

## **Alianças Estratégicas para Inserção Tecnológica na Logística de Redes de Negócios**

Antonio César Galhardi – (CEETEPS- Faculdade de Tecnologia de Jundiá) - [acgal@terra.com.br](mailto:acgal@terra.com.br)

Jone Agostinho Cutti – (Universidade Cidade de São Paulo – UNICI) - [jone\\_cutti@uol.com.br](mailto:jone_cutti@uol.com.br)

**Resumo:** *Diante de um novo contexto de negócios, pode-se observar que as alianças estratégicas estão cada vez mais presentes nas redes de negócios, ao mesmo tempo em que demandam por maiores análises e ponderações. Portanto, o foco principal deste ensaio é descrever: “As alianças estratégicas, e as alterações na estrutura de poder das redes de negócios, antes e depois da inserção de um terceiro personagem (o operador logístico), e sua respectiva transformação na estrutura organizacional”, por meio do estabelecimento das principais interligações e características dos componentes da rede de negócios, não só no aspecto quantitativo (No. de relacionamentos), mas também na qualidade das relações estabelecidas, nas decorrentes negociações no contexto da estrutura do poder. O “leão” da rede de negócios geralmente é aquele que concentra em suas mãos os ativos intelectuais mais importantes, capazes de conferir maior competitividade. O presente estudo pretende discorrer novas relações estruturantes, pela inclusão dos operadores logísticos, e sua decorrente relação de poder.*

**Palavras chave:** *Alianças estratégicas; Redes de negócios; Operadores logísticos.*

### **1. Introdução**

O cliente valoriza cada vez mais a qualidade dos serviços na hora de decidir, que produtos comprar. A demora ou inconsistência na data de entrega, ou a falta de um produto nas prateleiras, implica em vendas não realizadas, e até mesmo na perda de clientes.

Nas últimas quatro décadas, e em especial na última no Brasil as mudanças no ambiente competitivo e no estilo de trabalho vêm tomando clientes e consumidores cada vez mais exigentes, traduzindo em demanda por níveis crescentes de serviços.

Tomar disponíveis produtos e serviços no local onde são necessários, no momento em que são desejados, buscando o equilíbrio entre custo e nível de serviço é o grande desafio da logística integrada.

Diante deste novo cenário a logística passou a ser vista não mais como uma simples atividade operacional, avançou do depósito e do pátio de expedição para a alta administração de grandes empresas, refletindo a sua crescente importância como uma atividade estratégica, uma ferramenta gerencial.

Com este objetivo a logística, apresenta a missão, os processos e as estratégias necessárias para atingir a integração interna e externa de uma rede de negócios, que inclui as atividades de movimentação de produtos e a transferência de informações de, para e entre participantes, ajudando a criar valor para o cliente final.

Como o custo é um ponto fundamental na competitividade, a logística deve ser tratada como um conjunto de componentes interligado, um sistema, que deve trabalhar de forma coordenada. Um movimento em qualquer um dos componentes tem em princípio, efeito sobre os demais, ou seja, o princípio das compensações, ou perda e ganhos, - trade-off.

Nessa trajetória, muitas empresas perceberam que os avanços e as melhorias internas, após a “onda” da Reengenharia de Processos e da Melhoria Contínua, não chegavam ao consumidor final, ou seja, os limites das melhorias dos processos agora se localizavam fora dos muros. As oportunidades de ganhos nos processos logísticos internos e externos são enormes. E as empresas perceberam que seu sucesso depende do sucesso de seus clientes e fornecedores.

O início do século XXI nos permite observar uma série de características particulares no contexto das organizações. Muitas delas surgiram, sobretudo, vigorosa e rapidamente na última década do século passado. Inúmeros fatores provocaram mudanças e transformações nas organizações, na sua identidade estratégica, estrutural e operacional. Mudanças que modificaram profundamente as bases das ciências administrativas. Entre os diversos fatores que contribuíram para as mudanças, os que merecem ser analisados são: o relacionado com a Globalização; a complexidade das operações logísticas; a transformação organizacional; as redes de negócios; e com maior profundidade, a Estrutura do Poder na Rede de Negócios.

