, UMA MANEIRA PELA QUAL O ADMINISTRADOR PODE PIORAR AS COISAS É NÃO SENDO DIRETO A RESPEITO DE PROBLEMAS (MESMO FINGINDO QUE TUDO ESTÁ BEM, NUM ESFORÇO INÓCUO PARA PROTEGER O MORAL). NESSAS SITUAÇÕES, É QUE OCORREM TODAS AS FORMAS DE COMPORTAMENTO DISFUNCIONAL; E, É QUANDO AS PESSOAS TENTAM CHAMAR A ATENÇÃO, PARA ASSEGURAR QUE ALGUÉM NA CHEFIA SAIBA O QUE ESTÁ ACONTECENDO. OUTRO PROBLEMA COMUM, PRINCIPALMENTE ÀS ÁREAS FINANCEIRAS, REFERE-SE À EXCESSIVA INCLINAÇÃO PELOS NÚMEROS EM VEZ DAS AÇÕES: É A PARALISIA DA ANÁLISE.

Normalmente, os controles são piores no setor de serviços, do que no setor industrial: as empresas de serviços (agências de propaganda, transportadoras, bancos, etc.) não tiveram os mesmos estímulos naturais para entender seus custos. É menos provável que uma dessas empresas conte com informações de custos, que possam ser segmentados por linha de produtos ou segmento de clientes. Elas não sabem dizer onde ganham ou perdem dinheiro.

A escassez de controles adequados no setor de serviços irá se mostrar uma fraqueza crítica para aqueles que não mudarem. Uma diferença basal, entre uma empresa desse setor e uma que "faz-e-vende" é que, em serviços o produto é entregue e consumido de uma só vez - não se trata de um produto que possa ser cuidadosamente inspecionado antes de sair da fábrica. A única maneira pela qual os prestadores de serviço podem atender às expectativas de seus clientes, de modo confiável, é através de um sistema de padrões reais, que faça com que todos saibam o que é esperado. O truque está na adequação do sistema de controle.

"Quer o negócio seja dividido por linha de produtos, como Peter Drucker originalmente prescreveu, por mercado, por unidades estratégicas de negócios, ou localização geográfica, os princípios devem ser mais ou menos os seguintes:

1. Reconheça que, mesmo em negócios que estejam indo bem e sejam lucrativos, ..., algumas partes são melhores que outras.
2. Mesmo que você entendesse o significado de cada parte alguns anos atrás, a situação provavelmente mudou. Algumas coisas que você achou que iam bem estão indo para o cemitério. Outras, às quais você não tem dado muita atenção, são boas e, com um pouco de investimento e atenção gerencial, estariam muito melhor.

3. Suas informações de custos não são tão boas como deveriam. Elas não descem a um nível suficiente de detalhamento. Elas respondem às perguntas erradas. Não permitirão que você divida o negócio tanto por produtos quanto por mercados. Ou esta baseadas em padrões que não se relacionam mais com a realidade.
4. Ou porque você não está se esforçando o suficiente, ou porque não está persistindo, é provável que esteja sendo vítima da síndrome de custo médio. Os custos são mais agregados do que deveriam. Itens com margens altas estão carregando outros com margens baixas. A concorrência lhe toma os itens de margem alta, porque você fixou os preços muito alto, para que carregassem os de margens baixas. Enquanto você perde os melhores negócios para os concorrentes, os itens de menor margem têm de carregar mais custos indiretos. Seus custos médios sobem. Você se torna menos competitivo.²¹³

8.6.2 A Busca da Informação nos Fatos²¹⁴

MUITAS VEZES JÁ SE VIU EMPRESAS QUE SÃO RICAS EM DADOS E POBRES EM INFORMAÇÕES: MUITOS DADOS, NENHUMA INFORMAÇÃO. SEGUNDO O ECOLOGISTA E FILÓSOFO GREGORY BATESON: "O MAPA NÃO É O TERRITÓRIO. O QUE SALTA DO MAPA, DE FATO, É DIFERENÇA, SEJA ELA UMA DIFERENÇA DE ALTITUDE, DE VEGETAÇÃO, DE ESTRUTURA POPULACIONAL, DE SUPERFÍCIE, OU SEJA LÁ O QUE FOR".²¹⁵ A RESPEITO DA IMPORTÂNCIA DA DIFERENÇA, SHERLOCK HOLMES E UM POLICIAL, INVESTIGAM UM CASO ONDE UM CÃO QUE NORMALMENTE LATE NÃO O FEZ:

POLICIAL - "EXISTE ALGUM PONTO PARA O QUAL VOCÊ GOSTARIA DE CHAMAR MINHA ATENÇÃO?"

SHERLOCK - "SIM, PARA O CURIOSO INCIDENTE DO CÃO À NOITE".

POLICIAL - "MAS, O CÃO NADA FEZ À NOITE".

SHERLOCK - "ESSE FOI O INCIDENTE CURIOSO".

OS PRODUTORES DE BENS DE CONSUMO BUSCAM, REGULARMENTE, DIFERENÇAS QUE FARÃO DIFERENÇA. UMA PRÁTICA PADRÃO, QUANDO UM PRODUTO NÃO ESTÁ VENDENDO DE ACORDO COM O PREVISTO, É SE PERGUNTAR SE O PROBLEMA ESTÁ NO

²¹³ WATERMAN JR., R. H.. *O fator renovação*. p. 126-127.

²¹⁴ *Idem* citação anterior. p. 127-128.

CONHECIMENTO (AS PESSOAS NÃO SABEM A RESPEITO DO PRODUTO), NA EXPERIMENTAÇÃO INICIAL (AS PESSOAS SA BEM DO PRODUTO, MAS NÃO O ESTÃO COMPRANDO), OU NA REPETIÇÃO DA COMPRA (AS PESSOAS EXPERIMENTARAM O PRODUTO, MAS NÃO GOSTARAM DELE). EM QUALQUER NEGÓCIO QUE NÃO TENHA SIDO INTENSAMENTE ESTUDADO POR ALGUM TEMPO, É QUASE CERTO QUE SE GANHE DINHEIRO REVENDO METODICAMENTE AS PARTES. A UM CERTO NÍVEL DE DETALHAMENTO, NUNCA SE SABE O SUFICIENTE.

8.6.3 ANTECIPAR PROBLEMAS²¹⁶

UMA FORMA DE SE TORNAR O SISTEMA DE CONTROLE ESPECIALMENTE ADEQUADO É CONSTRUI-LO DE FORMA SEMELHANTE ÀQUELA QUE USAMOS PARA O PLANEJAMENTO. O CONTROLE TRADICIONAL É UM SISTEMA DE *FEEDBACK*: ALGUMA COISA SAI ERRADA, SE RECEBE O SINAL DE QUE NEM TUDO ESTÁ BEM E FAZ-SE ALGO A RESPEITO. O PROBLEMA COM ESSA FORMA DE CONTROLE, É QUE SE ESTÁ SEMPRE DEPOIS DO FATO. TENTAR SE ANTECIPAR, QUANDO SE PODE FAZÊ-LO, É MELHOR QUE O *FEEDBACK*.

ANTECIPAR É O MESMO QUE "ALIMENTAR PARA DIANTE". REFERE-SE À ATITUDE DE TRABALHAR COM AS IMAGENS QUE LEVAM À AÇÃO CRIATIVA. ASSIM COMO, COMPROMETEM A ORGANIZAÇÃO. NO CITICORP, ONDE A IDÉIA É CHAMADA DE "VENDER PARA DIANTE" E É EXPLICADA COM UMA ANEDOTA SOBRE O FALECIDO PRESIDENTE

²¹⁵ In WATERMAN JR., R. H.. *O fator renovação*. p. 127.

²¹⁶ WATERMAN JR., R. H.. *O fator renovação*. p. 129-131.

CHARLES DE GAULLE, QUE DECIDIU DEIXAR DE FUMAR. CERTO DIA, MARCHOU PARA FORA DE SEU ESCRITÓRIO PARA A ANTE-SALA, ONDE ANUNCIOU A SEUS SURPRESOS AUXILIARES: "EU, CHARLES DE GAULLE, NÃO FUMAREI MAIS". TENDO ASSUMIDO AQUELE COMPROMISSO PÚBLICO, UMA PESSOA COM O ORGULHO E A ESTATURA DE GAULLE DIFICILMENTE PODERIA VOLTAR ATRÁS.

O CITICORP FEZ O MESMO, ESTABELECENDO QUATRO PRIORIDADES PARA OS DEZ ANOS SEGUINTE: ADQUIRIR ESTABILIDADE FINANCEIRA (EM REAÇÃO À PERDA DE CONFIANÇA, PELO PÚBLICO, NOS BANCOS EM GERAL); AMPLIAR O PODER DE GANHO; MELHORAR A IMAGEM EXTERNA (PORQUE AGRESSIVOS COMO TÊM SIDO, ELES TÊM UMA TENDÊNCIA À ARROGÂNCIA); E, MELHORAR O CLIMA INTERNO (PARA ASSEGURAR QUE AS PESSOAS ALTAMENTE TALENTOSAS, QUE ELES SE ORGULHAM EM ATRAIR, CONSIDEREM O CITICORP UM LOCAL DIVERTIDO DE TRABALHO). SE REALIZARAM ESSAS ASPIRAÇÕES, NÃO SE SABE. MAS, TENDO FORMULADO ESSAS METAS GERAIS, FALARAM TANTO SOBRE ELAS, INTERNA E PUBLICAMENTE, QUE FICARAM REALMENTE COMPROMETIDOS.

8.7 BENEFÍCIOS DO SERVIÇO DE ENCOMENDAS EM ÔNIBUS

A operação do serviço de encomendas em ônibus, além da receita que pode representar para as transportadoras, tem atributos que resultam em benefícios tanto para o transporte de modo geral, como para a sociedade como um todo.

8.7.1 Melhores Níveis de Serviço

O TEO, de modo geral, representa uma interessante possibilidade de melhoria nos níveis de serviço que a atividade de encomendas pode oferecer ao cliente. Dentre os vários aspectos, pode-se estabelecer algumas comparações entre o trabalho de uma ETP e de uma ETC, ambas comuns, na operação com encomendas:

- tempo de viagem: de modo geral, em viagens de longo percurso, enquanto o veículo

da ETC deve parar para o pernoite da tripulação, um ônibus, por força legal, tem sua tripulação substituída. Isso, além de encurtar o tempo de viagem do ônibus, reflete-se na própria segurança do transporte (descanso da tripulação);

- regularidade e confiabilidade: uma vez que o TEO é realizado num serviço delegado, a princípio, deve cumprir, regularmente, dentro de todas as normas cabíveis, seus horários e roteiros, tenha ou não encomenda para transportar – sem a pressão da consolidação sofrida pelas ETC's;
- veículos: uma vez que, por princípio, o ônibus destina-se ao transporte de passageiros, deve ser mantido em bom estado de uso e segurança, o que nem sempre se observa no TRC. De modo geral, a idade média das frotas de ônibus é menor que a de caminhões;
- tempo de armazenagem: normalmente, a frequência do TRP é bem maior que a do TRC, em qualquer rota. E, como também, a frequência do TRC fica na dependência da consolidação, o tempo de armazenagem no TRP é bem menor. Isso, também tende a diminuir perdas e extravios na armazenagem;
- tempo de carga/descarga e empilhamento: uma vez que a altura de empilhamento num ônibus é menor do que num veículo de carga com a mesma capacidade volumétrica, assim como é maior a acessibilidade (mais portas), a tendência é de que no TEO o tempo de carga/descarga e as quebras por empilhamento sejam menores;
- dimensões: pela própria cultura da atividade, as ETP's transportam desde um único envelope até um conjunto de volumes, desde que caibam em seus bagageiros. Algumas ETC's têm dificuldade de aceitar um lote unitário de pequenas dimensões; e
- além dos aspectos citados, em relação às ETC's, geralmente, as ETP's têm: maior número de escritórios para facilitar o acesso do cliente; pessoal treinado com mais frequência, uniformidade e cuidado para o atendimento público; menos possibilidade de sofrer roubos de carga durante a viagem; etc..

Uma importante restrição que se interpõe ao TEO diz respeito às dimensões do veículo, que pode limitar o transporte de lotes ou volumes maiores. Quanto à questão dos roteiros fixos, que já foi abordada, deve-se acrescentar que é uma *característica* inerente à atividade – nem defeito e nem qualidade. E que, como tal, deve ser explorada da melhor maneira possível. Caso contrário, seria o mesmo que se considerar defeito o fato de um avião não poder aterrissar em qualquer lugar.

8.7.2 Diminuição dos Custos Logísticos

Segundo os aspectos citados no item anterior, um dos benefícios mais importantes do TEO, certamente, é a diminuição dos custos logísticos do transporte do produto. Isto é: o ganho de tempo da viagem, o menor tempo de armazenagem da encomenda, o menor tempo de carga e descarga, menor investimento no gerenciamento de riscos, etc., tudo

contribui para que os custos decorrentes da logística aplicada no transporte sejam menores.

Além disso, as características do TEO torna bem mais simplificado e realista o planejamento logístico da operação. As condicionantes do transporte - horário e roteiros fixos, tamanho do bagageiro, etc. – transformam-se nos próprios parâmetros do planejamento. E, isso, nem sempre é possível de obter no TRC, onde, se todas as variáveis estiverem teoricamente em aberto, levam à garantia de que, na prática, estão condicionadas a fatores desconhecidos.

O tema referente às implicações logísticas, em instância mais oportuna, necessita de maior aprofundamento, em função da sua amplitude e das múltiplas possibilidades que propicia.

8.7.3 Benefícios Sociais

A partir do ambiente do mundo atual, traçado no Capítulo 2, pode-se dizer que os benefícios mais importantes que o TEO pode produzir situam-se no plano social. O acesso a um conjunto de bens que o serviço pode oportunizar, como se viu, não pode ser subestimado. Nem em qualidade e nem em número. Agilizar ou permitir que uma encomenda, vinda de qualquer parte do mundo, chegue às mãos de um morador de uma pequena localidade, dentro de prazos, preços e condições aceitáveis, certamente é cumprir uma importante função social. Comparável à uma função infra-estrutural.

Conforme já levantado também, outro benefício importante, relaciona-se à manutenção de determinadas linhas de passageiros, a partir da sua viabilização econômica pelo, ou com o apoio, da receita do transporte de encomendas.²¹⁷

Também, deve-se lembrar da possibilidade do TEO diminuir as tarifas das passagens, uma vez considerada na planilha tarifária do TRP a receita auferida com o serviço. Certamente, a questão é tecnicamente complexa e politicamente incendiária, porém, em algum momento deverá ser enfrentada, por uma questão de justiça e correção.

8.8 ALIANÇA E SITEO: ALTERNATIVA PARA A DINAMIZAÇÃO

Nesta etapa, seguindo o objetivo específico do trabalho, a partir dos muitos aspectos já discutidos, conclui-se que a opção da parceria através de alianças é a alternativa mais indicada ao desenvolvimento da atividade do transporte de encomenda em ônibus. E, mostra-se por que tal associação deve ser implementada com a integração dos serviços dos parceiros nela envolvidos.

²¹⁷ Esta afirmativa é freqüentemente citada por técnicos do Deter e por funcionários de transportadoras de Santa Catarina, apesar de não haver levantamentos disponíveis sobre a questão.

8.8.1 A Opção Pela Aliança

Neste item, de modo direto, tentar-se-á resumir a motivação para que uma ETP, ou um conjunto delas, opte por participar de uma aliança de transportadoras, com a finalidade de dinamizar seu serviço de transporte de encomendas em ônibus. Acredita-se, aqui, que todos os conceitos e fundamentações teóricas já tenham sido suficientemente debatidos anteriormente e que, por isso, pode-se dispensar a prolongada argumentação e comprovação à cada referência ou afirmação.

Conforme já se pôde abordar detidamente, ao aceitar-se a argumentação de que se uma organização pára, está se encaminhando para o definhamento e morte, então, se a extinção não estiver nos seus planos, ela deverá fazer uma das 3 seguintes opções para crescer: expandir-se internamente; fazer aquisições ou fusões; participar de alianças estratégicas.

Como, as ações para o desenvolvimento de uma das atividades da organização objetivam oportunizar o crescimento da própria organização, então, buscar a dinamização do TEO de uma ETP, sem dúvida, insere-se no conceito de crescimento e nas estratégias para tal dirigidas.

Com isso, focando-se uma ETP, operadora de linha interurbana regular²¹⁸, e o TEO, as 3 opções de crescimento, possibilitam as seguintes considerações:

- expansão interna: além de exigir recursos nem sempre existentes, essa opção esbarra na limitação das restrições da abrangência geográfica, que o serviço delegado de passageiros tem, por natureza. Ou seja, de pouco adiantaria a operadora criar filiais ou agências em regiões onde não opera linhas regulares de ônibus, delegadas pelo poder público;
- aquisição de concorrentes ou fusão com outras ETP's: essas opções exigem, geralmente, grandes disponibilidades de dinheiro (em *cash*). Normalmente, a poupança das transportadoras é baixa, assim como o seu endividamento. O imobilizado, geralmente, é bastante alto. Além do que, como o transporte de encomendas não é a atividade principal das ETP's, fica mais difícil ainda de justificar um investimento desse tipo, com tal objetivo. Outro fator, também, diz respeito à concessão do serviço pelo poder público, que pode não aprovar o negócio, em função do monopólio que ele não pode permitir ou incentivar; e
- aliança: dada a sua enorme variedade de possibilidades, torna-se, de pronto, a alternativa de crescimento mais exequível. Pode ter um baixo custo e ser formulada rapidamente, permitindo arrependimentos e digressões menos onerosas e traumáticas. Das 3 opções, é a única que possibilita um ataque experimental e informal de custo muito baixo, e boas chances de sucesso. Além disso, como a aliança pode ser formulada para operar apenas o serviço de encomendas, estariam

²¹⁸ Lembra-se que é nessas linhas que os ônibus são dotados dos bagageiros utilizados para o transporte de encomendas. Por outro lado, normalmente, os veículos urbanos não os possuem.

resguardadas as outorgas concedidas pelo poder público, que referem-se ao serviço de passageiros. Pode-se também acrescentar que, conforme frequentemente veiculado na imprensa comum, alguns respeitados estudiosos, como Peter Drucker, insistem que a forma de organização do trabalho no futuro será o das cooperativas. E, nesse sentido, a estratégia da aliança, dentre as demais, é a que conduz a esse modelo organizacional.

PELO GRANDE NÚMERO DE ALIANÇAS ESTRATÉGICAS JÁ TESTADAS E CONHECIDAS, ESSA OPÇÃO EXIGE UMA LARGA DISCUSSÃO DE SUAS POSSIBILIDADES. NO PRÓXIMO CAPÍTULO, NO ITEM "DEFINIÇÃO DO TIPO DE ALIANÇA", SE TRATARÁ MAIS PROFUNDAMENTE DO CASO DE ALIANÇAS VOLTADAS ESPECIFICAMENTE PARA AS ETP'S, FORMULADAS PARA OPERAR O TEO DE MODO INTEGRADO.

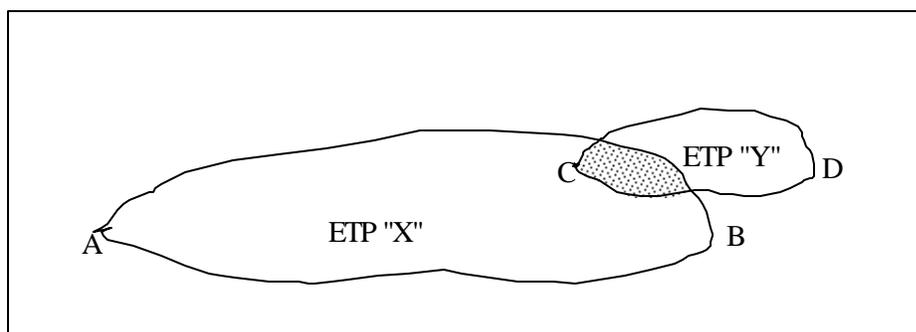
8.8.2 A Necessidade de Operar de Forma Integrada

Para atingir os seus reais objetivos potenciais, uma aliança de ETP's deve integrar os diversos serviços das linhas operadas pelos parceiros. Caso contrário, os benefícios auferidos ficarão bastante aquém das possibilidades, como se verá.

Pode-se considerar, por exemplo, que uma aliança possível entre duas ou mais transportadoras, pode ter a finalidade de constituir uma simples central de informação dos serviços independentes. Certamente, isso já trará uma série de benefícios aos parceiros e aos clientes, a partir da simples racionalização da informação – quando qualquer outra tentativa mais ousada não puder progredir, sempre uma central de informação pode ser o ponto de convergência para uma aliança. Mas, até lá, há muitas possibilidades que podem ser melhor exploradas.

Imagine-se, por exemplo, 5 ETP's, cada uma operando 10 linhas diferentes, sendo que, cada linha tem 5 pontos de seções intermediárias. Nos atuais moldes (de exclusividade) do TRP, isso garante que uma encomenda despachada de um ponto qualquer de um dos 250 locais atendidos, só chegará a uma das 200 localidades servidas pelas demais operadoras, caso haja uma integração entre todas as ETP's operadoras dos roteiros envolvidos. Sem a integração, cada ETP só poderá aceitar encomendas para os seus roteiros (50 pontos) e o cliente deverá buscar outra alternativa de transporte.

Figura 8.1 Abrangência e Integração de ETP's



**PODE-SE ABORDAR UM SEGUNDO EXEMPLO MAIS CONTUNDENTE,
PARA DEMONSTRAR O ALCANCE DA INTEGRAÇÃO. CRIE-SE A
SEGUINTE SITUAÇÃO, CONFORME INDICADA NA FIGURA 8.1:**

- a ETP "X" opera 200 linhas, na área de abrangência delimitada por A e B;
- a ETP "Y" opera apenas 1 linha, na área delimitada pelos extremos C e D.

Uma encomenda despachada em A só chegará em D, se as empresas "X" e "Y" cooperarem na operação. Imagine-se a importância da cooperação se A e D representarem cidades muito importantes, em relação às duas áreas de abrangência. Outro detalhe prático diz respeito ao fato de que, apesar de operar apenas 1 linha, a empresa "Y", além de ser fundamental ao transporte dessa encomenda, pode ter um movimento de passageiros até maior que o da empresa "X", por exemplo. Tal aliança ganharia maior relevância ainda.

Em relação à figura 8.1, imagine-se, ainda, a seguinte possibilidade: tanto a transportadora "X", quanto a "Y" já operam com TEO, isoladamente, e, segundo um levantamento, constatou-se que:

- a ETP "X" transporta 1.000 encomendas/mês;
- a ETP "Y" transporta 40 encomendas/mês;
- as ETC's da região, todas juntas, transportam 50.000 encomendas/mês entre os pontos A e D; e
- há uma forte demanda reprimida para encomendas nos diversos roteiros possíveis na região representada pela união das áreas de abrangência das duas ETP's.

Para esse caso, a associação das duas ETP's, de imediato, deverá levar a uma operação de bem mais do que 1.040 encomendas/mês, com toda a certeza. E, esse é um exemplo do efeito multiplicador de uma aliança, com operação integrada.

Admita-se, agora, que a essas ETP's ("X" e "Y") junte-se uma terceira, com área de abrangência contígua às anteriores ou não. O que pode acontecer de negativo, já que as transportadoras não concorrem entre si? Acrescente-se outras ETP's às 3 e, além da ampliação da área de abrangência e das dificuldades de coordenação da aliança, o que aconteceria? E, conforme será discutido no próximo capítulo, se a essa aliança se juntarem outros parceiros, como ETC's ou transportadores de outros modais, teoricamente, as possibilidades parecem infinitas.

E, essa aliança deverá funcionar de forma integrada, em termos operacionais e tarifários, como forma de maximizar os recursos de todos os parceiros da aliança, gerando as vantagens competitivas que um sistema integrado de transporte de encomendas em ônibus pode possibilitar.

9 FORMULAÇÃO DE UMA ALIANÇA PARA O TEO

Neste capítulo, numa aplicação direta do conteúdo até aqui abordado, discute-se a formulação de uma aliança entre empresas de transporte rodoviário de passageiros (ETPs), para operar, de maneira integrada, o transporte de encomendas em ônibus (TEO) de linhas interurbanas regulares.

Uma vez que se assume não existir um modelo acabado para cada situação, muito menos para todos os casos, se estudará a questão de modo a permitir a inclusão do maior número possível de variáveis. Mas, de pronto, sabe-se que cada situação encerra uma grande quantidade de condicionantes próprias. Outro aspecto considerado, por princípio, é que uma aliança deve contemplar, ao máximo, o conjunto das necessidades - algumas subjetivas - de cada um dos parceiros. E, portanto, somente a eles é dado conhecer todas as peculiaridades daí decorrentes.

Assim, por tudo que se viu, e pelo que foi permitido concluir, para a proposta que segue, fixou-se apenas o seguinte:

- para dinamizar a atividade de transporte de encomendas em ônibus, a alternativa de crescimento escolhida foi a da parceria em forma de aliança (ver item 8.8.1); e
- dentre os vários tipos de alianças estudados, nenhum, sozinho, contempla todas as possibilidades e nuances desejadas (ver item 6.10). Portanto, deve-se adotar um modelo híbrido, resultante de alguns dos conhecidos, que possibilite, ainda, a inclusão de certas inovações.

A fim de melhor contextualizar essa aliança, a mesma é apresentada a partir de um ambiente mais amplo, dentro de um sistema de transporte definido e caracterizado, principalmente, pelo serviço integrado das ETP's - as componentes do agente que mais interessa à tese.

9.1 ESTRUTURAÇÃO DO SITEO

O Sistema Integrado de Transporte de Encomendas em Ônibus - SITEO - tem o objetivo específico de proporcionar o serviço de transporte de encomendas, através das operadoras de linhas regulares de transporte rodoviário de passageiros, de forma articulada e operacionalmente integrada.

