

**PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO
MESTRADO PROFISSIONAL EM ADMINISTRAÇÃO**

Jairo Luis Wermann

**GOVERNANÇA DA CADEIA DE DISTRIBUIÇÃO: INFLUÊNCIA
DOS ASPECTOS CONTRATUAL, TRANSACIONAL E RELACIONAL ENTRE AS
EMPRESAS, OS PROVEDORES DE SERVIÇOS LOGÍSTICOS
(PSLS) E AS COMPANHIAS MARÍTIMAS**

Santa Cruz do Sul

2016

Jairo Luis Wermann

**GOVERNANÇA DA CADEIA DE DISTRIBUIÇÃO: INFLUÊNCIA
DOS ASPECTOS CONTRATUAL, TRANSACIONAL E RELACIONAL ENTRE AS
EMPRESAS, OS PROVEDORES DE SERVIÇOS LOGÍSTICOS
(PSLS) E AS COMPANHIAS MARÍTIMAS**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Administração - Mestrado Profissional em Administração, Área de Concentração em Gestão Estratégica de Operações e Relações Interorganizacionais, Universidade de Santa Cruz do Sul – UNISC, para a obtenção do título de Mestre em Administração.

Orientador: Prof. Dr. Pietro Cunha Dolci

Santa Cruz do Sul

2016

W489g

Wermann, Jairo Luis

Governança da cadeia de distribuição: influência dos aspectos contratual, transacional e relacional entre as empresas, os provedores de serviços logísticos (PSLS) e as companhias marítimas / Jairo Luiz Wermann. – 2016.

113 f. : il. ; 30 cm.

Dissertação (Mestrado Profissional em Administração) – Universidade de Santa Cruz do Sul, 2016.

Orientador: Dr. Pietro Cunha Dolci.

1. Logística empresarial. 2. Administração de materiais. 3. Transporte marítimo. I. Dolci, Pietro Cunha. II. Título.

CDD: 658.78

Bibliotecária responsável: Edi Focking - CRB 10/1197

Jairo Luis Wermann

**GOVERNANÇA DA CADEIA DE DISTRIBUIÇÃO: INFLUÊNCIA
DOS ASPECTOS CONTRATUAL, TRANSACIONAL E RELACIONAL ENTRE AS
EMPRESAS, OS PROVEDORES DE SERVIÇOS LOGÍSTICOS
(PSLS) E AS COMPANHIAS MARÍTIMAS**

Esta dissertação foi submetida ao Programa de Pós-Graduação em Administração – Mestrado Profissional em Administração, Área de Concentração em Gestão Estratégica de Operações e Relações Interorganizacionais, Universidade de Santa Cruz do Sul – UNISC, como requisito parcial para obtenção do título de Mestre em Administração.

Dr. Pietro Cunha Dolci

Professor Orientador – UNISC

Dr. Marco Antônio Fernandes de Oliveira

Professor Avaliador – UNISC

Dr. Carlos Cândido da Silva Cyrne

Professor Avaliador – UNIVATES

Santa Cruz do Sul

2016

*Dedico aos meus pais, familiares,
ancestrais e a DEUS.
Agora preciso olhar para frente.
Muito obrigado por tudo.*

AGRADECIMENTOS

Agradecer a todos que auxiliaram na construção deste trabalho é uma tarefa difícil, pois se pode cometer algum esquecimento ou injustiça; no entanto, é necessário, uma vez que sem ajuda de muitos, esta dissertação não se realizaria. Assim gostaria de agradecer:

Aos meus familiares, em especial, aos meus pais, Margarida Izolde e Affonso Adroaldo Wermann (in memorian), que sempre me apoiaram e incentivaram e que, de uma forma ou outra, contribuíram para que eu chegasse até aqui.

À minha namorada, Anelise Oliveira Pacheco, que sempre me apoiou e compreendeu meus momentos ausentes.

À UNIVATES, instituição na qual trabalho, que acreditou no meu potencial e me ajudou de muitas e diversas formas, meu reconhecimento a todos pelas sugestões, dicas e auxílios.

Ao meu orientador, Professor Dr. Pietro Cunha Dolci - que soube conduzir, incentivar e educar ao mesmo tempo - agradeço por todo empenho, pela sabedoria, pela compreensão e, acima de tudo, pela sua exigência.

Aos colegas da turma do mestrado profissional em administração da UNISC do ano de 2014.

Aos professores do Programa de Pós-Graduação em Administração – Mestrado da UNISC, pelos conhecimentos e ensinamentos, que contribuem na construção do nosso conhecimento, em especial, ao professor Dr. Heron Sérgio Moreira Begnis, em reconhecimento a todas as contribuições complementares enquanto esta dissertação ainda era um projeto.

À Morgana de Oliveira e à Júlia Ipe da Silva, secretárias do curso, um exemplo de profissionalismo, educação e dedicação.

“Um dos momentos mais fascinantes de nossas vidas é aquele em que descobrimos que a maneira mais adequada de servir às necessidades sociais é através de nossas próprias profissões”.

(Paul Harris)

RESUMO

O acirramento da concorrência força as empresas a desenvolverem estratégias para projetar produtos e serviços para os mercados, sejam eles nacionais ou internacionais. As empresas buscam soluções cada vez mais completas e eficientes, o que obriga os provedores de serviços logísticos (PSLs) e as companhias marítimas a repensar estratégias para melhorar o desempenho e a fazer escolhas a respeito dos serviços oferecidos. Dessa forma, o objetivo principal do estudo é analisar os elementos da governança contratual, transacional e relacional na cadeia de distribuição entre as empresas exportadoras, os provedores de serviços logísticos (PSLs) e as companhias marítimas. Para isso, foi realizada uma pesquisa exploratória que mostrou algum entendimento dos atores quanto à influência da governança. Como método de estudo foi escolhido o de caso múltiplo, pois o que se desejou investigar foi sua aderência à teoria já existente. Os resultados obtidos permitiram identificar elementos de governança contratual, transacional e relacional nas empresas investigadas. Na governança contratual, o conflito de interesse está diretamente relacionado ao preço, sendo o controle exercido por planilhas e contratos informais. O poder é exercido pela empresa mais forte. Na governança transacional, o preço é um dos fatores determinantes; porém, não o principal. O custo de transação determina o preço, sendo importante manter o rigor das exigências sem comprometer a qualidade final do processo. Na governança relacional, é necessário o bom atendimento e o cumprimento das exigências estabelecidas mediante a formalização de contratos entre as empresas. Para todos os entrevistados, os elementos analisados são estabelecidos e exercidos na cadeia de distribuição de forma diferenciada, pois podem ter a mesma ação, porém, reações diferentes.

Palavras-chave: Logística. Soluções. Serviços oferecidos. Governança. Operadores logísticos.

ABSTRACT

Increasing competition forces companies to develop strategies to design products and services for both national and international markets. Companies increasingly seek complete and efficient solutions requiring logistics service providers and shipping companies to reorganize strategies in order to improve performance and make decisions about the offered services. Therefore the main objective of the study is to analyze the elements of contractual, transactional, and relational governance in the distribution chain among exporters, logistics service providers, and shipping companies. This exploratory research showed considerations of the performers regarding the influence of governance. It is a multiple case method aiming to investigate the adherence to present theory. Results allowed to identify contractual, transactional, and relational elements of governance in the investigated companies. In contractual governance conflict of interest is directly related to price and is controlled using spreadsheets and informal contracts. Power is performed by the strongest company. In transactional governance price is a determining feature; however, it is not the most important. Transaction cost determines the price and it is important to keep requirement restrictions without compromising the final process quality. In relational governance good service and established requirement fulfillment through formal agreements among companies are necessary. The analyzed elements are differently established and performed in the distribution chain by all the interviewed since they may have the same action; but different reactions.

Keywords: Logistics; Solutions; Offered Services; Governance; Logistic Operators.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1 - Relação na cadeia de distribuição do caso 1	57
Figura 2 - Relação na cadeia de distribuição do caso 2	74
Gráfico 1 - Característica dos PSL no Brasil	28
Quadro 1 - Os elementos da governança da cadeia de distribuição	46
Quadro 2 - Empresas analisadas e seus respondentes	52
Quadro 3 - A governança contratual ou formal no caso 1	61
Quadro 4 - A governança transacional no caso 1	66
Quadro 5 - A governança relacional no caso 1	71
Quadro 6 - A governança contratual ou formal no caso 2	78
Quadro 7 - A governança transacional no caso 2	84
Quadro 8 - A governança relacional no caso 2	89
Quadro 9 - Consolidação da governança contratual ou formal nos dois casos.....	92
Quadro 10 - Consolidação da governança transacional nos dois casos	93
Quadro 11 - Consolidação da governança relacional nos dois casos	95
Quadro 12 - Consolidação da governança nos dois casos	99

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - Principais barreiras internas das empresas exportadoras.....	19
---	----

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	13
1.1	Tema e definição do problema	15
1.2	Objetivos	17
1.2.1	Objetivo geral	17
1.2.2	Objetivos específicos	17
1.3	Justificativa	17
2	REFERENCIAL TEÓRICO	21
2.1	Logística	21
2.2	A logística na distribuição	24
2.2.1	Empresa exportadora	25
2.2.2	Provedor Serviço Logístico – PSL	26
2.2.3	Companhia Marítima ou Armador	28
2.3	Os modais de transporte	29
2.3.1	Modal de transporte rodoviário	32
2.3.2	Modal de transporte marítimo	34
2.4	Governança	37
2.4.1	Governança contratual ou formal	39
2.4.2	Governança transacional	41
2.4.3	Governança relacional	43
3	METODOLOGIA	47
3.1	Método de pesquisa	47
3.2	Unidade de análise	51
3.3	Coleta de dados	52
3.4	Análise dos dados	53
4	ANÁLISE DOS RESULTADOS	56
4.1	Caso 1	56
4.1.1	Governança contratual ou formal	57
4.1.2	Governança transacional	62
4.1.3	Governança relacional	67
4.2	Caso 2	73
4.2.1	Governança contratual ou formal	74
4.2.2	Governança transacional	79

4.2.3 Governança relacional	85
5 CONSOLIDAÇÃO DOS CASOS	92
5.1 Governança contratual ou formal	92
5.2 Governança transacional.....	93
5.3 Governança relacional	94
6 CONSIDERAÇÕES FINAIS	97
6.1 Contribuições acadêmicas e práticas	100
6.2 Limitações da pesquisa	101
6.3 Estudos futuros	102
REFERÊNCIAS.....	104
APÊNDICE A - Questionário Semiestruturado.....	111

1 INTRODUÇÃO

A sobrevivência de uma empresa depende, entre outros fatores, da sua capacidade de participar de uma competição acirrada estabelecida pelo mercado, tanto nacional como internacional. Essa capacidade exige que seus gestores tenham domínio de informações importantes para que as empresas se mantenham no mercado, percebendo nos desafios internos e externos, as oportunidades para seu crescimento (MAYERLE; RODRIGUES, 2014).

As organizações, diante do desafio de disponibilizarem seus produtos e serviços para além das fronteiras nacionais, mantêm diferentes alternativas e processos de estruturação da sua cadeia. Essas diferentes alternativas e processos de estruturação são decisivos para construir o posicionamento mercadológico e os procedimentos operacionais, além de influenciar a forma de interação não apenas com seus clientes, mas, também, com os demais membros que constituem a cadeia (FISCHER, 1997).

Para obter os resultados, sejam eles financeiros ou de posicionamento mercadológico, as empresas, segundo Rossetti e Andrade (2012), devem implantar um bom sistema de governança corporativa, que ajudará a fortalecer e a reforçar competências para enfrentar novos níveis de complexidade, ampliar as bases estratégicas de criação de valor, além de ser fator de harmonização de interesses, que contribui para que os resultados sejam menos voláteis. Conseqüentemente, aumenta a confiança dos investidores, fortalece-se o mercado de capitais, além de ser um fator coadjuvante do crescimento econômico.

A governança corporativa diz respeito ao método de direção e de controle das sociedades e empresas através de regras explícitas e tácitas, com destaque para o relacionamento entre os envolvidos: diretoria, conselho de administração e acionistas (SILVEIRA, 2015). Para o autor, este tema exige abordagem multidisciplinar, englobando ética empresarial, gestão, liderança, psicologia social, direito, economia, finanças, contabilidade, entre outras.

São vários os benefícios da empresa que adere à governança corporativa, entre eles: melhor tratamento das questões estratégicas; consolidação do modelo de gestão; melhor interação com os diversos públicos da empresa; maior atratividade no mercado; maior segurança nas informações; melhor atuação ética e social; desenvolvimento de novos conhecimentos que protegem, igualmente, todas as

partes envolvidas. Nesse sentido, muitas empresas estão objetivando melhorar a governança na cadeia de distribuição (OLIVEIRA, 2011). Para que a cadeia de distribuição tenha um bom resultado, é necessário o desenvolvimento de mecanismos ou de modelos de governança que alinhem os interesses individuais com os das empresas que compõem a cadeia de distribuição para torná-la competitiva. Essa competitividade na cadeia de distribuição exige elevados níveis de controle, de confiança, de relacionamento e de aliança, inseridos na governança contratual ou formal, transacional e relacional entre as empresas exportadoras, os operadores de serviços logísticos (PSLs) e as companhias marítimas (CORRÊA, 2014).

Há percepção clara de que o mercado está continuamente mais competitivo, com clientes mais exigentes, com concorrentes especializando-se constantemente e com os lucros cada vez mais escassos e disputados. No entanto, muitas empresas focavam e ainda focam a atenção somente nas áreas de marketing, de finanças e de produção. Uma abordagem falha, pois, na verdade, as atividades de logística, que estão inseridas na cadeia de distribuição, afetam a eficiência e a eficácia tanto de marketing, quanto de produção, como, também, afetam o fluxo de caixa e a lucratividade da empresa (DORNIER et al., 2000).

Em um mercado volátil, para Gonçalves (2013), a integração de todas as áreas da cadeia permite que a empresa entregue o produto ou serviço rapidamente, de forma confiável e com a flexibilidade necessária. O desafio da logística na cadeia é entregar de forma rápida e com baixos custos, produtos ou serviços conforme as exigências dos clientes. Por causa deste fato, a logística de distribuição deve ser bastante dinâmica, podendo ser ajustada de acordo com as necessidades, tais como: aumento ou declínio das vendas, sazonalidade das culturas e produtos. Para o autor:

É necessário o apoio de uma infraestrutura de comunicação entre os parceiros do negócio e uma integração dos sistemas e processos, objetivando capturar, de forma sistemática, a demanda no ponto de consumo final (ponto de venda), transmitindo essa informação ao longo da cadeia de suprimentos, permitindo assim, um sincronismo no fluxo de produção e transporte de bens na cadeia produtiva (GONÇALVES, 2013, p. 405).

A evolução do conceito de logística levou as empresas a pensarem mais na melhoria da cadeia de distribuição. Na visão de Keedi (2004), cada modal de transporte tem diferentes características, que determinam sua adequação ao tipo de

cargas específicas, pois as características físicas de uma carga podem limitar as alternativas de transporte.

1.1 Tema e definição do problema

A tendência da economia global integrada está forçando as empresas a desenvolverem estratégias para um mercado global e de maximização de recursos. O planejamento e a operação requerem habilidades gerenciais, tais como: desenvolvimento de redes de armazéns; centros de distribuição e pontos de consolidação (otimização de múltiplos tipos de serviços de transporte); sistemas de informações e de comunicação que integrem a cadeia de suprimentos e de abastecimentos (DORNIER et al., 2000).