A globalização dos mercados e o acirramento da competição têm aumentado enormemente a complexidade logística das empresas. Com a concorrência internacional, as empresas estão experimentando um mercado cada vez mais exigente por melhores serviços com altos níveis de eficiência. Nesse novo ambiente competitivo, o cliente consumidor final passa a ser o ponto focal de uma relação de causa e efeito, o qual propaga uma forte demanda por racionalização e customização, em toda a teia de negócios.

No Brasil, a figura de operadores logísticos é relativamente recente, e sua constituição vem se fazendo a partir da transposição para o país, de práticas já realizadas em países mais avançados, notadamente nos Estados Unidos, e se insere no processo de globalização e fusão das grandes organizações. Da mesma forma que em outros países, os operadores logísticos têm sua origem vinculada a empresas originariamente de transporte ou de armazenagem e vêm se constituindo com a incorporação de novas atividades, pela fusão ou acordos comerciais com empresas multinacionais do setor.

Mais e mais empresas estão respondendo aos desafios inerentes à internacionalização dos negócios utilizando-se de prestadores de serviços logísticos em atividades fora de sua competência central, em busca de flexibilidade e de capacitações fora de suas especialidades. No Brasil, apesar do processo de terceirização das atividades logísticas ainda ser relativamente recente, e de não existirem estatísticas confiáveis, o potencial de mercado parece ser elevado.

Recente estudo do Banco Mundial estima que somente os gastos com transportes no país sejam equivalentes a 10% do PIB. Na Gazeta Mercantil Latino Americana (2001). Carlos Schad, Diretor da Agência de Desenvolvimento Tietê-Paraná – ADTP comentou que, no Brasil os investimentos em Logística crescem, em média, 20% ao ano desde 1996. destacando:

*[...] somente no Estado de São Paulo, os empreendimentos na área de Logística até 2020 somam investimentos de cerca de US\$ 34 bilhões, entre recursos públicos e privados. Esses projetos incluem obras no setor rodoviário (aproximadamente US\$ 7 bilhões), ferroviário (em torço de US\$ 1,7 bilhão) e transporte metropolitano (cerca de US\$ 15 bilhões), entre outros.*

Outro dado que se destaca, conforme revelam estudos realizados pela ADTP e publicados no referido jornal, a Logística movimenta por ano no Brasil, o que corresponde à cerca de 18% do Produto Interno Bruto (PIB) nacional.

Os provedores internacionais de serviços logísticos parecem ter percebido este potencial. A partir de 1997 empresas como Ryder, Penske Logistics, Exel Logistic - em joint venture com a Cotia Trading, Mc Lane (do grupo Wall Mart), Mark VII, Emery Worldwide, Hellmann Logistics, Danzas e Mosolf passaram a desembarcar no país, se juntando a um crescente número de empresas brasileiras, como Columbia, Cometa, Metropolitan, Delara, Marbo, Mercúrio, Hércules e Delta, que já apresentavam crescimento substancial de mercado.

Sob o ponto de vista dos tipos de serviços prestados, os prestadores de serviços logísticos podem ser classificados em dois grandes grupos básicos: os especialistas operacionais e os integradores. O primeiro grupo corresponde às empresas que oferecem serviços específicos como, por exemplo, o transporte, a armazenagem, a consolidação ou a etiquetagem. No segundo caso, foco deste trabalho, se a empresa é capaz de prover uma solução logística completa, uma vez que abrange uma grande gama de serviços planejados e gerenciados de forma integrada.

Pode-se deduzir que a origem das redes de negócios encontra seu habitat organizacional natural no contexto de alianças estratégicas, tendo como idéia central a necessidade de duas ou mais organizações somarem interesses, dividirem riscos, compartilharem idéias, desafios e esperanças comuns.