9.1.1 Caracterização e Definições

Técnica e teoricamente, um Sistema Integrado de Transporte de Encomendas em

Ônibus – SITEO – pode ter a abrangência geográfica que se desejar. O princípio da articulação permite que as fronteiras do serviço sejam continuamente ampliadas, através da agregação de novos operadores, itinerários e pontos de origem/destino. As limitações operacionais, por outro lado, são mais aparentes, uma vez que a integração requer um conjunto de recursos, os quais, certamente, vão interferir e determinar a economicidade do serviço.

Doravante, por motivos práticos, sempre que convier, o nome Sistema Integrado de Transporte de Encomendas em Ônibus será identificado, simplesmente, por SITEO, além do que:

a - todos os dados e considerações focarão, sempre que possível e suficiente, a banda qualitativa dos componentes. Reservar-se-á o tratamento quantitativo para as situações julgadas imprescindíveis; e

b - as análises centrar-se-ão, sempre que julgado adequado, num exemplo referenciado a partir do Estado de Santa Catarina. Antes de ser restritivo, deseja-se com isso que a abrangência permitida pelo tema contenha-se aos objetivos do trabalho e, principalmente, que não sejam pulverizadas eventuais conclusões em dispensáveis generalizações. De modo prático, deseja-se possibilitar a análise comparativa.

Para o delineamento do SITEO, far-se-á referência apenas à infra-estrutura normalmente existente e aos agentes que nele atuarão, sendo que nesses últimos reside o principal interesse desta pesquisa. Ou melhor, basicamente, busca-se montar uma moldura adequada para a tela principal: a aliança de ETP's – um dos agentes do sistema.

9.1.2 Infra-Estrutura

Dentre os vários aspectos que dizem respeito à infra-estrutura de um sistema para transporte de encomendas em ônibus, pode-se abordar, principalmente, os relacionados às rodovias e rotas das linhas de interesse, além das questões ligadas a fronteiras, terminais e alguns serviços de apoio. Pode-se, ainda, incluir as questões relacionadas aos veículos. Importante lembrar que, o sistema deve agrupar características tanto do serviço de passageiros, quanto de cargas.

9.1.2.1 Linhas e Rotas

Dependendo da abrangência geográfica do SITEO, pode-se ter rotas e linhas municipais, intermunicipais, interestaduais e internacionais a ele integradas. A cada uma

corresponderá uma série de atribuições e restrições. Para efeito de exemplo, tome-se a situação de dois sistemas de transporte rodoviário de passageiros, ambos relativos ao Estado de Santa Catarina, em meados da década de 1990:²¹⁹

- em fins de 1994, o sistema intermunicipal atendia todas as sedes dos 260 municípios então existentes, além de inúmeras localidades do interior, através de 859 linhas regulares, das quais, 247 com características urbanas e 612 interurbanas. Os itinerários e frequência desses serviços intermunicipais são estabelecidos pelo Deter, autarquia estadual que administra o sistema. Por suas características, aqueles serviços com acentuada frequência sofrem pequenas alterações de itinerário. Em termos de infra-estrutura, é relevante o fato da operação interurbana ocorrer sobre leito estradal sem pavimentação, num grande número de linhas ou em grandes trechos de muitas linhas. Menos de 10% das rodovias catarinenses são pavimentadas e, dessas, a maior parcela é composta de rodovias federais e estaduais. Ao mesmo tempo, o Estado é composto por mais de 80% de municípios de pequeno porte, onde ainda são raras as operadoras locais de transporte de passageiros, sendo seus interiores servidos por transportadoras intermunicipais, que utilizam as rodovias municipais sem pavimentação - de má qualidade. O Deter, por princípio, licencia apenas uma só empresa para uma mesma rota; e
- em 1995, o sistema internacional para os países do Mercosul era operado por 30 linhas regulares. As frequências e itinerários dos serviços são estabelecidos pelo DTR - Departamento de Transportes Rodoviários -, órgão federal brasileiro (do Ministério dos Transportes), administrador do sistema. Por princípio, cada um dos serviços é operado por duas transportadoras, pelo menos, sendo, uma de cada um dos países terminais das linhas, segundo o "princípio da reciprocidade".²²⁰ A frequência dos serviços pode ser alterada, conforme acordo entre os países. Alguns, apesar de não se originarem no Estado, têm seccionamento autorizado no seu território. Todas as linhas acessam a Argentina - único país estrangeiro com quem Santa Catarina faz fronteira - através de três pontos: Foz do Iguaçu (Paraná), Uruguaiana (RS) e Dionísio Cerqueira (SC).

Os serviços interestaduais e municipais, de modo análogo, têm suas rotas definidas pelos órgãos concedentes, dentro de itinerários fixos a serem cumpridos. Funcionando de modo coordenado, a abrangência de um SITEO pode assumir o alcance que se desejar, valendo-se de todas as possíveis conexões dos diferentes serviços.

9.1.2.2 Terminais e Pontos de Apoio

Os terminais rodoviários de passageiros e os pontos de parada ou pontos de apoio rodoviário (PA's), são os elementos da infra-estrutura situados nas extremidades ou no trajeto das linhas, que se caracterizam como equipamentos de apoio rodoviário (EAR's), integrantes do sistema de transporte rodoviário de passageiros, onde ocorrem atividades

²¹⁹ CHRAIM, M.. *O Mercosul e seus impactos sobre o sistema de transporte rodoviário de passageiros de Santa Catarina*. p. 57-62.

²²⁰ A menos que um dos lados expresse o desinteresse dos seus transportadores pelo serviço.

e operações de embarque/desembarque, compra/venda de passagens, espera, manobra e estacionamento de veículos, fiscalização, etc., juntamente com outras atividades comerciais, como, compra/venda de refeições, “souvenires”, revistas, balas, combustível, assistência mecânica, etc.. É comum que tanto os terminais quanto os PA's sejam utilizados como locais de coleta ou entrega de encomendas, principalmente esses últimos.

Legalmente, cabe aos órgãos governamentais concedentes do serviço de passageiros *homologar* ou *autorizar* o uso dos EAR's pelas transportadoras. Usualmente, nos terminais operam apenas as linhas intermunicipais, interestaduais e/ou internacionais com características interurbanas²²¹. Às demais linhas - as urbanas ou semi-urbanas -, dadas as especificidades de suas operações, mesmo buscando-se favorecer sua operação integrada com as demais, destinam-se os terminais urbanos, que não permitem operação com encomendas.

Em Santa Catarina, a exemplo de outros estados, todos os PA's são construídos e/ou explorados pela iniciativa privada e, em alguns casos, por operadoras dos serviços de passageiros. Os terminais, diferentemente, geralmente são construídos e administrados pelo poder público municipal, afora alguns poucos de propriedade privada.

Um ponto crítico em relação ao serviço de encomendas das transportadoras, advém dos projetos arquitetônicos e operacionais dos EAR's, que dificilmente contemplam essa atividade. Normalmente, toda a estrutura volta-se exclusivamente ao passageiro. Esta é uma questão a ser convenientemente explorada na implementação e operação de um SITEO.

9.1.2.3 Rodovias²²²

Como já foi referido anteriormente nesta tese, as rodovias brasileiras, seja pela qualidade ou pela quantidade, muitas vezes, constituem pontos de estrangulamento do transporte. Porém, além disso, há algumas outras considerações decorrentes de certas características da região atendida.

Novamente, recorra-se ao caso de Santa Catarina, em duas regiões distintas, a fim de demonstrar algumas análises pertinentes:

- o Estado tem seus maiores centros geradores de viagens localizados mais próximos ao litoral, onde se concentram as cidades mais populosas e os maiores pólos industriais catarinenses. Nessa área encontra-se, também, a região com o maior volume de tráfego estadual de veículos de passageiros. Foi nessa região que se deu o processo de ocupação e urbanização do Estado. Muitos dos seus municípios são relativamente antigos e, tal qual muitos outros do restante do país, têm graves problemas de ordenamento. Apresentam um deficiente planejamento urbano, com

²²¹ Linhas interurbanas, segundo o Deter, que as denomina de "serviço rodoviário", são aquelas com percurso superior a 100 km. Para o DTR, são aquelas com percurso superior a 75 km.

²²² Fonte dos dados: CHRAIM, M.. *O Mercosul e seus impactos...* p. 64-65.

vias de tráfego tortuosas, confusas e estreitas, que dificultam a implementação de bons projetos viários economicamente exequíveis. Em razoável proporção, as rodovias e os EAR's dessa zona apresentam pavimentação e estrutura razoáveis. Porém, dada a localização centralizada dos EAR's, a acessibilidade dos ônibus é comumente dificultada por outras características²²³. Nessas cidades existem operadoras de serviço municipal de passageiros, bem como, transportadoras de cargas que atendem a demanda do interior dos municípios; e

- encontra-se um cenário diferente ao se verificar a região mais a oeste do Estado. Composta por cidades mais novas (a maioria tem menos de 50 anos de existência), a topografia é plana e as vias urbanas bastante amplas e ordenadas. Essa área têm uma enorme carência de pavimentação rodoviária, principalmente, no interior dos municípios, onde o atendimento através do sistema de transporte intermunicipal de passageiros é fundamental, dada a falta de operadoras locais. A região tem poucos EAR's, sendo que o acesso aos mesmos é facilitado pelo projeto geométrico das vias e dificultado pela pequena parcela de vias pavimentadas. É muito pequeno também o número de transportadoras de cargas locais, sendo importante o papel desempenhado pelo ônibus no serviço de encomendas.

Como é permitido aferir rapidamente, muitos fatores podem contribuir para a caracterização do transporte de encomendas e para o nível de serviço a ser ofertado. Porém, mais importante ainda do que conhecer as características e potencialidades específicas de cada região, são as possibilidades que um SITEO pode explorar, através das trocas entre as regiões. Pois, a operação integrada do transporte permite a aproximação de uma zona geradora a uma outra zona consumidora.

9.1.2.4 Veículos²²⁴

Em função da similaridade das normas dos serviços regulares de passageiros, nos diversos níveis, bem como, dada a tecnicidade que escapa ao objetivo deste trabalho, procurar-se-á, apenas, pinçar alguns aspectos relativos ao tema veículos, que tenham, de alguma forma, relação direta com o foco pretendido.

Como atividade regulamentada, o transporte de passageiros é dotado de um grande número de normas relativas ao veículo: motor, chassi, segurança, conforto, idade, certificação, capacidade, remuneração, etc.. Porém, como já se viu no capítulo anterior, tudo volta-se ao passageiro. Para o tema encomendas, normalmente, as normas fazem apenas ressalvas, no sentido de que podem ser carregadas, desde que fique garantida a segurança e o conforto do passageiro e sua bagagem.

Na prática, porém, a diversificação dos tipos de ônibus é enorme. Além do número e tipo de poltronas, a carroceria dos veículos de uma mesma frota, diferem entre si em numerosos itens (sanitário, sistema de comunicação, ar condicionado, bagageiro,

²²³ Projeto geométrico inadequado, alta demanda de automóveis e outros veículos urbanos, excessiva presença de barreiras de velocidade (semáforos, lombadas), falta de serviço de transporte integrado, etc.

²²⁴ Fonte dos dados: CHRAIM, M.. *O Mercosul e seus impactos...* p. 66-67.

geladeira, nível de ruído, equipamentos de entretenimento, etc.). Grande, também, é a variedade de marcas de chassis utilizados no diversos tipos de veículos.

Segundo técnicos do Deter, um importante fator que determina o tipo de veículo a ser adquirido por uma transportadora é a concorrência nos serviços de encomendas e nas viagens especiais (fretamento, turismo, etc.). Para as encomendas, adquirem veículos com bagageiros muito maiores do que os necessários aos passageiros das linhas regulares. E, para as viagens especiais adquirem veículos extremamente confortáveis. Ocorre que as exigências legais para os veículos das linhas regulares são básicas. Porém, a remuneração tarifária não é feita segundo os padrões básicos, mas segundo a frota média do sistema. Então, teoricamente, ao incorporar veículos mais sofisticados e maiores, as operadoras estariam pressionando a elevação das tarifas.

A vantagem real dessa prática está numa esperteza, contra a qual o poder público ainda não gerou os devidos mecanismos. As transportadoras registram os ônibus sofisticados em suas frotas, habilitando-os a operar linhas regulares (onde não há concorrência), mas, os destinam às viagens especiais (onde há concorrência), a fim de atrair a clientela. E, ao mesmo tempo, mantêm seus veículos mais simples operando as linhas regulares, com uma remuneração média superior à real.

De qualquer modo, para um SITEO importa conhecer as exigências básicas dos órgãos concedentes em termos de números de poltronas (o que permite calcular o volume das bagagens dos passageiros), e comparar esse número com a capacidade dos bagageiros dos veículos da frota da aliança, a fim de dimensionar a capacidade volumétrica de transporte das transportadoras do sistema.

Para se avaliar os números com os quais o poder público lida, em Santa Catarina, aos veículos dos serviços interurbanos são atribuídas as seguintes capacidades médias:

- leito: 21 poltronas;
- executivo: 31 poltronas;
- rodoviário: 45 poltronas; e
- semi-urbano: 45 poltronas.

No sistema intermunicipal do Estado predomina, em número, o chassi da marca Mercedes Benz, enquanto no sistema internacional, predominam as marcas Scania Vabis e Volvo. No sistema internacional verifica-se grande incidência da carroceria “Paradiso”, do fabricante Marcopolo, com ar-condicionado. Por ingerência legal, todas as linhas intermunicipais com mais de 100 km e todas as internacionais (e interestaduais) com mais de 75 km de extensão são operadas por veículos dotados de sanitário a bordo.

9.1.2.5 Serviços de Apoio

O SITEO deverá identificar os serviços de apoio necessários à realização dos seus trabalhos, uma vez que, de modo geral, não há atividades dirigidas para o transporte de passageiros ou cargas. A exceção fica por conta daqueles ligados aos órgãos de classe,

como Confederação Nacional do Transporte, sindicatos patronais e de empregados.

Assim, além dos cursos e treinamentos dos seus funcionários, as transportadoras do SITEO deverão implementar iniciativas que possam favorecer a execução da operação. Organismos como as polícias rodoviárias, corpos de bombeiros, vigilância sanitária, hospitais, etc. devem ser considerados como serviços de apoio a serem buscados para tratativas diversas.

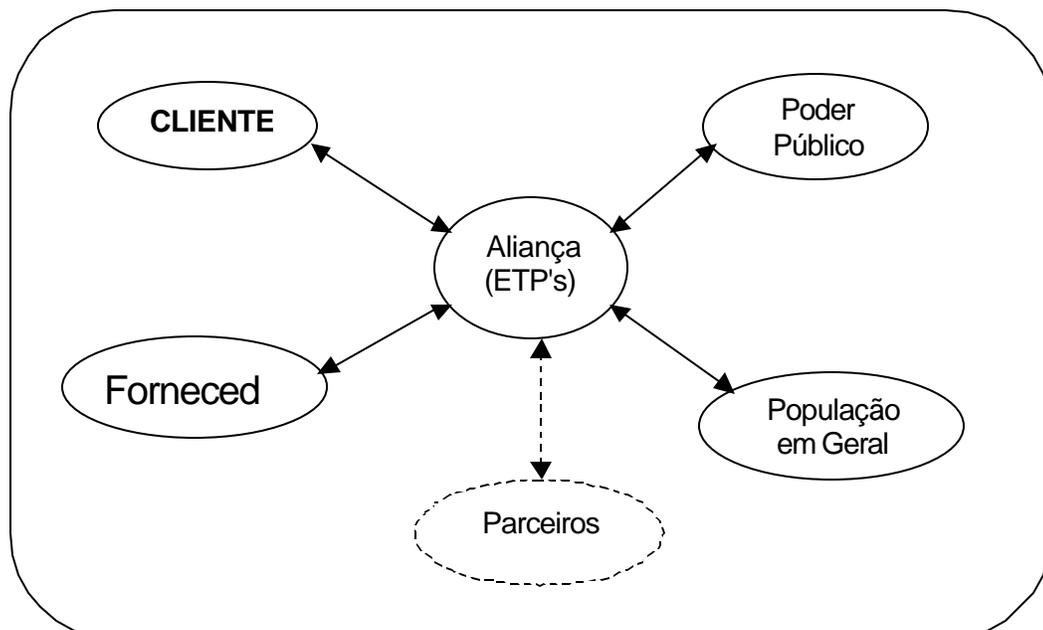
9.1.3 Identificação dos Agentes do SITEO e Suas Inter-relações

Entendendo como agentes de um sistema, as diversas parcelas da sociedade que intervêm no processo e dinâmica do mesmo, sem as quais ele não poderia formalmente existir, consideradas as condicionantes do ambiente em que se situa, pode-se dizer que os agentes de um SITEO, conforme mostrado na figura 9.1, são:

- 1- os transportadores (a aliança);
- 2- os clientes (da aliança);
- 3- os fornecedores (da aliança);
- 4- o poder público (que interessa à aliança); e
- 5- a população em geral (que convive com a aliança).

Além desses, ainda, deve-se acrescentar um sexto nome, que é de fundamental importância para o modelo que se propõe. Porém, dado que, teoricamente, um SITEO pode existir sem a sua intervenção, o mesmo será aqui identificado como um "pseudo-agente": os parceiros (da aliança). Assim, o tracejado com que é representado na figura 9.1, a seguir, quer indicar, tão somente, o seu caráter e não sua importância.

Figura 9.1 Os Agentes de um SITEO



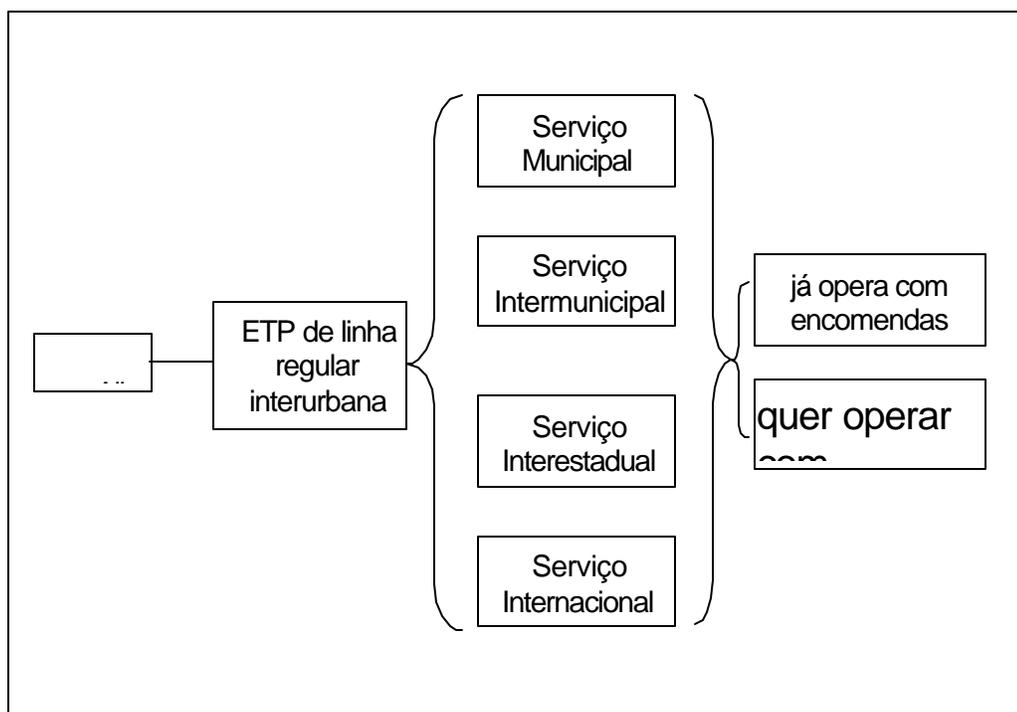
Uma vez que nos capítulos anteriores os diversos agentes já foram exaustivamente referidos e analisados, procurar-se-á, quando suficiente, introduzi-los de modo direto e objetivo, através de fluxogramas e desenhos esquemáticos.

9.1.3.1 A Aliança

O agente representado pela aliança, que executa o TEO em linhas regulares de passageiros, tem como integrantes naturais (ou candidatos natos) as transportadoras que operam tais linhas. A princípio, esses serviços podem ser municipais, intermunicipais, interestaduais ou internacionais, desde que tenham caráter interurbano. E, também a princípio, essas transportadoras podem ser aquelas que já operam com o serviço de encomendas, ou que desejam se equipar para tanto, conforme mostrado na figura 9.2, a seguir.

Certamente, as características específicas dos parceiros que formam a aliança dependerão do *design* dessa aliança. Mas, a fim de favorecer a integração operacional da parceria, quanto maior o número de afinidades ou complementariedade dos transportadores e seus serviços, tanto melhor.

Figura 9.2 Agente – Aliança de ETP's



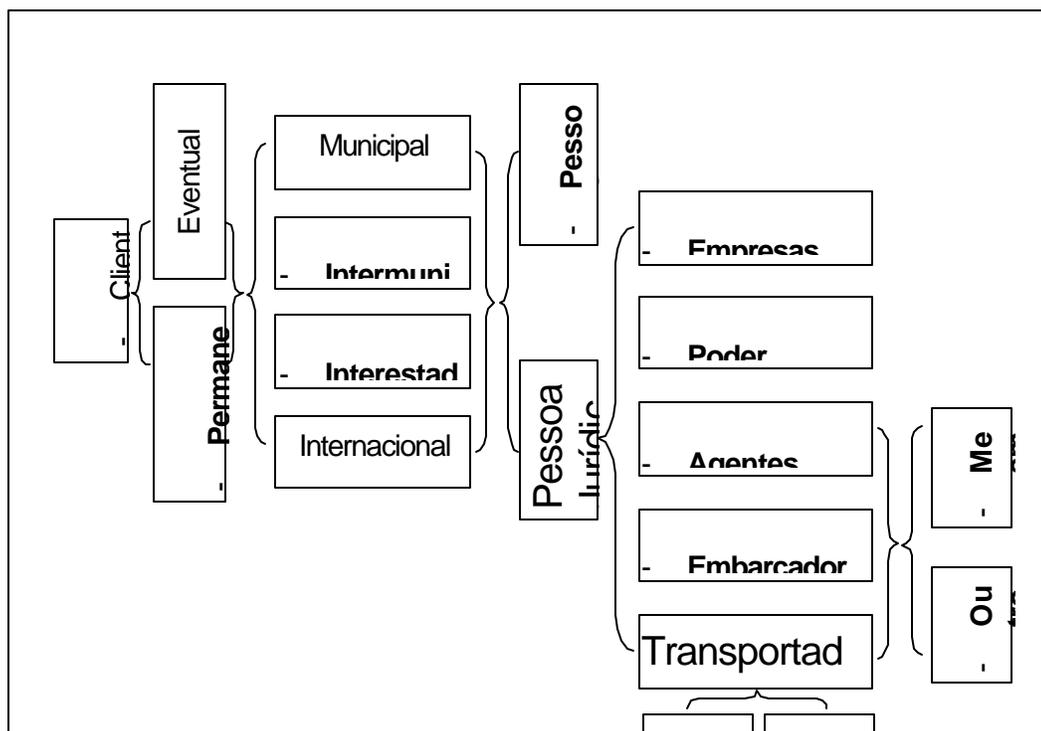
9.1.3.2 Os Clientes

O agente representado pelos clientes do serviço de encomendas em ônibus da aliança abrange uma enorme gama de possibilidades, as quais, já abordadas no Capítulo 3, podem ser assim sintetizadas (ver figura 9.3):

- o cliente pode ser permanente ou eventual, com exigências/demandas de abrangência municipal, intermunicipal, interestadual e/ou internacional; e
- o cliente, ainda, pode ser uma pessoa física ou jurídica. Sendo que, no caso de pessoa jurídica, pode tratar-se de: uma empresa de qualquer setor privado de atividade; de um órgão público de qualquer dos poderes ou esferas; um agente de transporte do mesmo ou de outro modal; um embarcador de cargas do mesmo ou de outro modal; ou, ainda, um transportador do mesmo ou de outro modal. Sendo que, esse cliente-transportador pode ser um operador de cargas (ETC) ou outro transportador de passageiros (ETP) não pertencente à aliança.

Eventualmente, uma aliança pode decidir não negociar com algum(uns) tipo(s) de cliente(s), a fim de privilegiar outro(s). A caracterização do cliente no SITEO é um processo dinâmico e faz parte do *design* operacional da parceria. Normalmente, a seleção ou triagem dos clientes deverá ocorrer algum tempo após o início das operações, como resultado das atividades de avaliação e planejamento dos serviços.

Figura 9.3 Agente - Clientes



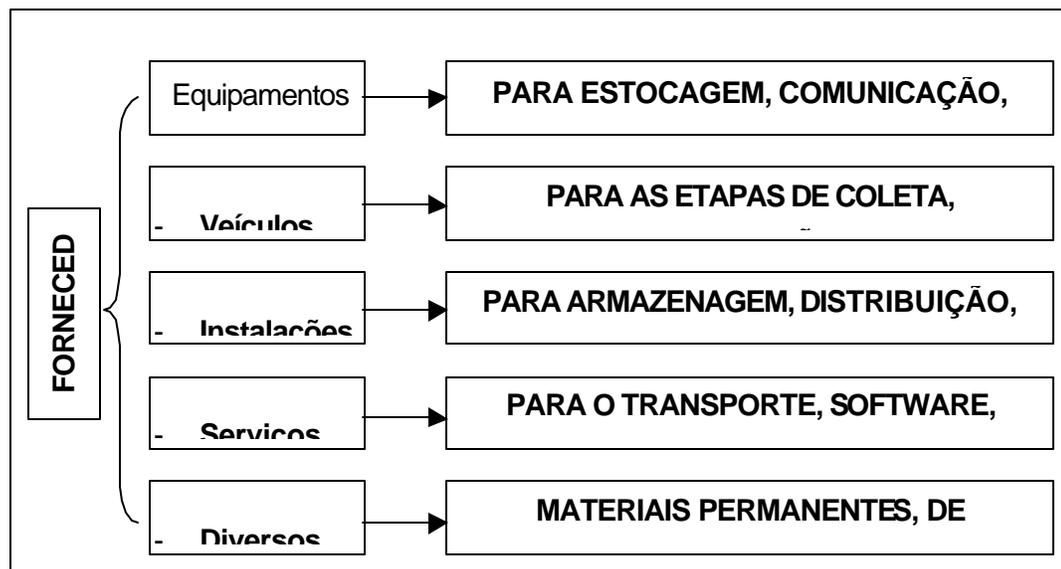
9.1.3.3 Os Fornecedores

Dentro de um SITEO os fornecedores da aliança também têm uma função estratégica e fundamental. Evidentemente, dependendo do grau de integração dos serviços, podem ser inúmeros os fornecedores de uma aliança. O grau de suas especializações dependerá de múltiplos fatores, como do nível de serviço do transporte, do número de transportadoras associadas, das tecnologias utilizadas nos controles e comunicação, da abrangência geográfica do serviço, do tipo e natureza da encomenda a ser aceita na operação, etc..