Grande parte dos clientes que adquire seus produtos deseja recebê-los logo após terem efetuado a compra. Este período de tempo, além de curto, deve ser exato, ou seja, o cliente quer poder confiar que no dia e na hora confirmada, estará recebendo os produtos negociados, o que certifica o comprometimento do fornecedor com o cliente. Portanto, a logística é entendida como um processo de planejamento, de implementação e de controle do fluxo de bens, serviços e informações relacionados, do ponto de origem até o ponto de consumo. Percebe-se que a logística também evoluiu, pois antes era uma atividade que se preocupava com as tarefas de transporte, de armazenamento e de estoques de forma isolada (STOCK; GREIS; KASARDA, 1998).

No Brasil, a visão da logística como um processo integrador e como uma ferramenta estratégica começou a ter relevância a partir da década de noventa, que foi marcada pela explosão do comércio internacional, pela estabilização econômica e pela privatização da infraestrutura (FLEURY; FIGUEIREDO; WANKE, 2000). A competitividade exige que as empresas brasileiras, em nível mundial, desenvolvam vantagens em relação aos seus concorrentes, em termos de tempo, principalmente, de custo e de serviços. O gerenciamento logístico tem se focado nos custos operacionais. Surge, então, uma ferramenta com o objetivo de oferecer aos gestores parâmetros de avaliação do desempenho compatíveis com os objetivos da empresa.

Na logística, o transporte é a atividade essencial. Trata-se da escolha do tipo de transporte ou modal a ser utilizado. Os modais são classificados em rodoviários, ferroviários, dutoviários, aquaviários (marítimo, fluvial e lacustre) e aeroviários

(GONÇALVES, 2013). Em geral, a escolha do modal de transporte se baseia na análise dos seguintes requisitos: velocidade de entrega; confiabilidade de entrega; possível deterioração da qualidade; custos de transporte; flexibilidade de rota (KEEDI, 2004). Esta escolha vai depender de alguns fatores, tais como: primeiro, a disponibilidade, pois não adianta querer utilizar um modal de transporte que não estiver disponível para determinada localidade; segundo fator, a característica da carga, pois é importante analisar o melhor modal ou o mais adequado para o produto (GONÇALVES, 2013).

O desafio de responder com eficiência e eficácia ao cenário competitivo dos últimos tempos trouxe a necessidade de as empresas redimensionarem suas atividades. A adoção de princípios de governança ligados à liderança efetiva e íntegra é um elemento importante, que leva as empresas a mudarem sua cultura e a analisarem melhor seu desempenho. A adesão ao espírito de governança agregará valor às empresas e criará um ambiente sadio, que atrai novos investimentos e promove o desenvolvimento econômico do país (GONÇALVES, 2013).

Para Rossetti e Andrade (2012), a governança tem fundamentos sólidos, fixados em princípios éticos utilizados na condução dos negócios. As práticas podem estar diretamente relacionadas a questões legais, que regem os direitos societários e sucessórios; a questões financeiras (criação de valor, criação de riqueza e à maximização do retorno dos investimentos); a descrições estratégicas (propósitos da empresa e diretrizes dos negócios); e a modelos de gestão (as relações entre acionistas, conselhos de administração e direção da empresa).

O termo governança tem abrangência conceitual. Da mesma forma, a aplicabilidade depende de diversos fatores e variáveis. De modo geral, pode-se relacionar a governança a estruturas e processos utilizados para a tomada de decisão, os quais devem levar em consideração uma série de princípios com o objetivo de obter maior eficiência e eficácia em suas operações (SILVA et al., 2013b). Na literatura acadêmica, a governança é interpretada como um conjunto de instrumentos internos e externos que buscam fazer com que a tomada de decisões tenha a finalidade de maximizar a geração de valor de longo prazo nas empresas (SILVEIRA, 2015).

Os relacionamentos colaborativos entre empresas exportadoras, provedores de serviços logísticos (PSLs) e companhia marítima são compostos por diversos fatores, variáveis e elementos típicos da parceria, que geram confiança,

compromisso e dependência, aumentando a intensidade da relação. Diante do exposto, surge o seguinte problema de pesquisa: quais são os elementos que influenciam a governança de distribuição entre as empresas exportadoras, os provedores de serviços logísticos (PSLs) e as companhias marítimas?

1.2 Objetivos

1.2.1 Objetivo geral

Analisar os elementos da governança da cadeia de distribuição (governança contratual, transacional e relacional) entre as empresas exportadoras, os provedores de serviços logísticos (PSLs) e as companhias marítimas.

1.2.2 Objetivos específicos

- a) Identificar os elementos importantes que compõem a governança da cadeia de distribuição entre as empresas exportadoras, os provedores de serviços logísticos (PSLs) e as companhias marítimas.
- b) Identificar como esses elementos da governança da cadeia de distribuição são definidos pelos gestores nos relacionamentos entre os agentes da cadeia de distribuição (empresa exportadora, provedores serviços logísticos e companhias marítimas).
- c) Identificar como esses elementos da governança da cadeia de distribuição são estabelecidos e exercidos na cadeia de distribuição entre as empresas exportadoras, os provedores de serviços logísticos (PSLs) e as companhias marítimas.

1.3 Justificativa

O presente estudo justifica-se pela necessidade das empresas de, cada vez mais, estarem preparadas para enfrentar a concorrência e serem responsáveis pelo desenvolvimento regional e, conseqüentemente, pelo fortalecimento da economia. A tendência crescente da globalização das cadeias de suprimento/distribuição tem feito com que profissionais e acadêmicos questionem o que a globalização significa

para os gerentes de processo de criação de valor (CORRÊA, 2014).

Para Corrêa (2014, p. 14), a globalização na gestão da cadeia de suprimentos/distribuição:

Implica fluxos de materiais que cruzam fronteiras nacionais com a complexidade logística e legal que isso traz, o aumento das distâncias percorridas pelos materiais que vêm e vão de países muitas vezes localizados do outro lado do mundo.

O desafio de participar do mercado internacional tem grande dimensão e complexidade quando se trata de empresas mundiais. As dificuldades de mobilização dos recursos financeiros necessários, o baixo nível tecnológico, a carência de canais de acesso aos mercados internacionais são fatores que geram baixa capacidade competitiva, intimamente associada ao porte e à falta de articulação das empresas com outras organizações, que poderiam auxiliá-las no desenvolvimento de atividades de exportação. As empresas investem no exterior em busca de aumento de competitividade, ampliação da economia de escala ou implantação de plataformas de exportação. As plataformas de exportação são importantes tanto para a indústria de bens intermediários, como, também, para as de bens de consumo, sendo a opção mais citada nas pesquisas realizadas pela Confederação Nacional da Indústria (CNI, 2012).

As maiores queixas das indústrias brasileiras de bens intermediários e de bens de capital dizem respeito aos custos elevados de logística. Este fator é de 40% para as indústrias de bens de capital e de 20,70% para as indústrias de bens intermediários. Os elevados custos de logística se dividem com a elevada carga tributária no Brasil, o que inibe investimentos no exterior. Estes dados são mostrados na Tabela 1, conforme pesquisa com 36 empresas, realizada em 2011, pela Sociedade Brasileira de Estudos de Empresas Transnacionais e da Globalização Econômica, a SOBEET (CNI, 2012).

Tabela 1 - Principais barreiras internas das empresas exportadoras

Barreiras Internas	Bens de consumo	Bens intermediários	Bens de Capital	Serviços
Flutuação da moeda brasileira	17,40%	10,30%	20,00%	5,30%
Elevada carga tributária no Brasil	0,00%	20,70%	20,00%	23,70%
Custos elevados de logística	8,70%	20,70%	40,00%	0,00%
Custo do crédito no Brasil	8,70%	10,30%	0,00%	14,50%
Falta de apoio governamental	0,00%	10,30%	0,00%	10,50%
Falta de conhecimento de mercados potenciais	17,40%	3,40%	0,00%	2,60%
Concorrência com projetos no Brasil	8,70%	6,90%	20,00%	19,70%
Falta de pessoal com competências necessárias	4,30%	0,00%	0,00%	15,80%
Dificuldade de canais de distribuição em mercados externos	26,10%	6,90%	0,00%	2,60%
Baixas economias de escala	8,70%	10,30%	0,00%	2,60%

Fonte: Adaptado de CNI (2012).

Para atender aos objetivos e oferecer as melhores soluções logísticas, há o serviço dos provedores de serviços logísticos, uma tendência crescente nos negócios atuais, que proporciona uma redução na base de fornecedores com alianças de negócios nas atividades de transporte, de armazenagem e de provisão de informações. Cada vez mais, a utilização de provedores de serviços logísticos está sendo considerada uma alternativa estratégica para as empresas que desejam melhores níveis de serviços, eficiência operacional e redução de custos. A utilização adequada do modal de transporte é uma estratégia importante para a redução do custo logístico, uma vez que este custo absorve 2/3 dos custos logísticos (GONÇALVES, 2013).

Os novos desafios ou as novas competências exigidas dos provedores de serviços logísticos no futuro são cada vez mais abordados e discutidos. Ressaltam-se duas competências como as mais importantes: uma delas trata da importância estratégica; a outra diz respeito à procura de provedores de serviços logísticos que tenham a capacidade de dar suporte global e integral aos seus clientes e que contemplem a avaliação, o desenho, a criação, a implantação e a operação do serviço logístico (GUEDES, 2015). Para Selviaridis e Spring (2007), o contínuo movimento de consolidação no setor de PSLs gera grandes empresas capazes de oferecer sofisticadas soluções logísticas, tanto num contexto continental, quanto no global.

Existe uma forte tendência para a prestação de serviços mais complexos e sofisticados que os atuais (GUEDES, 2015). Para o autor, essa tendência, conseqüentemente, fideliza cada vez mais o cliente ao operador logístico e, sem

dúvida, aumenta sua posição estratégica. Esta relação que compartilha os riscos e os ganhos é fundamental para tornar-se mais competitivo.

Com o objetivo de fidelizar e consolidar novos mercados, as empresas procuram estabelecer relações interorganizacionais mais sólidas e duradouras para assim obter e sustentar suas vantagens competitivas frente aos vários desafios encontrados no mercado (RICHEY et al., 2010). Para manter estas relações cada vez mais sólidas, as empresas estão implantando a governança, que visa criar um ambiente onde todos procuram cumprir as regras e tomar as melhores decisões, em longo prazo, em comum a todos que participam da cadeia. O movimento da governança fomenta a transparência e o trabalho de todos de forma sustentável, de acordo com os resultados financeiros e os impactos não financeiros, assim como assegura a todos o exercício pleno dos seus direitos (SILVEIRA, 2015).

A governança é um termo utilizado em muitas disciplinas, incluindo o direito, políticas públicas, medicina e, também, na administração (CHEVALLIER, 2005; LUNARDI, 2008). A implantação de uma política de governança gera maior confiança entre todos os membros das empresas participantes da cadeia. Logo, tendem a se tornarem mais atraentes para os acionistas e para novos investidores. Com bons resultados, elas tendem a ser beneficiadas com a redução do custo do capital próprio e de terceiros, levando a um menor custo de capital geral, chamado, também, de benefício externo da governança.

Como ainda são poucas as teorias aplicadas à governança da cadeia, o propósito desta dissertação é analisar e contribuir para consolidar a definição da governança da cadeia de distribuição e verificar quais são os elementos que influenciam a governança da cadeia de distribuição (governança contratual, transacional e relacional) entre as empresas exportadoras, os provedores de serviços logísticos (PSLs) e as companhias marítimas. É importante estudar esta governança para entendê-la e, após, para poder traçar estratégias com o objetivo de aumentar a competitividade da organização.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 Logística

Uma das definições do termo logística é a parte da arte da guerra que trata do planejamento e da implantação de um controle de fluxo eficiente e eficaz de mercadorias, através da realização de: projeto de desenvolvimento; obtenção; armazenamento; transporte; distribuição; reparação; manutenção; e saída de material para fins operativos ou administrativos (BALLOU, 2006; POZO, 2008).

Conforme Keedi (2004), a definição de logística é considerada bastante fácil e simples para entendida, pois nada mais é do que transferir uma mercadoria de um ponto específico, ou seja, do ponto de origem até o seu destino final, com o melhor preço, qualidade e tempo. Além disso, o autor entende que a logística aplicada ao transporte, à armazenagem e à produção pode tornar as empresas mais competitivas, já que há um campo a ser explorado.

Para Viera (2001), a logística é um conjunto de operações e de atividades que permitem a transferência de produtos em estado final de produção aos pontos de venda, aos pontos armazenamento de produtos acabados, aos pontos de fracionamento em lotes de vendas e de transporte. Bowersox e Closs (2001) lembram que a logística é um fluxo constante, que nunca para, que corre o mundo, vinte e quatro horas por dia, sete dias por semana. Para eles, o objetivo da logística é disponibilizar produtos e serviços no local e no momento em que são desejados. Corroborando com este conceito Ballou (2006), ao dizer que a logística tem como objetivo prover o cliente com satisfação, colocando os produtos ou serviços no lugar certo, no momento certo, com o menor custo possível e nas condições desejadas.

O processo logístico, para Novaes (2007), deve ser focado com o objetivo fundamental de satisfazer as necessidades e preferências dos consumidores finais, pois cada componente da cadeia logística é, também, cliente de seus fornecedores. Para isso, é necessário buscar soluções eficientes, otimizadas em termos de custo e que sejam eficazes em relação aos objetivos desejados. Assim, a logística moderna procura incorporar prazos previamente acertados e cumpridos integralmente, ao longo de toda a cadeia de suprimento; procura a integração efetiva e sistêmica entre todos os setores da empresa, bem como, integração efetiva e estreita (parcerias) com fornecedores e clientes; busca a otimização global, envolvendo a racionalização

dos processos e a redução de custos em toda a cadeia de suprimento; por fim, busca a satisfação plena do cliente, mantendo o nível de serviço preestabelecido.

O conceito de logística integrada se embasa em dois pilares centrais: nível de serviço e custo total. O nível de serviço tem relação com a criação de valor de um produto e serviço para o consumidor. O custo total, com base no alcance e na manutenção do nível de serviço desejado, deve ser o menor possível ao longo do processo definido. O trabalho de Porter (1985) sobre a cadeia de valor deu base à maioria dos trabalhos sobre sistemas de valor, segundo a qual cada atividade dentro de uma companhia deveria adicionar valor na cadeia de valor do cliente. Nesse caso, a logística tem um papel central na criação de valor para o cliente, de dentro e de fora dos limites das empresas.

Na análise de Castioglioni (2009), existem várias formas com que a logística pode contribuir para agregar valor aos bens e produtos de uma empresa, como, por exemplo: redução no prazo de entrega; disponibilidade dos produtos; cumprimento de prazo de entrega; e facilidade de negociação. De acordo com estudos de Campos (2007), no atual cenário em que as organizações se encontram, a otimização dos custos logísticos passa pela racionalização dos diversos processos produtivos, uma vez que a busca constante de respostas para as exigências do mercado é volátil.

Enfatizando ainda o autor, as empresas devem autoavaliar-se de maneira sistêmica, atentando para os custos de maior relevância, assim como, para os possíveis benefícios que advirão dessa atitude, que compreende: redução do prazo de entrega; maior disponibilidade de produtos e serviços; entrega com hora determinada; maior cumprimento dos prazos de entrega e maior facilidade de colocação de pedidos.

Em complemento à otimização dos custos, a análise da participação de mercado e o respectivo volume de investimento devem guiar as ações da empresa, sempre com perspectivas e cenários de longo prazo. Ballou (2006) complementa dizendo que a logística trata da criação de valor para os clientes e fornecedores da empresa e para os interessados diretos, manifestado através do tempo e do lugar.

Com esse entendimento, ao longo dos anos, desenvolveram-se estudos para determinar os custos da logística para o conjunto da economia e para as organizações, o que resultou em estimativas de níveis de custos para todos os gostos e preferências, tamanha a disparidade entre cada uma delas. Corroborando

ainda o autor acima mencionado, os custos logísticos de uma empresa podem variar de 4% até mais de 30% das vendas. Os custos logísticos, substanciais na maior parte das empresas, ficam em segundo lugar, perdendo apenas para o custo das mercadorias vendidas que representam cerca de 50 a 60% das vendas.