Essa aproximação pressiona as organizações empresarias a rever seus modelos de gestão e, portanto, os paradigmas que lhe dão sustentação. Daí em diante, o conceito de mudança – como acontecimento tópico e pontual, gerenciado no âmbito de um projeto específico e restrito cede lugar ao conceito de transformação organizacional, que é reflexo do rearranjo do ambiente no qual as organizações estão inseridas, lançando as empresas para um novo paradigma, “A Transformação”, que pressupõe que o esforço de direcionamento de uma organização deve estar voltado para o *aperfeiçoamento contínuo*, e não para a estabilidade de normas, padrões e regras previamente instaurados e perenemente tomados rotineiros.

Assim, os velhos padrões de uma organização rígida, inepta, lenta inchada, não competitiva, sem criatividade, ineficiente, insensível às necessidades do mercado e atuando individualmente cede lugar a organizações flexíveis, enxutas, inovadoras, competitivas, eficientes e integradas à rede de negócios.

O desenvolvimento das alianças estratégicas vem acontecendo, de maneira intensa, intensificando a necessidade das organizações reverem seus procedimentos e posicionamentos em benefício da teia de negócios.

Toma-se claro o fato de que os operadores logísticos vêm assumindo parcelas importantes dos negócios de seus contratantes, com uma substancial importância sobre suas operações, gerando acordos de longo prazo e sua total integração na rede de negócios.

Estabelecidos os fundamentos anteriores e diante desse novo contexto de negócios, pode-se observar que transformação organizacional, alianças estratégicas, redes de negócios estão fortemente ligados, mas que necessitam ser explorados e analisados. Portanto, o foco principal deste ensaio é determinar: “A estrutura de poder em redes de negócios, antes e depois da inserção de um terceiro personagem (o operador logístico), e a transformação na estrutura organizacional”, por meio do estabelecimento das principais interligações e características dos componentes da rede de negócios, não só no aspecto quantitativo (No. de relacionamentos),

mas também na qualidade das relações estabelecidas, nas decorrentes negociações no contexto da estrutura do poder.

## 2. Referencial Teórico

Estrutura organizacional é o arcabouço que serve de base para o funcionamento adequado e integrado da organização, pois apresenta as diversas inter-relações existentes entre os diferentes elementos que a conformam. Estas inter-relações abrangem aspectos técnicos e comportamentais, baseados nos condicionantes e componentes específicos que influenciam o seu próprio desenho, (MINTZBERG, 1995).

O paradigma da estabilidade cede espaço ao *paradigma da transformação organizacional*. Foi um momento em que a teoria precisou ampliar seu espectro e aprofundar sua abordagem por que as organizações, principalmente as empresas, estavam vivenciando processos nos quais as mudanças eram simplesmente lineares e incrementais, mas abrangentes e transformadoras; elas não afetavam apenas algumas áreas organizacionais, mas se espalhavam por diferentes espaços, atingindo, simultaneamente, diversos processos; as mudanças não estavam focadas em um elemento da organização, mas tinham um caráter multidimensional (FISHER, 2002).

Nesse contexto o desafio trazido pelas organizações complexas modernas é permanecer em constante desenvolvimento e, freqüentemente, provocar saltos de transformação organizacional. FISHER (2002) descreve “Em organizações mais transparentes, com estruturas flexíveis e formas compartilhadas de gerir e decidir as condições de gerar e disseminar quais conhecimentos e competências são mais favoráveis. E conhecimento é o capital mais valioso para as organizações”.

Assim, NADLER e TUSHMAN (2000) comentam:

“[...] um número crescente de empresas chegarão à conclusão de que não podem continuar sozinhas. Reconhecerão a necessidade de concentrar seus talentos, seus pontos fortes e recursos nas áreas nas quais têm vantagens competitivas, e a deixar que outros desempenhem funções que podem ser mais bem realizadas em outros lugares. Alianças vão tornar-se uma característica normal e aceita no projeto organizacional”.