Portanto, pode-se ter vários tipos de fornecedores (ver figura 9.4), como, para:

- equipamentos: destinados às atividades de comunicação, armazenagem, comunicação, etc. da aliança;
- veículos: dependendo do *design* adotado, a aliança pode necessitar adquirir, por exemplo, veículos *leves* para efetuar certas etapas da operação, entre outras coisas;
- instalações: a aliança pode necessitar locar ou adquirir áreas para montar centros de distribuição ou de armazenagem, temporários ou permanentes, etc.;
- serviços: a aliança pode ter transportadores de cargas contratados e/ou agregados para atender certas demandas; pode precisar de suporte técnico nas áreas de informática, treinamento e seleção de pessoal; ter consultorias diversas; etc.; e
- diversos: entre os inúmeros itens que consome ou utiliza, para o seu serviço a aliança necessitará de impressos, móveis, água, etc.

Figura 9.4 Agente - Fornecedores



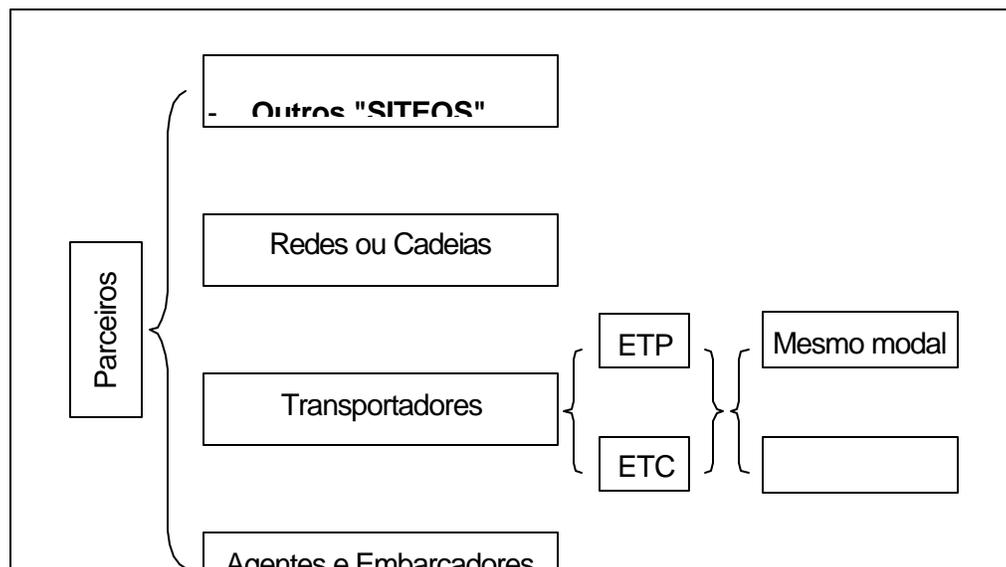
9.1.3.4 Os Parceiros

Um SITEO poderá abranger outras parcerias voltadas ao transporte da encomenda, que não apenas das ETP's que formam a aliança principal. Tais parcerias terão sua própria estratégia de formação e funcionamento, podendo ocorrer, como mostrado na figura 9.5, com:

- um ou mais SITEOS já existentes, a fim de ampliar a abrangência geográfica dos envolvidos. Cada um dos parceiros, internamente, mantém suas próprias características, mas, operacionalmente, a encomenda passaria de um SITEO a outro, até seu destino;
- transportadores organizados em Rede ou Cadeia, o que também amplia as possibilidades logísticas do serviço;
- ETP's e/ou ETC's do mesmo e/ou de outro modal, de modo a captar ou expedir encomendas para fora da área de atuação da aliança (ver figura 9.11); e
- agentes de transporte e/ou embarcadores de encomendas, a fim de estabelecer relações mais duradouras e pautadas em acordos específicos.

Na verdade, a princípio, muitas parcerias podem ser estabelecidas com os agentes fornecedores e clientes. Porém, formalmente, o campo restringe-se quando se opta pela alternativa das alianças, com a finalidade de executar o transporte da encomenda. Certamente, uma aliança pode decidir não estabelecer alianças fora do SITEO, porém, a diversidade e complexidade do serviço são tão amplas atualmente, que, dificilmente pode dispensar tal relação com o que chamou-se de "pseudo-agente" – os parceiros.

Figura 9.5 "Pseudo-Agente" - Parceiros

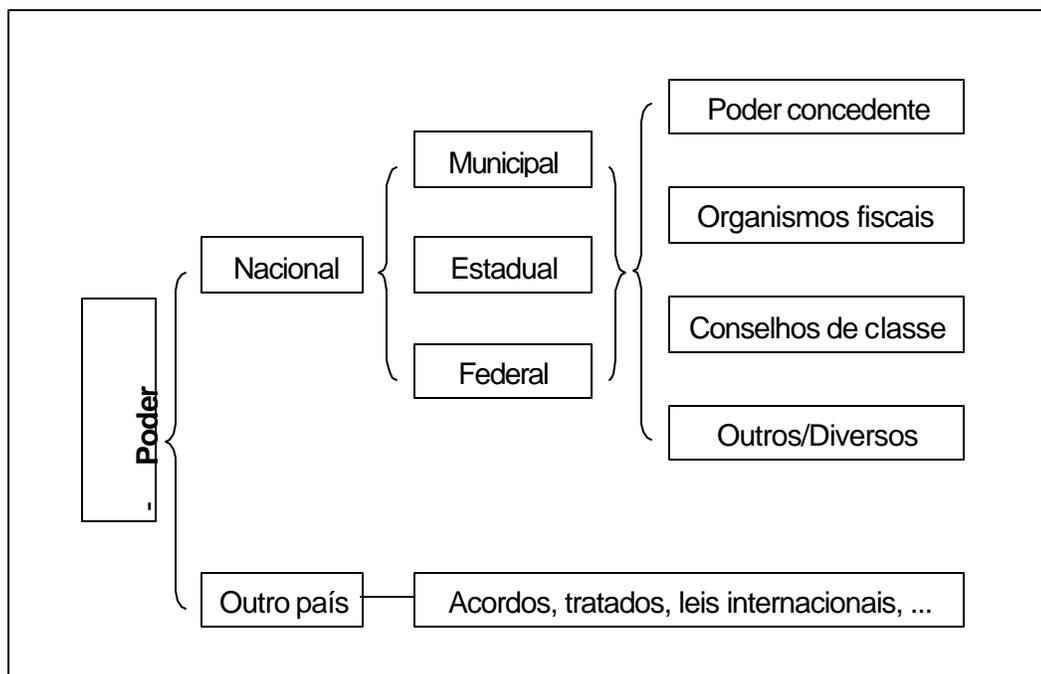


9.1.3.5 O Poder Público

Dado o ambiente em que se insere e a parcela do serviço que tem o caráter de atividade regulamentada, o SITEO tem no poder público um dos seus agentes mais atuantes. Além de oferecer o suporte legal à atividade do sistema, nele interfere através de políticas, taxas e impostos diversos. Esse agente estende sua presença e ações a múltiplos níveis (ver figura 9.6), com variada intensidade e abrangência. Ele pode ser:

- representado pelos poderes nacionais, de competência municipal, estadual ou federal. Nos 3 níveis encontram-se os poderes executivo, legislativo e judiciário, os quais, interferem ou podem interferir diretamente no serviço do SITEO. Geralmente, as atividades do poder executivo são as mais aparentes na rotina da atividade do transporte, através dos órgãos controladores, departamentos fiscais, policiamento, conselhos reguladores das atividades profissionais, etc.; e
- representado por poderes internacionais, através de leis, acordos e tratados, de abrangência diversa (binacional, regional, continental, intercontinental, mundial), interfere diretamente no trânsito aduaneiro internacional (TAI), na autorização da operação, no *modus operandi*, nos contratos de serviço, etc..

Figura 9.6 Agente – Poder Público



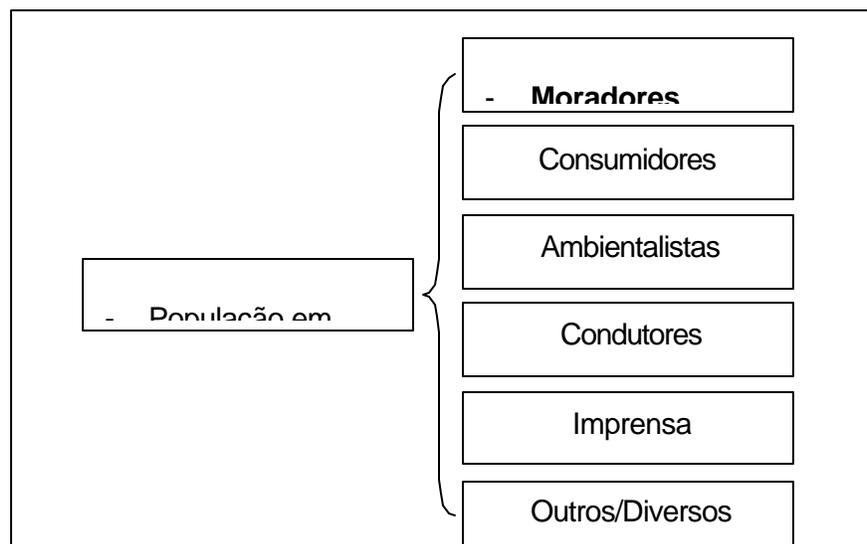
9.1.3.6 A População em Geral

Uma vez inserido dentro de um determinado ambiente, o SITEO encontra-se sujeito ao agente representado pela população, que se apresenta sob extratos organizados ou não. Não apenas pela pressão que exerce sobre outros - o poder público é muito sensível à sua ação -, mas, por sua capacidade de mobilização, esse agente também é decisivo à própria existência do sistema. Nos dias atuais, ampliou-se sobremaneira a abrangência e influência dos grupos integrantes desse agente. Dentre as inter-relações que se estabelecem num SITEO, a da aliança com a população é uma das mais delicadas, dado o alcance amplo, silencioso e incontrolável que seus efeitos podem assumir.

Alguns casos relativos à população que podem ser referidos (ver figura 9.7), para efeito de exemplo, são:

- a postura dos *moradores* de uma área pode decidir a localização de uma instalação da aliança (armazém, garagem, etc.), que necessite operar com ônibus durante a madrugada (barulho) ou em ruas estreitas (congestionamento). Para uma visão extrema dessa relação, pode-se lembrar que uma transportadora dificilmente se instala em zonas urbanas de propalada periculosidade e real pobreza (favelas);
- entre outras possibilidades, os *consumidores* de certos produtos, descontentes com a aliança por qualquer motivo, podem exercer pressão sobre os seus fornecedores, caso esses sejam clientes (efetivos ou potenciais) do SITEO; e
- *grupos ambientalistas, condutores de veículos* (não da aliança), *imprensa, empresas diversas, etc.*, por motivos diversos e de muitos modos, podem interferir na própria existência e "saúde" da aliança, por ação direta e/ou formação da opinião pública em relação ao sistema.

Figura 9.7 Agente - População em Geral



9.2 AS MÚLTIPLAS POSSIBILIDADES DE UM MODELO DE ALIANÇA

Nos capítulos anteriores deste trabalho, muitas vezes, as diversas etapas e nuances de uma parceria foram comparadas a um casamento. Para tornar as idéias mais claras e palpáveis, foram utilizadas expressões pouco formais, como "aproximação", "namoro", "sedução", etc., em referência a determinadas fases e estratégias que envolvem empresas que se lançam a determinados empreendimentos cooperativos. Ainda que corra o risco de não ser considerada científica ou acadêmica, essa terminologia pode traduzir o espírito a que se quer aduzir e, portanto, continuará a auxiliar as comparações a serem aqui utilizadas.

Uma empresa ao se decidir formar uma aliança como alternativa para o seu crescimento, somente ela, com todas as suas características e as condicionantes do seu meio, poderá tomar tal decisão, tal qual num casamento. E, também, como num casamento, somente ela poderá escolher o parceiro e o momento certos. Aos observadores externos, poucas são as variáveis que se deixam determinar com alguma segurança – normalmente, o conhecimento que se tem sobre os envolvidos, a cultura local e a experiência prática permitem algumas poucas especulações.

Além do fato de que, num SITEO todos se comprometem com o sucesso de todos e que o ganho de um não implica na perda de outro, algumas poucas certezas que se pode ter sobre o casamento de transportadoras, dada a sua obviedade, são:

- para um SITEO, deve-se ter ETP's que desejem atuar sob aliança. A partir das quais, em conjunto ou por iniciativa de pelo menos duas, será dado o *start* do empreendimento (e, posteriormente, o início das operações);
- a festa de casamento e a nova casa dos noivos podem ser altamente dispendiosas, extremamente modestas ou estrategicamente calculadas, assim como a instalação e funcionamento da aliança;
- como num casamento, os frutos de uma aliança levam algum tempo para aparecer, até que cada um dos cônjuges se habitue à nova situação, assim como a sociedade;
- o espírito cooperativo deve prevalecer sobre todos os demais, é uma das exigências para a sobrevivência de uma aliança e que permite a correta exploração do fator multiplicador da associação. Por exemplo, deverá ser muito menor e bem mais eficiente o investimento em publicidade pela aliança, do que se realizado por cada uma das ETP's separadamente; e

- como foi necessário realizar o casamento, é possível que surjam situações que aconselhem o divórcio, que será tão mais traumático e caro quanto pior tiver sido a relação do casamento. Somente às ETP's caberá decidir o melhor momento e forma de retirar-se da parceria.

Além desses aspectos, na configuração de uma aliança de ETP's, para atuar num SITEO, praticamente todas as possibilidades são cabíveis e conformáveis a algum *design*. São inúmeras as alternativas, ainda mais se levado em consideração que as mesmas iniciam-se na escolha dos parceiros e se estendem por estratégias, métodos, técnicas e critérios, que podem ser utilizados desde o flerte e namoro, até o fim do casamento, com a viuvez de um dos parceiros ou o divórcio dos cônjuges. Há que se considerar, ainda, a multiplicidade de situações e veredas possíveis de serem abordadas em relação à operação do serviço – a vida em comum.

Certamente, muitas vezes, uma sistematização das tarefas e variáveis do caso é mais complexa no âmbito acadêmico, do que na prática. Porém, mesmo assim, a atividade prática de formular uma aliança, com vistas à sua implantação, não pode desconsiderar a necessidade de definir uma enorme quantidade de questões, como:

- sobre os membros da aliança do SITEO: número máximo, condições para entrar/sair, tarefas, remuneração dos serviços, etc.;
- sobre a operação: abrangência geográfica do serviço, tipo do produto a ser transportado, nível de serviço, segurança, capacidade de transporte, tipo de cliente, preços/custos, controles, informação, etc.;
- sobre os demais agentes do SITEO: quem dá suporte ao que, quem fornece o que, como administrar as diversas relações, etc.;
- sobre a administração da aliança: como instituir, como coordenar, como controlar, com qual pessoal, locais e instalações físicas, etc.; e
- assim por diante.

No caso a ser apresentado a seguir, conforme surgirem, as variáveis serão discutidas. No entanto, algumas vezes, não se optará por nenhuma das alternativas possíveis, caso isso não impossibilite a progressão do trabalho. O intento é discutir um modelo possível. Só.

9.3 ESTABELECENDO CRITÉRIOS E DIRETRIZES PARA A ALIANÇA

Uma vez que a multiplicidade de possibilidades é uma incontornável característica das alianças, então, a cada caso deve-se estabelecer os critérios que se julgar mais adequados para englobar os objetivos dos parceiros e possibilitar o planejamento da parceria. Portanto, do modo mais claro e direto possível, o estrategista deve indicar suas conclusões e diretrizes, tão logo as tenha, considerando que a questão é um processo dinâmico, aberta a novas inserções e alterações.

Para o modelo que se está desenvolvendo, conforme foi esclarecido no início do capítulo, assumiu-se, após algumas verificações, que:

- 1- para dinamizar a atividade de transporte de encomendas em ônibus, a parceria sob a forma de aliança apresenta-se como a melhor alternativa; e
- 2- o modelo de aliança a ser adotado para um SITEO deverá ser híbrido, resultado de alguns modelos conhecidos, acrescido de certas peculiaridades.

Com base nesses princípios e considerando as características do SITEO, com seus diversos agentes, pode-se, a partir daqui, estabelecer os critérios que se quer incluídos no *design* da aliança. Assim, objetivamente, o modelo pode selecionar algumas variáveis e fixar o seguinte:

A - OBJETIVO ESPECÍFICO DO SITEO: DESENVOLVER O TRANSPORTE DE ENCOMENDAS RÁPIDAS, ATRAVÉS DO SERVIÇO DE UMA ALIANÇA DE OPERADORAS DE LINHAS REGULARES;

B - CANDIDATOS NATURAIS A PARCEIROS NA ALIANÇA: ETP'S OPERADORAS DE LINHAS REGULARES DENTRO DE UMA REGIÃO DEFINIDA;

C - DIRETRIZES BÁSICAS PARA A ALIANÇA: A SUA FORMAÇÃO E ADMINISTRAÇÃO DEVERÃO FAVORECER A CONSECUÇÃO DOS SEGUINTE ASPECTOS:

- c.1- baixo investimento inicial: os parceiros necessitarão despende baixos valores em *cash*, quando da formação da aliança;
- c.2- utilização dos recursos dos parceiros: a aliança deverá se utilizar, dentro do máximo necessário à operação, da frota, instalações prediais, equipamentos, pessoal, etc. pertencentes às ETP's associadas;
- c.3- comprometimento: deverão ser criados mecanismos e estratégias a fim de incentivar o espírito cooperativo e o compartilhamento de ganhos e perdas;
- c.4- visão de longo prazo: o planejamento e a estratégia a adotar devem permitir o desenvolvimento permanente dos serviços da aliança, prevendo um investimento contínuo em instalações, equipamentos e recursos humanos;
- c.5- transparência e controle: a aliança deve criar uma estrutura que permita uma avaliação constante dos serviços prestados, bem como, mecanismos de acompanhamento e verificação permanentes;
- c.6- abertura a entrantes: a aliança deve prever o ingresso de novos parceiros;

- c.7- administração representativa: a aliança deve incorporar métodos administrativos que favoreçam a participação direta de todas as ETP's nas decisões; e
- c.8- preços e serviços padronizados: a aliança buscará meios para estabelecer padrões únicos de preço e qualidade para os serviços do SITEO;

D - ESTRATÉGIA DE IMPLANTAÇÃO: A ALIANÇA DEVERÁ SER IMPLANTADA DE FORMA GRADATIVA, TENDO UM CARÁTER INFORMAL DE INÍCIO, PARA, NUM SEGUNDO MOMENTO, ASSUMIR TODA A FORMALIDADE QUE SE JULGAR NECESSÁRIA; E

E - EXECUÇÃO DA OPERAÇÃO DE TRANSPORTE: A PRINCÍPIO, TODAS AS ETP'S DA ALIANÇA REALIZAM, CONFORME O CASO, TODAS AS ETAPAS DA ATIVIDADE DO SITEO, PODENDO A ALIANÇA CONTRATAR OU ESTABELECE PARCERIAS PARA DETERMINADOS SERVIÇOS.

UMA VEZ ESTABELECIDOS OS CRITÉRIOS E DIRETRIZES INICIAIS, PASSA-SE À ETAPA SEGUINTE, QUE DIZ RESPEITO AO TIPO DE ALIANÇA DE QUE SE TRATA. A IMPORTÂNCIA DESSE ASPECTO RESIDE, PRINCIPALMENTE, NO FATO DE QUANTO MELHOR COMPREENDIDO O MODELO ADOTADO, MAIOR A PERCEPÇÃO DE SUAS POTENCIALIDADES E LIMITAÇÕES.

9.4 DEFINIÇÃO DO TIPO DE ALIANÇA

Para dinamizar o transporte de encomendas em ônibus (TEO), como se viu, uma aliança pode assumir muitas formas, finalidades e modos de atuação. A título de sistematização, pode-se classificar a sua forma de atuação em 2 grandes grupos:

- grupo 1: a aliança pode ser um mecanismo para a dinamização e racionalização do encontro do cliente com uma ETP, para oportunizar o transporte da encomenda, num trabalho que seria desempenhado por uma central de informação; e
- grupo 2: a aliança pode ser um mecanismo de informação e transporte da encomenda que se destina/origina no SITEO.

Esta tese não irá ater-se à análise do primeiro grupo, uma vez que as atividades de uma central de informação de TEO são aglutinadas pela operação de uma aliança

caracterizada no segundo grupo. Pode-se aludir que, o serviço imaginado para a aliança do primeiro grupo seria análogo ao das Centrais de Informação de Fretes (CIF's), que ainda hoje operam no Estado de Santa Catarina.

Assim, uma vez estabelecido que a aliança pertença àquele segundo grupo, pode-se aferir que, segundo as exigências e diretrizes citadas no item 9.3, o desenho buscado aproxima-se bastante de uma "cooperativa de ETP's". Porém, sob importantes aspectos, tal modelo organizacional torna-se inadequado e inviável. Inicialmente, por que não é legalmente permitido que empresas constituam uma cooperativa, o que é reservado apenas a pessoas físicas²²⁵. E, diferentemente de uma cooperativa comum, onde os cooperandos executam suas tarefas de modo paralelo, num SITEO, as atividades são integradas e complementares. A semelhança desejada se restringe ao espírito de cooperação, ao compartilhamento e ao princípio administrativo apresentados pelo cooperativismo. (Talvez seja esse o motivo das parcerias em forma de aliança serem denominadas, genericamente, de empreendimentos de cooperação.)

Apesar do que possa parecer, a definição buscada também não cabe nos moldes das alianças múltiplas, onde uma empresa forma aliança com várias outras, para fins diversos. Nessa linha, pode-se dizer que se aproxima mais de um caso de "múltiplas alianças múltiplas", porém, com todas as empresas atuando no mesmo setor e no mesmo tipo de serviço. Sob certos aspectos, aparenta-se mais ao caso da "*Star Alliance*", abordado no Capítulo 5, uma cadeia formada com a finalidade gerar várias facilidades ao passageiro internacional que viaja com frequência. Essa aliança, implementada no modal aéreo, além de ser orientada ao passageiro, também é diferente da desejada para o SITEO pela seletividade que pratica em vários aspectos: dela só participam grandes empresas; só participa uma empresa de cada país, em alguns casos, uma por continente; oferece um nível de serviço diferenciado para um tipo específico de cliente; etc..

AO CONTINUAR TAL ANÁLISE, É POSSÍVEL PERCEBER QUE O MODELO BUSCADO REALMENTE DEVE SER DIFERENTE DE CADA UM DOS CONHECIDOS, QUE ASSUME, NO ENTANTO, ALGUMAS PARTICULARIDADES DE VÁRIAS DESSAS ALIANÇAS.

ASSIM, PARA A ESCOLHA DO MODELO DE UMA ALIANÇA PARA UM SITEO, DEVE-SE CONSIDERAR OS SEGUINTE ASPECTOS E SUAS POSSIBILIDADES:

1- FUNDAMENTALMENTE, UMA ALIANÇA PODE SER DE CARÁTER FORMAL, INFORMAL OU "EVOLUTIVO", CONFORME MOSTRADO NA FIGURA 9.8. O FORMAL É AQUELE DOTADO DOS APARATOS NECESSÁRIOS À IMPLANTAÇÃO E FUNCIONAMENTO DE MODO

LEGAL, SENDO QUE AS NEGOCIAÇÕES, CONTRATOS E TRANSAÇÕES SÃO PUBLICAMENTE REGISTRADAS. O INFORMAL É AQUELE EM QUE A IMPLANTAÇÃO E FUNCIONAMENTO SÃO MANTIDOS SOB SIGILO, SENDO QUE A GARANTIA DAS NEGOCIAÇÕES E TRANSAÇÕES É ESTABELECIDADA PELA RELAÇÃO DE CONFIANÇA ENTRE OS PARCEIROS. JÁ O CARÁTER AQUI DENOMINADO DE "EVOLUTIVO", É AQUELE EM QUE A IMPLANTAÇÃO E O INÍCIO DO FUNCIONAMENTO DA ALIANÇA SÃO REALIZADOS CONFORME O CARÁTER INFORMAL, ASSUMINDO POSTERIORMENTE O CARÁTER FORMAL, QUANDO O DESENVOLVIMENTO DA PARCERIA INDICAR A NECESSIDADE;

2- CASO OS PARCEIROS OPTEM PELO CARÁTER FORMAL, HÁ 2 TIPOS DE ALIANÇAS INDICADOS:

- **UMA *JOINT VENTURE*: DO TIPO TRADICIONAL, ONDE OS PARCEIROS SE UNEM PARA JUNTAR OS RECURSOS NECESSÁRIOS E CRIAR UMA NOVA EMPRESA PARA OPERAR, ATRAVÉS DAS ETP'S, A QUEM CONTRATARIAM, O SERVIÇO DE ENCOMENDAS EM ÔNIBUS; E**

- **UMA ALIANÇA QUE AQUI SERÁ IDENTIFICADA COMO TIPO "GUARDA-CHUVA". A FIM DE FORMALIZAR A ALIANÇA, E PARA NÃO CRIAR NOVAS EMPRESAS²²⁵, UMA OU MAIS ETP'S EMPRESTARÃO SEUS NOMES À ALIANÇA, PARA EFEITOS EXTERNOS. ESSE TIPO DE ALIANÇA PODERÁ OCORRER COM OU SEM A PARTICIPAÇÃO FINANCEIRA DE UMA ETP MAIOR NO CAPITAL DAS ETP'S MENORES, COMO FORMA DE AMPLIAR O**

²²⁵ ORGANIZAÇÃO DAS COOPERATIVAS BRASILEIRAS (OCB). *Orientação para constituição de cooperativas*. p.2.