A logística também deve ser pensada em nível estratégico para auferir vantagem competitiva. O ambiente competitivo abrange a demanda de mercado local ou global, incluindo o preço, as características do produto, a localização do mercado, o tempo requerido pelos consumidores e a variabilidade da demanda (STOCK et al., 1998).

Para Ballou (2006), a escolha de uma boa estratégia de logística exige o emprego de processos criativos inerentes ao desenvolvimento de uma boa estratégia corporativa. Para isso, deve haver abordagens inovadoras de estratégia de logística para poder proporcionar vantagens competitivas. Reforça ainda o autor que uma estratégia logística inclui três objetivos principais que podem ser vantagens competitivas:

- Redução de custos: estratégia voltada para o enxugamento dos custos variáveis relacionados ao transporte e armazenagem;
- Redução de capital: estratégia voltada para o enxugamento dos níveis de investimento nos sistemas logísticos;
- Melhoria de serviços: estratégia que admite que o lucro depende do nível do serviço logístico proporcionado.

A estratégia competitiva de uma empresa define um conjunto de necessidades do cliente as quais a organização pretende satisfazer por meio de seus produtos e serviços. Na cadeia de suprimentos, a estratégia determina a natureza de aquisição da matéria-prima, bem como, o transporte e a fabricação do produto e a distribuição para o cliente, juntamente com possíveis serviços que possam vir posteriormente (CHOPRA; MEINDL, 2011).

Para Porter (1989), a vantagem competitiva não pode ser compreendida analisando a empresa como um todo, pois ela tem origem nas diversas atividades distintas que uma empresa executa, tais como: projeto, produção, marketing, entrega e suporte do produto. Cada uma destas atividades pode contribuir para a posição dos custos relativos de uma empresa, além de criar uma base para a diferenciação. Assim, uma empresa obtém vantagem competitiva, executando essas atividades estrategicamente importantes de forma econômica, eficiente e melhor do

que a concorrência. O autor complementa que a obtenção e a sustentação de uma vantagem competitiva dependem da compreensão não só da cadeia de valores de uma empresa, mas, também, do modo como a empresa se enquadra no sistema geral de valores.

Segundo Pozo (2002), a estratégia logística deve trazer um melhor nível de lucratividade no processo, através da administração e da otimização dos recursos, mantendo um controle efetivo das atividades, ajustando os fluxos dos produtos de acordo com a necessidade do mercado, através de planejamento, organização e controle do processo de armazenagem, bem como, de programas de produção e de entrega de produtos ou serviços. Pozo (2008) complementa que a logística deve ter estrutura flexível e organizada para atender as constantes mudanças de mercado; deve ter como foco a ação e a rapidez, em razão da grande variedade de produtos, clientes, fornecedores e das diferentes demandas do mercado.

As empresas podem alcançar posição de superioridade sobre a concorrência em função da capacidade de trabalhar a baixo custo, o que agrega um diferencial para conquistar vantagem competitiva. Por isso, é necessário trabalhar para diminuir o custo logístico, pois, na maioria das vezes, há empresas que têm dificuldade de aumentar a rentabilidade, mas não analisam o processo logístico das mercadorias para tentar aumentar a eficiência do processo.

2.2 A logística na distribuição

De acordo com Novaes (2007), o processo logístico deve ser focado com o objetivo fundamental de satisfazer as necessidades e preferências dos consumidores finais, pois cada componente da cadeia logística é também cliente de seus fornecedores. Para isso, é necessário buscar soluções eficientes e otimizadas em termos de custo, que sejam eficazes em relação aos objetivos desejados. Assim, a moderna logística na distribuição procura incorporar:

- prazos previamente acertados e cumpridos integralmente, ao longo de toda a cadeia;
- integração efetiva e sistêmica entre todos os setores da empresa;
- integração efetiva e estreita (parcerias) com fornecedores e clientes;
- busca da otimização global, envolvendo a racionalização dos processos e a redução de custos em toda a cadeia;

- satisfação plena do cliente, mantendo nível de serviço preestabelecido e adequado.

A estratégia competitiva de uma empresa define um conjunto de necessidades do cliente, que a organização pretende satisfazer por meio de seus produtos e serviços. Na cadeia, a estratégia determina a natureza da aquisição da matéria-prima, do transporte, da fabricação do produto e da distribuição para o cliente, juntamente com possíveis serviços que possam vir posteriormente (CHOPRA; MEINDL, 2011).

Para os autores, é necessário entender as capacidades da cadeia para saber as características que as influenciam. Dessa forma, eles colocam que a responsividade é a habilidade de realizar o seguinte:

- responder a grandes variedades de quantidades exigidas;
- atender com lead times curtos;
- trabalhar com uma grande variedade de produtos;
- produzir produtos altamente inovadores;
- prestar um nível muito alto de serviço.

Essas habilidades são semelhantes a muitas características de demanda que levaram à alta incerteza implícita. Quanto maior for o número dessas habilidades em uma cadeia, mais responsiva ela será. Essa responsividade dependerá de todos os atores da cadeia, iniciando pela empresa exportadora.

2.2.1 Empresa exportadora

Vários fatores influenciam a decisão da empresa de exportar seus produtos. Tais fatores podem vir da pressão natural das leis que disciplinam e regulam o mercado doméstico, em função da redução dos níveis de demanda, ou mesmo da saturação do mercado. Esses fatores também podem ser o resultado de uma ação estratégica, com o propósito de expandir suas áreas de atuação (FARO; FARO, 2007).

De acordo com Faro e Faro (2007, p. 207), a exportação permite à empresa exportadora:

Ampliar sua capacidade de geração de negócios e contribui para minimizar os efeitos da carga tributária incidente em suas atividades produtivas, haja vista a existência dos incentivos fiscais estabelecidos justamente para apoiar e dinamizar a atuação mercantil das empresas nacionais no mercado externo.

Essa iniciativa gera a necessidade de a empresa exportadora preocupar-se com a elevação do nível de produtividade; por isso, investe na formação e no treinamento dos recursos humanos, como, também, na qualidade e na melhoria dos procedimentos gerenciais em suas rotinas cotidianas (FARO; FARO, 2007).

Como todas as atividades, a atividade de comércio exterior também requer planejamento, às vezes, até muito mais, já que, para alguns, a interação com o mercado externo ainda é uma área desconhecida. Devido a circunstâncias diversas, muitas empresas brasileiras simplesmente “atiram-se” ao comércio exterior (LUNARDI, 2000). Para evitar essas situações, Faro e Faro (2007) ressaltam que a habilitação para atuar no mercado externo costuma exigir da empresa exportadora um bom planejamento, além de vários investimentos para a estruturação da capacidade tecnológica, a fim de promover a adaptação das características específicas dos novos consumidores que irá conquistar.

Na seção seguinte, verificar-se-ão os conceitos e funções do provedor de serviços logísticos, a serem utilizados pelas empresas exportadoras para efetuarem a distribuição de produtos para os clientes e se tornarem cada vez mais responsivas.

2.2.2 Provedor Serviço Logístico – PSL

Na literatura mundial, existem várias denominações para os PSLs. Os termos normalmente utilizados para denominar o tipo de empresas variam desde expressões como PSLs terceirizados (*third-party logistics providers* ou 3PL), provedores de logística integrada (*integrated logistics providers*), empresas de logística contratada (*contract logistics companies*) e operadores logísticos (*logistics operators*). A definição proposta por Murphy e Poist (2000) incorpora uma característica adicional: o desenvolvimento de relações formais no longo prazo entre os PSLs e seus clientes.

Em vista do uso generalizado e indiscriminado da figura Operador Logístico no mercado brasileiro, a Associação Brasileira de Logística, a Fundação Getúlio Vargas e a Associação Brasileira de Movimentação e Logística desenvolveram uma

definição para o termo: o prestador de serviços logísticos é uma empresa especializada em gerenciar e executar todas ou parte das atividades logísticas nas várias fases da cadeia, que tenha competência para, no mínimo, prestar simultaneamente serviços nas três atividades básicas de controle de estoques, armazenagem e gestão de transportes. Esta definição será tomada como base para delimitar os PSLs nesta pesquisa. Portanto, o uso do termo Operador Logístico servirá para caracterizar um tipo particular de PSL, conforme conceito acima.

Outras competências, como focar no *core business*, aumentar a flexibilidade, reduzir investimentos em ativos, aumentar níveis de serviço e aumentar a eficiência operacional tiveram expressivo número de citações (FLEURY, 2003). Pesquisas realizadas com empresas que terceirizam suas atividades logísticas em outros países permitiram identificar e consolidar as conclusões dos estudos. Wilding e Juriado (2004) geraram uma classificação global de tais motivadores, ponderando resultados obtidos em cinco diferentes pesquisas europeias. De acordo com a pesquisa, a principal razão é a redução de custos (40 pontos); segue a melhora no nível de serviço (27 pontos); aumento da flexibilidade operacional (26 pontos); e foco nas *core competences* (17 pontos).

Já em outra pesquisa realizada por Langley et al. (2005) com executivos de empresas ao redor do mundo, a maioria dos respondentes (de 84 a 90%, dependendo da região dos entrevistados) considera que o ideal seria que os operadores logísticos oferecessem um leque amplo e variado de serviços. Porém, quando consultados se um operador logístico deveria prestar todos os *core competences*, três pontos de vista contrastantes foram identificados:

- Deveria fornecer somente um *core competence* para que consiga desempenhá-lo da melhor forma;
- Deveria ser capaz de fornecer diversos *core competences*;
- Deveria especializar-se em um ou dois *core competences* e ser capaz de subcontratar outros provedores para oferecer a seus clientes capacidades adicionais, quando necessário. Desta forma, o operador logístico se converteria em seu *one-stop shop* (único contato logístico para as empresas contratantes).

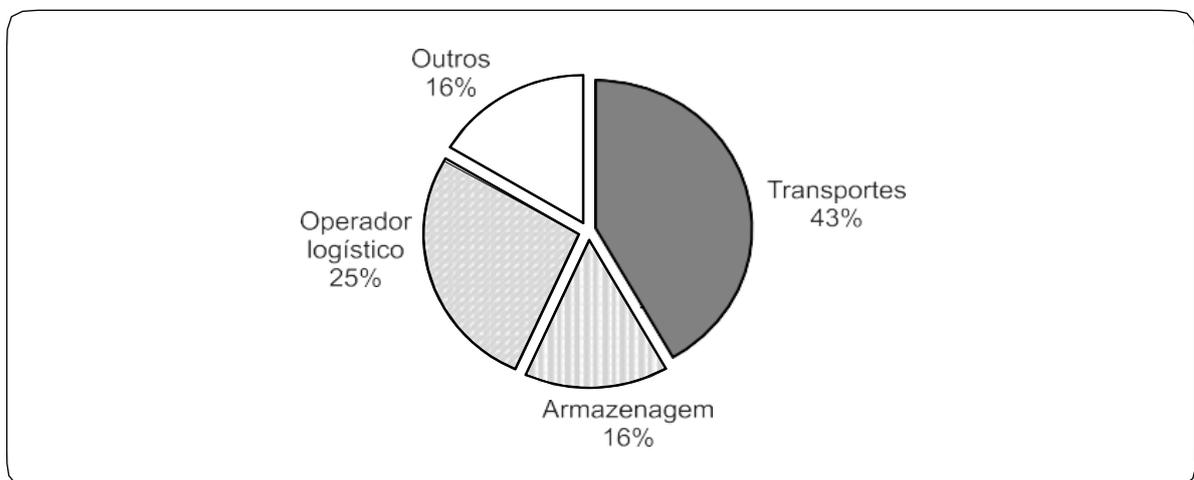
Também ocorreu a entrada de grandes *players* globais, tais como: *Ryder, Danzas, Penske Logistics, McLane, Mark VII, Emery Worldwide e Hellmann Logistics* (FLEURY; FLEURY, 2001). Muitas dessas empresas entraram no Brasil por meio de

parcerias com PSLs nacionais, em operações de fusão, aquisição e *joint venture*, atraídos pelo potencial e pelas oportunidades do mercado brasileiro.

Em uma pesquisa realizada com empresas brasileiras de PSL, a Operadores Logísticos 2010, publicada pela revista Tecnológica (2010), de uma amostra de 134 empresas da indústria de PSL no Brasil, 59% são de origem em funções tradicionais de transporte e armazenagem, conforme o Gráfico 1. Essas empresas cresceram e ampliaram seus serviços, tornando-se PSLs mais completos. No entanto, outra parte relevante da indústria e de empresas, que somam 25%, já surgiu como provedores de serviços logísticos ou também chamados na pesquisa de operadores logísticos.

Apesar de haver, no setor de indústria, algumas empresas com trajetórias mais longas, a maioria ainda é considerada uma empresa jovem, ou seja, 80%, com até 15 anos de tempo de mercado. Na seção seguinte, serão verificados alguns conceitos e funções da companhia marítima, utilizados pelas empresas exportadoras para efetuarem o transporte de seus produtos até o país de destino dos seus clientes, com o objetivo de se tornarem cada vez mais responsivas.

Gráfico 1 - Característica dos PSL no Brasil



Fonte: Tecnológica (2010).

2.2.3 Companhia Marítima ou Armador

O transporte marítimo de longo curso, para Porto e Silva (2003), é o modal de maior importância pelo fato de a maior parte de nossas trocas internacionais serem processadas por este modal, além de grande parte do volume de comércio exterior

passar pela via marítima.

O mesmo autor (2003, p. 95) destaca que o modal marítimo foi o que mais evoluiu ao longo do século passado e é o responsável direto pela reforma portuária em todo mundo. Sua participação foi fundamental para o desenvolvimento do comércio mundial.

Segundo Keedi e Mendonça (2003), existem diversas empresas intervenientes na navegação:

A Agência Marítima, também conhecida como companhia marítima, é a empresa representante do armador em qualquer país ou porto. Serve de elo entre este e o comerciante, seja ele importador ou exportador, bem como, controla as operações de carga e de descarga. Responde também pelo angariamento de carga para o espaço disponível no navio. A solicitação de espaço em navio para transporte de determinada mercadoria chama-se Reserva de Praça. Já a confirmação recebe o nome de Fechamento de Praça. A Companhia Marítima é também o contato do armador junto a autoridades portuárias e governamentais.

Armador é a pessoa jurídica estabelecida e registrada para a realização do transporte marítimo, seja ele local ou internacional. É responsável pela carga que transporta e responde juridicamente por todos os problemas da carga a partir do momento que a recebe para embarque. Para tanto, é obrigado a fornecer ao embarcador um Conhecimento de Embarque, denominado *Bill of Lading - B/L*, que representa um contrato de transporte. A diferenciação do transporte a ser utilizado começa pela escolha dos modais de transportes existentes. Analisa-se, também, a mercadoria de cada empresa, que será o foco da seção seguinte.

2.3 Os modais de transporte

Ballou (2010) afirma que o sistema de transporte é importante, pois, ao comparar as economias de uma nação desenvolvida e de outra em desenvolvimento, fica evidente o papel do transporte para o alto nível da atividade na economia. Além disso, quando não existe um bom sistema de transporte, a extensão do mercado fica limitada ao local de produção. No entanto, com melhores serviços de transporte, os custos dos produtos podem ser competitivos em função de outros produzidos e transportados em sistemas de transportes mais eficientes. Complementam Fleury, Figueiredo e Wanke (2000) que o transporte é uma das

principais funções logísticas, pois, além de ser a principal parcela dos custos logísticos na maior parte das empresas, é fundamental no desempenho de diversas dimensões do serviço ao cliente.