É importante, salientar que a relação entre duas ou mais organizações, que dá origem a uma rede, pode ser composta de fornecedores, clientes e até concorrentes (BATEMAN e SNELL, 1998).

“A empresa mais rentável da teia de negócios deverá cuidar de viabilizar permanentemente as empresas fornecedoras ou clientes da sua teia” e a Negociação Permanente, passa a ser o elemento de ligação e apoio à rede de negócios. É a negociação que permitirá apreciar as interligações existentes e o equilíbrio da distribuição do valor agregado, ou seja, “na rede, pode existir um tipo de empresa que fica com grande parte do lucro agregado, “a parte do leão”, e outras que não ficam com quase nada desse lucro, só com as “migalhas” (ZACCARELLI, 2003).

Deve-se ressaltar que a gestão das teias de negócios e, por conseqüência, do relacionamento entre clientes e fornecedores no mercado industrial se dá de forma mandatária, ou seja, “ao preservar a autonomia de cada organização na rede, essa estrutura assemelha-se a uma teia de alianças estratégicas, coordenadas por um órgão central que tem como única missão o desempenho conjunto” (FREIRE, 1998).

CANDIDO *et al* (2001) sugerem uma arquitetura organizacional em rede, onde acontecem relações de cooperação, compartilhamento e ajuda mútua, baseadas no princípio de que as organizações, que atuam isoladamente, não têm condições de sobrevivência e desenvolvimento caso elas não constituam um conjunto de alianças e parcerias com outras organizações, sejam elas concorrentes ou não, o que não significa que cada uma delas perca sua autonomia e independência.

CASTELLS (2000): “... a transformação organizacional ocorreu independentemente da transformação tecnológica, como resposta à necessidade de lidar com um novo ambiente operacional em constante mudança”. Em outras palavras: mediante a interação entre a crise organizacional e a transformação e as novas tecnologias da informação, surgiu uma nova forma organizacional como característica da economia informacional global - *a empresa em rede*.

A transformação organizacional reflete o “rearranjo” do ambiente, no qual a empresa esta inserida. ROSNAY (1997), ao analisar as condições de adaptação das organizações ao meio ambiente, apresenta três formas de organização: o modelo mecânico; o modelo biológico e o modelo caótico.

Nessa perspectiva, mudar é adaptar ou redirecionar a organização em função de futuros alternativos que se podem visualizar ou prever; o processo de mudança é quase uma reinvenção, ou seja, consiste em adaptar a organização aos caminhos possíveis permitidos pela evolução natural do ambiente. (MOTTA, 2000).

GEIRSTEIN in NADLER et al, (1994) “... Na organização em rede, os padrões de interação (fluxo de informações, produto e pessoal) são dinâmicos e estabelecidos antes pela necessidade do que por um plano rígido .... O sistema da organização é caracterizado pela partilha e colaboração, em oposição à propriedade territorial. Confiança em oposição à desconfiança, autoridade do conhecimento ao invés da hierarquia, como forma de autoridade”.

BAHRAMI (1992 *apud* BIRCHALLI e LYONS) “A estrutura em rede é muito semelhante a uma federação ou constelação de unidades de negócios que são tipicamente independentes, baseadas no compartilhamento de habilidades e conhecimentos e uma relação igualitária na ligação com o centro ...” Se observa que o papel do centro é o de orquestração de uma ampla visão estratégica, provisão de um compartilhamento da infra-estrutura organizacional e administrativa e assegurar uma unidade de missão e propósito. No entanto, cada empresa poderia ver a si mesma no centro de uma própria rede dentro de sua própria cadeia de valor.

Para DORNIER (2000) as organizações em rede refletem a dinâmica intermediária entre o mercado e a hierarquia. A rede pode ser vista como uma forma organizacional, que leva a um menor custo econômico global. Afeta também com efeito máximo o crescimento rápido, a maior complexidade devido à inovação científica e tecnológica. Diferentes formas de redes foram identificadas, diferenciadas pelo seu grau de abertura (isto é, o número de atores externos envolvidos na organização em rede e o caráter voluntário dos atores) .... Essas características permitem-nos comparar essa forma de cooperação a um relacionamento inter-organizacional.