²²⁶ Como o SITEO lida com concessões do poder público, o surgimento de qualquer nova empresa não autorizada, ainda que para operar a parte de cargas do serviço, pode suscitar resistências legais iniciais.

COMPROMETIMENTO DOS PARCEIROS NO EMPREENDIMENTO:²²⁷

- CASO HAJA A PARTICIPAÇÃO FINANCEIRA, ESTARIA CONFIGURADO UM NOVO MODELO DE ALIANÇA, ORIUNDO DO *KEIRETSU* E DO *OEM* JÁ ESTUDADOS. DO *KEIRETSU* UTILIZARIA OS PRINCÍPIOS DA FORMALIDADE, AQUISIÇÃO DE COTAS DO PARCEIRO E COORDENAÇÃO CENTRAL DA ALIANÇA. DO TIPO *OEM* VIRIA O PRINCÍPIO DE UTILIZAR UMA MARCA PARA MELHORAR A VENDA DO PRODUTO; E
- CASO NÃO HAJA A PARTICIPAÇÃO FINANCEIRA, DE MODO ANÁLOGO AO ANTERIOR, ESTARIA CONFIGURADO UM NOVO MODELO DE ALIANÇA, ORIUNDO DO CITADO *OEM* E DO TAMBÉM JÁ ESTUDADO *SHUDAN*. SENDO QUE, DO *SHUDAN*, A ALIANÇA TIPO "GUARDA-CHUVA" UTILIZARIA OS PRINCÍPIO DA REUNIÃO DE EMPRESAS, SEM A COORDENAÇÃO DE UMA DELAS, E ONDE OS DOMÍNIOS DAS PROPRIEDADES PERMANECEM INALTERADOS;

3- CASO OS PARCEIROS OPTEM PELO CARÁTER INFORMAL, HÁ 2 TIPOS DE ALIANÇAS INDICADOS:

- UMA COOPERAÇÃO SEMELHANTE A UM *POOL*, ONDE CADA UMA DAS ETP'S ATUARIA DE MODO INDEPENDENTE, CUIDANDO DO SEU PRÓPRIO MERCADO, ATÉ QUE, POR ALGUM MOTIVO (EXCESSO DE DEMANDA, ORIGEM/DESTINO FORA DA ÁREA DE ABRANGÊNCIA, FALTA DE VEÍCULOS ADEQUADOS, ETC.), ATIVASSE A ALIANÇA. ESSA RELAÇÃO PODERIA SER ATRAVÉS DE CONTRATOS POR TAREFA, QUE SERIAM PAGOS LOGO APÓS O SERVIÇO, OU ATRAVÉS DE CRÉDITOS A SEREM TROCADOS POR SERVIÇOS NUM CERTO PERÍODO DE TEMPO, AO FINAL DO

²²⁷ O modelo pode prever, ainda, que cada uma das ETP's tenha cotas de participação em cada uma das demais parceiras, o que poderia ser feito através de simples trocas, sem a necessidade de desembolso em

QUAL SE REALIZARAM OS DEVIDOS ACERTOS. NESSA MODALIDADE, OS PREÇOS DOS SERVIÇOS CONTRATADOS ENTRE ETP'S SERIAM ÚNICOS, MAS NÃO PARA OS CLIENTES; E

- UMA ALIANÇA SEMELHANTE AO *SHUDAN*, ONDE DIFERENTES ETP'S, COORDENADA E INTEGRADAMENTE, TRATARIAM A ÁREA DE ABRANGÊNCIA DO SITEO COMO UM MERCADO ÚNICO. HAVERIA UM COMPROMISSO DE TODA A ALIANÇA COM TODA A DEMANDA, OS PREÇOS DOS SERVIÇOS SERIAM ÚNICOS, TODOS OS PARCEIROS COLOCARIAM SEUS RECURSOS À DISPOSIÇÃO DO TRABALHO, ETC., SENDO CADA UM REMUNERADO PELA SUA PARTICIPAÇÃO NA PRODUÇÃO. A PRINCÍPIO CADA UM CUIDARIA DA SUA PARCELA ESPECÍFICA, MAS, SEMPRE ENCAMINHARIA À ALIANÇA A PARTE EXCEDENTE. E, TODOS ATUARIAM SEGUNDO UM MESMO NÍVEL DE SERVIÇO E PADRÃO DE QUALIDADE. EM RELAÇÃO AOS DEMAIS, ESSE MODELO EXIGE UMA MELHOR COORDENAÇÃO E PLANEJAMENTO LOGÍSTICOS, APESAR DE NÃO HAVER SUPREMACIA DE COMANDO DE NENHUM DOS PARCEIROS EM RELAÇÃO AOS DEMAIS; E

4- CASO OS PARCEIROS OPTEM PELO CARÁTER EVOLUTIVO DA ALIANÇA, PODERIA-SE PREVER A SEGUINTE ESTRATÉGIAS:

- NAS FASES DE IMPLANTAÇÃO E NOS PRIMEIROS TEMPOS DA OPERAÇÃO DOS SERVIÇOS, A ALIANÇA ADOTARIA UM CARÁTER INFORMAL, ASSUMINDO UM DOS TIPOS DE ALIANÇA INDICADOS (SEMELHANTE AO *POOL* OU AO *SHUDAN*). SERIA A ETAPA NECESSÁRIA PARA TESTAR OS SISTEMAS CRIADOS, TREINAR PESSOAL, APROFUNDAR AS RELAÇÕES DOS PARCEIROS, AVALIAR E PLANEJAR INOVAÇÕES, ETC.. CONFORME O DESENVOLVIMENTO DOS TRABALHOS ACONSELHASSE, DO

CARÁTER INFORMAL A ALIANÇA PASSARIA AO FORMAL. ASSIM, PODERIA SER CRIADA UMA ALIANÇA "GUARDA-CHUVA" (COM OU SEM PARTICIPAÇÃO FINANCEIRA) OU UMA *JOINT VENTURE*, CONFORME JÁ VISTO; E

- UMA VEZ COLOCADA EM PRÁTICA, ESTEJA ELA FUNCIONANDO AINDA NO ESTÁGIO INFORMAL OU JÁ FORMALMENTE ESTABELECIDO, A FIM DE REGULAR O ACESSO DE PARCEIROS ENTRANTES, A ALIANÇA DEVERÁ DEFINIR SE OS MESMOS TERÃO QUE CUMPRIR OU NÃO ALGUMA(S) ETAPA(S) ANTES DE SEREM CONSIDERADOS PARCEIROS EFETIVOS NA ALIANÇA JÁ EXISTENTE.²²⁸ ESSA ESPÉCIE DE ESTÁGIO PROBATÓRIO ÀS NOVAS ETP'S, ENTRE OUTRAS COISAS, REFORÇARIA O ESPÍRITO DINÂMICO - "EVOLUTIVO" - DA ESTRATÉGIA.

CERTAMENTE, COMO JÁ SE REPETIU VÁRIAS VEZES, AS POSSIBILIDADES E ALTERNATIVAS SÃO EM NÚMERO EXTREMAMENTE GRANDE. ASSIM COMO AS VARIÁVEIS ENVOLVIDAS. A DEFINIÇÃO DE UM TIPO DE ALIANÇA, ALÉM DE SER COMPLEXA, TEM UMA IMPORTÂNCIA PRÁTICA CRUCIAL. É O DESENHO DO NEGÓCIO. PODE AFUGENTAR OU ATRAIR OS POSSÍVEIS PARCEIROS, ALÉM DE ACENDER DESEJOS, IRAS, APOIO E/OU OPOSIÇÃO DOS DEMAIS AGENTES DO SITEO.

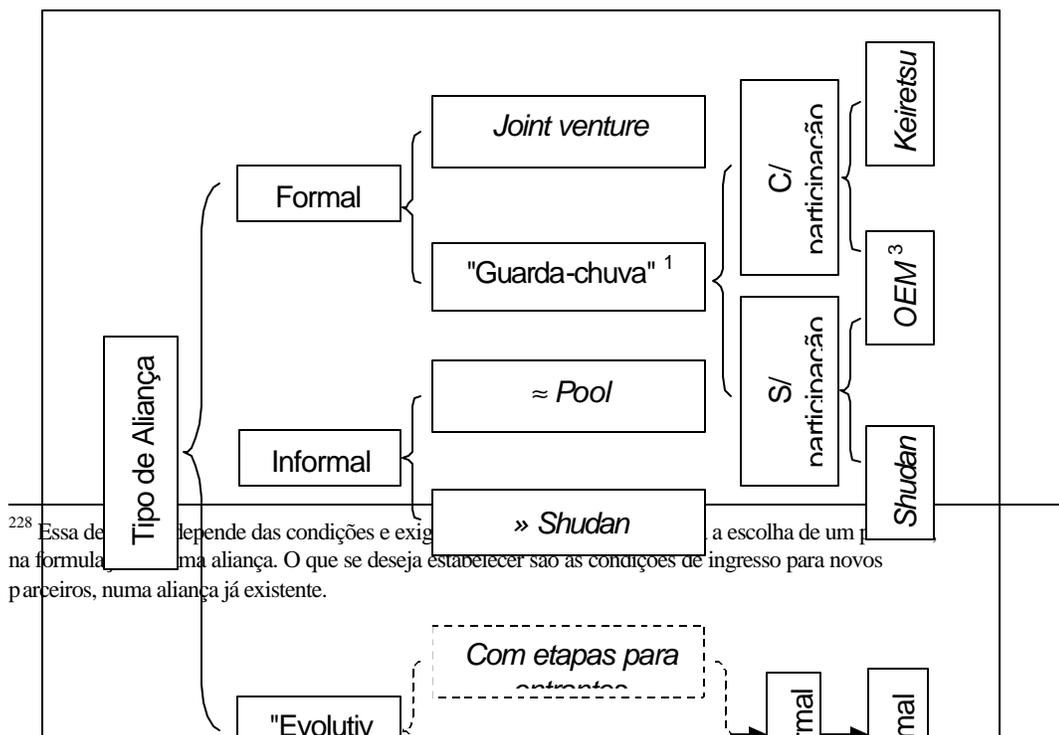
UM DOS ASPECTOS MAIS DESTACADOS A CONSIDERAR É O DA CULTURA EMPRESARIAL DOS POSSÍVEIS PARCEIROS. EMBORA JÁ SE VERIFIQUE ALGUMAS MUDANÇAS, NORMALMENTE O ADMINISTRADOR DA ÁREA DE TRP É EXTREMAMENTE DESCONFIADO E REFROTÁRIO A PARCERIAS QUE MEXAM COM SEUS CUSTOS E GANHOS. OUTRA BARREIRA A CONFORMAR É A OPOSIÇÃO QUE OS ÓRGÃOS CONCEDENTES SEMPRE INTERPÕEM ÀS INICIATIVAS QUE

NÃO PARTAM DE SEUS GABINETES. AINDA RESTA ALGUMA RESISTÊNCIA PARA COM O LUCRO DO SETOR PRIVADO, APESAR DAS "POLÍTICAS" QUE, VEZPOR OUTRA, SÃO ANUNCIADAS.

DIANTE DO EXPOSTO, E CONSIDERADAS AS DIRETRIZES E EXIGÊNCIAS INDICADAS NO ITEM 9.3, PROVAVELMENTE, A ESTRATÉGIA MAIS CAUTELOSA E EFICAZ PARA SE FORMULAR UMA ALIANÇA ESTRATÉGICA DE ETP'S, PARA ATUAR NUM SITEO, DEVA SER TRAÇADA A PARTIR DO CARÁTER EVOLUTIVO, CONFORME MOSTRADO NA FIGURA 9.8, QUE SEGUE.

QUANTO ÀS ALTERNATIVAS QUE CADA UMA DAS ETAPAS POSSIBILITAM, SOMENTE O ESTUDO DE CADA CASO E SITUAÇÃO PODERÁ AUXILIAR A TOMADA DE DECISÃO COM MAIOR PROPRIEDADE E SEGURANÇA. DE QUALQUER FORMA, JÁ É POSSÍVEL ESTABELECEER UM ENORME GANHO PRÁTICO E TEÓRICO, CASO SE POSSA INSERIR AS INÚMERAS CONDIÇÕES AO MODELO EM DISCUSSÃO.

Figura 9.8 Tipos de Alianças Para Atuar no SITEO



Obs.:

- (1) usar o(s) nome(s) de alguma(s) ETP's, podendo ser um misto de *shudan* ou de *keiretsu* com *OEM*
- (2) formais; c/ coord. central, umas compram pequenas parcelas de outras
- (3) algumas trabalham para outras sob o nome dessas

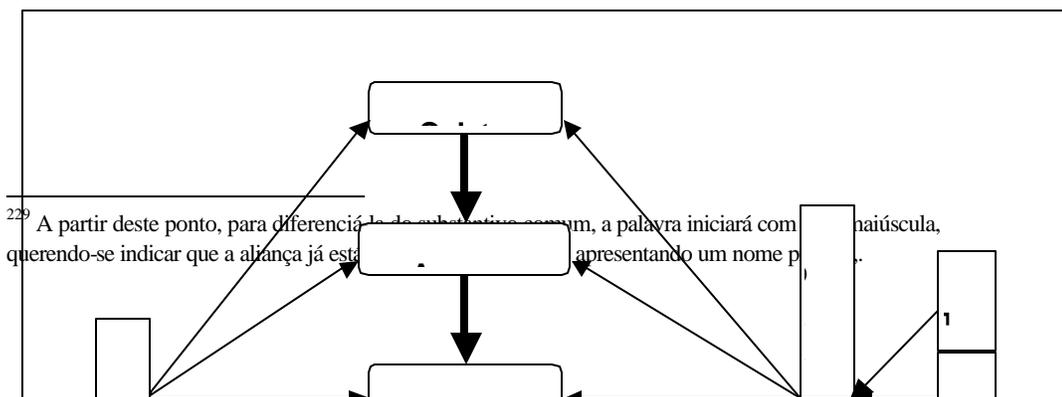
9.5 DEFINIÇÃO DOS EXECUTORES DA OPERAÇÃO DO TRANSPORTE

Uma decisão a ser tomada pela administração da Aliança²²⁹ refere-se a quem deverá executar as diversas etapas do transporte da encomenda do SITEO. É possível selecionar diferentes naturezas de transportadores, para as diferentes etapas. Pode-se definir, por exemplo, que as ETP's da parceria podem (ou devem) realizar todas as etapas (coleta, entrega, transferência e armazenagem). Deixando-se, assim, para os contratados e/ou parceiros externos somente alguns desses serviços, quando necessário. Pode-se, também, estrategicamente, contratar caminhoneiros autônomos para a transferência de certas cargas, se for o caso. Talvez apresente-se a necessidade de fixar que a Aliança utilizará uma parceria com ETC's para ter acesso aos seus armazéns e equipamentos, em determinadas regiões... E, assim por diante. A figura 9.9 mostra as possibilidades de alimentação e suporte da operação da Aliança.

-

Esta é uma questão que deve ser tratada já nos entendimento iniciais, na própria "Declaração de Princípios", tema já suficientemente abordado neste trabalho (entre outros, verificar item 6.9).

- Figura 9.9 Esquema de Alimentação da Operação

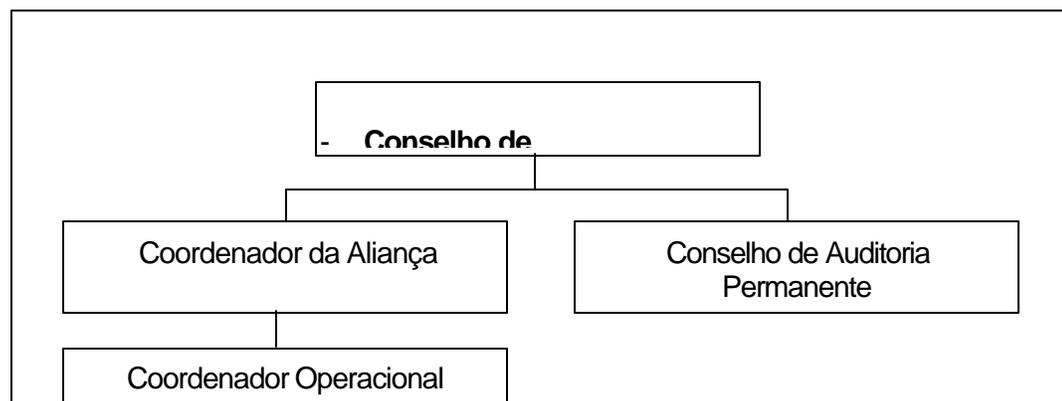


9.6 DEFINIÇÃO DO ORGANOGRAMA DA ALIANÇA

A fim de garantir as exigências e diretrizes traçadas pela Aliança, há que se gerar um organograma funcional, que seja exequível e flexível. Para o desespero dos acadêmicos e dos técnicos de média gerência, na maioria das empresas privadas, principalmente nas de pequeno e médio portes, normalmente, os organogramas (formais), quando existem, são simples "peças de ficção". Provavelmente, por que não são elaborados pelos reais tomadores de decisão. Na Aliança, a questão pode assumir contornos críticos, dado que a administração deve ser compartilhada e coordenada. A figura 9.10 apresenta um modelo que busca atender as exigências explicitadas no item 9.3.

Enquanto o Conselho de Representantes (de todos os parceiros) é o órgão máximo, o de Auditoria é integrado por membros designados, os Coordenadores da Aliança e o Operacional devem ser contratados para a função. Os demais membros dependerão do estágio e dos recursos da Aliança, entre outros fatores. A cada função corresponde um conjunto de alternativas.

Figura 9.10 Organograma da Aliança

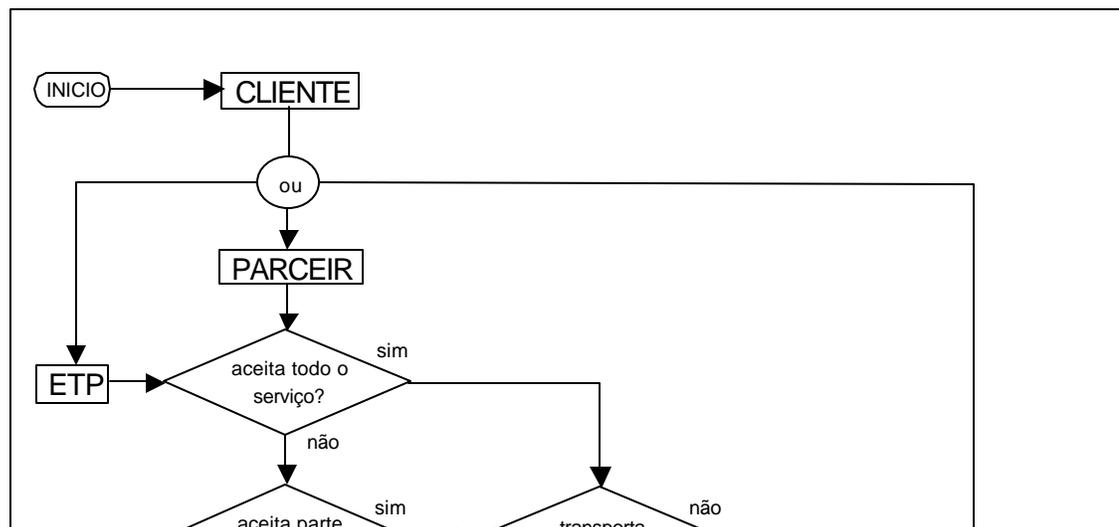


9.7 DEFINIÇÃO DO FLUXOGRAMA DA CARGA

Uma encomenda pode ingressar no SITEO de 3 formas distintas, conforme mostrado na figura 9.11, que ocorrem quando o cliente:

- procura diretamente a Central da Aliança e essa repassa o serviço às ETP's e, se for o caso, aos demais agentes transportadores (Parceiros e/ou Contratados);
- procura um dos Parceiros da Aliança e esse repassa à Central da Aliança parte do serviço; ou
- procura uma das ETP's da Aliança e essa repassa à Central da Aliança parte do serviço.

Figura 9.11 Fluxograma: Caminho Cliente-Transportador no SITEO



Ao delinear a forma de operação da Aliança, deve-se decidir:

- todas as encomendas que entram nas ETP's deverão ser remetidas à Aliança; ou
- só serão remetidas à Aliança aquelas encomendas cuja quantidade, tempo de transporte ou origem/destino não permitem que a ETP procurada pelo cliente execute todo o serviço.

Pelo menos no princípio do funcionamento da Aliança, seria mais aconselhável que, dentre essas duas alternativas, a segunda fosse a adotada. Pois, além de permitir que a Aliança tenha tempo para desenvolver suas rotinas operacionais com menor estrutura e investimento iniciais, torna mais fácil a aferição dos benefícios da integração. Além de auxiliar na quebra das resistências internas de cada ETP participante, gerando um benéfico ganho de confiança dos envolvidos na Aliança.

9.8 DEFINIÇÃO DA OPERAÇÃO

- Dependendo das várias peculiaridades com que a Aliança trata, a implementação da operação integrada pode ser mais ou menos complexa. Certamente, existem os recursos técnicos e humanos necessários à execução da operação, conforme a qualidade desejada. Passa-se, portanto, para a questão financeira como condicionante essencial. Assim, como, para a importância do serviço, visão empresarial, potencial e exigências do mercado, etc..

-
É importante, porém, entender que as limitações que podem surgir não são de ordem

tecnológica, ou melhor, científicas. O conhecimento existe, assim como o instrumental. No mais, a questão reduz-se ao gerenciamento dos recursos existentes e potenciais. Como já se pôde referir, é fundamental a integração operacional dos parceiros. Porém, é uma questão que só depende dos próprios, de suas habilidades e capacidades.

Portanto, decidir sobre a operação, nos seus diversos aspectos, está intimamente relacionado à auto-organização da Aliança, bem como, à sua auto-determinação. Decidir qual o tipo da embalagem, natureza do conteúdo, dimensões máximas/mínimas, coleta/entrega no balcão ou porta-a-porta, horários, tempo do serviço, seguro, etc., são importantes e, até fundamentais. Porém, antes de tudo, podem ser eternos detalhes, caso a Aliança não defina suas próprias bases e funcionamento.

Antes de definir como operar, o desafio é definir quem vai operar. Em Santa Catarina, por exemplo, todas as grandes ETP's são também grandes ETC's. Como lidar com a questão é algo importante: caso façam parte da Aliança, podem gerar a desconfiança de que carrearão serviços para seus setores de cargas; caso não integrem a Aliança, deixarão importantes regiões descobertas pela abrangência do SITEO. Mas, na realidade, hoje, com ou sem sistema integrado, essas grandes transportadoras, com suas ETC's, já existem no mercado – este é o fato a ser administrado.

Assim, resolvidas as questões principais, a definição da operação surgirá com mais facilidade, em questão de pouco tempo. Mesmo por que, tal qual qualquer sistema de transporte, um SITEO deverá ser extremamente dinâmico e flexível.

9.9 DEFINIÇÃO DA ABRANGÊNCIA GEOGRÁFICA E DA CAPACIDADE DE TRANSPORTE DA ALIANÇA

A abrangência geográfica da Aliança, de início, depende das linhas interurbanas regulares que as ETP's da parceria operam. Porém, tal abrangência pode ser tremendamente ampliada, através dos vários recursos já vistos (contratação de transportadores, parcerias, etc.), ou pode até ser menor do que a área coberta pelas operadoras (baixa demanda, veículos inadequados, etc.).

Pelo que se verifica, é mais importante que uma determinada área seja coberta com qualidade e eficiência, do que de modo ocasional ou "rarefeito". Para tanto, muitas vezes, a Aliança poderá procurar determinadas parcerias, para, estrategicamente, cobrir determinados mercados de maneira consistente.

Quanto à capacidade de transporte, a Aliança também dependerá inicialmente das ETP's da parceria, de acordo com:

- as linhas operadas (número, frequência, seccionamentos, etc.);
- os seus veículos (capacidade dos passageiros); e
- as suas instalações (armazéns, equipamentos, pessoal, etc.).

Do mesmo modo que a área de abrangência, a capacidade ofertada também poderá ser ampliada através de parcerias ou de contratação de terceiros. Não considerando, é claro, a aquisição de novos equipamentos e instalações.

Para simples demonstração, a seguir é apresentado um caso hipotético, que busca verificar a abrangência e capacidade de transporte da Aliança.