Na visão de Arnold (1999), o transporte é uma peça fundamental para o desenvolvimento econômico de qualquer área. Envolve matérias-primas para a produção de commodities comercializáveis e distribui os produtos da indústria para o mercado. É um dos principais componentes do tecido econômico-social de um grupo humano, pois ajuda no desenvolvimento econômico de áreas regionais. Mesmo com o avanço de tecnologias que permitem a troca de informações em tempo real, o transporte continua sendo fundamental para que seja atingido o objetivo logístico, que é o produto certo, na quantidade certa, na hora certa, no lugar certo ao menor custo possível (FLEURY; FIGUEIREDO; WANKE, 2000).

Bowersox e Closs (2001) explicam que o principal objetivo é movimentar mercadorias de um local de origem até um determinado destino, diminuindo, ao mesmo tempo, os custos financeiros, temporais e ambientais. As despesas de perdas e danos também devem ser minimizadas. Além disso, a movimentação deve considerar as expectativas dos clientes em relação ao desempenho das entregas e em relação à disponibilidade de informações relativas às cargas transportadoras. Transporte significa o movimento do produto de um local a outro, desde o início da cadeia de suprimento até chegar ao cliente.

O transporte exerce papel crucial em toda a cadeia de suprimento, porque os produtos raramente são fabricados e consumidos no mesmo local. O sucesso de qualquer cadeia de suprimento está estreitamente ligado à boa utilização do transporte (CHOPRA; MEINDL, 2003). Assim sendo, é parte importante do sistema logístico; por isso, é fundamental que seja eficiente, pois é um dos elementos básicos do desenvolvimento de uma nação, em especial, de grande extensão territorial.

Toda atividade de traslado de mercadorias de um lugar para outro está diretamente relacionada com as atividades do comércio (VIEIRA, 2001). Para Keedi e Mendonça (2000, p. 27), “O transporte de carga significa a atividade de circulação de mercadorias de um ponto a outro de um território, podendo ser nacional ou internacional”.

De acordo com Lopez (2000), o transporte é o deslocamento físico da mercadoria do lugar de produção ou de armazenamento para a venda até o local de

utilização final, conforme determinado pelo comprador. Vieira (2001) afirma que nos transportes, a demanda ocorre quando há necessidade de mover bens até um fornecedor, no caso, de produtos em fase de produção ou até um cliente, no caso de produtos acabados. Segundo Keedi e Mendonça (2000), os modais de transporte utilizados são: o marítimo, realizado por navios em oceanos e mares; o fluvial, realizado em rios; o lacustre, em lagos; o rodoviário, em estradas de rodagem; o ferroviário, em estradas de ferro; e o aéreo, um tipo de transporte diferente dos demais, com características próprias quanto às vias de tráfego, aéreas no trânsito e terrestres nas operações de carga e de descarga.

Para Porto e Silva (2003), a escolha do modal de transporte adequado é importante; por isso, devem ser levados em conta diversos fatores para favorecer os clientes, que podem ser exportadores e importadores: rotas adequadas à origem e ao destino da mercadoria; os custos da utilização do modal, do manuseio da carga e do seguro; a capacidade de transporte, a agilidade, a segurança, a rapidez e a versatilidade para o cumprimento dos prazos sem a ocorrência de danos e perdas. Assim, um aspecto crítico quanto à seleção do método de transporte mais apropriado está no equilíbrio entre velocidade e custo de serviço.

Na visão de Keedi e Mendonça (2000), uma logística de transporte para a distribuição deve ser montada adequadamente, baseada em variáveis importantes do processo, entre as quais, os custos e os prazos de entrega das mercadorias. Dependendo do grau de importância dado pela empresa, o processo pode apresentar lucro ou prejuízo para a atividade exportadora; conseqüentemente, a manutenção, incremento ou retirada dos produtos do mercado.

Ballou (2010) menciona que existem muitos fatores a serem considerados quando se seleciona o transporte. Entre eles podemos citar o tempo médio e a variabilidade para a entrega. Estes fatores são importantes para o bom desempenho do sistema de transporte. O autor ainda complementa que o tempo médio de entrega é classificado como o tempo médio necessário para transportar a carga de seu ponto de origem até o seu destino. Além disso, varia a capacidade dos modais de transporte de fornecer conexão direta entre o ponto de origem e o destino.

Segundo Bowersox, Closs e Cooper (2006), a velocidade do transporte é o tempo exigido para completar um movimento específico. Velocidade e custo de transporte estão relacionados de duas formas: a) as empresas de transporte capazes de oferecer serviços mais rápidos, comumente, cobram tarifas mais altas;

b) quanto mais rápido o transporte, mais curto o intervalo de tempo em que o inventário está em trânsito e não disponível. A seguir, são apresentados os modais de transporte rodoviário e marítimo, abordados na cadeia de distribuição deste estudo.

2.3.1 Modal de transporte rodoviário

O Ministério dos Transportes (2014) define como modal de transporte rodoviário o realizado sobre rodas em vias pavimentadas ou não e que serve para o movimento de mercadorias e de pessoas. Na maioria das vezes, é realizado por veículos automotores (ônibus, caminhões, veículos de passeio). Na maioria dos casos, o preço do frete é superior ao hidroviário e ao ferroviário. Por essa razão, é adequado ao transporte de produtos de alto valor ou perecíveis, acabados ou semiacabados. Na visão de Vieira (2001), uma das características do transporte rodoviário é que é o único que permite ligação com os outros modais de transporte e abrange todo o percurso da mercadoria.

No Brasil, é o meio de transporte mais utilizado. No entanto, apresenta algumas desvantagens em relação aos demais modais; por isso, houve uma mudança de pensamento com o passar dos anos que deve influenciar sua participação na matriz modal. A redução desse modal tende a incrementar a participação mais eficiente dos outros modais de transporte de cargas no país. Segundo Lopez (2000), nas últimas décadas, o governo brasileiro promoveu investimentos significativos em rodovias. Na visão do autor, a forma mais rápida e barata de integrar as regiões do país é através do transporte rodoviário. Porém, ainda existem rodovias em péssimo estado de conservação, o que aumenta os custos com a manutenção de veículos.

Além disso, a frota é antiga e sujeita a roubo de cargas (MDIC, 2014). Para Faria e Costa (2005), esta modalidade de transporte é utilizada para cargas pequenas e médias, para curtas e médias distâncias, com coletas e entregas ponto a ponto.

Segundo Keedi (2004), o transporte rodoviário apresenta limitações quanto ao espaço de carga individual, mas, na sua totalidade, representa muitos veículos rodando no país. Complementa, ainda, que o transporte rodoviário tem grande agilidade e simplicidade, porém não é o ideal para produtos de baixo valor agregado,

embora estes produtos sejam os mais transportados por esse meio de transporte.

Corroborando com o autor acima, Porto e Silva (2003) afirmam que a principal característica do transporte rodoviário é a simplicidade de funcionamento, pois a mercadoria é embarcada na porta do exportador e desembarcada na porta do importador, sendo, por isso, conhecido como o transporte porta a porta.

Na visão de Keedi e Mendonça (2000), o modal rodoviário é o mais adequado ao transporte de mercadorias, tanto na exportação quanto na importação, em viagens de curta e média distância. Quando se trata de produtos de alto valor ou perecíveis, é o mais recomendado; porém, não é competitivo quando se trata de produtos agrícolas a granel, cujo valor é muito baixo, o que encarece o custo final.

No entendimento de Keedi e Mendonça (2000), o transporte rodoviário tem a vantagem de ser flexível e de ter agilidade no acesso às cargas, pois integra regiões afastadas, possibilita rapidez na entrega e a utilização de embalagens mais simples e de menor custo, além de menor manuseio da carga e de vendas na condição porta a porta. Vieira (2001, p. 97) destaca como vantagem do modal rodoviário:

É preciso salientar que o crescimento deste modal, obviamente mais caro que os transportes fluviais e de cabotagem ou mesmo o ferroviário, também trouxe consigo aspectos positivos, como, por exemplo, o desenvolvimento de uma indústria correlata (de veículos, peças e acessórios) e a geração de milhares de empregos.

Porto e Silva (2003) destacam ainda outras vantagens: redução dos riscos de sinistro, pois há pouco manuseio da carga; desembaraço alfandegário da mercadoria na fronteira, feito pela própria empresa transportadora; sua versatilidade, pois os caminhões podem ser transportados em barcos, em serviço de autotransbordo ou em vagões com plataforma para serviços ferro-rodoviários; apresenta acessibilidade, pois tem grande capacidade de distribuição, organização e horários precisos para a partida e a chegada dos caminhões; e, quanto à embalagem, é o meio de transporte ideal para qualquer tipo de mercadoria geral ou carga a granel líquida ou sólida em pequenas quantidades, desde que em veículos especializados, pois exige menos embalagem que outros meios.

Para Vieira (2001), a grande vantagem do transporte rodoviário é oferecer e permitir o estabelecimento de rotas flexíveis e eliminar a necessidade de transportes complementares. Portanto, é um modal de suma importância para o transporte porta a porta. Novaes (2004, p. 149) expõe uma das suas maiores vantagens:

Do modal de transporte rodoviário é o de alcançar praticamente qualquer ponto do território nacional, com exceção de locais remotos, os quais, por sua própria natureza, não têm expressão econômica para demandar esse tipo de serviço.

Segundo Ballou (2006), existem também desvantagens quanto à utilização do modal rodoviário como, por exemplo, menor capacidade de transporte em relação a outros modais, em função das normas de segurança rodoviária, que limitam as dimensões e o peso do frete. De acordo com Keedi e Mendonça (2000), as desvantagens estão relacionadas ao alto custo do frete em relação a outros modais; menor capacidade de carga; custo elevado da infraestrutura; poluição do meio ambiente; quantidade excessiva de congestionamentos; necessidade de construção de novas estradas e o alto custo de manutenção com o uso de recursos públicos.

Na visão de Porto e Silva (2003), as desvantagens do modal rodoviário são as seguintes: menor capacidade de transporte em relação a todos os outros meios; em alguns países, a legislação limita o tamanho e o peso dos caminhões; a operação dentro de certos limites, deixando o transporte de longas distâncias para outros meios; quanto à regulamentação rodoviária, em alguns países, a segurança e o controle interno, as dimensões das estradas, a capacidade de pontes, entre outros fatores não são padronizados.

Na visão de Vieira (2001), esse modal pode ser usado de forma mais racional, mas, basicamente, em operações de coleta e de entrega, em trajetos mais curtos, pois há uma busca constante por uma melhor distribuição modal no Brasil, por causa dos altos custos, da poluição e dos congestionamentos.

2.3.2 Modal de transporte marítimo

O modal de transporte marítimo, realizado em mares e oceanos, segundo Keedi (2004), é considerado o transporte mais importante para o deslocamento de mercadorias no planeta. O veículo de transporte é o navio, que pode ser de diversos tipos, tamanhos, características diferenciadas e com capacidade para transportar grandes quantidades de carga, sejam elas, sólidas ou líquidas, a granel ou embaladas, como carga geral solta ou unitizadas em pallets ou containers. Esse modal é o único que possibilita o transporte de milhares de toneladas ou de metros cúbicos de uma só vez.

Na visão de Porto e Silva (2003), o transporte marítimo de longo curso é o

modal mais importante, uma vez que a maior parte das nossas trocas comerciais acontece por esse modal, além de grande parte do volume de comércio exterior passar pela via marítima. Ainda, o autor comenta que o transporte marítimo foi o que mais evoluiu ao longo do século passado, sendo o responsável direto pela reforma portuária no mundo. Sua participação foi fundamental para o desenvolvimento do comércio mundial.

O transporte marítimo é aquele realizado por navios em oceanos e mares, podendo ser de cabotagem ou de longo curso. É um modal que pode ser utilizado para todos os tipos de carga e para qualquer porto do globo, sendo o único veículo de transporte que possibilita a remessa normal e regular de milhares de toneladas ou de metros cúbicos de qualquer produto de uma só vez (KEEDI; MENDONÇA, 2000, p. 30).

Corroborando com o exposto acima, as normas brasileiras de navegação, segundo Lopez (2000), podem ser enquadradas da seguinte forma:

- Cabotagem: navegação realizada entre portos ou pontos do território nacional, utilizando a via marítima e as vias navegáveis do interior.
- Navegação interior: realizada em hidrovias interiores, em percurso nacional ou internacional;
- Navegação de longo curso: realizada entre portos brasileiros e estrangeiros.

Segundo o mesmo autor, a navegação brasileira é regida pelo Departamento da Marinha Mercante (DMM), ligada ao Ministério dos Transportes, órgão responsável pelo acompanhamento deste modal no que tange à distribuição de linhas e ofertas de espaço, valores de frete praticados e ao funcionamento das empresas de navegação. Complementa, ainda, Lopez (2000) que é o órgão governamental responsável pelo acompanhamento desta modalidade, pois distribui as linhas e a oferta de espaço, controla os valores de fretes praticados e o funcionamento das empresas de navegação.

Na visão de Keedi e Mendonça (2000), a cabotagem, a navegação interior e a navegação de longo curso não se coadunam com a distância a ser percorrida, mas com a característica da navegação, isto é, nacional ou internacional. Um aspecto relevante deste modal de transporte, mencionado por Keedi (2004), é o fato de ser o mais utilizado internacionalmente para o transporte de mercadorias. Caracteriza-se, portanto, como um modal muito importante, pois 95% de nosso transporte de carga entre importação e exportação é via modal marítimo. Além disso, o autor frisa que esse modal é o que tem maior capacidade estática individual de carga. Na visão de

Rodrigues (2007), existem vantagens que podem ser atribuídas ao modal, tais como: altíssima eficiência energética; elevada economia de escala para grandes lotes a longa distância; possibilita o tráfego internacional de commodities; e possibilita reduzir o custo do frete internacional.

Corroboram, ainda, Porto e Silva (2003) que a utilização deste modal de transporte pode trazer outras vantagens, tais como: capacidade: maior capacidade de carga em relação a outros meios de transporte; competitividade: as tarifas de frete são sempre mais competitivas em relação a outros modais; flexibilidade de carga: qualquer tipo de carga pode ser transportado hoje de um lugar para outro; continuidade das operações: não é tão suscetível às más condições do tempo, principalmente, na operação de carga *containerizada*.

Apesar de oferecer algumas vantagens, já no entendimento de Keedi (2004), o transporte marítimo deixa de ser interessante nas trocas comerciais entre países limítrofes, em especial, entre pequenos países, em função das pequenas distâncias e do alto investimento necessário para um terminal de carga e descarga, além da necessidade de outro modal para complementar o ciclo do transporte. Rodrigues (2007) elenca algumas desvantagens quando analisa o modal marítimo: investimento inicial e custo operacional muito elevado; necessidade de frotas modernas; pressupõe a existência de portos; serviço lento e com inúmeros manuseios, o que propicia a ocorrência de avarias.

Complementa, ainda, Porto e Silva (2003) que as desvantagens do modal marítimo são semelhantes ao exposto acima e complementa com outras:

- Acessibilidade: a maioria dos portos marítimos está longe dos locais de produção e destino final das mercadorias, o que exige quase sempre transbordo (mudar de veículo transportador). O transbordo implica outros manuseios com possíveis riscos e danos, o que aumenta o tempo de trânsito.
- Custo da embalagem: os produtos manuseados nos portos exigem embalagens adequadas para mercadorias.
- Velocidade: é o meio de transporte mais lento. A duração média de uma viagem é maior do que com qualquer outro meio de transporte.
- Frequência: não oferece muitas possibilidades de escolha de serviços, por ser menos frequente, o que agrega custo em função do período de armazenagem de mercadorias.