ZACCARELLI (2003), utiliza o termo “leão da rede”, para identificar o centro de orquestração e complementa com a necessidade das chamadas funções de administração da rede (“Governance”).

Segundo (LODI, 2000), o termo “governança” pode ser expresso por um conjunto de práticas que tem por finalidade otimizar o desempenho e proteger as partes interessadas. O papel central da governança é o de orquestração de uma ampla visão estratégica, que é composta de:

- incentivar o desenvolvimento tecnológico da rede;
- exercer a sincronização da rede;
- distribuir o lucro agregado na rede;
- estimular a fidelidade e exclusividade à rede;
- administrar a cooperação entre os negócios;
- garantir a sobrevivência dos autônomos como competidores da rede;
- garantir a sobrevivência daqueles que recebem menor parcela do lucro agregado;
- criar vantagens competitivas na rede de negócio sobre os concorrentes e
- incentivar a competitividade na rede. (gerando prosperidade para todos da rede).

Algumas definições se referem principalmente à idéia de integração estratégica, estrutural e/ou operacional:

- 1) As alianças estratégicas são diferentes dos tradicionais acordos cooperativos, porque alianças estratégicas são baseadas na consideração de estratégias da companhia e do planejamento em longo prazo, Formar alianças com outras companhias poderia melhorar sua competitividade. (DELVIN; BLEACKY, 1988).
- 2) À medida que as empresas aprendem como organizar seus próprios recursos, podem avaliar as vantagens e desvantagens de buscar novas relações inter-empresariais. Isso envolve a criação de relações horizontais, ou seja, relações de parcerias (alianças, *joint venture*, fusões), ou verticais, consubstanciadas na formação de cadeias de fornecimento e/ou distribuição (as chamadas cadeias produtivas) (FLEURY e FLEURY, 2000).
- 3) As alianças estratégicas são formadas por duas ou mais companhias que são individualmente entidades legalmente independentes. Baseadas em objetivos estratégicos de curto, médio e longo prazo, companhias assinam contratos para colaborar com cada uma das outras e obter benefícios recíprocos das alianças.(YUAN *et al.* 1994).
- 4) Não se deve deixar de anotar que as alianças poderiam ser formadas entre organizações com características similares e/ou diferentes em todos os níveis.

Isso é confirmado por AMOROSO (1994) quando afirma que “A prática de alianças e parcerias desperta interesse por vir sendo adotado por um número cada vez maior e mais expressivo de organizações de todos os portes e ramos de atividades”.

COPACINO (1997) apresenta como perspectivas para operadores logísticos uma crescente complexidade dos serviços ofertados, compreendendo os seguintes pontos básicos:

- **"Serviços de qualidade superior"**: exigência da capacidade de ofertar serviços diferenciados, consistentes com os objetivos de desempenho superior dos clientes e, de forma crescente, a exigência por parte dos clientes de certificações de qualidade;
- **"Capacitação significativa em sistemas de informação"**: agregação aos serviços de logística, a capacitação em sistemas de informação, abarcando todas as atividades logísticas (gerenciamento de pedidos, gestão de estoques, transporte e armazenagem) e sistemas de transmissão de dados eletrônicos (*EDI*), incluindo a capacidade de adequar sistemas às condições específicas dos clientes e de seus clientes;
- **"Prestação completa de serviços"**: o operador logístico deve demonstrar a capacidade de prestação da totalidade dos serviços logísticos, englobando a relação com transportadores, documentações e trâmites burocráticos aduaneiros e outros, e mesmo, a de realizar montagens parciais, engenharia e construção de embalagens especiais, desconsolidação de cargas unitizadas, etc.
- **"Forte capacitação em análise e em projetos logísticos"**: fornecimento os contratantes de ferramentas e metodologias de análise de viabilidade de novas técnicas operacionais e logísticas, envolvendo as implicações internas e aos clientes, de modo a atender o objetivo de incremento da vantagem competitiva;
- **"Foco no segmento de serviços"**: o operador logístico, cada vez mais, deve ser especializado no setor em que atua, de modo a entendê-lo e a atuar de forma integrada com seus clientes.