9.9.1 A Abrangência Geográfica – Exemplo Aplicado

A partir do mapa de Santa Catarina, pode-se selecionar as microrregiões que cobrem todo o Sul do Estado. Tais áreas, que totalizam 43 municípios (listados no Anexo C), conforme mostrado no mapa 9.12, são integradas por 3 associações de municípios:

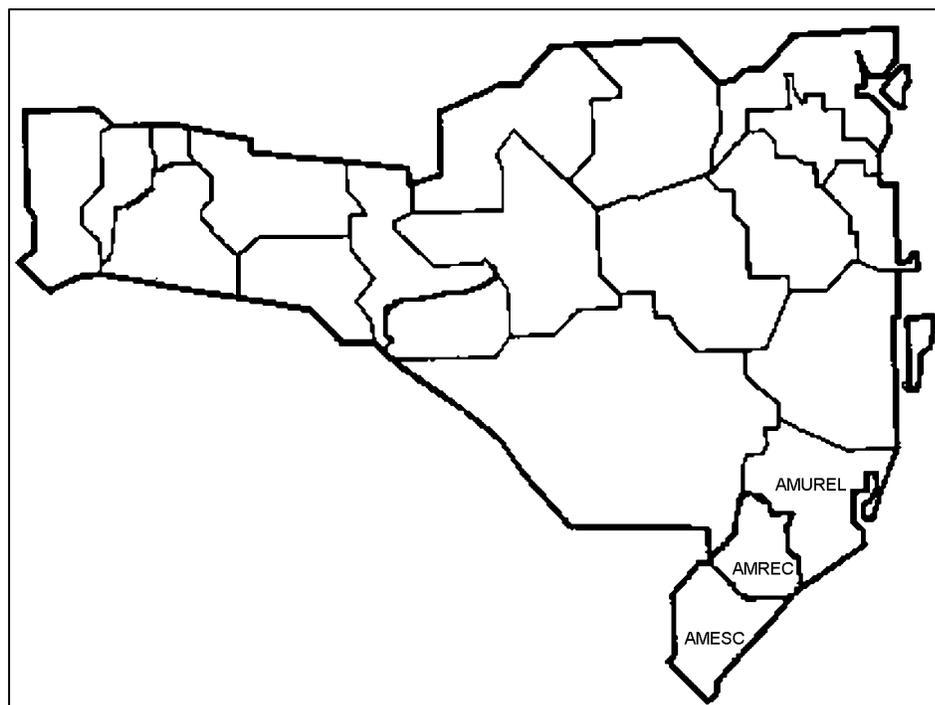
- Amesc - Associação dos Municípios do Extremo Sul Catarinense
- Amrec - Associação dos Municípios da Região Carbonífera
- Amurel - Associação dos Municípios da Região de Laguna

Caso se pretenda levantar a atual abrangência das linhas do sistema intermunicipal de transporte de passageiros, com características interurbanas, se verificará que:²³⁰

- todos os municípios da região considerada são servidos por, pelo menos, uma linha regular diária. Alguns desses municípios são atendidos através do seccionamento de serviços que têm sua origem em outro município;
- os 43 municípios, no conjunto, são atendidos por 107 linhas intermunicipais diárias (ver Anexo D);
- há várias linhas de menor frequência (1 a 3 vezes por semana), que não constam do quadro do Anexo D. Assim como, existem linhas sazonais (período escolar, temporada de verão), que servem também à região e não foram listadas;
- além das sedes, vários distritos e localidades do interior dos municípios também são atendidos pelas linhas regulares diárias;
- as 107 linhas realizam um total de 435 viagens diárias; e
- os serviços são operados por 8 diferentes ETP's.

²³⁰ Dados fornecidos pelo Deter, em 07/12/1999.

Figura 9.12 Área de Abrangência da Aliança



Fonte: Secretaria de Desenvolvimento Econômico - SC

Certamente, o levantamento pode ser bem mais detalhado, com a listagem de todas as particularidades geográficas existentes, assim como, as frequências de cada serviço, para cada localidade, etc.. Nesta aplicação, o que se busca é uma conclusão mais genérica e não quantitativa. Portanto, basta saber que, em termos de abrangência espacial interna, as 8 operadoras do serviço intermunicipal já alcançam todos os municípios das 3 microrregiões. Em outras palavras, essas 8 ETP's são as candidatas naturais a compor uma aliança para um SITEO na região em questão.

Numa averiguação mais aprofundada, pode ser verificada a necessidade de interiorizar mais o serviço de encomendas e, para tal, pode-se proceder um estudo análogo a este, voltado para a abrangência das transportadoras municipais.

9.9.2 A Capacidade de Transporte – Exemplo Aplicado

A fim de se estimar a oferta de transporte de uma eventual aliança de um SITEO, deve-se conhecer o número de linhas e as frequências de cada uma dessas linhas, bem como os veículos utilizados por todas as ETP's que atuam na área selecionada, seus armazéns, pessoal, etc.. Mas, de modo simplificado, para o exemplo iniciado no subitem anterior, correspondem os seguintes números e informações:²³¹

²³¹ Fonte: Deter, em 07/12/1999.

- as ETP's que operam na região são as 8 seguintes (ver Anexo E): Alvorada, Forquilha, Nevatur, Reunidas, Santo Anjo, São José, União e ZTL; e
- os 43 municípios das 3 microrregiões (ver Anexo C) são atendidos através de 435 viagens diárias, de 107 serviços interurbanos (ver Anexo D).

A partir dessas informações, já é possível estimar a oferta de transporte de uma aliança dessas 8 transportadoras, com suas 107 linhas. Pode-se, ainda, estimar a oferta fixa para cada horário e local, assim como, proceder a todos os cruzamentos e ligações que forem necessários para a composição de roteiros.

Em termos de oferta diária total da aliança, o cálculo também é simples. O volume (e/ou peso) que pode ser transportado é o somatório da capacidade dos veículos que executam os serviços, multiplicado pelo respectivo número de viagens diárias por eles realizadas. Para estimar a oferta para as encomendas, basta diminuir do total a parcela da bagagem do passageiro.²³² A qual, além de prevista em lei, encontra no setor de operações da ETP, geralmente, uma idéia bastante aproximada do seu valor na prática.

O cálculo pode ser rapidamente demonstrado. Admitindo-se que a encomenda será normal (peso específico baixo), a questão do peso pode ser desconsiderada. Admita-se um ônibus padrão, cujo volume livre de bagageiro seja de 21,5 m³ (l = 2,30 m, c = 8,00 m, h = 1,17 m)²³³. Se o veículo tiver suas 45 poltronas ocupadas, o volume total das bagagens seria de 13,5 m³ (45 x 1,0 m x 1,0 m x 0,3 m), caso todos os passageiros observassem a legislação federal. Como numa viagem média, segundo técnicos do Deter e da CNT, estima-se que o passageiro transporta 50% do total permitido, o espaço total disponível no bagageiro aproxima-se de 15,0 m³ (14,8 m³, exatamente).

Portanto, mesmo considerando a lotação total do ônibus e as perdas no empilhamento, estimar que o veículo, a cada viagem, oferece 10 m³ de espaço às encomendas é bastante conservador – e seguro.

Então, para o exemplo em tratamento, pode-se dizer que a aliança apresentará, no mínimo, uma capacidade diária fixa de transporte de encomendas de 4.350 m³, ou o

²³² A legislação federal, através do Decreto N. 2.521, de 20/03/1998, prevê: "Art. 70. O preço da passagem abrange, a título de franquia, o transporte obrigatório e gratuito de bagagem no bagageiro e volume no porta-embrulhos, observados os seguintes limites máximos de peso e dimensão: I - no bagageiro, trinta quilos de peso total e volume máximo de trezentos decímetros cúbicos, limitada a maior dimensão de qualquer volume a um metro; II - no porta-embrulhos, cinco quilos de peso total, com dimensões que se adaptem ao porta-embrulhos, desde que não sejam comprometidos o conforto, a segurança e a higiene dos passageiros". Nas demais esferas, as especificações são análogas. Por exemplo, o Decreto N. 12.061, de 06/11/1980, de Santa Catarina, prevê: "Art.42 - Ao passageiro será assegurado o transporte gratuito de um volume na bagageira e de outro no porta-embrulhos interno, a título de franquia, observadas as seguintes condições: I - na bagageira 25 (vinte e cinco) quilogramas; II - no porta-embrulhos interno, um volume que se adapte às suas dimensões, com peso máximo de 5 (cinco) quilogramas".

²³³ Segundo dados do fabricante das carrocerias Busscar, de Joinville, para os seus modelos 320, 340, 360, 380, com chassis de 13,20 m e 14,00 m de comprimento.

correspondente à carga de mais de 450 veículos *leves*.

9.10 DEFINIÇÃO DOS PREÇOS E DO NÍVEL DE SERVIÇO DA ALIANÇA

Dependendo do *design* que se pretende para a operação da Aliança, pode-se dar diferentes tratamentos às questões dos preços dos serviços e do nível do serviço ofertado. Uma grande dificuldade que normalmente se estabelece relaciona-se à desejável uniformização, nessas duas características – como previsto em 9.3.

De um lado se tem o cliente, que não aceita que ETP's, atuando em aliança, cobrem valores diferentes pelo "mesmo" serviço. De outro lado, se tem o fato de que diferentes ETP's têm custos – portanto, preços - diferentes. Até numa mesma ETP, os custos operacionais das diversas linhas, também são diferentes entre si. Por isso, lança-se mão do custo médio – e preço médio (ver Anexo F). É a estratégia também utilizada pelos poderes concedentes para fixar as tarifas das viagens dos passageiros - na prática. Alguns serviços subsidiam outros. Dificilmente a Aliança poderá fugir desse princípio.

Mas, estabelecer o preço médio para encomendas, num mercado concorrencial, não é simples. Para manter a competitividade no SITEO, a Aliança deverá atuar, firmemente, na questão do custo das parceiras. Provavelmente, de início, um preço único para os serviços deverá ser alto (e não competitivo), dado o grande desvio padrão dos custos das ETP's da Aliança. Mas, gradativamente, a questão deverá ser equacionada, trazendo-se o tal desvio para patamares aceitáveis.

Há, ainda, 3 dificuldades adicionais, referentes a preço na Aliança:

- 1- estabelecer e praticar preço único (para o kg/km), ainda que com baixa margem de lucro, torna a Aliança menos flexível à negociação, o que redundará em maior fragilidade ao ataque da concorrência;
- 2- como o TEO não é economicamente regulamentado, a cobrança de preço único poderá gerar a acusação de cartelização do setor. Isso também deve preocupar a Aliança; e
- 3- fica quase impossível estabelecer a remuneração justa para os serviços de diferentes ETP's, caso o nível ofertado por elas seja muito diferenciado. Isso poderá gerar incontornáveis tensões internas.

Apenas a utilização de critérios claros e consistentes pode afastar os possíveis aborrecimentos com preços. Além do que, o nível do serviço deve ser o mais homogêneo possível. Para tanto, deverão ser estabelecidas metas e prazos para que as ETP's atinjam determinados níveis de rentabilidade e qualidade, caso desejem operar de modo integrado.

Caso os parceiros da Aliança, a qualquer momento, concluam ser impossível atuar de modo integrado, a melhor alternativa, sem dúvida, seria a dos mesmos reformularem

seus objetivos e, simplesmente, criarem uma central de informação de TEO, nos moldes já referidos (ver também "grupo 1", item 9.4).

Ainda, sobre a questão do preço dos serviços, no transporte de passageiros há dois princípios, que servem perfeitamente ao de encomendas em ônibus:

- não há sistema integrado, se não houver tarifa única ou pouco patamarizada; e
- um sistema integrado não pode encarecer o transporte, senão o cliente procurará alternativas.

10 Conclusões e Recomendações

De certo modo, todas as conclusões e análises encetadas neste trabalho acabam convergindo para alguns poucos pontos. Isto, por que, em relação ao transporte de encomendas em ônibus, quase todas as distorções que se verificaram decorrem, principalmente, de causas culturais e de práticas cristalizadas ao longo dos tempos. Enquanto, as principais mudanças, com vistas à formulação de alianças estratégicas, na sua absoluta maioria, dependem muito mais da assunção de uma postura política dos agentes, do que de inovações tecnológicas ou de procedimentos administrativos inéditos.

Quanto à elaboração desta tese, uma inesperada contribuição que se verificou necessária decorreu da falta de estudos sistematizados sobre encomendas, de uma forma geral. E, sobre o serviço de encomendas em veículos de passageiros, em particular.

Outro aspecto surpreendente, até certo ponto, foi a constatação de que há uma enorme confusão sobre as nomenclaturas e, conseqüentemente, identificação das idéias. Não apenas para o caso das encomendas, mas, também para as parcerias de uma forma geral. Principalmente nos artigos das revistas de transporte e de negócios, a linguagem utilizada é tão confusa quanto subjetiva; poucas vezes sabe-se, exatamente, do que trata a questão principal.

Uma das orientações desta tese, assumida no seu planejamento, foi a de que toda a abordagem, tanto quanto possível, se daria sob o enfoque qualitativo. Tal decisão, que mostrou-se acertada, decorria da desconfiança na precisão das estatísticas do setor de transportes – quando existem. Ao longo do trabalho, muitos disparates foram encontrados e, por isso, cautelosamente, os "números" foram deixados em plano inferior. Não se quis correr o risco de elaborar "grandes teorias" ou "modelos revolucionários", com base em números "podres". Pois, o que já se escreveu com tanta propriedade para o computador, vale perfeitamente para um trabalho acadêmico, deste tipo:

"O PESSOAL DE COMPUTADORES USA O ACRÔNIMO GIGO (LIXO QUE ENTRA E LIXO QUE SAI) SIGNIFICANDO QUE QUANDO SE ALIMENTA O COMPUTADOR COM INFORMAÇÕES ERRADAS, O RESULTADO SERÁ TAMBÉM ERRADO E, AINDA MAIS, INDIGNO DE CONFIANÇA. NÃO HÁ MANEIRA ALGUMA PARA QUE, ALIMENTANDO COM INFORMAÇÕES

**VAGAS OU ESTIMADAS, ELE POSSA DAR RESPOSTAS PRECISAS E
CERTAS".²³⁴**

Assim, qualquer conjunto de recomendações técnicas que se estabeleça não pode omitir três diretrizes importantes, que devem ser implementadas por tantos quantos se envolvam com o tema deste estudo:

- 1º- deve-se estabelecer uma linguagem técnica apropriada para o serviço de encomendas;
- 2º- deve-se utilizar uma linguagem técnica apropriada para as parcerias estratégicas e para o grupo de parcerias denominado alianças; e
- 3º- na ausência de números confiáveis, nenhum deve ser citado, sem as devidas ressalvas.

Sobre o conteúdo desenvolvido pela pesquisa, de acordo com a metodologia adotada, a seguir serão apresentadas as conclusões levantadas e as recomendações técnicas julgadas relevantes.

10.1 CONCLUSÕES

Para determinar o conjunto das conclusões que a tese permitiu atingir, inicialmente, far-se-á a verificação das hipóteses formuladas nos primórdios da pesquisa, conforme apresentadas no item 1.5. Depois, apresentar-se-á a discussão pertinente aos objetivos específicos (e suas questões correlatas), que sintetizam o problema de que trata este trabalho.

10.1.1 Verificação das Hipóteses

Em relação às 7 hipóteses estabelecidas no princípio dos trabalhos de pesquisa, todas foram confirmadas pelo estudo desenvolvido, sendo que, apenas uma - a terceira - confirmou-se em parte, e outra – a segunda – indicou a necessidade de se fazer uma ressalva de cunho prático. Na sequência, apresenta-se a justificativa para cada caso.

Para a 1ª hipótese: *"Parcerias entre operadoras de linhas regulares de passageiros*

²³⁴ KUSCHE, L. D.. *Triângulo das Bermudas – mistério desvendado*. p. 234. (Provavelmente, a sigla GIGO venha do inglês "garbage in, garbage out", parafraseando a já citada expressão "first in, first out" – FIFO – tão utilizada no setor de transportes.)

para executar o transporte de encomendas não gera concorrência interna, aumenta a receita e diminui custos operacionais"

Esta hipótese foi **confirmada**.

Uma vez que as parcerias objetivam associar serviços que as transportadoras já operam em suas respectivas linhas, e como tais linhas, normalmente, são complementares e não concorrentes entre si, fica afastado o surgimento de concorrência interna, devido à parceria. O aumento de receita fica por conta do aumento natural de demanda, em função da ampliação da área de abrangência dos parceiros. E, os custos operacionais, além de passarem a ser relativamente menores com o aumento da demanda, também, diminuem pela racionalização de várias tarefas, como: comunicação, armazéns e pessoal, além de equipamentos e veículos para a coleta e entrega das encomendas. Os capítulos 8 e 9 demonstram tais afirmações e o exemplo do "pool" de cargas confirmam-as (item 7.5).

Para a 2ª hipótese: *"Parcerias para o transporte de encomendas em ônibus não encontram empecilhos legais por parte dos concedentes das linhas de passageiros"*

Esta hipótese foi **confirmada**, mas, inspira maior atenção.

A PRINCÍPIO, POR TRATAR-SE DE UM SERVIÇO ECONOMICAMENTE DESREGULAMENTADO E LEGALMENTE PREVISTO PELOS ÓRGÃOS CONCEDENTES DAS LINHAS DE PASSAGEIROS, O TRANSPORTE DE ENCOMENDAS EM ÔNIBUS (TEO) REALIZADO DE FORMA INTEGRADA, ATRAVÉS DE PARCERIAS, NÃO ENCONTRA POR PARTE DO PODER OUTORGANTE QUALQUER ÔBICE LEGAL. PORÉM, EXATAMENTE POR NÃO ESTAR SUJEITO A UMA REGULAMENTAÇÃO ECONÔMICA, PODE SER ADMOESTADO POR ÓRGÃOS DE DEFESA DO CONSUMIDOR, SOB A ACUSAÇÃO DE CARTELIZAÇÃO DA ATIVIDADE, JÁ QUE SERIA RECOMENDÁVEL QUE O PREÇO UNITÁRIO (KG/KM) PRATICADO PELOS PARCEIROS FOSSE ÚNICO, EM QUALQUER LINHA. COMO JÁ SE DISCUTIU NO CAPÍTULO 9, A QUESTÃO DEVE INSPIRAR CUIDADO. PORÉM, É PERFEITAMENTE CONTORNÁVEL. PRINCIPALMENTE, AO SE CONSIDERAR QUE, DO PONTO DE VISTA TEÓRICO, NÃO HÁ CONSUMIDOR CATIVO PARA O SERVIÇO, E NEM O ÔNIBUS É A ÚNICA

ALTERNATIVA DE TRANSPORTE DA ENCOMENDA.

Para a 3ª hipótese: *"A parceria mais apropriada, para implantação em curto prazo de tempo, é a aliança de cooperação operacional"*

Esta hipótese foi **confirmada em parte.**

NA REALIDADE, NO DECORRER DA PESQUISA, A HIPÓTESE MOSTROU-SE INCONSISTENTE POR RESTRIÇÃO DO PRÓPRIO CONTEÚDO. DESDE O INÍCIO, OS DIVERSOS EXEMPLOS E FUNDAMENTOS TEÓRICOS MOSTRARAM QUE, AO CONTRÁRIO DO QUE SE IMAGINAVA, NÃO EXISTE O MELHOR MODELO DE ALIANÇA PARA TODAS AS SITUAÇÕES. CADA CASO TEM QUE SER TRATADO DENTRO DAS SUAS PRÓPRIAS CARACTERÍSTICAS. E, MAIS, A QUESTÃO TEMPO É APENAS UM DOS MUITOS FATORES IMPORTANTES A SER CONSIDERADO; NÃO O ÚNICO E NEM O MAIS IMPORTANTE. FORAM VISTOS CASOS DE TODO TIPO: ALIANÇAS QUE FORAM CRIADAS RAPIDAMENTE E, RAPIDAMENTE, DERAM ERRADO OU CERTO; ALIANÇAS QUE DEMORARAM PARA SEREM EFETIVADAS, E QUE TAMBÉM DERAM CERTO E ERRADO; ETC.. FOI MOSTRADO O CASO DO *POOL* DE TRANSPORTADORAS DE CARGAS QUE, NA PRIMEIRA TENTATIVA NÃO DEU CERTO, TENDO SIDO RETOMADO, POSTERIORMENTE, COM SUCESSO (VER 7.5). ASSIM, SEGUNDO O QUE SE PÔDE CONCLUIR, ESSA FORMA DE ALIANÇA, REALMENTE, É UMA DAS QUE POSSIBILITA UMA RÁPIDA IMPLANTAÇÃO, PORÉM, NÃO É POSSÍVEL AFIRMAR QUE É A MAIS APROPRIADA, PARA TODOS OS CASOS E SITUAÇÕES.

Para a 4ª hipótese: *"A oferta total de transporte de uma parceria para o transporte de encomendas é muito maior do que a soma das ofertas dos parceiros operando isoladamente"*

Esta hipótese foi **confirmada.**

A AFIRMAÇÃO MOSTROU-SE VERDADEIRA, PELO MENOS PARA O CASO DA OPERAÇÃO INTEGRADA DOS PARCEIROS DA ALIANÇA (VER ITEM 8.8.2). O EFEITO MULTIPLICADOR DA INTEGRAÇÃO

OPERACIONAL FICA PATENTE QUANDO SE VERIFICA, POR EXEMPLO, QUE UMA ENCOMENDA SÓ PODERÁ SER TRANSPORTADA DE UM DETERMINADO PONTO DE UMA LINHA ATÉ OUTRO PONTO DE OUTRA LINHA, CASO OS OPERADORES DAS LINHAS ENVOLVIDAS ATUEM EM COOPERAÇÃO (DE FORMA COMPLEMENTAR). CASO CONTRÁRIO, ISOLADOS (SEM INTERAÇÃO), TODOS DEIXAM DE FAZER NEGÓCIO.

Para a 5ª hipótese: *"O mercado expedidor pode encontrar bons níveis de serviços e bons preços nos sistemas integrados de transporte de encomendas em ônibus"*

Esta hipótese foi **confirmada**.

EM VÁRIOS MOMENTOS FICOU DEMONSTRADO QUE O POTENCIAL DO TEO É ENORME, TANTO EM QUANTIDADE, QUANTO EM QUALIDADE. DENTRE OUTROS ASPECTOS, PÔDE-SE ESTABELECEER AS VANTAGENS DE UMA TRANSPORTADORA DE PASSAGEIROS SOBRE UMA DE CARGAS, NA OPERAÇÃO COM ENCOMENDAS, EM RELAÇÃO A: TEMPO DA OPERAÇÃO, SEGURANÇA, REGULARIDADE, CONFIABILIDADE, QUALIDADE DOS VEÍCULOS, ETC. (VER ITEM 8.7.1). SOBRE OS PREÇOS, MOSTROU-SE QUE, FORÇOSAMENTE, O TEO DEVERIA TER PREÇOS MAIS BAIXOS DO QUE AS TRC'S, POR VÁRIOS MOTIVOS (O VEÍCULO E O CUSTO OPERACIONAL SÃO SUBSIDIADOS PELO PASSAGEIRO), O QUE SERIA AINDA MAIS FAVORECIDO POR UM SISTEMA INTEGRADO, PELA RACIONALIZAÇÃO DOS CUSTOS E AUMENTO DA RECEITA (VER 8.4 E 9.10).

Para a 6ª hipótese: *"A logística deverá desenvolver as considerações necessárias ao transporte de encomendas em ônibus, tratando-o como uma interface entre o transporte de cargas e o de passageiros"*

Esta hipótese foi **confirmada**.

EM TODA A BIBLIOGRAFIA CONSULTADA, EM NENHUM MOMENTO ENCONTROU-SE O ASSUNTO "TRANSPORTE DE ENCOMENDAS EM ÔNIBUS" SENDO TRATADO COMO UMA INTERFACE LOGÍSTICA. AS

IMPLICAÇÕES DESSA ABORDAGEM TERIAM SIDO DE GRANDE IMPORTÂNCIA EM VÁRIAS ETAPAS DO TRABALHO. PORÉM, O QUE MAIS CHAMOU A ATENÇÃO FOI O FATO DE QUE, POR NÃO TRATAR-SE NEM DE TRANSPORTE DE CARGAS E NEM DE PASSAGEIROS, APARENTEMENTE, O ASSUNTO PASSOU DESPERCEBIDO PELOS ESPECIALISTAS, OU NÃO TEVE RECONHECIDA A DEVIDA RELEVÂNCIA (VER 8.1 E 8.7.2). EMBORA A INTERMODALIDADE JÁ ESTEJA AMPARADA POR VÁRIOS ESTUDOS, A "INTRAMODALIDADE" AINDA RESSENTE-SE DE MAIOR ATENÇÃO.

Para a 7ª hipótese: *"As transportadoras de passageiros e o mercado expedidor desejam dinamizar sua atividade de transporte de encomendas"*

Esta hipótese foi **confirmada**.

DE TODAS AS HIPÓTESES LEVANTADAS, CERTAMENTE, ESTA FOI A QUE SE CONFIRMOU MAIS RÁPIDA E INTENSAMENTE. JÁ NO CAPÍTULO 2, QUE TRATA DO AMBIENTE DOS NOSSOS DIAS, A IMPORTÂNCIA DESSE SERVIÇO FICOU CLARA, PELA EVOLUÇÃO DO COMÉRCIO VAREJISTA E À DISTÂNCIA. ATRAVÉS DO EXEMPLO DE UM ANÚNCIO DE UMA TRANSPORTADORA DE PASSAGEIROS, MOSTROU-SE QUE A RECEITA COM ESSE SERVIÇO NÃO É PEQUENA, COMO SE PODERIA IMAGINAR (VER 7.4). AINDA, SOBRE A PERSPECTIVA DAS OPERADORAS DAS LINHAS, DEVE-SE CONSIDERAR QUE AQUELAS QUE TRANSPORTAM ENCOMENDAS, JAMAIS ABANDONAM O SERVIÇO. PELO CONTRÁRIO, AMPLIAM-NO, A PONTO DE CRIAR EMPRESAS PRÓPRIAS DE CARGAS. ESTA HIPÓTESE, NA VERDADE, ALÉM DO "DESEJO", QUERIA AVERIGUAR A "INTENSIDADE" DESSE DESEJO E, SIMULTANEAMENTE, VERIFICAR AS ALTERNATIVAS DISPONÍVEIS. ONDE, COM EXTREMA CLAREZA, DESPONTARAM AS ALIANÇAS.

O primeiro objetivo específico da tese, está citado no item 1.5 – b.1: *"estabelecer um modo exequível de incrementar, em curto prazo de tempo e a baixo custo, o transporte de encomendas em ônibus"*. Para se atingir tal objetivo, o conteúdo deste trabalho, fundamentalmente, percorreu os meandros da questão a ela diretamente associada (ver nota de rodapé 7, alínea 1), que é:

"Considerando o atual ambiente, como incrementar, em curto prazo de tempo e a baixo custo, o transporte de encomendas em ônibus?"