- Congestionamento: cada vez mais frequente, o congestionamento compromete qualquer programa de tráfego e implica pagamentos adicionais pela demora na atracação e desatracação.

Com base nos autores mencionados, pode-se perceber que existem aspectos que devem ser levados em consideração na escolha de um ou outro modal de transporte para levar uma mercadoria de um ponto a outro na cadeia de distribuição. Na seção a seguir, serão analisados os tipos de governança existentes na literatura e como podem auxiliar as empresas a obter os melhores resultados na gestão.

2.4 Governança

Há muitas definições do tema governança na literatura. “Algumas mais restritas, concentrando-se nas relações entre executivos, conselheiros e acionistas. Outras, mais abrangentes, levam em consideração a relação das companhias com seus demais públicos de interesses” (SILVEIRA, 2015, p. 6). Já Williamson (1989) considera a governança como o ato de organizar as transações para economizar a racionalidade limitada e, ao mesmo tempo, protegê-las contra os perigos do oportunismo.

A governança corporativa visa criar, nas empresas, um ambiente no qual as pessoas procurem voluntariamente cumprir as regras e tomar decisões no melhor interesse comum de longo prazo da organização. Para os públicos externos, o movimento da governança procura, ainda, fazer com que as empresas sejam transparentes e sustentáveis em relação a seus resultados financeiros e impactos não financeiros, bem como, assegurar a todos os acionistas o exercício pleno de seus direitos (SILVEIRA, 2015, p. 3).

Fleury e Fleury (2001) ressaltam que a análise da cadeia é a identificação das estruturas de poder ou de governança, em que uma ou mais empresas coordenam e controlam atividades econômicas. A racionalidade econômica na cadeia ocorre porque as empresas que comandam procuram dominar as atividades que são estratégicas e que agregam valor. Segundo os autores, o alinhamento das empresas na cadeia não é perfeito. Este alinhamento impacta tanto na resistência das empresas ao focarem sua estratégia competitiva numa cadeia, quanto na tática de mudar de uma cadeia para outra, por não atenderem aos requisitos de competitividade, ou por não se enquadrarem no estilo e no critério de governança.

A governança, na visão de Cassiolato e Szapiro (2003), é utilizada, num primeiro momento, para descrever novos mecanismos de coordenação e de controle

interno e externo das empresas, que são referenciadas pelo grau de hierarquização das estruturas de decisão das organizações. Posteriormente, a governança passou a designar:

- Processo de tomada de decisão, que leva à repartição de poder entre governantes e governados, à descentralização da autoridade e das funções de governar e à parceria entre público e privado.
- Gestão de interações, sistemas de regulação e mecanismos de coordenação e de negociação entre atores sociais. Genericamente, o conceito de governança refere-se às diversas formas pelas quais indivíduos e organizações (públicas ou privadas) gerenciam os seus problemas comuns, acomodando interesses conflitantes ou diferenciados e realizando ações cooperativas.

A governança não se limita apenas a disciplinar os relacionamentos internos e externos, entre as diversas áreas da cadeia. A governança permite uma gestão única e transparente, para diminuir a assimetria, reduzir problemas e procurar agrupar os interesses das partes envolvidas na cadeia (LUNARDI, 2008). No entanto, alguns autores falam que a governança deve dar atenção especial às práticas de controle e à definição de papéis na cadeia; já outras abordagens teóricas expõem a governança como forma de exercício do poder. Percebe-se que a compreensão do conceito é ampla e complexa (RODRIGUES; MALO, 2006).

Para alguns autores, o modelo de governança da cadeia consiste em três dimensões: contratual ou formal, transacional e relacional. A primeira está relacionada com os contratos de mercado; a segunda é coordenada pelo mecanismo de custo e de preço; já a terceira está focada nas normas de cooperação, nos relacionamentos e na confiança. Corroborando com os estudos, Cornforth (2003) aborda outras perspectivas mais teóricas quando trata dos conceitos de governança: teoria da agência, teoria do *stewardship* e teoria da dependência de recursos. Essas perspectivas foram estudadas por Rodrigues e Malo (2006) e por Lunardi (2008), que incluiu a teoria dos custos de transação, analisadas posteriormente por (DOLCI; MACADA, 2011), que formularam um modelo conceitual de governança da cadeia de suprimentos, fazendo uma relação entre as três dimensões e as perspectivas teóricas. A governança contratual ou formal estaria relacionada com a Teoria da Agência; a governança transacional, com a Teoria dos Custos de Transação; a governança relacional, com Teoria da

Dependência dos Recursos e com a Teoria do *Stewardship*. Partindo destes estudos, foram agrupados e elencados novos elementos com base nas teorias da governança.

2.4.1 Governança contratual ou formal

As organizações estão inseridas em ambientes complexos e competitivos, que exercem influência sobre o comportamento do gestor. Podem ser definidas com base em duas visões: a primeira, baseada na abordagem econômica; e a segunda, na abordagem sociológica e psicológica. A abordagem econômica descreve o homem na perspectiva da Teoria da Agência, definindo-o como oportunista voltado aos seus próprios interesses. Na segunda abordagem, descreve-se o homem como ser coletivo voltado à organização e como pessoa confiável.

A Teoria da Agência é baseada na utilidade dos indivíduos. O ator racional procura maximizar tais utilidades, isto é, recebe o máximo, porém, com menor gasto. Contudo, há uma separação entre propriedade e controle (JENSEN; MECKLING, 1976).

Na Teoria da Agência, um modelo de interação social entre dois ou mais indivíduos está, também, relacionada ao risco moral, ao fluxo de informação, à intermediação financeira e/ou aos modelos monetários (ROSS, 1973). Podem ocorrer alguns conflitos; porém, eles não ocorrem somente com o ator principal e o agente, mas entre todos os relacionamentos, no caso, acionistas e credores. Para Jensen e Meckling (1976), os acionistas podem agir com interesses próprios nessa relação e prejudicar os credores de diversas formas: (i) assumindo riscos elevados na aplicação de capital de terceiros; (ii) diminuindo o investimento com capital próprio em projetos de valor presente líquido positivo quando existe elevado endividamento; (iii) promovendo retiradas maciças de capital na iminência de falência.

Já para Eisenhardt (1989), a Teoria da Agência pode estar relacionada à resolução de dois conflitos de interesse que podem ocorrer nas relações entre o principal e o agente: (i) conflitos de objetivos entre os dois e (ii) a dificuldade ou o alto custo para o principal verificar o que o agente está fazendo. Existem conflitos de interesses entre vários interessados nas atividades da empresa. Conforme Lopes e Martins (2007, p. 35), “os interesses dos acionistas são bastante diferentes dos

interesses dos administradores da empresa e de outras classes de participantes. Cada grupo de interessados na empresa possui uma classe distinta de aspirações”. O conflito de interesses ocorre quando há interesses secundários envolvidos na tomada de decisão, que pode ser divergente dos interesses dos demais envolvidos nas empresas (SILVEIRA, 2015).

Portanto, o principal e os agentes podem ter interesses diferentes; por isso, a governança pode prever um conjunto de práticas para garantir o controle dos agentes em relação aos interesses do principal. A importância está nas ações de conformidade (*compliance*) e nas informações corretas, cujo objetivo é garantir os interesses dos atores envolvidos relativos ao controle, ao rigor na transparência e à prestação de contas (*accountability*) por parte dos gestores (CORNFORTH, 2003; RODRIGUES; MALO, 2006). Para que o principal possa exercer uma regulação eficiente, é indispensável uma boa base de informação e um eficiente método de controle que forneça às empresas as informações necessárias. Quando a base de informações é deficiente, torna-se muito elevado o risco de conflitos (PINTO JÚNIOR; PIRES, 2016). Conforme Da Silva (2010, p. 174), “os controles internos devem ser eficazes, de maneira a garantir a execução de transações, conforme os procedimentos estabelecidos”.

O relacionamento entre o gestor e o acionista é caracterizado por dois comportamentos diferentes: a identificação deles com os objetivos e metas da empresa. Essas diferenças podem ser observadas em relação ao poder dos gestores. Na Teoria da Agência, econômica, o poder é derivado do contrato estabelecido com o principal. De acordo com a teoria do *Stewardship*, o poder é conquistado pelo envolvimento do gestor com a empresa, que corresponde às demandas do ambiente (CHRISTOPHER, 2010).

No que tange aos custos de agência, eles podem ser diferentes para as empresas. Ou seja, o valor pode depender da forma de monitoramento realizado, da preferência por tipos específicos de concessões aos atores e da capacidade individual desses indivíduos na tomada de decisão e, também, das garantias contratuais (JENSEN; MECKLING, 1976). Para Pinto Júnior e Pires (2016, p. 6),

[...] esta vertente da teoria dos contratos se interessa pelo relacionamento entre dois atores econômicos (um é o principal e o outro é o agente), no qual o agente dispõe de um conjunto de possíveis comportamentos a adotar, suas ações afetam o bem-estar entre as partes e dificilmente são observáveis pelo principal. Este tipo de relação coloca em tela o problema de assimetria de informações entre o agente e o principal.

Todas as organizações passam por um processo de estruturação, geralmente baseado no poder e no modo de direcionamento. Podem ser autocráticas, isto é, centralizadas e dependentes de pessoas especificadas; ou democráticas, descentralizadas e institucionalizadas, orientadas por regras e processos decisórios mais formalizados, ou, então, são mais informais. Muitas destas organizações podem ser orientadas para atitudes éticas e para o cumprimento de regras. Já outras se orientam por uma cultura em que obtenção de resultados financeiros se sobrepõe aos meios, sendo, muitas vezes, ilícitos ou antiéticos (SILVEIRA, 2015).

Quase todas as definições levam a compreender que governança está relacionada ao poder. O poder da nova tecnologia, o poder da barganha de quem tem mais capital, de quem define políticas, de quem desenvolve produtos, de quem realmente pode comprar e estabelece, muitas vezes, o preço de seu produto no mercado. Carvalho e Laurindo (2003) colocam que o sucesso ou o fracasso das estratégias empresariais em todo e qualquer segmento de negócio está cada vez mais atrelado aos novos padrões de relacionamento. Uma verdadeira relação de parceria, como, também, uma análise crítica das estruturas organizacionais tornam as empresas cada vez mais competitivas. Portanto, é preciso conhecer as dinâmicas e relações de poder (governança) dentro de uma cadeia, seja ela como for, para poder sobreviver e desenvolver-se.

2.4.2 Governança transaccional

Na Teoria dos Custos de Transação, a empresa é analisada como uma estrutura de governança, isto é, um mecanismo de minimização dos custos (COASE, 1937). Obtém-se valor a partir da criação de diferentes formas de organização, que busquem minimizar os efeitos perversos da racionalidade limitada e salvaguardem as transações contra o exercício de oportunismo por parte dos agentes envolvidos (CORNFORTH, 2003; LUNARDI, 2008). O oportunismo pode ser entendido como forma de buscar o interesse próprio, incluindo as com intenções dolosas (WILLIAMSON, 1989).

O oportunismo associa-se a ações motivadas pelo autointeresse e pela astúcia de determinada pessoa. Williamson (1985) descreve-o incluindo nas características, formas sutis, ativas ou passivas, e mentiras. Complementarmente, acredita-se que quaisquer atores econômicos estão sujeitos a ações oportunistas,

sendo necessárias, muitas vezes, para preservar a organização, seja formal ou informalmente, nas relações contratuais. Williamson (1981) comenta que, além da dificuldade de processamento de informações, o oportunismo seria atributo intrínseco dos atores envolvidos. A descrição do comportamento está baseada na possibilidade de se aproveitarem de determinadas situações.

O sistema de preços na Teoria dos Custos de Transação e no mercado é o fator de coordenação da alocação dos recursos, na organização. Essa função é exercida por uma autoridade. Desta forma, a origem da firma é decorrente dos custos negociados no mercado, que podem ser evitados ou reduzidos no momento em que se organiza melhor a produção, através da relação de uma autoridade. Por outro lado, a internalização excessiva de transações sob a organização prejudica a alocação de recursos e a produção, acarretando custos mais elevados. A decisão dos atores em relação às alternativas de produção e de distribuição depende de avaliação, isto é, da eficiência e dos custos totais para organizar cada transação, permitindo a melhor escolha entre a autoridade administrativa e o mecanismo de preços (SARTO; ALMEIDA, 2014).

A teoria de Williamson (1985) concentra-se na necessidade de buscar a economia dos custos de transação, a fim de obter maior eficiência na adequação das atividades organizacionais às mudanças do ambiente econômico. Para Williamson (1996), existem três estruturas de governança: o mercado; a hierarquia e as estruturas híbridas. As empresas podem optar; porém, devem considerar os fenômenos específicos da transação e os pressupostos comportamentais dos atores envolvidos na cadeia de distribuição. Ainda, para Williamson (1991, 1999), a teoria dos custos de transação (TCT) tem como objetivo explicar os critérios de escolha da organização para governar a interação econômica. Essas interações podem ocorrer dentro de organizações (relações intraorganizacionais), ou entre organizações (relações interorganizacionais), sendo a última um mecanismo de governança, isto é, instituições encarregadas pela geração de renda a partir de interdependências entre indivíduos e entre organizações (RING et al., 2008).

Os fatores para avaliar os custos de transação, definidos por Williamson (1993), são: a especificidade de ativos; a incerteza e a frequência, envolvidas na transação. A especificidade de ativos pode, no caso de redução de valor, levar à ruptura da transação. No caso de cancelamento do contrato, levará uma ou todas as partes envolvidas a perder, o que eleva os custos de transação.

Neste caso, os custos de transação podem ser reduzidos utilizando mecanismos de governança que possibilitam a prevenção dos riscos. Ainda, para o autor acima citado, em se tratando do fator incerteza, as decisões da empresa são fortemente afetadas por esse fator, o que eleva os custos da transação. Para o autor, a frequência é definida como a quantidade de vezes que a transação é realizada. A premissa é de que quanto maior a frequência das transações, maior a probabilidade de reduzir os custos de transação através de pactuação bilateral ou reputação.

Há, também, importante relação entre as incertezas e as especificidades dos ativos. Assim, quanto maiores as incertezas, mais relevantes se tornarão. Dessa forma, em geral, busca-se minimizar as incertezas, através de maior sincronização e equidade de informações, o que tende a tornar a organização mais estável. Tal situação pode ser observada na existência de variáveis macroeconômicas de um país (SCHUBERT; WAQUIL, 2014).

A frequência, geralmente, é maior, à medida que as especificidades dos ativos também são, porque envolve a necessidade e o comprometimento contratual para garantir e/ou manter as transações. Este elemento é importante na construção da reputação dos atores envolvidos nas operações, pois, através da sua recorrência, é possível estabelecer informações suficientes ou, ao menos, em maior quantidade, para todos envolvidos na operação, que estabelecerão o contrato. Essas características das transações permitem tirar dúvidas, harmonizar informações e construir uma determinada reputação (SCHUBERT; WAQUIL, 2014).

2.4.3 Governança relacional

Boa parte da literatura entende que os relacionamentos interorganizacionais são motivados, inicialmente, pela busca de eficiência e podem ser importantes como forma de negociação, na qual cada organização procura maximizar sua vantagem na obtenção e na alocação de recursos fundamentais para sua sobrevivência (FRANCO, 2007; HALL, 2004; OLIVER, 1990).

Além de buscarem a eficiência nos relacionamentos interorganizacionais, outro fator que é observado como importante mecanismo de governança relacional é a confiança (MACAULAY, 1963; MACNEIL, 1978). O mesmo fator tem chamado atenção de diversos outros pesquisadores estrangeiros (KRAMER, 2006) e,

inclusive, de pesquisadores brasileiros (CUNHA; MELO, 2006; LAZZARINI et al., 2005). A implementação de um modelo de governança gera maior confiança entre todos os envolvidos na cadeia. Logo, as organizações tendem a se tornarem mais atraentes para os investidores (SILVEIRA, 2015).