### 3. Metodologia

Inicialmente procedeu-se uma pesquisa exploratória, que permitisse um maior conhecimento sobre o tema, apropriada para o estágio inicial e atual da pesquisa. A fim de proporcionar maior familiaridade com os problemas, com vistas a torná-lo mais explícito, a construir hipóteses, ou ainda o aprimoramento de idéias e descoberta de intuições.

Posteriormente, e na condição atual em que se encontra a pesquisa desenvolve-se uma análise teórico-empírica, e interpretativa dos dados primários.

A coleta de dados foi subdividida em duas fases distintas: o levantamento de dados secundários (concluída), e dos primários. O levantamento de dados secundários teve como objetivo obter dados sobre as empresas selecionadas para compor o ambiente de pesquisa.

O levantamento de dados primários transcorre-se basicamente, por meio de entrevistas aos executivos da área, contemplando simultaneamente, tanto aqueles das redes contratantes, como os dos operadores logísticos. A técnica baseou-se no uso estruturado do conhecimento, da experiência, e da criatividade de um painel de especialistas, no pressuposto que o julgamento coletivo, quando organizado adequadamente, é melhor do que a opinião de um só indivíduo, ou mesmo de alguns indivíduos desprovidos de uma ampla variedade de conhecimentos especializados.

#### 4. Resultados Primários

Abaixo são apresentados os resultados parciais da análise de conteúdo de algumas das primeiras entrevistas, bem como uma relação dos principais operadores logísticos com forte atuação em diferentes redes de negócios:

Aurora Logística Ltda Operador Logístico	AGV – Logística
Cory Comércio Exterior Operador Logístico.	Catlog Operador Logístico.
BR Log Oper. Logíst. e Transitário de Cargas Internacion..	Conseil Operador logístico.
Brasilmaxi Armaz. Geral, Transport. e Operador Logístico	Custom Brasil Operador Logístico.
Exel do Brasil Operador Logístico.	Danzas Operador Logístico.
CD Brasil Armazém Geral e Operador Logístico.	Danzas AEI Operador Logístico.
Cia Vale do Rio Doce Operador Logístico.	Fast & Food Distribuidor e Operador Logístico.

Quadro 1: Os principais operadores logísticos no cenário brasileiro

O Quadro 1 apresenta alguns dos principais Operadores Logísticos no Brasil, e se observa uma forte participação de empresas estrangeiras, que têm se destacado com relação à sua atuação específica, como em inovação tecnológica.

Arla Foods	Kibon	Perfetti
Cofruta	Nestlé	Shinoda
Arca Aroma	Nestlé Sorvetes	Unilever Best Foods
Espetinhos Mimi	Parmalat	Fini Guloseimas

Quadro 2: Redes de Negócios com o mesmo operador logístico (AGV).

O Quadro 2, apresenta um dos resultados importantes desta pesquisa, que se trata da substituição proposital do conceito de “fidelidade”, para o de “especialidade”. O que se observa na prática é que grandes Operadores Logísticos, se dedicam a ramos específicos, como por exemplo: alimentos, minérios, petroquímicos, cargas perigosas, etc; e não se mantêm fiéis a uma rede exclusiva.

No Quadro 3, se observa principalmente, a forte visão estratégica dos Operadores Logísticos, que permitem, como observado na maioria das respostas, exercer ações de governança nas redes de negócios em que estão inseridas, fato que num passado recente, se restringia exclusivamente à empresa mandatária.