A esta questão, uma das duas que a pesquisa objetivava responder, várias são as possibilidades de abordagem, conforme ficou demonstrado ao longo do trabalho e na inter-relação das sete hipóteses estudadas. Porém, de tudo o que ficou assentado, 2 noções devem ser necessariamente reafirmadas, de modo claro e direto:

- **A DINAMIZAÇÃO DA ATIVIDADE DE TEO PASSA, NECESSARIAMENTE, PELA DECISÃO DAS TRANSPORTADORAS QUE A OPERAM. NENHUM OUTRO AGENTE PODE DECIDIR PELO CRESCIMENTO DO SERVIÇO, ANTES DAS PRÓPRIAS ETP'S. ENTÃO, ANTES DE MAIS NADA, É NECESSÁRIO QUE O OPERADOR IDENTIFIQUE NO TEO UMA OPORTUNIDADE DE PROMOVER O PRÓPRIO CRESCIMENTO DA EMPRESA; E**
- **UMA VEZ CONFIGURADA A CONDIÇÃO ANTERIOR, A ETP DEVE ANALISAR AS ALTERNATIVAS PARA A PROMOÇÃO DESSE CRESCIMENTO. DEPENDENDO DA SUA SITUAÇÃO ECONÔMICA E DA VISÃO DOS ADMINISTRADORES, A OPÇÃO RECAIRÁ SOBRE UMA DAS TRÊS CONHECIDAS (EXPANSÃO INTERNA; AQUISIÇÃO OU FUSÃO; ALIANÇAS). TEORICAMENTE, A OPÇÃO QUE AGREGA, SIMULTANEAMENTE, OS ATRIBUTOS DE MENORES PRAZOS E CUSTOS, NECESSÁRIOS À IMPLANTAÇÃO DO EMPREENDIMENTO, É A ALTERNATIVA DAS ALIANÇAS.**
- **A PARTIR DESSE ENTENDIMENTO, APRESENTAM-SE ALGUNS DESDOBRAMENTOS, DE IMPORTÂNCIA FUNDAMENTAL:**
- **DENTRE OS VÁRIOS TIPOS DE ALIANÇAS CONHECIDOS, ALGUNS FAVORECEM DETERMINADOS OBJETIVOS, ENQUANTO ALGUNS SÃO**

MAIS EFICAZES PARA OUTROS. DO PONTO DE VISTA TEÓRICO, NÃO HÁ UM TIPO ÚNICO PARA TODAS AS SITUAÇÕES E NEM O MELHOR DE TODOS PARA CADA SITUAÇÃO, QUE POSSA SER ASSUMIDO POR PRINCÍPIO. CADA CASO LEVARÁ A ANÁLISES E RESPOSTAS PRÓPRIAS. PARA A ALIANÇA DESTE ESTUDO, NÃO SE ENCONTRA UMA "DOENÇA" TÃO BEM RELATADA E NEM UM "REMÉDIO" DE TÃO LARGO ESPECTRO, QUE POSSIBILITEM AO ESTRATEGISTA DIAGNOSTICAR E RECEITAR À PRIORI, EFICIENTEMENTE; E

- DE QUALQUER MODO, A PARTIR DAS EXIGÊNCIAS DE *BAIXO CUSTO* DE INVESTIMENTO INICIAL E *CURTO PRAZO DE TEMPO* PARA A FORMULAÇÃO, ALÉM DA EFICÁCIA, PODE-SE DELINEAR UM

"PERFIL" PARA ESSA ALIANÇA, A QUAL:

- DEVE FAVORECER A INTEGRAÇÃO DOS RECURSOS JÁ EXISTENTES NAS EMPRESAS DA PARCERIA;
- DEVE FAVORECER O DESENVOLVIMENTO DO ESPÍRITO DE COOPERAÇÃO ENTRE ETP'S;
- DEVE FAVORECER O DESENVOLVIMENTO GRADATIVO, EM ETAPAS, DO MODELO E DA OPERAÇÃO ADOTADOS, ALÉM DE TER UM CLARO POTENCIAL DE CRESCIMENTO; E
- DEVE PERMITIR A RÁPIDA AMPLIAÇÃO DA ÁREA DE ABRANGÊNCIA RESULTANTE DA ALIANÇA.

PORTANTO, SINTETICAMENTE, DIANTE DO AMBIENTE ATUAL, PARA INCREMENTAR, EM CURTO PRAZO DE TEMPO E A BAIXO CUSTO, O TRANSPORTE DE ENCOMENDAS EM ÔNIBUS, DEVE-SE FORMULAR ALIANÇAS DE TRANSPORTADORAS DE LINHAS INTERURBANAS REGULARES DE PASSAGEIROS. SENDO QUE, TAIS ALIANÇAS DEVEM TER UM FORTE CARÁTER EVOLUTIVO, ALÉM DE SEREM CARACTERIZADAS PELA OPERAÇÃO INTEGRADA DO SERVIÇO DE ENCOMENDAS DOS PARCEIROS.

AS ALIANÇAS, DEPENDENDO DOS SEUS OBJETIVOS E METAS

**ESPECÍFICOS, PODEM INICIAR-SE COMO SIMPLES CENTRAIS
INTEGRADAS DE INFORMAÇÃO DE SERVIÇOS. ASSIM COMO, PODEM IR
INTEGRANDO, PASSO-A-PASSO, OS SERVIÇOS DE CADA UMA DAS
ETP'S, ATÉ FORMAR SISTEMAS MAIS AMPLOS. OU, PODEM PREVER A
PARTICIPAÇÃO SIMULTÂNEA DE TODAS AS ETP'S PARCEIRAS ...**

10.1.3 Conclusões Sobre o Segundo Objetivo Específico da Tese

O segundo objetivo específico da tese, conforme citado no item 1.5 – b.2, é: *"analisar os reflexos de uma parceria entre empresas de transporte de passageiros, para operar o transporte de encomendas"*. Para se atingir esse objetivo, o conteúdo da pesquisa, fundamentalmente, desenvolveu os estudos necessários à resposta da questão dela diretamente decorrente (ver nota de rodapé 7, alínea 2), que é:

"Quais os reflexos de uma parceria entre empresas de transporte de passageiros, para operar o transporte de encomendas?"

Seis das sete hipóteses estudadas contribuem, forte e diretamente, para a resposta desta questão. Apenas a 3^a hipótese, além de conter as ressalvas já mostradas e aduzidas no item anterior, não guarda relação instantânea com a questão em tela.

Como visto através da confirmação da 1^a hipótese, uma parceria pode gerar os seguintes reflexos: deve haver aumento de receita por conta do aumento de demanda, dada a ampliação da área de abrangência dos parceiros; os custos operacionais do serviço passam a ser menores; e, não deverá surgir concorrência interna entre parceiros.

Conforme mostrado na justificativa da 2^a hipótese, segundo as normas atuais, o poder público não poderá interpor obstáculos ao funcionamento da aliança, para TEO. Mas, merece atenção o preço a ser praticado pela parceria. Em algum momento, pode sofrer reações negativas, se interpretado como uma tentativa de cartelização, caso seja unificado para todos os operadores. Porém, a questão é altamente discutível, por natureza. (Como um cliente poderia aceitar pagar preços diferentes para o mesmo tipo de serviço? Certamente, o argumento de que ETP's diferentes têm diferentes custos não interessam ao cliente.)

A 4^a hipótese, confirmada, tem como reflexo imediato o fato de que fica amplamente aumentada a capacidade de transporte das ETP's da parceria, habilitando-as a atender, de imediato, novas exigências da demanda, em termos de volume e abrangência do serviço ofertado.

Conforme mostrado pela confirmação das 5^a e 7^a hipóteses, além da óbvia resposta de que ocorreria a desejável dinamização da atividade de transporte de encomendas em

ônibus, pode-se contabilizar alguns benefícios, dentre os levantados pela pesquisa:

- *melhores níveis de serviço*: de modo geral, o TEO representa uma interessante possibilidade de melhoria nos níveis de serviço para o cliente. Em termos comparativos entre os serviços de uma ETC e de uma ETP, verifica-se que essa pode oferecer menor tempo de viagem, maior regularidade e confiabilidade, melhores veículos, menor tempo de armazenagem, menor tempo de carga/descarga, menos quebras por empilhamento, aceitar encomendas menores, maior número de escritórios, pessoal melhor treinado, maior segurança contra roubos e assaltos, etc.. A integração operacional de ETP's, por seu turno, só exacerba tais qualidades, pela flexibilidade que dá à operação, pela ampliação da abrangência geográfica e pelo aproveitamento dos recursos disponíveis;
- *diminuição dos custos logísticos*: o ganho no tempo de viagem, o menor tempo de armazenagem da encomenda, o menor tempo de carga/descarga, o menor investimento no gerenciamento de riscos, etc., contribuem para que os custos sejam menores. O planejamento logístico torna-se mais facilmente exequível pela ampliação dos recursos disponibilizados pela integração da operação das ETP's; e
- *benefícios sociais*: o serviço integrado pode oportunizar maior acesso a um conjunto de bens de consumo à população em geral. Também, a ampliação da receita das ETP's, favorecerá a manutenção de determinadas linhas de passageiros, a partir da sua viabilização econômica com o apoio da receita com o serviço integrado de encomendas. Além disso, pode-se discutir em melhores bases a possibilidade do TEO diminuir as tarifas das passagens, uma vez considerada na planilha tarifária do TRP a receita auferida com o serviço de encomendas.

A confirmação da 6ª hipótese indica que um novo campo de estudos deverá ser devidamente desenvolvido, com a finalidade de se explorar o potencial guardado pela interface do transporte intramodal. Além da simples sistematização do conhecimento já existente, novas fronteiras poderão ser deslocadas, na busca de maior eficiência do setor de transportes e de distribuição do produto.

Além do já exposto, da parceria poderá surgir um interessante reflexo para as próprias administrações das ETP's. Para participar de uma aliança, por menos que a integração atinja suas estrutura e organização internas, uma ETP deverá preparar-se para atuar com os parceiros. Uma ETP despreparada e desorganizada administrativamente encontrará algumas dificuldades iniciais. Porém, certamente, se beneficiará dos controles e tratamentos que deverá implantar para os seus custos e informações, necessários à sua relação de parceria. Na linguagem já utilizada, comparando a aliança a um casamento, isso corresponderia aos preparativos (banho, roupas limpas, penteado, etc.) que o namorado (ou cônjuge) deve ultimar para o encontro (ou cerimônia de casamento).

Junto aos clientes, os reflexos podem ser altamente positivos também. Perceba-se a conveniência de se contar com um serviço integrado, com as qualidades já referidas, que possa abranger toda uma região de um estado, ou de um país. Imagine-se, por exemplo, um grande varejista de São Paulo, que pode vender à distância para todo o sul de Santa Catarina, com a certeza de que uma aliança de ETP's pode efetuar todo o

transporte e entrega, dentro do padrão necessário.

**UM QUESTIONAMENTO A SER DEVIDAMENTE APRECIADO, QUE FOGUE
DOS OBJETIVOS DESTE TRABALHO, REFERE-SE ÀS POSSÍVEIS
POSTURAS DAQUELAS ETP'S QUE JÁ POSSUEM SUAS PRÓPRIAS ETC'S.
A EXPERIÊNCIA JÁ MOSTROU QUE, NESSES CASOS, TODOS
GANHARIAM, SE ESSAS ETP'S TAMBÉM PARTICIPASSEM DA ALIANÇA.
UM CASO QUE GUARDA PROXIMIDADE COM ESSE, OCORREU COM A
IMPLANTAÇÃO DAS CENTRAIS DE INFORMAÇÃO DE FRETES DE SANTA
CATARINA – CIF'S/SC.**

No início da década de 1980, quando da implantação das CIF's/SC, verificou-se uma grande resistência das ETC's, em geral. Argumentavam, principalmente, que ao destinar carga aos transportadores autônomos, as centrais contribuía para a deterioração do preço do frete e concorriam, inadequadamente, com as empresas regularmente estabelecidas. O serviço das CIF's, no entanto, continuou atendendo, conforme seus objetivos, a todos os transportadores (autônomos e de empresas). A partir de 1984, no entanto, os maiores clientes das centrais passaram a ser as próprias ETC's. E, não apenas como transportadoras de cargas, mas, como fornecedoras de cargas a serem transportadas através do sistema CIF's/SC.²³⁵

Portanto, o que se verificou foi apenas uma certa histeria e um medo infundado em relação ao desconhecido, além da falta de visão administrativa. O que foi resolvido pelo tempo. Isso poderá se verificar também em relação às ETP's que são proprietárias de ETC's.

10.1.4 Outras Conclusões

No decorrer do trabalho, algumas conclusões que inicialmente não estavam sendo procuradas surgiram de forma extremamente forte, não permitindo que fossem ignoradas, pelo seu conteúdo e implicações bastante significativos:

- a - considerando a enorme demanda por encomendas e o grande potencial de crescimento que a atividade apresenta²³⁶, é possível concluir que as ETP's não podem ignorar tais fatos. E, principalmente: as transportadoras que, sem comprovação, continuam a considerar o TEO como uma "pequena atividade marginal", estão perdendo dinheiro – desconhecem a importante fonte de receita que têm nas mãos; e
- b - o transporte de cargas, por ser desregulamentado, praticamente, nenhum órgão governamental dele toma conhecimento. Isso explica a falta de planejamento e de

²³⁵ Experiência pessoal do autor, que coordenou esse sistema, desde sua implantação (1981), até 1986.

²³⁶ Ver nota de rodapé 4, relativo ao item 1.4 (O Problema e o Tema).

diretrizes políticas para o setor. O que torna-se mais grave ainda, quando se verifica a importância do modal rodoviário na matriz de transportes do País.

10.1.5 Conclusão Sobre os Objetivos Estabelecidos

PORTANTO, RESUMIDAMENTE, SEGUNDO O APRESENTADO ATÉ AGORA NESTE CAPÍTULO E AO LONGO DE TODO O TRABALHO, É POSSÍVEL CONCLUIR QUE OS OBJETIVOS ESTABELECIDOS PELA TESE, TANTO O OBJETIVO GERAL (*ESTABELEECER UMA ESTRATÉGIA PARA DINAMIZAR O TRANSPORTE DE ENCOMENDAS EM ÔNIBUS*), QUANTO OS ESPECÍFICOS (1 - *ESTABELEECER UM MODO EXEQUÍVEL DE INCREMENTAR, EM CURTO PRAZO DE TEMPO E A BAIXO CUSTO, O TRANSPORTE DE ENCOMENDAS EM ÔNIBUS*; 2 - *ANALISAR OS REFLEXOS DE UMA PARCERIA ENTRE EMPRESAS DE TRANSPORTE DE PASSAGEIROS, PARA OPERAR O TRANSPORTE DE ENCOMENDAS*), FORAM SATISFATORIAMENTE ATINGIDOS - E, MOSTRADOS.

10.2 RECOMENDAÇÕES TÉCNICAS

Qualquer recomendação que se possa fazer sobre o tema em foco, não pode prescindir de vir antecedida de algumas referências sobre a necessidade de se ter informações e bases de dados consistentes, a fim de possibilitar a análise e o desenvolvimento de estudos quantitativos sólidos. Por isso, ainda que pareça redundante, é necessário recomendar tanto à academia quanto ao setor de transportes do Brasil:

- oportunizar e promover pesquisas sobre o transporte de passageiros do País;
- oportunizar e promover pesquisas sobre o transporte de cargas do País; e
- oportunizar e promover pesquisas sobre o transporte de encomendas do País.

Quanto ao transporte de encomendas em ônibus, algumas recomendações apresentam-se como urgentes e necessárias para o desenvolvimento da atividade:

- 1 - principalmente a academia e especialistas que atuam no setor devem se ocupar em desenvolver estudos voltados às interfaces logísticas e intramodalidade, especialmente do modal rodoviário;
- 2 - as empresas de transporte de passageiros devem implementar processos de controle transparentes e eficientes dos custos operacionais dos seus serviços de encomendas, principalmente as pequenas operadoras;

- 3- a academia, os operadores, as seguradoras e as diversas entidades de classe ligadas à atividade devem desenvolver esforços no sentido de unificar as nomenclaturas e as designações dos serviços e equipamentos utilizados nesse transporte; e
- 4- as ETP's devem correr na direção das alianças para operar o transporte de encomendas, com a maior celeridade. Mesmo por que, a delegação exclusiva das linhas dos passageiros pode não durar eternamente, como já ocorreu no âmbito federal.

10.3 FINAL

FINALMENTE, DESEJA-SE ACENTUAR QUE ESTE ESTUDO NÃO PRETENDEU SER DEFINITIVO SOBRE AS QUESTÕES FOCADAS, MESMO POR QUE, OS PRINCIPAIS ASPECTOS ENVOLVIDOS PELO TEMA (ALIANÇAS EMPRESARIAIS, TRANSPORTE DE ENCOMENDAS EM ÔNIBUS) SÃO EXTREMAMENTE DINÂMICOS E EXTENSOS. COMO ESPERADO, O DESENVOLVIMENTO DA PESQUISA LEVANTOU VÁRIAS POSSIBILIDADES E QUESTÕES, AS QUAIS RECOMENDAM A RETOMADA DE VÁRIOS DOS ITENS ABORDADOS, ATRAVÉS DE PESQUISAS MAIS PROFUNDAS.

Além dos itens já referidos no item 10.2 (Recomendações Técnicas), outros podem servir de temas a estudos diversos, sob vários enfoques. Como, por exemplo:

- 1- *a interação entre os serviços rodoviário e o aeroviário de passageiros, para o transporte de encomendas;*
- 2- *a interação entre os serviços rodoviários de passageiros e cargas, para o transporte de encomendas;*
- 3- *detalhamento das possibilidades de melhoria nos níveis de serviço do transporte de encomendas em ônibus;*
- 4- *o tratamento dos custos e a remuneração dos serviços num sistema integrado de transporte de encomendas em ônibus;*
- 5- *número ideal de parceiros para um sistema de transporte de encomendas em ônibus;*
- 6- *administração de sistemas integrados com a possibilidade de entrantes;*

- 7- tipos de parceiros adequados a uma aliança de transportadoras de passageiros;
- 8- administração e investimento externos em sistemas integrados de encomendas; etc..

A TÍTULO DE PALAVRA FINAL, COMO QUE RESUMINDO MUITAS IMPRESSÕES PESSOAIS DO AUTOR, AS QUAIS, POR FALTA DE OPORTUNIDADE OU MELHOR ESPAÇO, DEIXARAM DE SER EXARADAS COM A CLAREZA QUE MERECEM, É NECESSÁRIO CONCLUIR ESTA PESQUISA DIZENDO QUE:

- a) quanto à forma deste trabalho – a academia necessita descobrir formas aceitáveis de incorporar as várias tecnologias e linguagens multimídea que um aluno de pós-graduação utiliza até a elaboração do seu trabalho final – monografia, tese ou dissertação. Restou um sentimento de que ocorreu uma falta de "sintonia tecnológica" entre o material pesquisado (cd room, internet, arquivo eletrônico, imagem, som, etc.) e o relatório final (palavras digitadas, brochura encadernada); e
- b) quanto ao conteúdo deste trabalho – o autor está convencido de que a idéia das alianças de ETP's para a dinamização do TEO é boa e simples. (Talvez, boa por ser simples.) E, que, para sua implementação, a absoluta maioria dos problemas que eventualmente venham a surgir serão de ordem cultural, originados em hábitos administrativos das ETP's, que podem e devem ser alterados.

ANEXO B

Quadro B Quem é o Cliente?

 <i>Dom Vital</i>	INFORMATIVO DA QUALIDADE	Nº 02/96	- Emissão o 17/01/96 - Página 1/1
<p>QUEM É O CLIENTE?</p> <p>O cliente é a pessoa mais importante em qualquer negócio.</p> <p>O cliente não depende de nós; nós é que dependemos dele.</p>			

O cliente não interrompe o nosso trabalho. Ele é o propósito do nosso trabalho.

O cliente nos faz um favor quando entra na empresa. Nós não estamos lhe fazendo nenhum favor esperando por ele.

O cliente é uma parte essencial do nosso negócio, não uma parte descartável.

O cliente não significa só dinheiro em caixa. É um ser humano com sentimentos, que deve ser tratado com todo respeito e consideração.

O cliente merece toda atenção e cortesia possíveis.

O cliente é a razão de ser de qualquer negócio. É ele quem paga o nosso salário.

Sem o cliente você não sobrevive. Sem ele a empresa não sobrevive.

NUNCA ESQUEÇA DISSO!

Depto. da Qualidade

(Cópia do documento original)

ANEXO E

Tabela E Frota das ETP's - Microrregiões Amesc, Amrec, Amurel

N	Transportadora	Ônibus
1	- Santo Anjo	77
2	Nevatur	27
3	São José	43

4	Forquilha	14
5	Reunidas	343
6	União	56
7	Alvorada	42
8	ZTL	45
	Total	647

Fonte: Deter, 07/12/1999

Observação: as frotas apresentadas representam o total dos ônibus de cada operadora, do modelo necessário ao serviço interurbano, e não, necessariamente, o número alocado para suas linhas na região. A transportadora Reunidas, por exemplo, opera apenas 2 linhas regulares nessa área.

ANEXO F

A fim de obter uma breve noção sobre preços atuais de fretes, bem como, para confirmar a informação de que, muitas vezes, o preço do TEO praticado pelas ETP's supera o preço praticado por outros operadores, fez-se uma rápida pesquisa (por telefone), em Florianópolis, nos dias 11 e 12/01/2000. Certamente, não se pretende que o levantamento forneça rigorosas informações científicas, porém, conforme esperado, o mesmo permitiu estabelecer algumas breves e interessantes comparações. Entendeu-se que os objetivos da tese dispensavam maior detalhamento desta tarefa, bastando que fossem estabelecidas as condições referidas abaixo.

Levantamento – Preço do Frete de Encomendas

ENCOMENDA 1: 1 (UMA) APOSTILA:

- Peso equivalente a 300 folhas de 75 g/m² (incluindo capas, garras, embalagem de papel e cordão)
- Cálculo do peso: 0,210 m (largura) x 0,297 m (altura) x 0,075 kg/m² x 300 folhas = 1,403 kg = 1,4 kg
- Acréscimo para capas, garras e embalagem = 100 g (6,7 % do total)
- Peso total = 1,5 kg

- **Encomenda 2: 4 (quatro) apostilas; peso = 6 kg**

Origem: Florianópolis, balcão da transportadora

<i>Destinos – Santa Catarina</i>		Destinos – outros estados (local de entrega)
<i>Blumenau</i>	entrega no terminal rodoviário	Curitiba – PR (UFPR)
Joinville		Porto Alegre – RS (PUC)
Lages		São Carlos – SP (Escola de Engenharia USP)
Rio do Sul		São Paulo – SP (Terminal do Tietê)
São Miguel do Oeste		-
Tubarão		-

Transportadoras a consultar:

- **RODOVIÁRIAS: REUNIDAS, CATARINENSE, SANTO ANJO, ITAPEMIRIM**
- **AÉREAS: VASPEX, VARIG CARGO, TRANSBRASIL, TAM EXPRESS**
- **CORREIO: SEDEX, ECT**
- **COURIER: DHL, FEDERAL EXPRESS**
- **OUTRAS QUE VENHAM A SURGIR DURANTE O LEVANTAMENTO**

Informações a verificar:

- preço, tempo de entrega, embalagem, documento que deve acompanhar a encomenda, observações gerais
- *Questionário da pesquisa:*

-

- **Pesquisa Preço de Fretes de Encomendas**

Transportadora:
Data: /01/2000

Fone:

São 10 encomendas, para 10 cidades diferentes. E, cada encomenda pode ser de 2 tipos:

Encomenda 1 - 1 apostila da universidade; peso de 1,5 kg; medidas 21 cm x 30 cm x 5 cm

Encomenda 2 – 4 apostilas da universidade, com peso total de 6 kg; medidas 21 cm x 30 cm x 20 cm

Para levar a encomenda até o endereço da transportadora, em Florianópolis, qual é o endereço e o horário de atendimento?

<i>Destino</i>		Local de Entrega	<i>Preço do Frete (R\$)</i>		Tempo Entrega	Observação
<i>Cidade</i>	<i>UF</i>		Encomenda 1	Encomenda 2		
Blumenau	S	- Rodoviária				
Chapecó	S	Rodoviária				
Criciúma	S C	Rodoviária				
Joinville	S C	Rodoviária				
Lages	S C	Rodoviária				
Rio do Sul	S C	Rodoviária				
Curitiba	P	Universidade Federal Paraná				
São Carlos	SP	Escola de Engenharia da USP				
Porto Alegre	R S	Universidade Católica – PUC				
São Paulo	SP	Perto do Terminal do Tietê				

Documentos que devem acompanhar a encomenda:

Precisa de alguma embalagem especial?

Como é feito o pagamento?

A seguir são apresentados os questionários com as informações obtidas, sendo que, na última página deste anexo (tabela F) é mostrada uma tabulação com os preços dos serviços obtidos pelo levantamento:

- **Pesquisa Preço de Fretes de Encomendas**

Transportadora: *DHL (courier)*

Fone: 236 – 3566 Data: 12/01/00

São 10 encomendas, para 10 cidades diferentes. E, cada encomenda pode ser de 2 tipos:

Encomenda 1 - 1 apostila da universidade; peso de 1,5 kg; medidas 21 cm x 30 cm x 5 cm

Encomenda 2 – 4 apostilas da universidade, com peso total de 6 kg; medidas 21 cm x 30 cm x 20 cm

Para levar a encomenda até o endereço da transportadora, em Florianópolis, qual é o endereço e o horário de atendimento?

- Av. Dep. Diomício Freitas, s/n, Florianópolis; das 7 às 20 h.

<i>Destino</i>		Local de Entrega	<i>Preço do Frete (R\$)</i>		Tempo Entrega (h)	Observações
<i>Cidade</i>	<i>UF</i>		Encomenda 1	Encomenda 2		
Blumenau	SC	- Rodoviária	24,00	24,00	24	
Chapecó	SC	Rodoviária	24,00	30,00	24	
Criciúma	SC	Rodoviária	24,00	24,00	24	
Joinville	SC	Rodoviária	22,00	24,00	24	
Lages	SC	Rodoviária	24,00	25,00	24	
Rio do Sul	SC	Rodoviária	22,00	24,00	24	
Curitiba	PR	Universidade Federal Paraná	33,00	33,00	24	
São Carlos	SP	Escola de Engenharia da USP	40,00	40,00	24	
Porto Alegre	RS	Universidade Católica – PUC	33,00	33,00	24	

São Paulo	SP	Perto do Terminal do Tietê	33,00	33,00	24	
-----------	----	----------------------------	-------	-------	----	--

1 - Documentos que devem acompanhar a encomenda:

- *Nenhum.*

2 - Precisa de alguma embalagem especial?