Para a Teoria da Dependência de Recursos, a ação da organização é baseada no domínio de situações que envolvem o controle e a posse de recursos estratégicos para a sobrevivência organizacional, o que, na verdade, representa a busca por condições necessárias ao exercício legítimo do poder. Para Pfeffer e Salancik (1978), ao mesmo tempo em que as organizações procuram livrar-se de serem controladas, elas também buscam estabilidade e controle sobre os recursos, essenciais à sua permanência no mercado.

Essa situação coloca as organizações em um grande dilema. Se, por um lado, a adaptação às demandas futuras requer habilidade para mudar e discricção para agir, por outro lado, a necessidade de estabilidade e segurança requer a criação de estruturas interorganizacionais que controlem seus comportamentos. Segundo Butler (1991), o conjunto de habilidades sobre determinado assunto qualifica um ator para a execução de uma ação ou tarefa determinada.

A habilidade de uma empresa para segmentar de forma estratégica todos os elos da cadeia e obter os benefícios dos possíveis tipos de relacionamento provê a chave para a vantagem competitiva na gestão da cadeia (VIANA; NETO; AÑEZ, 2014). Ainda, para os autores, a habilidade de uma organização para desenvolver uma vantagem competitiva não é somente por causa de suas respostas estratégicas às características do mercado, mas, também, está na sua habilidade de explorar a distribuição irregular de informação, os recursos, a legitimidade e os custos de transação que resultam dos impedimentos institucionais à eficiência do mercado.

As demandas futuras necessitam de habilidade para mudar e, ao mesmo tempo, discricção para agir. Para que as empresas tenham estabilidade e segurança, é necessária a criação de estruturas interorganizacionais, que controlem seus comportamentos. As organizações buscam evitar dependências e controle externo, ao mesmo tempo em que formam seu próprio contexto para reter flexibilidade e autonomia em suas ações (PFEFFER; SALANCIK, 1978).

Objetivo de flexibilidade é o conjunto de capacitações utilizado para responder a várias demandas e oportunidades que existem em um ambiente competitivo dinâmico e incerto. Assim, a flexibilidade estratégica envolve lidar com a incerteza e os riscos que a acompanham. As empresas devem tentar desenvolver flexibilidade estratégica em todas as áreas em

que atuam. No entanto, aqueles que trabalham em empresas para criar flexibilidade estratégica têm de entender que isso não é uma tarefa fácil, em grande parte, pela inércia surgida com o decorrer do tempo (HITT; IRELAND; HOSKISSON, 2008, p. 12).

A teoria do *stewardship* de Barney (1990) reconhece que o ambiente pode causar impacto na organização. Para evitar esse impacto, deve existir flexibilidade na determinação da intensidade dos mecanismos de governança para que o resultado sobre o comportamento do gestor seja eficaz (CHRISTOPHER, 2010).

Assim, os acionistas e administradores devem ser observados como parceiros, cujos interesses se harmonizem e sejam compartilhados. Ou seja, os gestores não devem ser motivados por objetivos individuais ou da organização, mas, sim, alinhados com os objetivos de todos os atores envolvidos (DAVIS; SCHOORMAN; DONALDSON, 1997). A partir dessa perspectiva, a governança tem natureza estratégica baseada em ações que melhoram o desempenho organizacional (CORNFORTH, 2003) e assim proporcionam relacionamento entre os envolvidos.

Para Pfeffer e Salancik (1978), na Teoria da Dependência de Recursos, as organizações dependem muito da relação com o ambiente externo para sobreviverem. O conceito organizacional está fortemente relacionado com as alianças entre as empresas, com o objetivo de adquirir os recursos, muitas vezes escassos, em um ambiente incerto (ULRICH; BARNEY, 1984). Aliança é um acordo entre empresas. O esforço é colaborativo quando uma empresa tem maior competência do que a outra, que não está disposta a desenvolvê-la (KRAJEWSKI; RITZMANN; MALLOTRA, 2009).

Segundo Eiriz (2001), as alianças trazem alguns benefícios que são: a) resultado de um conjunto coerente de decisões; b) forma para desenvolver vantagem competitiva sustentável; c) impacto organizacional de longo prazo; d) meio para responder às oportunidades e ameaças externas; e) base em recursos organizacionais que mostram forças e fraquezas; f) influência nas decisões operacionais; g) envolvimento de todos os níveis hierárquicos da organização; h) influência em função do contexto cultural e político; i) envolvimento direto e indireto de todas as atividades da organização.

É possível identificar três domínios nas alianças ou cooperações: o comercial, o técnico ou de produção e o financeiro. A cada um destes domínios correspondem diferentes tipos de alianças estratégicas. No domínio comercial, incluem-se as

alianças estratégicas nas quais predominam as seguintes atividades: compras, marketing e vendas, distribuição de produtos e os serviços de pós-vendas (EIRIZ, 2001). A governança, nesse sentido, é um conjunto de práticas cujo objetivo é desenvolver a relação com o ambiente externo, a fim de conseguir todos os recursos e informações necessários para assegurar a sobrevivência da organização (RODRIGUES; MALO, 2006).

Pode-se perceber que a governança não se restringe apenas a disciplinar as relações existentes entre os atores da cadeia de distribuição. A implantação dessas práticas de governança permite que os atores usufruam uma gestão profissional transparente, pois se diminuiu a assimetria informal, reduziu-se o problema de agência e, ao mesmo tempo, convergiram-se os interesses das relações entre os atores envolvidos na cadeia de distribuição (LUNARDI, 2008).

A seguir, com base nos estudos da governança, são apresentados no Quadro 1, os elementos da governança da cadeia de distribuição. Foram relacionados alguns elementos importantes que visam manter uma boa estrutura de governança a partir de modelos já analisados e testados isoladamente, uma vez que já existem na literatura.

Quadro 1 – Os elementos da governança da cadeia de distribuição

Governança Contratual ou Formal	Governança Transacional	Governança Relacional
<ul style="list-style-type: none"> - Conflito de interesses - Controle - Contrato - Poder 	<ul style="list-style-type: none"> - Oportunismo - Preço - Custo de transação - Incerteza - Frequência 	<ul style="list-style-type: none"> - Confiança - Habilidades - Flexibilidade - Autonomia - Aliança

Fonte: Elaborado pelo autor.

3 METODOLOGIA

Este capítulo apresenta a metodologia de estudo. Caracteriza-se o tipo de pesquisa e apresentam-se as justificativas para o método utilizado; descreve-se o caso escolhido e a sua relevância nas empresas analisadas. Descreve-se, também, a forma de coleta de dados e a operacionalização das variáveis, bem como, o roteiro de entrevistas semiestruturadas e a forma de tratamento dos dados.

3.1 Método de pesquisa

O método ou tipo de pesquisa “é o conjunto de procedimentos sistemáticos, baseados no raciocínio lógico, que tem por objetivo encontrar soluções para problemas propostos, mediante a utilização de métodos científicos” (ANDRADE, 2003, p. 121). Para o autor, existem diferentes formas e vários critérios de classificação dos tipos de pesquisa, ou seja, quanto à natureza, aos objetivos e aos procedimentos. Vergara (2010) também reforça que existem várias taxionomias de tipos de pesquisa, conforme os mais variados critérios utilizados pelos autores dos estudos. A autora propõem dois critérios básicos ligados aos fins e aos meios.

Quanto aos fins, trata-se de uma pesquisa exploratória com abordagem qualitativa, pois se busca ter uma visão melhor para desenvolver e compreender os fatos de maneira que possam ajudar a melhorar o relacionamento entre empresas, provedores de serviços logísticos e companhias marítimas.

A pesquisa exploratória tem como objetivo explorar ou examinar um problema para proporcionar conhecimento e oferecer informações para uma maior compreensão de determinada situação. Esse tipo de pesquisa é muito importante e significativo para o pesquisador, pois se trata de um processo de descoberta informal que depende muito da curiosidade e dos objetivos do pesquisador. Na medida em que ele desenvolve a pesquisa, fica atento a novas ideias e informações (MALHOTRA, 2005). Na visão de Vergara (2010), a pesquisa exploratória é realizada em áreas em que existe pouco conhecimento acumulado e sistematizado. Esse tipo de sondagem não comporta hipóteses, que podem, contudo, surgir ao longo da pesquisa.

A pesquisa exploratória é significativa em qualquer situação em que o pesquisador não disponha de entendimento suficiente para prosseguir com o projeto

de pesquisa. Caracteriza-se pela sua flexibilidade e versatilidade, porém, com respeito aos métodos, porque não são empregados protocolos e procedimentos formais de pesquisa. Ela raramente envolve questionários estruturados, amostras extensas, bem como, planos de amostragem por probabilidade (MALHOTRA, 2012). A pesquisa exploratória é o passo inicial de um trabalho científico, principalmente, quando a bibliografia proporciona mais informações sobre determinado assunto, facilita na definição dos objetivos e formulação das hipóteses de uma pesquisa, ou, ainda, permite descobrir novos tipos de enfoque para o trabalho (ANDRADE, 2003).

Os estudos exploratórios servem para nos tornar familiarizados com fenômenos relativamente desconhecidos, obter informação sobre a possibilidade de realizar uma pesquisa mais completa relacionada com um contexto particular, pesquisar novos problemas, identificar conceitos ou variáveis promissoras, estabelecer prioridades para pesquisas futuras ou sugerir afirmações e postulados (SAMPIERI et al., 2013, p. 101).

De acordo com Gil (2012, p.27), o objetivo principal da pesquisa exploratória é “desenvolver, esclarecer e modificar conceitos e ideias, tendo em vista a formulação de problemas mais precisos ou hipóteses pesquisáveis para estudos posteriores”. O autor acrescenta que essas pesquisas são elaboradas com o intuito de dar uma visão geral de determinado fato. A presente pesquisa pode ser classificada como exploratória, uma vez que pesquisará um assunto ainda pouco explorado em se tratando de operadores logísticos.

Quanto aos meios, as pesquisas podem ser de diversos tipos: pesquisa de campo, pesquisa de laboratório, documental, bibliográfica, experimental, *ex post facto*, participante, pesquisa-ação e estudo de caso (VERGARA, 2010).

Esta pesquisa se caracteriza como um estudo de caso, isto é, um estudo com contornos limitados e com foco bem centrado num caso particular, conforme o autor descreve a seguir: “Estudo de caso é o circunscrito a uma ou poucas unidades, entendidas essas como pessoas, família, produto, empresa, órgão público, comunidade ou mesmo um país. Tem caráter de profundidade e detalhamento” (VERGARA, 2010, p. 44).

Os estudos de caso apresentam algumas características importantes: a possibilidade de utilizar diferentes fontes de evidências, que podem ser documentos, registros em arquivos, observação direta, observação participante ou artefatos físicos - como ferramentas - ou uma obra de arte (YIN, 2005). Em virtude destas características e da flexibilidade, este estudo permite a triangulação dos dados, que podem confirmar ou enriquecer muito mais as informações levantadas. Esta

característica do estudo de caso, segundo Yin (2005), facilita a investigação, pois possibilita ao pesquisador, enfrentar uma situação tecnicamente única, em que haverá muito mais variáveis de interesse do que apenas dados como resultado. O pesquisador pode basear-se em várias fontes de evidências, desde que os dados convirjam num formato de triângulo. Esse tipo de pesquisa também beneficia o desenvolvimento prévio de proposições teóricas para que o pesquisador conduza a coleta e a análise de dados.

Nesse mesmo sentido, Stoecker (1991) citado por Yin (2005, p. 33), menciona que "o estudo de caso não é nem uma tática para a coleta de dados, nem meramente uma característica do planejamento em si, mas uma estratégia de pesquisa abrangente". Corroborando com os demais autores, Gonçalves e Meirelles (2004, p. 64) mencionam que "estudos de caso são métodos adotados para explicar fenômenos ou problemas que apresentam características peculiares, alguma idiossincrasia com destaque que justifique o esforço de pesquisa". Na visão de Gil (2012), é um estudo aprofundado e exaustivo de um ou poucos objetivos, a fim de obter conhecimento amplo e detalhado sobre o caso.

Os projetos de estudo de casos múltiplos apresentam vantagens e desvantagens em comparação com estudos de caso único. A evidência dos casos múltiplos é, muitas vezes, considerada mais vigorosa. Por esta razão, é visto como mais robusto. Por outro lado, as diferenças metodológicas entre essas duas visões são reveladas pelas justificativas referentes à replicação, em oposição aos projetos de amostragem (YIN, 2010). De acordo com Eisenhardt e Graebner (2007), os construtos e os relacionamentos são mais precisamente delineados nos estudos de casos múltiplos, pois é mais fácil determinar definições precisas e níveis adequados de abstração.

Nesta pesquisa, utilizou-se o estudo de casos múltiplos, pois é uma investigação que faz uso de entrevistas. Foram realizadas entrevistas semiestruturadas com os executivos das empresas e do setor de operadores logísticos e com embarcadores, com o objetivo de analisar as influências, benefícios e riscos do relacionamento entre estes agentes.

Quanto à forma de abordagem, a pesquisa ou o estudo pode ser de âmbito qualitativo ou quantitativo. De acordo Malhotra (2001, p.155), "a pesquisa qualitativa proporciona melhor visão e compreensão do contexto do problema, enquanto a pesquisa quantitativa procura quantificar os dados e aplica alguma forma de análise

estatística”. Assim, complementa Mattar (1999, p. 77) que “tecnicamente a pesquisa qualitativa identifica a presença ou a ausência de algo, enquanto a quantitativa procura medir o grau em que algo está presente”. Se o propósito do estudo implica medir relações entre variáveis (associação ou causa-efeito), ou avaliar resultado de algum sistema ou projeto, recomenda-se utilizar, num primeiro momento, a pesquisa quantitativa, bem como, usar o melhor método de controle do delineamento da pesquisa a fim de garantir uma boa interpretação dos resultados (ROESCH, 1999).

Na análise, o pesquisador entra em maiores detalhes sobre os dados decorrentes do trabalho estatístico, a fim de conseguir respostas às suas indagações, e procura estabelecer as relações necessárias entre os dados obtidos e as hipóteses formuladas. Estas são comprovadas ou refutadas, mediante a análise (MARCONI; LAKATOS, 2001, p. 168).

Já na visão de Oliveira (2004), a análise qualitativa não emprega dados estatísticos como foco do problema a ser estudado. Segundo o autor, pesquisas que utilizam a análise qualitativa tendem a ser mais complexas na hora de descrever uma hipótese ou problema, pois levam a análise para um lado mais sensível do pesquisador.

Seguindo a mesma linha de pensamento, Aaker, Kumar e Day (2011) comentam que os dados qualitativos são coletados para esclarecer possíveis problemas metodológicos que não estejam muito claros quanto ao problema de pesquisa, como sentimentos, pensamentos, comportamentos e intenções. Ainda, para os autores, o objetivo da pesquisa qualitativa é descobrir o que o entrevistado pensa e verificar se tem um conhecimento maior daquilo que não pode ser medido ou observado. Porém, o autor ressalta que se o propósito do questionário não for correto, se as perguntas forem mal elaboradas, as descobertas e informações obtidas não terão muita utilidade.

Nas pesquisas de caráter qualitativo, o pesquisador, ao concluir a coleta de dados, depara-se com um volume grande de conteúdo que precisa ser organizado e interpretado. Numa pesquisa qualitativa, os dados são de natureza interpretativa. Sua representação pode ocorrer através de linguagem oral e escrita (ROESCH, 2005). Para o autor, o método de análise qualitativa gera informações de natureza mais subjetiva, sem preocupar-se com números estatísticos.