<b>AÇÕES DA GOVERNANÇA</b>	<b>ATITUDES DOS OPERADORES LOGÍSTICOS: RESPOSTAS ÀS ENTREVISTAS.</b>
<b>incentivar o desenvolvimento tecnológico da rede</b>	As estratégias competitivas mercadológicas dos operadores logísticos têm tido como enfoque principal, as inovações tecnológicas, principalmente no que se refere à Tecnologia da Informação e Comunicação. Obviamente que os sistemas adotados não podem ficar estanques aos operadores, mas sim se estender por toda a rede, de maneira que as informações fluam com sucesso e rapidez.
<b>exercer a sincronização da rede</b>	Principalmente no que se refere aos fluxos de materiais e informações, os operadores logísticos se empenham em exercer sincronismo entre as diversas unidades da rede, no sentido de que o cliente final possa usufruir de vantagens como: rapidez de entrega, flexibilidade, confiabilidade, etc.
<b>distribuir o lucro agregado na rede</b>	Na medida em que os operadores logísticos assumem funções como o desenvolvimento de embalagens, a embalagem propriamente dita, a armazenagem, o transporte, etc; necessitam sub-contratar outras empresas, sob a égide de seus contratos originais, portanto exercendo ações de governança na distribuição do lucro agregado na rede.
<b>estimular a fidelidade e exclusividade à rede</b>	A justificativa principal da não fidelização dos operadores logísticos, à uma e exclusiva rede de negócios, fundamenta-se no argumento de que a maneira de se manter <i>up-to-date</i> , com a tecnologia necessária, é estar envolvido com diferentes redes de negócios, ao redor do mundo, os principais requisitantes de inovações em TIC. Por sua vez exigem de seus fornecedores e agregados, a referida fidelização. Trata-se de algo do tipo: " <i>faça o que mando e não faça o que faço</i> ".
<b>administrar a cooperação entre os negócios</b>	Na verdade existe um equilíbrio, e que o Operador Logístico tenta preservar, de competição – cooperação.
<b>garantir a sobrevivência dos autônomos como competidores da rede</b>	Principalmente no que se refere à sub-contratação de transporte, o Operador Logístico, se preocupa com a preservação de ganhos mínimos que garantem a sobrevivência dos autônomos como competidores da rede.
<b>garantir a sobrevivência daqueles que recebem menor parcela do lucro agregado</b>	Os "agregados", aqueles transportadores pequenos, geralmente proprietários de um único veículo, objeto de seu trabalho, são incorporados à rede e geridos (de maneira a distribuir igualmente as perspectivas de ganhos: rotas de transporte e volumes de carga) pelos operadores logísticos, garantindo desta forma a sua sobrevivência.
<b>criar vantagens competitivas na rede de negócio sobre os concorrentes</b>	A tecnologia disponibilizada pelos Operadores Logísticos, tem se mostrado um diferencial competitivo para as redes de negócio. Assim, ora atuam como vantagens competitivas criadas, ora como neutralizadores das desvantagens competitivas, geradas por redes concorrentes.
<b>incentivar a competitividade na rede</b>	Trata-se de fazer com que cada nó da rede se destaque, com relação a redes concorrentes e à própria rede de negócios em que estão inclusos. Com isto o todo consegue algo mais do que a soma individual de cada uma de suas partes. As vantagens competitivas sobre os demais nós da rede exigirão reações que restaurem o equilíbrio (talvez vantagens competitivas diferentes), a reunião destas ações e reações valorizarão cada vez mais as VC da rede de negócios, em relação às redes concorrentes

Quadro 3: Análise de conteúdo das principais respostas às premissas de LODI (2000)

## 5. Considerações Finais

As alianças logísticas, por sua particularidade integradora, operada por um provedor de serviços, e de coordenação entre fornecedores e clientes, apresentam uma complexidade maior de relacionamento, pois se caracterizam como relações tripartites, em que uma empresa delega a outra (o operador logístico), uma parte importante de seu negócio, e nessa delegação se insere o relacionamento com seus fornecedores e/ou clientes. A partir daí passam a conviver culturas empresariais diferenciadas e, necessariamente, a existir a interdependência de desempenhos, caracterizando sua relação como verdadeiras alianças estratégicas.