- *Não.*

3 - Como é feito o pagamento?

- *Na expedição da encomenda, no balcão da empresa.*

Observação: a empresa DHL opera encomendas nacionais e internacionais, sendo que em Florianópolis tem a RAFEX como seu agente, que é também agente da Federal Express, a qual só opera encomendas internacionais, através desse agente.

-

- **Pesquisa Preço de Fretes de Encomendas**

Transportadora: *Correio (ECT)*

Fone: 229 – 4336 Data: 12/01/00

São 10 encomendas, para 10 cidades diferentes. E, cada encomenda pode ser de 2 tipos:

Encomenda 1 - 1 apostila da universidade; peso de 1,5 kg; medidas 21 cm x 30 cm x 5 cm

Encomenda 2 – 4 apostilas da universidade, com peso total de 6 kg; medidas 21 cm x 30 cm x 20 cm

Para levar a encomenda até o endereço da transportadora, em Florianópolis, qual é o endereço e o horário de atendimento?

- *Praça 15 de Novembro, Florianópolis; das 8 às 18 h.*

<i>Destino</i>		Local de Entrega	<i>Preço do Frete (R\$)</i>		Tempo Entrega (h)	Observações
<i>Cidade</i>	<i>UF</i>		Encomenda 1	Encomenda 2		
Blumenau	SC	- Rodoviária	3,25	4,25	48 a 72	- <i>para o Estado de SC,</i>
Chapecó	SC	Rodoviária	3,25	4,25	48 a 72	
Criciúma	SC	Rodoviária	3,25	4,25	48 a 72	

Joinville	SC	Rodoviária	3,25	4,25	48 a 72	- transporte via terrestre; para outros estados, transporte via aérea.
Lages	SC	Rodoviária	3,25	4,25	48 a 72	
Rio do Sul	SC	Rodoviária	3,25	4,25	48 a 72	
Curitiba	PR	Universidade Federal Paraná	3,75	5,75	48 a 72	
São Carlos	SP	Escola de Engenharia da USP	4,00	6,00	48 a 72	
Porto Alegre	RS	Universidade Católica – PUC	3,75	5,75	48 a 72	
São Paulo	SP	Perto do Terminal do Tietê	3,75	5,75	48 a 72	

1 - Documentos que devem acompanhar a encomenda:

- *Declaração do cliente ou nota fiscal.*

2 - Precisa de alguma embalagem especial?

- *Não.*

3 - Como é feito o pagamento?

- *Na expedição da encomenda, no balcão da empresa.*

-

-

- **Pesquisa Preço de Fretes de Encomendas**

Transportadora: *SEDEX (ECT)*

Fone: 229 – 4336 Data: 12/01/00

São 10 encomendas, para 10 cidades diferentes. E, cada encomenda pode ser de 2 tipos:

Encomenda 1 - 1 apostila da universidade; peso de 1,5 kg; medidas 21 cm x 30 cm x 5 cm

Encomenda 2 – 4 apostilas da universidade, com peso total de 6 kg; medidas 21 cm x 30 cm x 20 cm

Para levar a encomenda até o endereço da transportadora, em Florianópolis, qual é o endereço e o horário de atendimento?

- *Praça 15 de Novembro, Florianópolis; das 8 às 18 h.*

<i>Destino</i>		Local de Entrega	<i>Preço do Frete (R\$)</i>		Tempo Entrega (h)	Observações
<i>Cidade</i>	<i>UF</i>		Encomenda 1	Encomenda 2		
Blumenau	SC	- Rodoviária	5,15	7,25	24	- para o Estado de SC o transporte é via terrestre; - para outros estados o transporte é via aérea.
Chapecó	SC	Rodoviária	5,15	7,25	24	
Criciúma	SC	Rodoviária	5,15	7,25	24	
Joinville	SC	Rodoviária	5,15	7,25	24	
Lages	SC	Rodoviária	5,15	7,25	24	
Rio do Sul	SC	Rodoviária	5,15	7,25	24	
Curitiba	PR	Universidade Federal Paraná	8,35	14,00	48	
São Carlos	SP	Escola de Engenharia da USP	13,30	23,55	48	
Porto Alegre	RS	Universidade Católica – PUC	8,35	14,00	48	
São Paulo	SP	Perto do Terminal do Tietê	8,35	14,00	48	

1 - Documentos que devem acompanhar a encomenda:

- *Declaração do cliente ou nota fiscal.*

2 - Precisa de alguma embalagem especial?

- *Não.*

3 - Como é feito o pagamento?

- *Na expedição da encomenda, no balcão da empresa.*

- Pesquisa Preço de Fretes de Encomendas

São 10 encomendas, para 10 cidades diferentes. E, cada encomenda pode ser de 2 tipos:
Encomenda 1 - 1 apostila da universidade; peso de 1,5 kg; medidas 21 cm x 30 cm x 5 cm
Encomenda 2 – 4 apostilas da universidade, com peso total de 6 kg; medidas 21 cm x 30 cm x 20 cm

Para levar a encomenda até o endereço da transportadora, em Florianópolis, qual é o endereço e o horário de atendimento?
 - Rua Joaquim Carneiro, 476, Capoeiras, Florianópolis; das 7 às 20 h.

<i>Destino</i>		Local de Entrega	<i>Preço do Frete (R\$)</i>		Tempo Entrega (h)	Observações
<i>Cidade</i>	<i>UF</i>		Encomenda 1	Encomenda 2		
Blumenau	SC	- Rodoviária	17,00	17,00	12	- ATÉ 10 KG, O PREÇO É ÚNICO; - PARA O ESTADO DE SC O PREÇO É ÚNICO - O VEÍCULO DO TRANSPORT E É O ÔNIBUS
Chapecó	SC	Rodoviária	<i>não atende</i>			
Criciúma	SC	Rodoviária	17,00	17,00	36	
Joinville	SC	Rodoviária	17,00	17,00	12	
Lages	SC	Rodoviária	17,00	17,00	24	
Rio do Sul	SC	Rodoviária	17,00	17,00	18	
Curitiba	PR	Universidade Federal Paraná	19,00	19,00	24	
São Carlos	SP	Escola de Engenharia da USP	<i>não atende</i>			
Porto Alegre	RS	Universidade Católica – PUC	<i>não atende</i>			
São Paulo	SP	Perto do Terminal do Tietê	30,00	30,00	24	

1 - Documentos que devem acompanhar a encomenda:
 - *Declaração do cliente.*

2 - Precisa de alguma embalagem especial?
 - *Não.*

3 - Como é feito o pagamento?
 - *Na expedição da encomenda, no balcão da transportadora.*

- Pesquisa Preço de Fretes de Encomendas

Transportadora: *Reunidas (ETP)*

Fone: 248 – 2555 Data: 11/01/00

São 10 encomendas, para 10 cidades diferentes. E, cada encomenda pode ser de 2 tipos:

Encomenda 1 - 1 apostila da universidade; peso de 1,5 kg; medidas 21 cm x 30 cm x 5 cm

Encomenda 2 – 4 apostilas da universidade, com peso total de 6 kg; medidas 21 cm x 30 cm x 20 cm

Para levar a encomenda até o endereço da transportadora, em Florianópolis, qual é o endereço e o horário de atendimento?

- *Av. Ivo Silveira, ao lado do Supermercado Angeloni, Capoeiras; horário comercial.*

<i>Destino</i>		Local de Entrega	<i>Preço do Frete (R\$)</i>		Tempo Entrega (h)	Observações
<i>Cidade</i>	<i>UF</i>		Encomenda 1	Encomenda 2		
Blumenau	SC	- Rodoviária	10,80	10,80	24	<p align="center">- ATÉ 10 KG, O PREÇO É ÚNICO; - O PREÇO INDICADO ESTÁ EM PROMOÇÃO; - O VEÍCULO DO TRANSPORT</p>
Chapecó	SC	Rodoviária	20,60	20,60	24 a 36	
Criciúma	SC	Rodoviária	10,80	10,80	12	
Joinville	SC	Rodoviária	13,80	13,80	12	
Lages	SC	Rodoviária	17,42	17,42	24	
Rio do Sul	SC	Rodoviária	13,80	13,80	24	
Curitiba	PR	Universidade Federal Paraná	13,80	13,80	24	
São Carlos	SP	Escola de Engenharia da USP	27,00	27,00	72 (úteis)	
Porto Alegre	RS	Universidade Católica – PUC	19,32	19,32	24	

São Paulo	SP	Perto do Terminal do Tietê	10,00	10,00	24	TRANSPORT E É O ÔNIBUS
-----------	----	----------------------------	-------	-------	----	---------------------------------------

1 - Documentos que devem acompanhar a encomenda:

- *Declaração do cliente, com exceção do Estado de São Paulo, para onde é necessária uma nota fiscal.*

2 - Precisa de alguma embalagem especial?

- *Não.*

3 - Como é feito o pagamento?

- *Na expedição da encomenda, no balcão da transportadora.*

- Pesquisa Preço de Fretes de Encomendas

Transportadora: *Santo Anjo (ETP)*

Fone: 244 – 2070 Data: 11/01/00

São 10 encomendas, para 10 cidades diferentes. E, cada encomenda pode ser de 2 tipos:

Encomenda 1 - 1 apostila da universidade; peso de 1,5 kg; medidas 21 cm x 30 cm x 5 cm

Encomenda 2 – 4 apostilas da universidade, com peso total de 6 kg; medidas 21 cm x 30 cm x 20 cm

Para levar a encomenda até o endereço da transportadora, em Florianópolis, qual é o endereço e o horário de atendimento?

- *Av. Ivo Silveira, 1627, Capoeiras, Florianópolis; das 7 às 20 h.*

<i>Destino</i>		Local de Entrega	<i>Preço do Frete (R\$)</i>		Tempo Entrega (h)	Observações
<i>Cidade</i>	<i>UF</i>		Encomenda 1	Encomenda 2		
Blumenau	SC	- Rodoviária	20,00	20,00	24	- ATÉ 10 KG, O PREÇO É ÚNICO.
Chapecó	SC	Rodoviária	<i>não atende</i>			
Criciúma	SC	Rodoviária	20,00	20,00	24	
Joinville	SC	Rodoviária	20,00	20,00	24	

Lages	SC	Rodoviária	20,00	20,00	24	ÚNICO; - PARA O ESTADO DE SC O PREÇO É ÚNICO; - O VEÍCULO DO TRANSPORT E É O CAMINHÃO, COM EXCEÇÃO DE PORTO ALEGRE (ÔNIBUS)
Rio do Sul	SC	Rodoviária	20,00	20,00	24	
Curitiba	PR	Universidade Federal Paraná	23,00	23,00	24	
São Carlos	SP	Escola de Engenharia da USP	<i>não atende</i>			
Porto Alegre	RS	Universidade Católica – PUC	23,00	23,00	24	
São Paulo	SP	Perto do Terminal do Tietê	<i>não atende</i>			

1 - Documentos que devem acompanhar a encomenda:

- *Declaração do cliente.*

2 - Precisa de alguma embalagem especial?

- *Não.*

3 - Como é feito o pagamento?

- *Na expedição da encomenda, no balcão da transportadora.*

- Pesquisa Preço de Fretes de Encomendas

Transportadora: *TAM EXPRESS (aérea)*

Fone: 236 – 0003 Data: 12/01/00

São 10 encomendas, para 10 cidades diferentes. E, cada encomenda pode ser de 2 tipos:

Encomenda 1 - 1 apostila da universidade; peso de 1,5 kg; medidas 21 cm x 30 cm x 5 cm

Encomenda 2 – 4 apostilas da universidade, com peso total de 6 kg; medidas 21 cm x 30 cm x 20 cm

Para levar a encomenda até o endereço da transportadora, em Florianópolis, qual é o endereço e o horário de atendimento?

- Av. Dep. Diomício Freitas, 3348, Florianópolis; horário comercial.

<i>Destino</i>		Local de Entrega	<i>Preço do Frete (R\$)</i>		Tempo Entrega (h)	Observações
<i>Cidade</i>	<i>UF</i>		Encomenda 1	Encomenda 2		
Blumenau	SC	- Rodoviária Rodoviária	48,00	108,00	24	
Chapecó	SC		48,00	108,00	24	
Criciúma	SC	Rodoviária	48,00	108,00	24	
Joinville	SC	Rodoviária	48,00	108,00	24	
Lages	SC	Rodoviária	não atende			
Rio do Sul	SC	Rodoviária	não atende			
Curitiba	PR	Universidade Federal Paraná	48,00	108,00	24	
São Carlos	SP	Escola de Engenharia da USP	48,00	108,00	24	
Porto Alegre	RS	Universidade Católica – PUC	48,00	108,00	24	
São Paulo	SP	Perto do Terminal do Tietê	48,00	108,00	24	

1 - Documentos que devem acompanhar a encomenda:

- *Declaração do cliente.*

2 - Precisa de alguma embalagem especial?

- *Não necessariamente; o cliente pode optar por uma embalagem da transportadora.*

3 - Como é feito o pagamento?

- *Na expedição da encomenda, no balcão da transportadora.*

Observação: dada a disparidade dos preços em relação aos demais operadores, os dessa transportadora foram verificados e confirmados 2 vezes.

- Pesquisa Preço de Fretes de Encomendas

Transportadora: *Transbrasil (aérea)*

Fone: 236 – 1140 Data: 12/01/00

São 10 encomendas, para 10 cidades diferentes. E, cada encomenda pode ser de 2 tipos:

Encomenda 1 - 1 apostila da universidade; peso de 1,5 kg; medidas 21 cm x 30 cm x 5 cm

Encomenda 2 – 4 apostilas da universidade, com peso total de 6 kg; medidas 21 cm x 30 cm x 20 cm

Para levar a encomenda até o endereço da transportadora, em Florianópolis, qual é o endereço e o horário de atendimento?

- Av. Dep. Diomício Freitas, s/n, Florianópolis; das 6:30 às 23 h.

<i>Destino</i>		Local de Entrega	<i>Preço do Frete (R\$)</i>		Tempo Entrega (h)	Observações
<i>Cidade</i>	<i>UF</i>		Encomenda 1	Encomenda 2		
Blumenau	SC	- Rodoviária	<i>não atende</i>			
Chapecó	SC	Rodoviária	14,20	14,20	24	
Criciúma	SC	Rodoviária	<i>não atende</i>			
Joinville	SC	Rodoviária	<i>não atende</i>			
Lages	SC	Rodoviária	<i>não atende</i>			
Rio do Sul	SC	Rodoviária	<i>não atende</i>			
Curitiba	PR	Universidade Federal Paraná	15,76	15,76	24	
São Carlos	SP	Escola de Engenharia da USP	<i>não atende</i>			
Porto Alegre	RS	Universidade Católica – PUC	15,76	15,76	18	
São Paulo	SP	Perto do Terminal do Tietê	15,76	15,76	24	

1 - Documentos que devem acompanhar a encomenda:

- *Declaração do cliente.*

2 - Precisa de alguma embalagem especial?

- Não.

3 - Como é feito o pagamento?

- Na expedição da encomenda, no balcão da transportadora.

- Pesquisa Preço de Fretes de Encomendas

Transportadora: VARIG CARGO (aérea)

Fone: 236 – 1279 Data: 12/01/00

São 10 encomendas, para 10 cidades diferentes. E, cada encomenda pode ser de 2 tipos:

Encomenda 1 - 1 apostila da universidade; peso de 1,5 kg; medidas 21 cm x 30 cm x 5 cm

Encomenda 2 – 4 apostilas da universidade, com peso total de 6 kg; medidas 21 cm x 30 cm x 20 cm

Para levar a encomenda até o endereço da transportadora, em Florianópolis, qual é o endereço e o horário de atendimento?

- Av. Dep. Diomício Freitas, s/n, Florianópolis; das 7 às 21 h.

<i>Destino</i>		Local de Entrega	<i>Preço do Frete (R\$)</i>		Tempo Entrega (h)	Observações
<i>Cidade</i>	<i>UF</i>		Encomenda 1	Encomenda 2		
Blumenau	SC	- Rodoviária	<i>não atende</i>			
Chapecó	SC	Rodoviária	<i>não atende</i>			
Criciúma	SC	Rodoviária	<i>não atende</i>			
Joinville	SC	Rodoviária	<i>não atende</i>			
Lages	SC	Rodoviária	<i>não atende</i>			
Rio do Sul	SC	Rodoviária	<i>não atende</i>			
Curitiba	PR	Universidade Federal Paraná	16,21	16,21	24	
São Carlos	SP	Escola de Engenharia da USP	16,21	16,21	24	

Porto Alegre	RS	Universidade Católica – PUC	16,21	16,21	24	
São Paulo	SP	Perto do Terminal do Tietê	16,21	16,21	24	

1 - Documentos que devem acompanhar a encomenda:

- *Declaração do cliente.*

2 - Precisa de alguma embalagem especial?

- *Não.*

3 - Como é feito o pagamento?

- *Na expedição da encomenda, no balcão da transportadora.*

- Pesquisa Preço de Fretes de Encomendas

Transportadora: VASPEX (aérea)

Fone: 224 – 8570 Data: 11/01/00

São 10 encomendas, para 10 cidades diferentes. E, cada encomenda pode ser de 2 tipos:

Encomenda 1 - 1 apostila da universidade; peso de 1,5 kg; medidas 21 cm x 30 cm x 5 cm

Encomenda 2 – 4 apostilas da universidade, com peso total de 6 kg; medidas 21 cm x 30 cm x 20 cm

Para levar a encomenda até o endereço da transportadora, em Florianópolis, qual é o endereço e o horário de atendimento?

- *Av. Hercílio Luz, 807, Centro, Florianópolis; das 8 às 18 h.*

<i>Destino</i>		Local de Entrega	<i>Preço do Frete (R\$)</i>		Tempo Entrega (h)	Observações
<i>Cidade</i>	<i>UF</i>		Encomenda 1	Encomenda 2		
Blumenau	SC	- Rodoviária	5,90	8,50	24	
Chapecó	SC	Rodoviária	5,90	8,50	24	
Criciúma	SC	Rodoviária	5,90	8,50	24	
Joinville	SC	Rodoviária	5,90	8,50	24	

Lages	SC	Rodoviária	11,90	15,50	48	
Rio do Sul	SC	Rodoviária	11,90	15,50	48	
Curitiba	PR	Universidade Federal Paraná	9,98	15,23	24	
São Carlos	SP	Escola de Engenharia da USP	9,98	19,94	24	
Porto Alegre	RS	Universidade Católica – PUC	9,98	19,94	24	
São Paulo	SP	Perto do Terminal do Tietê	9,98	19,94	24	

1 - Documentos que devem acompanhar a encomenda:

- *Declaração do cliente.*

2 - Precisa de alguma embalagem especial?

- *Sim, padrão da própria transportadora, cada embalagem custa, mais ou menos, R\$ 2,80.*

3 - Como é feito o pagamento?

- *Na expedição da encomenda, no balcão da transportadora.*

- Pesquisa Preço de Fretes de Encomendas

Transportadora: *Itapemirim (ETP)*

Fone: 246 – 1422 Data: 11/01/00

São 10 encomendas, para 10 cidades diferentes. E, cada encomenda pode ser de 2 tipos:

Encomenda 1 - 1 apostila da universidade; peso de 1,5 kg; medidas 21 cm x 30 cm x 5 cm

Encomenda 2 – 4 apostilas da universidade, com peso total de 6 kg; medidas 21 cm x 30 cm x 20 cm

Para levar a encomenda até o endereço da transportadora, em Florianópolis, qual é o endereço e o horário de atendimento?

<i>Destino</i>		Local de Entrega	<i>Preço do Frete (R\$)</i>		Tempo Entrega (h)	Observações
<i>Cidade</i>	<i>UF</i>		Encomenda 1	Encomenda 2		
Blumenau	SC	- Rodoviária				
Chapecó	SC	Rodoviária				
Criciúma	SC	Rodoviária				
Joinville	SC	Rodoviária				
Lages	SC	Rodoviária				
Rio do Sul	SC	Rodoviária				
Curitiba	PR	Universidade Federal Paraná				
São Carlos	SP	Escola de Engenharia da USP				
Porto Alegre	RS	Universidade Católica – PUC				
São Paulo	SP	Perto do Terminal do Tietê				

1 - Documentos que devem acompanhar a encomenda:

2 - Precisa de alguma embalagem especial?

3 - Como é feito o pagamento?

Observação: a operadora não forneceu os dados solicitados, limitando-se a informar que:

- para pessoa física, não fornece valor de frete por telefone;
- pratica preços de fretes distintos para empresas e para pessoa física.

Tabela F Resumo do Levantamento do Preço do Frete de Encomendas

Cidade Destino	Preço do Frete Para a Encomenda 1 - em R\$							
	Courier	ECT		ETP				
	DHL	Correio	SEDEX	Catarinense	Reunidas	Santo Anjo	TAM Express	Transil
Blumenau (SC)	24,00	3,25	5,15	17,00	10,80	20,00	48,00	não atende
Chapecó (SC)	24,00	3,25	5,15	não atende	20,60	não atende	48,00	14,2
Criciúma (SC)	24,00	3,25	5,15	17,00	10,80	20,00	48,00	não atende
Joinville (SC)	22,00	3,25	5,15	17,00	13,80	20,00	48,00	não atende
Lages (SC)	24,00	3,25	5,15	17,00	17,42	20,00	não atende	não atende
Rio do Sul (SC)	22,00	3,25	5,15	17,00	13,80	20,00	não atende	não atende
Curitiba (PR)	33,00	3,75	8,35	19,00	13,80	23,00	48,00	15,7
São Carlos (SP)	40,00	4,00	13,30	não atende	27,00	não atende	48,00	não atende
Porto Alegre (RS)	33,00	3,75	8,35	não atende	19,32	23,00	48,00	15,7
São Paulo (SP)	33,00	3,75	8,35	30,00	10,00	não atende	48,00	15,7

Encomenda 1: uma apostila; peso de 1,5 kg; medidas 21 cm x 30 cm x 5 cm - Origem: Florianópolis

Cidade Destino	Preço do Frete Para a Encomenda 2 - em R\$							
	Courier	ECT		ETP				
	DHL	Correio	SEDEX	Catarinense	Reunidas	Santo Anjo	TAM Express	Transil
Blumenau (SC)	24,00	4,25	7,25	17,00	10,80	20,00	108,00	não atende
Chapecó (SC)	30,00	4,25	7,25	não atende	20,60	não atende	108,00	14,2
Criciúma (SC)	24,00	4,25	7,25	17,00	10,80	20,00	108,00	não atende
Joinville (SC)	24,00	4,25	7,25	17,00	13,80	20,00	108,00	não atende
Lages (SC)	25,00	4,25	7,25	17,00	17,42	20,00	não atende	não atende
Rio do Sul (SC)	24,00	4,25	7,25	17,00	13,80	20,00	não atende	não atende
Curitiba (PR)	33,00	5,75	14,00	19,00	13,80	23,00	108,00	15,7
São Carlos (PR)	40,00	6,00	23,55	não	27,00	não	108,00	não

				atende		atende		atende
Porto Alegre (RS)	33,00	5,75	14,00	não atende	19,32	23,00	108,00	15,7
São Paulo (SP)	33,00	5,75	14,00	30,00	10,00	não atende	108,00	15,7

Encomenda 2: quatro apostilas, com peso total de 6 kg; medidas 21 cm x 30 cm x 20 cm

– Origem: Florianópolis

FONTES BIBLIOGRÁFICAS

- 1- BALLOU, R. H.. Logística empresarial. São Paulo: Atlas, 1993, 390 p.
- 2- BARNET, R.J., MÜLLER, R.. *Poder global : a força incontrolável das multinacionais*. 3.ed. Rio de Janeiro: Record, 1974, 416 p.
- 3- BENAKOUCHE, R.. *Mimetismo tecnológico*. Florianópolis: UFSC, 1984, 97 p.
- 4- *Constituição da República Federativa do Brasil - 1988*. Brasília: Centro Gráfico do Senado Federal, 1988, 292 p.
- 5- FERRARI, A. T.. *Metodologia da pesquisa científica*. São Paulo: McGraw-Hill do Brasil, 1982, 318 p.
- 6- FROTSCHER, M., VEDANA, L. M. F.. *Viagens pela cidade: o transporte coletivo em Blumenau*. Florianópolis: Insular, 1999, 208 p.
- 7- GALBRAITH, J. K.. *A era da incerteza*. São Paulo: Pioneira; Brasília: Universidade de Brasília, 1979, 379 p.
- 8- _____. *O novo estado industrial*. 3. ed. São Paulo: Nova Cultural, 1988, 296 p.
- 9- GIL, A. C. *Métodos e técnicas de pesquisa social*. São Paulo: Atlas, 1987. p. 27-37.
- 10- HUNT, E.K., SHERMAN, H. J.. *Macroeconomia*. Petrópolis: Vozes, 1977, 268 p.
- 11- KANITZ, S. C.. *O Brasil que dá certo: o novo ciclo de crescimento 1995-2005*. 19 ed. São Paulo: Makron Books, 1995, 106 p.
- 12- KUSCHE, L. D.. *Triângulo das Bermudas – mistério desvendado*. 2. ed. Rio de Janeiro: Portugália, 1974, 248 p.
- 13- LAPASSADE, G.. *Grupos, organizações e instituições*. 3. ed. Rio de Janeiro: Francisco Alves, 1989, 320 p.
- 14- LYNCH, R. P.. *Business alliances guide: the hidden competitive weapon*. New York, USA: John Wiley & Sons, Inc., 1993, 337 p.
- 15- MAQUIAVEL, N.. *O príncipe – escritos políticos*. 4. ed. São Paulo: Nova Cultural, 1987, 239 p.
- 16- MARCH, J. G., SIMON, H. A.. *Teoria das organizações*. 5. ed. Rio de Janeiro: Ed. da Fundação Getulio Vargas, 1981. 353 p.