Em uma pesquisa qualitativa, é possível obter dados através de um método exploratório não estruturado, baseado em pequenas quantidades de amostras, que possibilitam percepções e compreensão de todo o contexto. Ela é aplicada a

indivíduos que representam o todo, através de entrevistas individuais, que são em profundidade. Assim, possibilita conhecer e entender melhor o contexto do problema (MALHOTRA, 2006).

Este estudo tem caráter qualitativo, pois foi realizado um roteiro de entrevistas semiestruturadas com os executivos das empresas envolvidas na cadeia de distribuição, que depois foram analisadas através dos dados coletados mediante interação entre o respondente e o pesquisador, a fim de auxiliar na construção das propostas de melhorias e contribuições para a solução do problema.

3.2 Unidade de análise

As unidades de análises desta dissertação são empresas envolvidas na cadeia de suprimentos, especificamente, na distribuição. Trata-se de dois (02) casos de empresas exportadoras e sua cadeia de distribuição. Uma delas é do setor de alimentos, situada na região do Vale do Alto Taquari; e a outra é uma empresa do setor fumageiro, situada na região do Vale do Rio Pardo.

Os dois (02) casos foram agrupados, conforme a ordem da sua cadeia de distribuição, que ficou assim definida:

O Estudo de caso 1 é formado pelas Empresas 1, 2 e 3. A Empresa 1 é uma empresa do setor de alimentos, que, segundo seu site, tem mais de 80 anos de atuação no mercado. Trata-se de uma das maiores indústrias do setor doceiro do país, pois conquistou a posição de maior produtora de pirulitos planos da América Latina. Esta empresa expandiu sua atuação comercial no mercado nacional e internacional, pois exporta seus produtos para mais de 80 países nos cinco continentes. A Empresa 2 é seu operador logístico. Trata-se de uma empresa de transporte rodoviário responsável pela movimentação de contêineres, situada na cidade de Rio Grande/RS. A Empresa 3 é a Companhia Marítima, uma empresa Multinacional, fundada em 1978, em Marseille, que conta com em torno de 655 agentes espalhados por 160 países, como, também, em torno de 470 navios. Esta companhia marítima é a mesma entrevistada no estudo de caso 2, pois também presta seus serviços para a empresa exportadora do caso 2.

O estudo de Caso 2 é formado pelas Empresas 3, 4 e 5. A Empresa 4 é do setor fumageiro, situada na região do Vale do Rio Pardo. Conforme seu site, ela é uma empresa multinacional com sede no Japão. Começou a atuar no Brasil em

2007, sendo considerada, atualmente, uma das maiores empresas mundiais do setor. Sua participação se estende a todos os continentes. A Empresa 5 é seu operador logístico, situada na cidade de Santa Cruz do Sul/RS. Essa empresa movimenta os contêineres até o porto de Rio Grande. A Empresa 3 é a companhia marítima, uma empresa Multinacional fundada em 1978 em Marseille. Essa empresa conta com em torno de 655 agentes espalhados por 160 países e em torno de 470 navios. Esta companhia marítima é a mesma entrevistada no estudo de caso 1.

Todos os entrevistados são os principais executivos das empresas, com cargos importantes nas respectivas organizações. Os executivos destas áreas entendem profundamente de logística, bem como, têm conhecimento das relações com as outras empresas da cadeia de distribuição. Estão interessados no assunto e na interação entre universidade e empresa. As empresas pesquisadas mantêm negócios importantes no mercado internacional; outras são apenas prestadoras de serviços. Todas as que estão envolvidas na cadeia de distribuição têm interesse em melhorar a competitividade dos seus produtos no mercado mundial. No Quadro 2, são apresentadas as características das empresas analisadas com os respectivos entrevistados.

Quadro 2 - Empresas analisadas e seus respondentes

Setor	Empresa	Cargo do entrevistado	Tempo de empresa	Duração da entrevista
Alimentício	1	Diretor Exportação e Supervisor de Exportação	17 anos e 16 anos	1h 10 min
	2	Gerente operacional	9 anos	1h 36 min
	3	Executivo de vendas	6 anos	51 min
Fumageiro	4	Supervisor de Exportação e Coordenador de Exportação	1 ano e 17 anos	1h 29 min
	5	Diretor	10 anos	1h 17 min
	3	Executivo de vendas	6 anos	51 min

Fonte: Elaborado pelo autor.

3.3 Coleta de dados

As evidências para um estudo de caso podem vir de seis fontes distintas: documentos, registros em arquivo, entrevistas, observação direta, observação participante e artefatos físicos (YIN, 2005). Todavia, segundo o autor, é importante também dar atenção a alguns princípios predominantes durante a coleta de dados.

São eles: várias fontes de evidências, um banco de dados para o estudo de caso e um encadeamento de evidências.

A presente pesquisa, um estudo de caso, usou para a coleta de dados um roteiro de entrevista semiestruturada e a consulta a várias fontes de registros, tais como: documentos internos, atas e gravações das entrevistas.

A primeira etapa do processo de coleta de dados ocorreu com um telefonema para as empresas selecionadas com o objetivo de identificar o respondente qualificado: um executivo da área de logística com amplo conhecimento dos serviços ofertados pela empresa e do nível de serviço oferecido aos clientes. Depois, estas empresas foram convidadas a participarem de uma entrevista com um roteiro semiestruturado, no intuito de proporcionar fluidez, sem deixar de seguir uma linha consistente de investigação, o que permitiu atingir, através da coleta de dados primários, o levantamento de informações que pudessem identificar como as práticas gerenciais podem influenciar o relacionamento entre os agentes da cadeia de distribuição. Essas entrevistas foram coletadas, gravadas e, posteriormente, transcritas. Os documentos e relatórios foram utilizados quando disponibilizados e quando as demais observações e coletas de dados secundários foram realizadas. As entrevistas foram as principais fontes de dados da pesquisa. A técnica de análise de conteúdo foi utilizada para examinar as informações obtidas.

3.4 Análise dos dados

A análise e o tratamento dos dados deste estudo ocorreram em duas etapas. Como se trata de estudo de caso múltiplo, devem-se empreender esforços para desenvolver uma boa estrutura teórica, que é de grande valia, não apenas na definição do projeto de pesquisa e na coleta de dados, como, também, na análise e na generalização dos resultados do estudo de caso (YIN, 2005).

Para Bardin (2011), existe a pré-análise, que consiste na organização propriamente dita e que visa operacionalizar e sistematizar as ideias, elaborando um esquema preciso de desenvolvimento do trabalho. Trata-se de uma etapa bastante flexível, que permite a eliminação, a substituição e a introdução de novos elementos, que contribuam para uma melhor explicação do fenômeno estudado.

Geralmente abrange três aspectos: a escolha do material; a formulação de hipóteses e objetivos; e a elaboração de indicadores para a interpretação dos

resultados. Na primeira etapa, foram elaboradas questões com base no referencial teórico (APÊNDICE A). Em seguida foi realizada a entrevista semiestruturada com os executivos das empresas sobre os conceitos dos elementos da governança da cadeia de distribuição e como eles são estabelecidos e exercidos entre as empresas, os provedores de serviços logísticos (PSLs) e as companhias marítimas, levando em consideração as principais proposições teóricas que conduziram este estudo de caso múltiplo, no intuito de buscar ampla compreensão sobre o fenômeno.

Segundo Gil (2012, p. 141), “o mais importante na análise e interpretação de dados no estudo de caso é a preservação da totalidade da unidade social”. Para o autor, um dos maiores problemas na interpretação dos dados no estudo de caso se deve à falsa sensação de certeza que o próprio pesquisador pode ter sobre suas conclusões, embora este tipo de problema possa ocorrer em qualquer outro tipo de pesquisa. A análise do material consiste, basicamente, na codificação, categorização e na enumeração do material escolhido (BARDIN, 2011).

Na segunda etapa, as questões das entrevistas semiestruturadas foram transcritas, analisadas e interpretadas, com o objetivo de, além de apresentar a contextualização da empresa, dispor de conhecimentos dos executivos das empresas sobre os conceitos dos elementos da governança da cadeia de distribuição e como esses conceitos são estabelecidos e exercidos entre as empresas, os provedores de serviços logísticos (PSLs) e as companhias marítimas. Esta etapa permitiu que o pesquisador tivesse uma visão mais global das entrevistas e possibilitou identificar pontos-chave.

Os dados obtidos pela entrevista semiestruturada foram analisados qualitativamente, uma vez que é um problema pouco conhecido, o que dá à pesquisa um caráter exploratório, cujo objetivo é entender o fenômeno como um todo. Esta etapa consiste na codificação das entrevistas. Godoy (1995) afirma que a preocupação fundamental da pesquisa qualitativa é o estudo e a análise do mundo empírico em seu ambiente natural. Essa abordagem valoriza o contato direto e prolongado do pesquisador com o ambiente e a situação que está sendo estudada em todas as etapas do processo de pesquisa.

De acordo com Vergara (2003), a análise e o tratamento de dados consistem em demonstrar como se pretende tratar os dados a serem coletados, bem como, a justificativa do tratamento escolhido, o que é ideal para o propósito do trabalho. Os dados podem ser tratados através de procedimentos estatísticos ou através de

procedimentos não estatísticos. Ou seja, os dados coletados podem ser codificados, apresentando-os de forma estruturada ou semiestruturada, ou apenas analisá-los.

No tratamento, ocorre a inferência e a interpretação dos resultados: os resultados brutos são tratados no sentido de serem significativos e válidos (BARDIN, 2011). Nesta etapa, foram feitas inferências com a ajuda de outras fontes de evidência (documentos, observações e demais materiais disponibilizados), que foram reforçados pelos trechos das entrevistas.

Para o tratamento de dados, existem alguns métodos de tabulação dos dados. Nesta pesquisa foram utilizadas categorias *a priori*. Essas categorias são formadas a partir de categorias iniciais e intermediárias. As categorias iniciais emergiram da codificação direta da análise e da transcrição das entrevistas. Essas categorias foram agrupadas segundo a literatura apresentada, formando as categorias intermediárias. Por fim, essas categorias intermediárias foram agrupadas para formar as categorias finais: a governança contratual ou formal da cadeia de distribuição; a governança transacional da cadeia de distribuição; e a governança relacional da cadeia de distribuição. As análises das entrevistas semiestruturadas que foram realizadas com os executivos das empresas estão descritas na Seção 4.

4 ANÁLISE DOS RESULTADOS

Neste capítulo serão apresentadas as análises dos dois estudos de caso. A logística de distribuição em cada um dos casos é composta pela empresa exportadora, que utiliza no processo de transporte o operador logístico, que deslocará seu caminhão com um contêiner até a empresa exportadora na data estipulada. Após o carregamento transportará o contêiner até o porto previamente determinado. Ao chegar ao porto, o operador logístico posicionará o contêiner no terminal da companhia marítima que irá embarcá-lo num dos navios previamente programado para atracar no cais daquele porto. Em cada empresa foram entrevistados os principais executivos, com cargos importantes dentro de suas organizações. Os executivos destas áreas entendem profundamente o tema relativo à logística e têm conhecimento das relações com as outras empresas da cadeia de distribuição. A análise foi realizada em cada um dos dois casos a fim de verificar como os elementos das governanças contratual ou formal, transacional e relacional influenciam a cadeia de distribuição. Em seguida, foi feita uma análise para comparar os dois casos em relação aos objetivos propostos na pesquisa (Seção 4.1 e 4.2). Todas as informações foram obtidas através de entrevistas utilizando um roteiro semiestruturado, com os executivos responsáveis pela cadeia de distribuição de cada uma das empresas analisadas.

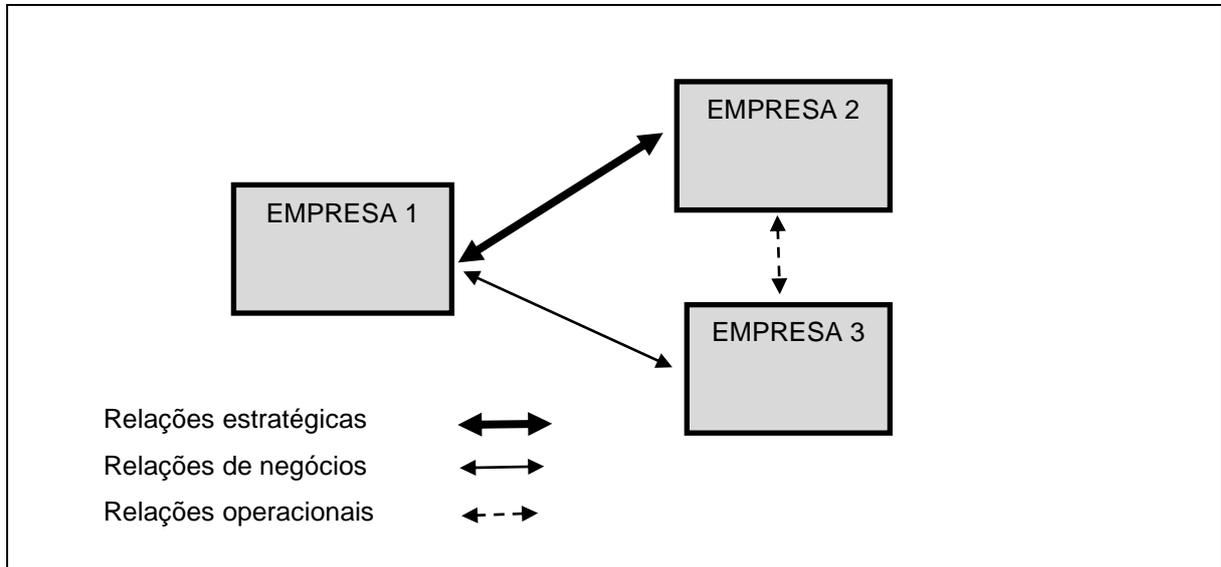
4.1 Caso 1

O Estudo de Caso 1 é formado pelas empresas: 1, 2 e 3. A Empresa 1 é uma empresa do setor de alimentos, uma das maiores indústrias do setor doceiro do país. A Empresa 2 é o operador logístico. Trata-se de uma empresa de transporte rodoviário responsável pela movimentação de contêineres até o porto. A Empresa 3 é a companhia marítima, uma empresa multinacional fundada em 1978, em Marseille. A companhia marítima transportará os contêineres do porto de origem até o porto de destino do cliente das empresas exportadoras.

A Empresa 1 mantém uma relação mais próxima com o operador logístico (Empresa 2), como, por exemplo, troca de informações e relacionamento direto. Ou seja, as relações estratégicas estão mais presentes. A Empresa 1 e a Empresa 3 mantêm somente relações de negócios. Já entre o operador logístico (Empresa 2) e

a companhia marítima (Empresa 3), as relações são operacionais, pois uma presta o serviço para outra, como é demonstrado na Figura 1.

Figura 1 - Relação na cadeia de distribuição do caso 1



Fonte: Elaborado pelo autor.

4.1.1 Governança contratual ou formal

A governança contratual ou formal é analisada em relação aos elementos de conflitos de interesses, controle, contrato e poder. Neste estudo, o objetivo é verificar como estes elementos são definidos, estabelecidos e exercidos na cadeia de distribuição.

Para o supervisor de exportação da Empresa 1, o principal conflito de interesse está relacionado com o *transit-time* (tempo de trânsito), pois o operador logístico pode prometer algo e não cumprir. Ainda, para o gestor, o preço não vai gerar conflito de interesse, pois ele não muda. Se o preço aumentar acima da concorrência, a empresa pode trocar de operador logístico. Já para o gerente operacional da Empresa 2, é difícil definir conflitos de interesses na relação da sua empresa com a companhia marítima, pois o contato não é direto; é estabelecido entre a empresa exportadora e a companhia marítima, ou, ainda, a companhia marítima é determinada pelo cliente no exterior. Para o gestor da Empresa 3, há conflito de interesse quando a empresa fornece valores de frete diferentes para empresas do mesmo segmento. A empresa precisa cuidar para que nenhuma delas saiba os preços praticados nas negociações. O sigilo comercial faz parte da ética

transacional.