Em termos macro-econômicos, a discussão tem se concentrado nas motivações e meios de sustentação de um mundo globalizado com o comando da economia, sendo exercido de forma centralizada por uns poucos países desenvolvidos. As redes e clusters competitivos representam a estrutura da economia. Enquanto a assimetria do domínio dos ativos intelectuais significa a origem do poder de coordenação, viabilizado pelas facilidades criadas fundamentalmente pela tecnologia de informação, e de uma estrutura legal normativa conveniente. Sem a abertura dos mercados e o aumento da competição a estrutura não seria a mesma, o que estimula a curiosidade especulativa sobre terceirizações antes inimagináveis.

O “leão” da rede de negócios geralmente é aquele que concentra em suas mãos os ativos intelectuais mais importantes, capazes de conferir maior competitividade. O presente estudo pretende discorrer novas relações estruturantes, pela inclusão dos operadores logísticos, e sua decorrente relação de poder.

### Referências

- AMOROSO, R., *Alianças e Parcerias: uma abordagem baseada na aprendizagem organizacional*. 1994. Dissertação (Mestrado em Administração) – Programa de Pós-Graduação em Administração, Faculdade de Economia. Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, São Paulo.
- BATEMAN, T., SNELL, S. *Administração: construindo vantagem competitiva*. São Paulo: Atlas, 1998.
- DORNIER, P.; ERNEST, P.; FENDER, M.; KOUVELIS, P.: *Logística e Operações Globais: texto e casos*. Tradução Arthur I. Utiyama. São Paulo: Atlas, 2000.
- CÂNDIDO, G. A. *Fatores críticos de sucesso no processo de formação, desenvolvimento e manutenção de redes inter-empresariais do tipo agrupamento industrial entre pequenas e médias Empresas: um estudo comparativo de experiências brasileiras*. 2001. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção) – Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis.
- CASTELLS, M. *A Sociedade em Rede*. Tradução Roneide Venâncio Majer. 4 ed. São Paulo: Paz e Terra, 2000.
- FISHER, T. (Org.). *Gestão contemporânea: cidades estratégicas e organizações locais*. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, 1996.
- FLEURY, A.; FLEURY, M. T. L.. *Estratégias empresariais e formação de competências: um quebra-cabeça caleidoscópico da indústria brasileira*. São Paulo: Atlas, 2000.
- FREIRE, A. *Estratégia*. Portugal: Verbo, 1998
- GERSTEIN, M. Das burocracias mecânicas às organizações em rede: uma viagem arquitetônica. In: NADLER, D. et al. (Coord.). *Arquitetura Organizacional: a chave para a mudança empresarial*. Tradução Waltensir Dutra. Rio de Janeiro: Campus, 1994.
- LODI, J.M. *Governança corporativa: o governo da empresa e o conselho de administração*. São Paulo: Campus, 2000.
- MINTZBERG, H. *Criando organizações eficazes: estruturas em cinco configurações*. São Paulo: Atlas, 1994.

NADLER, D.; TUSHMAN, M.. A organização do futuro: as lições importantes do século XX e os próximos desafios que levarão ao novo desenho da empresa. *HSM Management*, São Paulo, n.18, p. 58-67, janeiro-fevereiro, 2000.

NADLER, D. *et. al. Arquitetura organizacional: a chave para a mudança empresarial*. Tradução Waltensir Dutra. Rio de Janeiro: Campus, 1994.

ZACCARELLI, S. B. *Estratégias e sucesso nas empresas*. São Paulo: Saraiva, 2000.

WILDEMAN, L. Organização Virtual. *HSM Management*, São Paulo: 15, ano 3, p. 74-80, julho- agosto, 1999.

YUAN, B. *et. al.* The study of strategic alliances. In *Management of Technology IV: The Creation of Wealth Proceedings of the Fourth International Conference on Management of Technology*. Khalil, T.M.; Bulent A. B. (Edit.). Miami, FL, USA, February 27 – March 4, 1994.