- 17- NOVAES, A. G.. *Sistemas de Transportes*. São Paulo, SP: E. Blücher, 1986, 424 p. 3 v.
- 18- QUINET, E. *Analyse économique des transports*. 1. ed. Paris: Presses Universitaires de France, 1990, 297 p.
- 19- RIBAS JÚNIOR, S. *A nova constituição de Santa Catarina – 1989*. Florianópolis: Lunardelli, 1989, 192 p.
- 20- SAMUELSON, P. A.. *Introdução à análise econômica*. 7. ed. v. 1. Rio de Janeiro: Agir, 1972, 560 p.
- 21- SELLTIZ, C. et al. *Métodos de pesquisa nas relações sociais*. São Paulo: Herder, 1967, p. 60-75.
- 22- **STONIER, A. W., HAGUE, D. C.. Teoria econômica. 5. ed. Rio de Janeiro: Zahar Editores, 1967, 649 p.**
- 23- TEIXEIRA, N. N.. *Serviço Vaspex*. Trabalho de aula não publicado, Curso de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, UFSC, Florianópolis: jul 1997, 4 p.
- 24- TOFLER, A.. *A empresa flexível*. 4. ed. Rio de Janeiro: Record, 1985, 248 p.
- 25- _____. *Previsões e premissas*. 2. ed. Rio de Janeiro: Record, 1983, 243 p.
- 26- VALENTE, A. M., PASSAGLIA, E., NOVAES, A. G.. *Gerenciamento de transporte e frotas*. São Paulo: Pioneira, 1997, 216 p.
- 27- WATERMAN JR., ROBERT H.. *O fator renovação*. São Paulo: Harbra, 1989, 330 p.
- 28- BRASIL. GEIPOT. *Anuário estatístico – 1995*. Brasília: Ministério dos Transportes, 1995.
- 29- CHRAIM, M.. *O Mercosul e seus impactos sobre o sistema de transporte rodoviário de passageiros de Santa Catarina*. Florianópolis: Dissertação de Mestrado, Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, UFSC, fev 1996, 149 p.
- 30- KNABBEN FILHO, N. *Pesquisa: transporte de cargas em empresas de passageiros de SC*. Trabalho não publicado, Curso de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, UFSC, Florianópolis, 1º trimestre 1997, 3 p.
- 31- NICÁCIO, J. A.. *Alianças estratégicas entre agroindústrias integradas em cooperativas*. Florianópolis: Dissertação de Mestrado, Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, UFSC, 1997, 111p.
- 32- *ALMANAQUE ABRIL*. São Paulo: Abril, 1993, 786 p.
- 33- _____. São Paulo: Abril, 1996, 834 p.
- 34- *A logística no transporte intermodal*. Revista Movimentação & Armazenagem, São Paulo, v. 93, p. 54-58, jul/ago 1996.
- 35- *A questão da terminologia – 1ª parte*. Revista Movimentação & Armazenagem, São Paulo, v. 102, p.32, jan/fev 1998.

- 36- *A toque de caixa*. Revista Brasil Transportes, São Paulo, v. 346, p. 18-21, abr 1996.
- 37- *Acessórios para empilhadeiras: competitividade incentiva aplicação*. Revista Movimentação & Armazenagem, São Paulo, v. 98, p. 54/55, mai/jun 1997.
- 38- *Ações planejadas antecipam o Natal*. Revista Logística Moderna, São Paulo, v. 41, p. 20-25, out 1996.
- 39- ADRIANO, A., MONTES, F. A.. *Invasão aérea*. Revista AméricaEconomia, São Paulo, v. 162, p. 22-26, 15/jul 1999.
- 40- *Agregando valor na entrega internacional*. Revista Movimentação & Armazenagem, São Paulo, v. 91, p. 14-16, mar/abr 1996.
- 41- AGUIARI, C. J.. *Sistema automatizado de calçados esportivos*. Revista Movimentação & Armazenagem, São Paulo, v. 102, p. 78-80, jan/fev 1998.
- 42- *Aliança – união para reforçar logística*. Revista Portos e Navios, Rio de Janeiro, v. 454, nov 1998.
- 43- *Aperfeiçoamento no atendimento ao cliente*. Revista Movimentação & Armazenagem, São Paulo, v. 90, p. 20-21, jan/fev 1996.
- 44- *Aplicações práticas de montas-cargas*. Revista Movimentação & Armazenagem, São Paulo, v. 104, p. 48, mai/jun 1998.
- 45- *Armazém inteligente*. Revista Logística Moderna, São Paulo, v. 41, p. 8, out 1996.
- 46- *Armazenagem terceirizada é como um diamante*. Revista Movimentação & Armazenagem, São Paulo, v. 102, p. 30-31, jan/fev 1998.
- 47- *As 500 maiores empresas privadas, por vendas*. Revista Exame – Melhores e Maiores 1999, São Paulo, p. 76-95, jun 1999.
- 48- *Automação na separação de pedidos reduz erros*. Revista Movimentação & Armazenagem, São Paulo, v. 100, p. 64-65, set/out 1997.
- 49- *B.T.I. Braspress inaugura terminal em Minas Gerais*. Revista Movimentação & Armazenagem, São Paulo, v. 103, p. 96, mar/abr 1998.
- 50- *Barriga cheia*. Revista Frota & Cia., São Paulo, v. 6, p. 58, ago 1997.
- 51- *Bau-vagão opera em rodovias e ferrovias*. Revista Movimentação & Armazenagem, São Paulo, v. 104, p. 90-92, mai/jun 1998.
- 52- BENZI, L. D.. *Embalagens adequadas evitam perdas no setor agrícola*. Revista Tecnológica, São Paulo, v. 26, p. 22-26, jan 1998.
- 53- _____. *Vaspex: quebrando paradigmas no porta a porta*. Revista Tecnológica, São Paulo, v. 25, p. 36-38, dez 1997.
- 54- BLECHER, N.. *Antídoto contra enrolação*. Revista Exame, São Paulo, v. 692, p. 69-71, 14/jul 1999.

- 55 - BRANDÃO JR., N.. *TAM planeja montagem de oficina de US\$ 40 milhões.* GM, 06/10/98 In Brazil Investment Link, <http://www10.amcham.com.br/bil.nsf>
- 56 - *BT chega ao Brasil.* Revista Movimentação & Armazenagem, São Paulo, v. 103, p. 46-47, mar/abr 1998.
- 57 - *Caçambas metálicas: importantes na movimentação e armazenagem.* Revista Movimentação & Armazenagem, São Paulo, v. 100, p. 50-51, set/out 1997.
- 58 - CAETANO, J. R.. *Como pilotar na turbulência.* Revista Exame – Melhores e Maiores de 1999, São Paulo, p. 22 a 33, jun 1999.
- 59 - CANDIANI, H. R.. *Ainda falta muito para o setor entrar nos trilhos.* Revista Global, São Paulo, v. 3, p. 64-67, mar 1998.
- 60 - *Cassioli lança veículo automaticamente guiado a laser.* Revista Movimentação & Armazenagem, São Paulo, v. 103, p. 82, mar/abr 1998.
- 61 - *Catálogo de Veículos Comerciais.* Revista Carga e Transporte, São Paulo, ago 1996.
- 62 - **Cattani cargas e encomendas. Cattani.** <http://www.cattani.com.br>
- 63 - CIOFFI, S.. *Empresas criam programa globalizado.* São Paulo, Publifolha Multimídia, CD-Room Folha de São Paulo, 1998.
- 64 - *Codificação individual: novo diferencial de mercado.* Revista Movimentação & Armazenagem, São Paulo, v. 102, p. 38-41, jan/fev 1998.
- 65 - *Coleta automática de dados em empilhadeira.* Revista Movimentação & Armazenagem, São Paulo, v. 103, p. 56, mar/abr 1998.
- 66 - *Competição é a chave.* Revista Conjuntura Econômica, Rio de Janeiro, v. 53, p. 3-5, jul 1999.
- 67 - *Controle remoto por rádio: segurança na movimentação.* Revista Movimentação & Armazenagem, São Paulo, v. 99, p. 61-63, jul/ago 1997.
- 68 - *Courier.* Frota & Cia. <http://www.lotuscom.com.br/frotacia9/0couri.htm>
- 69 - *Cresce a utilização de estruturas porta-paletes.* Revista Movimentação & Armazenagem, São Paulo, v. 103, p. 36-40, mar/abr 1998.
- 70 - CRIADO, C. M.. *O abastecimento contínuo sob a perspectiva do fornecedor.* Revista Movimentação & Armazenagem, São Paulo, v. 100, p. 74-77, set/out 1997.
- 71 - *Dimensionamento incorreto gera problemas.* Revista Movimentação & Armazenagem, São Paulo, v. 102, p.34-36, jan/fev 1998.
- 72 - *Distribuidora de publicações adota "picking to zero handling".* Revista Movimentação & Armazenagem, São Paulo, v. 104, p. 50-54, mai/jun 1998.

- 73- *ECR – resposta eficiente ao consumidor e melhoria do gerenciamento da cadeia de valor*. Revista Movimentação & Armazenagem, São Paulo, v. 103, p. 100-101, mar/abr 1998.
- 74- *Empilhadeiras elétricas trazem vantagens a usuários*. Revista Movimentação & Armazenagem, São Paulo, v. 104, p. 32-33, mai/jun 1998.
- 75- *Empresas aéreas montam seus Sedex*. Revista Transporte Moderno, São Paulo, v. 380, p. 31, mar/abr 1997.
- 76- *Empresas de courier atendem a logística com pequenas encomendas*. Revista Movimentação & Armazenagem, São Paulo, v. 99, p. 72-74, jul/ago 1997.
- 77- *Entrando na rede*. Revista Frota & Cia., São Paulo, v. 11, p. 82, mar 1998.
- 78- *Entregas em "zero dia"*. Revista Brasil Transportes, São Paulo, v. 352, p. 26-28, out 1996.
- 79- *Estrutura porta-palete desmontável garante flexibilidade*. Revista Movimentação & Armazenagem, São Paulo, v. 103, p. 48, mar/abr 1998.
- 80- *Exportação de frutas*. Revista Global, São Paulo, v. 3, p. 30-35, mar 1998.
- 81- FELTRIN, A.. *Quebrando tabus*. Revista Transporte Moderno, São Paulo, v. 375, p. 39-41, mai 1996.
- 82- FERAZ, S.. *O pára-quedas da fusão*. Revista Veja, São Paulo, v. 1610, p. 120-121, 14/ago 1999.
- 83- FERRO, R.. *Alianças múltiplas, códigos e outros interesses no ar*. Revista AméricaEconomia, São Paulo, v. 162, p. 24, 15/jul 1999.
- 84- *Fiat Ducato*. Revista Carga e Transporte, São Paulo, v. 130, p. 18-19, 1998.
- 85- *Finalmente estamos prontos para expedir*. Revista Movimentação & Armazenagem, São Paulo, v. 101, p. 8-10, nov/dez 1997.
- 86- FONSECA, L. R. P.. *Sistema de armazenagem e distribuição eficaz*. Revista Movimentação & Armazenagem, São Paulo, v. 98, p. 97, mai/jun 1997.
- 87- FRANCISCO, A.. *Lado a lado*. Revista Brasil Transportes, São Paulo, v. 341, p. 46-47, out 1995.
- 88- _____. *Ro-ro multiuso*. Revista Frota & Cia., São Paulo, v. 11, p. 72, mar 1998.
- 89- *Ganhando tempo no caminho*. Revista Logística Moderna, São Paulo, v. 41, p. 32-34, out 1996.
- 90- *Garoto: Projeto de gente grande*. Revista Tecnológica, São Paulo, v. 24, p. 6-14, nov 1997.
- 91- GHERIANI, E.. *Intermodalismo – uma oportunidade para as ferrovias latino-americanas?* Revista Multi Modal Latin America, São Paulo, v. 5, p. 43-45, nov 1996.
- 92- *Globalização*. São Paulo, Abril Multimídia, CD-Room 1997.
- 93- GODOY, A. S.. *Metodologia da pesquisa – introdução à pesquisa qualitativa e suas possibilidades*. Revista de Administração de Empresas, Rio de Janeiro, v. 35, p. 57-63, abr/mai 1995.

- 94 - GONÇALVES, W. G.. *Como será o armazém do futuro?* Revista Movimentação & Armazenagem, São Paulo, v. 98, p. 4, mai/jun 1997.
- 95 - *Gravidade reduz custos de carregamento.* Revista Movimentação & Armazenagem, São Paulo, v. 101, p. 46, nov/dez 1997.
- 96 - GUEDES, P.. *A lógica da concentração.* Revista Exame, São Paulo, v. 692, p. 124-125, 14/julho 1999.
- 97 - GUIMARÃES, C. A. F.. *O novo paradigma holístico.*
<http://www.geocities.com/Vienna/2809/holistic.htm>, 20/mar 1999.
- 98 - IACOMINI, F.. *Os sobreviventes.* Revista Veja, São Paulo, v. 1615, p. 130-132, 15/set 1999.
- 99 - *Inflável: versatilidade na criação de espaço para armazenagem.* Revista Movimentação & Armazenagem, São Paulo, v. 104, p. 36-37, mai/jun 1998.
- 100 - *James Champy considerado o papa da reengenharia.* CNT 97 - Conferência Internacional para Integração e Desenvolvimento. CNT.
<http://www.cnt.org.br/cnt97.htm>, p.6 of 10, 10/fev 1997.
- 101 - *Keebler: operações logísticas de classe mundial.* Revista Movimentação & Armazenagem, São Paulo, v. 103, p. 102-103, mar/abr 1998.
- 102 - *Keepers inova em sistemas de abastecimento.* Revista Movimentação & Armazenagem, São Paulo, v. 98, mai/jun 1997.
- 103 - *Lei Nº 9.611 de 19 de fevereiro de 1998 – na íntegra.* Revista Tecnológica, São Paulo, v. 28, p. 35-38, mar 1998.
- 104 - *Logística – uma forma diferente de pensar.* Revista Movimentação & Armazenagem, São Paulo, v. 102, 81. , jan/fev 1998.
- 105 - MARTICORENA, A. V.. *A importância do design na automação de armazéns.* Revista Tecnológica, São Paulo, v. 27, p. 12-18, fev 1998.
- 106 - *Martini Meat inaugura estação aduaneira em Paranaguá.* Revista Movimentação & Armazenagem, São Paulo, v. 98, p. 20-21, mai/jun 1997.
- 107 - *Martins inaugura armazém automatizado.* Revista Transporte Moderno, São Paulo, v. 376, p. 11, jun 1996.
- 108 - *Melhor que a encomenda.* Revista Brasil Transportes, São Paulo, v. 356, p. 27, abr 1997.
- 109 - MOURA, R. A.. *Armazém de produtos acabados: o próximo destino.* Revista Movimentação & Armazenagem, São Paulo, v. 100, p. 8-10, set/out 1997.
- 110 - _____. *Check o seu layout.* Revista Movimentação & Armazenagem, São Paulo, v. 102, p. 8-12, jan/fev 1998.
- 111 - NASCIMENTO, A., SORIMA NETO, J.. *Planeta s.a.* Revista Veja, São Paulo, v. 1605, p. 136-139, 07/jul 1999.
- 112 - *Nestlé utiliza roteirização na coleta de leite.* Revista Movimentação & Armazenagem, São Paulo, v. 104, p. 89-90, mai/jun 1998.

- 113 - *Nike: eficiência logística a nível mundial*. Revista Movimentação & Armazenagem, São Paulo, v. 102, p. 82, jan/fev 1998.
- 114 - *Nova rota*. Revista Frota & Cia., São Paulo, v. 7, p. 59, set 1997.
- 115 - *Novo armazém utiliza conceito de self storage*. Revista Movimentação & Armazenagem, São Paulo, v. 94, p. 44-45, set/out 1996.
- 116 - *Novo centro de distribuição melhora atendimento*. Revista Movimentação & Armazenagem, São Paulo, v. 93, p. 26-27, jul/ago 1996.
- 117 - OLIVEIRA, D., AVRUCH, M.. *Nem tudo é festa*. Revista Dinheiro, São Paulo, v. 119, p. 88-89, 08/dez 1999.
- 118 - *Olivetti conversa com a France Telecom*. Herald Tribune, 23/09/96. In Brazil Investment Link. <http://www10.amcham.com.br/bil.nsf>
- 119 - *O que é a CIC?* C.I.C. <http://www.via-rs.com.br/cic>.
- 120 - *O que esperar dos armazéns gerais*. Revista Movimentação & Armazenagem, São Paulo, v. 88, p.10-14, 1995.
- 121 - O'REILLY, B.. *O desastre da Union Pacific*. Revista Ferroviária, Rio de Janeiro, p. 20-23, dez 1998.
- 122 - *Organização com estilo – Tok & Stok implanta sistema de código de barras para controlar seus estoques*. Revista Logística Moderna, São Paulo, v. 45, p. 16-19, mar 1997.
- 123 - *Orientação para constituição de cooperativas*. Organização das Cooperativas Brasileiras (OCB). <http://www.ocb.org.br>
- 124 - *Otimização na armazenagem: ocupação do espaço vs. seletividade*. Revista Movimentação & Armazenagem, São Paulo, v. 103, p. 30-31, mar/abr 1998.
- 125 - PANCIARELLI, A.. *Um setor que vale 34 bilhões de dólares*. Guia MultiModal, São Paulo, v. 14, p. 10-15, 2ª quinzena jul 1997.
- 126 - PAOLINI, A.. *Convênio multimodal para a América Latina*. Revista Multi Modal Latin America, São Paulo, v. 5, p. 11-14, nov 1996.
- 127 - PARREIRAS, R.. *Caminhão não é armazém*. Revista Movimentação & Armazenagem, São Paulo, v. 94, p. 56-60, set/out 1996.
- 128 - PEREIRA, G. C.. *Para um franchising de sucesso no ano 2000*. Exame Executive Digest: Opinião – Edição Nº 31, <http://www.centroatl.pt/edigest/edicoes/ed31opin.html>
- 129 - *Planejamento adequado viabiliza televendas*. Revista Logística Moderna, São Paulo, v. 41, p. 12-13, out 1996.
- 130 - *Plataformas pantográficas agilizam o trabalho de manutenção*. Revista Movimentação & Armazenagem, São Paulo, v. 100, p. 48-49, set/out 1997.
- 131 - QUADROS, S. L.. *O PIB em 1999*. Revista Conjuntura Econômica, Rio de Janeiro, v. 53, p. 10-11, jul 1999.

- 132 - *Racks com bandejas*. Revista Movimentação & Armazenagem, São Paulo, v. 104, p. 40, mai/jun 1998.
- 133 - *Racks: menos avarias nos produtos estocados*. Revista Movimentação & Armazenagem, São Paulo, v. 104, p. 38-39, mai/jun 1998.
- 134 - *Rapidão nos negócios*. Revista Logística Moderna, São Paulo, v. 43, p. 24-25, jan 1997.
- 135 - *Recebimento e expedição com novos horários em São Paulo*. Revista Movimentação & Armazenagem, São Paulo, v. 100, p. 72-73, set/out 1997.
- 136 - RIZZATO, N.. *Técnicos defendem a intermodalidade*. Revista Carga & Transporte, São Paulo, 116, p. 48-49, 1995.
- 137 - *Saída pelo elevador*. Revista Brasil Transportes, São Paulo, v. 349, p. 40, jul 1998.
- 138 - *Samcil fecha acordo com a Samp*. Gazeta Mercantil, 29/06/98. In Brazil Investment Link. <http://www10.amcham.com.br/bil.nsf>
- 139 - *Santa Catarina – 100 maiores grupos/empresas privadas*. Revista Amanhã, Porto Alegre, v. 144, p. 79-81, jul 1999.
- 140 - SANTANA, E.. *Josapar reestrutura logística de distribuição*. Revista Tecnológica, São Paulo, v. 24, p. 20-25, nov 1997.
- 141 - _____. *Provisórios, mas nem tanto*. Revista Tecnológica, São Paulo, v. 24, p. 32-35, nov 1997.
- 142 - SANTOS, V.. *Autolatina otimiza distribuição*. Revista Transporte Moderno, São Paulo, v. 358, p. 26-29, mai 1994.
- 143 - *Scheffer lança transelevadores com auto transferência*. Revista Movimentação & Armazenagem, São Paulo, v. 98, p. 46-47, mai/jun 1997.
- 144 - SCHUBSKY, C.. *Abastecimento de bebida*. Revista Brasil Transportes, São Paulo, v. 344, p. 14-15, jan/fev 1996.
- 145 - *Segurança de pedestres em fábricas e armazéns*. Revista Movimentação & Armazenagem, São Paulo, v. 99, p. 18-19, jul/ago 1997.
- 146 - *Sepetiba – um projeto viável?* Guia MultiModal, São Paulo, v. 10, p. 14-18, 1ª quinzena mai 1997.
- 147 - SERINA, M. M.. *Franchising – biblioteca essencial sobre o conceito*. Digest. <http://www.centroatl.pt/edespecial/edicoese/ee1guia7.html>
- 148 - *Simulação melhora entregas do correio americano*. Revista Tecnológica, São Paulo, v. 10, p. 30-35, set 1996.
- 149 - *Sistema integrado de logística oferece serviço total ao cliente*. Revista Movimentação & Armazenagem, São Paulo, v. 93, p. 35-37, jul/ago 1996.
- 150 - SOMMA, I.. *Companhias disputam o passageiro fiel*. São Paulo, Publifolha Multimídia, CD-Room Folha de São Paulo, 1998.
- 151 - SOUTO-MAIOR, M. A.. *Com a velocidade de um cometa*. Revista Brasil Transportes, São Paulo, v. 354, p. 16-22, jan/fev 1997.

- 152 - _____. *Eletrônica no motor*. Revista Frota & Cia., São Paulo, v. 9, p. 40-41, nov/dez 1997.
- 153 - _____. *Em tempo real*. Revista Brasil Transportes, São Paulo, v. 350, p. 14-17, ago 1996.
- 154 - *Star Alliance – Member carriers*. Star Alliance. <http://www.star-alliance.com>
- 155 - STERN, L. W.. *O melhor sistema de distribuição*. Revista HSM Management, São Paulo, v. 3, p. 28-32, jul/ago 1997.
- 156 - STOVER, J. F.. *Transportation Amtrak Railroad*. Grolier – The Multimedia Encyclopedia. Version 7.05. USA: Mindscape, Inc. 1995
- 157 - TAFNER, R.. *Causas e conseqüências dos estoques elevados*. Revista Movimentação & Armazenagem, São Paulo, v. 99, p. 40, jul/ago 1997.
- 158 - *Talhas auxiliam na elevação e transferência de cargas*. Revista Movimentação & Armazenagem, São Paulo, v. 100, p. 43, set/out 1997.
- 159 - *Tecnologia austríaca para separação de pedidos*. Revista Movimentação & Armazenagem, São Paulo, v. 94, p. 38-40, set/out 1996.
- 160 - *Teletruck: empilhadeira telescópica*. Revista Movimentação & Armazenagem, São Paulo, v. 101, p. 84, nov/dez 1997.
- 161 - TORRES, C. L.. *O pulo dos Correios*. Revista Transporte Moderno, São Paulo, v. 372, p. 22-23, dez 1995.
- 162 - *Transporte de carga será multimodal*. Revista Ferrovia, São Paulo, v. 158, p. 17-18, 1997.
- 163 - *Um novo sistema de movimentação e armazenagem de materiais*. Revista Movimentação & Armazenagem, São Paulo, v. 100, p. 21-23, set/out 1997.
- 164 - *Um terminal de cargas planejado*. Revista Movimentação & Armazenagem, São Paulo, v. 93, p. 30-31, jul/ago 1996.
- 165 - *Uma nova logística para a Santista*. Revista Tecnológica, São Paulo, v. 25, p. 18-23, ago 1997.
- 166 - *UPS – informe publicitário*. Revista AméricaEconomia, São Paulo, v. 162, p. 21, 15/jul 1999.
- 167 - *UPS ingressa no mercado chinês*. Revista Transporte Moderno, São Paulo, v. 376, p. 11, jun 1996.
- 168 - *Varejistas em busca da eficácia*. Revista Logística Moderna, São Paulo, v. 42, p. 12-13, dez 1996.
- 169 - *Vaspex, resposta a uma demanda*. Revista Carga e Transporte, São Paulo, v. 124, p. 27-28, 1997.
- 170 - VASSALLO, C.. *Saúde!* Revista Exame, São Paulo, v. 692, p. 116-123, 14/jul 1999.
- 171 - VERLANGIERI, M. V.. *Distribuição, um desafio constante*. Revista Movimentação & Armazenagem, São Paulo, v. 102, p. 73, jan/fev 1998.

- 172 - VOS, R.. *Distribuição expressa – um olhar para o futuro*. Revista Multi Modal Latin America, São Paulo, v. 1, p. 37-40, set 1995.
- 173 - WEINBERG, A.. *Comment faire une recherche?* Sciences Humaines, Paris, v. 11, novembre 1991. Tradução informal: GRANEMANN, S. UFSC, 1995.
- 174 - BRASIL. Decreto Federal Nº 2.521, de 20/03/1998.
- 175 - SANTA CATARINA. *Decreto Estadual 12601/80*, de 06/11/1980.
- 176 - _____. DETER. Instrução Normativa nº 07/91 - *Consolidação das normas complementares do transporte rodoviário intermunicipal de passageiros no Estado de Santa Catarina*. 07/03/1995.
- 177 - UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA - DPS - PPGEP. *Normas para elaboração de dissertações e teses*. Florianópolis: 1995.
- 178 - SANTA CATARINA. DER/SC. *Mapa Rodoviário do Estado de Santa Catarina – 1994*. Florianópolis, março de 1994.

Observação: no intuito de resguardar a correspondência direta entre as fontes indicadas e o conteúdo desenvolvido, deixou-se de citar os documentos consultados para simples confrontação de informações, assim como, os de uso acessório (dicionários, gramáticas, etc.) e os programas computacionais utilizados na editoração do trabalho.