Para o gerente de exportação da Empresa 1, os dois fatores que podem gerar conflitos de interesses são o tempo de entrega e a oferta de equipamento adequado, como, por exemplo, contêineres fora do padrão exigido, contêineres furados e sujos. Pode haver conflitos quando o operador não cumprir com o prometido e acontecem atrasos na entrega do contêiner no porto. Para os gestores, a eliminação de tais conflitos é possível através da continuidade do processo da forma mais adequada, dentro do padrão pré-estabelecido e acordado com o operador logístico. O gestor da Empresa 2 reforça o que disse o gerente de exportação da Empresa 1, sobre a oferta de equipamento adequado e complementa que muitos conflitos de interesses ocorrem por causa da falta deste equipamento no mercado. Esta companhia marítima tem atuação muito forte no setor comercial, pois conta com uma equipe de vendas que sai em busca de cargas para transportar e lotar seus navios. Já para o executivo de vendas da Empresa 3, os conflitos podem ocorrer, principalmente, quando se trata de informar valores de frete para as empresas do mesmo segmento ou ramo de atuação. A empresa deverá ter cuidado com o sigilo das informações.

Todos os entrevistados colocam que o controle é muito importante no processo. Para o diretor de exportação da Empresa 1, é importante manter o controle de tudo, utilizar planilhas e ferramentas adequadas para o controle da operação. Complementando, o supervisor de exportação da Empresa 1 destaca que o controle evoluiu bastante. O *booking* (efetivação da reserva do contêiner junto à companhia marítima) permite a rastreabilidade completa e, conseqüentemente, uma previsão de chegada ao destino. Esta informação é enviada ao cliente, que pode iniciar os trâmites para a nacionalização e liberação da sua mercadoria ao destino. Para o gerente operacional da Empresa 2, o controle é o mecanismo necessário para gerenciar todos os processos. Através dele, pode-se analisar a qualidade do serviço e o desempenho, principalmente, no que se refere ao horário de chegada e à entrega. Corrobora o executivo de vendas da Empresa 3, ao dizer que o *booking* é a forma de controle das operações, basicamente, o frete, volume, destino e prazo de embarque e entrega no destino, que é mencionado pelo supervisor de exportação da Empresa 1.

Para o supervisor de exportação da Empresa 1, no passado, o controle agregava muito valor, atualmente,

É muito simples, o operador logístico vai até o terminal, faz a conferência para ver se é padrão alimentos, levanta o container e traz para carregar e depois, entrega do porto, o Tecon (Terminal de Contêineres) tem o seu controle, onde pode-se fazer o rastreamento do contêiner, onde consta a data de entrega, nome do motorista, daí compara-se com o *dead-line* (tempo de entrega) do navio.

Na Empresa 2, o controle é realizado através de uma planilha física, onde estão registradas as solicitações de todos os clientes. Estas informações são enviadas para o terminal para a retirada do contêiner, o que é feito um dia antes do carregamento no exportador para não gerar despesas adicionais. Na Empresa 3, o controle é realizado através do *booking*. Os embarques são analisados semanalmente ou a cada navio programado. Ou seja, todos os embarques são monitorados e avaliados para saber, por exemplo, quantos contêineres o cliente realmente carregou no navio. As informações no *booking* são importantes para verificar se não existe nenhuma divergência ou discrepância nos embarques, em relação às informações disponibilizadas no início da negociação.

Em relação ao terceiro elemento da governança contratual, que é o contrato, o gerente de exportação da Empresa 1 salienta que o contrato é um papel assinado pelas duas partes interessadas, onde constam as regras estipuladas. Segundo o supervisor de exportação: “estas regras precisam ser respeitadas por todos”. O supervisor operacional da Empresa 2 reforça, ao afirmar que: “contrato é um acordo realizado entre as partes”. Para o executivo de vendas da Empresa 3, é a forma de formalizar a negociação que foi realizada entre as partes envolvidas, tais como: valor do frete, período acordado e o volume determinado. “Os contratos atuais não são mais feitos como os formais de antigamente que eram reconhecidos firma em cartório”. Hoje apenas um e-mail arquivado com data do frete é considerado um contrato.

O supervisor de exportação da Empresa 1 confirma que “não é feito nenhum tipo de contrato formal” dentro da cadeia logística de distribuição, pois não há concentração de volume. Os contratos são efetivados por e-mail com o operador logístico e com a companhia marítima, através da emissão do *booking*. O entrevistado da Empresa 2 confirma que existe apenas um e-mail do exportador contratando os seus serviços; com as companhias marítimas não mantém contratos; o contato mais próximo ocorre na retirada dos contêineres no terminal, e quando se usa o número do *booking* para retirá-lo. O executivo de vendas da Empresa 3 coloca que o contrato é estabelecido na emissão do *booking*. Nele constam todas as

informações necessárias para o estabelecimento do contrato entre as partes.

Outro elemento na governança contratual ou formal diz respeito ao poder. Para o supervisor de exportação da Empresa 1, o poder é de quem decide, de quem tem a tomada de decisão sobre a proposta. Geralmente, quem tem esse poder é a empresa exportadora. Para o gerente operacional da Empresa 2, o poder é de quem contrata. Já para o executivo de vendas da Empresa 3, o poder é o poder de avaliação sobre determinadas empresas e negócios.

Segundo o supervisor de exportação da Empresa 1, o poder é estabelecido através do diálogo entre o exportador e o operador logístico, ou seja, é muito difícil ele tomar uma decisão sozinho. Sempre manterá contato com a empresa em alguma eventual situação. O poder é exercido pela empresa, mesmo que os níveis de exigências que envolvem as operações não sejam tão elevados em relação aos operadores logísticos. O gestor da Empresa 2 concorda com o que disse o supervisor de exportação: o poder é exercido pela empresa exportadora nesta relação. Já a relação de poder entre o operador logístico e a companhia marítima é impossível de ser avaliada, pois não existe nenhum contato direto; é meramente uma relação operacional. Para o entrevistado da Empresa 3, o poder é muito relativo; é estabelecido conforme cada situação. No caso da Empresa 1, o poder passa a ser exercido pela companhia marítima, pois existe um “e-mail com o negócio acordado”, uma vez que a empresa exportadora tem baixo volume de exportação. O frete é arquivado e o contrato é passado para cobrar do exportador o efetivo embarque.

No Quadro 3, será demonstrado, resumidamente, como é estabelecido e exercido cada um dos elementos na governança contratual e formal nas empresas que compõem o caso 1.

Quadro 3 - A governança contratual ou formal no caso 1

Empresa	Conflitos de interesses	Controle	Contrato	Poder
Empresa 1	<ul style="list-style-type: none"> - Tempo de entrega e a oferta de equipamento adequado. - Não cumprir com o prometido. - Continuidade ao processo. 	<ul style="list-style-type: none"> - É muito simples. - Fazer o rastreamento do contêiner. 	<ul style="list-style-type: none"> - Não é feito nenhum tipo de contrato formal. - Por e-mail com o operador logístico. - Com a companhia marítima é a emissão do <i>booking</i>. 	<ul style="list-style-type: none"> - Diálogo entre exportador o operador logístico. - Poder é exercido pela empresa. - Níveis de exigências não sejam tão elevados.
Empresa 2	<ul style="list-style-type: none"> - Oferta de equipamento adequado. - Falta deste equipamento. 	<ul style="list-style-type: none"> - Planilha física. - Retirada do contêiner. 	<ul style="list-style-type: none"> - E-mail do exportador. - O <i>booking</i> com a companhia marítima. 	<ul style="list-style-type: none"> - O poder é exercido pelo exportador. - Entre o operador logístico e a companhia marítima, é meramente uma relação operacional.
Empresa 3	<ul style="list-style-type: none"> - Informar valores de frete para as empresas do mesmo segmento ou ramo de atuação. - Sigilo das informações. 	<ul style="list-style-type: none"> - <i>Booking</i> (efetivação da reserva). - Verificar se não existe nenhuma divergência ou discrepâncias. 	<ul style="list-style-type: none"> - Emissão do <i>booking</i>. 	<ul style="list-style-type: none"> - Exercido pela companhia marítima pois existe um "e-mail com o negócio acordado". - Empresa exportadora possui pouco volume de exportação.

Fonte: Elaborado pelo autor.

A governança contratual ou formal composta pelos elementos conflitos e interesses, controle, contrato e poder é importante para as organizações. Para os entrevistados, os conflitos de interesses ocorrem constantemente. Alguns podem estar relacionados diretamente com o preço; outros, não. Percebe-se que, para o entrevistado da Empresa 1, não há problemas em relação ao preço. Para ele, a maior preocupação está relacionada a falsas promessas e ao não cumprimento dos acordos. Essa preocupação corrobora com o que diz Eisenhardt (1989), que a teoria da agência pode estar relacionada à resolução de dois conflitos, que podem ocorrer nas relações entre o principal e o agente: (i) conflito de interesses ou objetivos entre os dois; e (ii) a dificuldade ou o alto custo para o principal verificar o que o agente está fazendo.

Outro conflito de interesse abordado no estudo está relacionado diretamente ao preço. O entrevistado da Empresa 3 menciona que o maior conflito é vinculado ao preço, valores de fretes, principalmente, quando se trata de cotações para empresas do mesmo segmento. A empresa precisa ter sigilo comercial e ética transacional, o que contribui com a afirmação de Ross (1973) de que a teoria da agência é um dos modelos de interação social entre dois ou mais, que está também relacionada ao risco moral, ao fluxo de informações, à intermediação financeira e/ou

aos modelos monetários.

As respostas foram unânimes em afirmar que o controle é muito importante no processo. Destacam que é importante manter controle de tudo, utilizando planilhas e ferramentas adequadas para controlar a operação. Através do controle, pode-se analisar a qualidade e o desempenho do serviço, o que reforça a importância das ações em conformidade (*compliance*), cujo objetivo é garantir os interesses dos atores envolvidos de controle e rigor na transparência, como, também, na prestação de contas (*accountability*) por parte dos gestores (CORNFORTH, 2003; RODRIGUES; MALO, 2006).

O contrato, para os entrevistados, é a formalização de um acordo entre as partes envolvidas e, posteriormente, assinado por todos. Neste contrato estão estipuladas regras que devem ser respeitadas e cumpridas por todos. Para muitos, não existe mais aquele tradicional contrato emitido e assinado em cartório. Atualmente, são feitos através de *e-mail* e todos dão ciência do referido documento. Esta mudança reforça com o que diz Christopher (2010) que o relacionamento entre o gestor e o acionista é caracterizado por dois comportamentos diferentes relacionados com a identificação deles com os objetivos e metas da empresa. Essas diferenças podem ser observadas em relação ao poder dos gestores, que, na Teoria da Agência é derivado do contrato estabelecido com o principal.

Outro elemento na governança contratual ou formal é o poder. Ficou evidente que quem tem o poder é quem decide, é quem tem a tomada de decisão sobre a proposta, é quem contrata e tem o poder de avaliação sobre determinadas empresas e negócios. Carvalho e Laurindo (2003) colocam que o sucesso ou o fracasso das estratégias empresariais em todo e qualquer segmento do negócio está cada vez mais atrelado aos novos padrões de relacionamento. Uma verdadeira relação de parceria e uma análise crítica constante das estruturas organizacionais fazem com que as empresas sejam cada vez mais competitivas.

4.1.2 Governança transacional

O primeiro elemento na governança transacional é o oportunismo. Para o supervisor da Empresa1, o oportunismo é aproveitar os pontos fracos, a demanda versus a oferta. Ou seja, demanda alta da empresa com a oferta alta do operador logístico, o que pode ser utilizado para barganhar preço nos fretes. Já para o

gerente de exportação da Empresa 1, oportunismo é aproveitar uma baixa nas vendas em época de sazonalidade. O gerente operacional da Empresa 2 conceitua o oportunismo como sendo uma possibilidade para entrar em contato com um novo cliente, enviar uma cotação de frete, chegar a um custo ideal e, conseqüentemente, atender à solicitação exigida. O oportunismo, para o gerente comercial da Empresa 3, é aproveitar uma oportunidade, como, por exemplo, oferecer valores de fretes mais altos com o objetivo de obter lucro. Geralmente acontece com cotações para empresas que atuam no mesmo segmento. Nesse caso, a empresa aproveita para aumentar o lucro.

O oportunismo, para o supervisor de exportação da Empresa 1, pode ocorrer através de preços competitivos, para, após serem analisados, decidir se é possível atender às exigências, tais como: custo de frete, prazos de pagamento, horários de chegada e de entrega no porto. Já para o entrevistado da Empresa 2, o oportunismo é exercido na cadeia de distribuição de duas formas: através de uma indicação por parte de uma outra empresa exportadora ou uma empresa exportadora entrar em contato com várias transportadoras e solicitar uma cotação de transporte. Aquela que tiver o preço mais competitivo será contratada. Esta afirmação reforça o que disse o supervisor de exportação da Empresa 1, ao mencionar que é necessário ter preços competitivos. O executivo de vendas da Empresa 3 destaca que o oportunismo é estabelecido através de uma determinada situação em que uma mesma mercadoria é cotada e posso exercer o “poder de atuação mediante o exportador, uma vez que a mesma mercadoria está sendo cotada com um determinado valor de frete”. Pode-se utilizar esta oportunidade para barganhar os valores de fretes com o cliente que está contatando, buscando assim preços competitivos, o que corrobora com o que dizem os entrevistados das Empresas 1 e 2.

O outro elemento da governança transacional é o preço. Para o supervisor de exportação da Empresa 1, é um dos fatores determinantes; porém, não o principal. Já o entrevistado da Empresa 2 afirma que o preço pode variar de empresa para empresa; o mais importante é receber o lucro. Esta variação decorre da forma de governança de cada uma das empresas. O executivo de vendas da Empresa 3 conceitua o preço dizendo que “é o valor de frete acordado de um determinado porto de origem até o destino final”.

O supervisor da Empresa 1 menciona que, além do preço, a empresa dá

prioridade para a qualidade do serviço, em função do risco que a empresa tem com o importador, considerando que são alimentos. A empresa precisa ter garantias de que o serviço será bem executado. Para ele, a qualidade estará sempre acima do preço. Para o entrevistado da Empresa 2, os preços são estabelecidos através de uma tabela de fretes, fixada pelo Sindicato de Condutores Autônomos. Os valores variam de acordo com cada rota. O entrevistado da Empresa 3 comenta que os preços podem influenciar a cadeia de distribuição, principalmente, quando se trata de volume: “se o volume for elevado, teoricamente vai gerar um frete mais competitivo para uma determinada empresa”. Se forem embarques esporádicos, o valor do frete é negociado sempre da melhor forma possível dentro de um limite de tolerância, como é o caso da Empresa 1, que não possui volumes expressivos de frete.

O terceiro elemento na governança transacional é o custo de transação. Para o supervisor de exportação da Empresa 1, o custo de transação “pode ser considerado como sendo o custo operacional”. Já para o gerente operacional da Empresa 2, é o custo do caminhão, que está dividido em três partes: a primeira é o custo para a manutenção do caminhão; a segunda é o custo de combustíveis e o motorista; e a terceira parte é a margem de lucro do proprietário. Para o executivo de vendas da Empresa 3, o custo de transação são todas as despesas adicionais que excedem o contratado.

O entrevistado da Empresa 1 destaca que o custo de transação é diluído no processo e não é significativo; por isso, a empresa não mantém nenhum controle desse custo. O gerente operacional da Empresa 2 coloca que o custo de transação é estabelecido e exercido ao emitir o conhecimento do frete para a empresa exportadora discriminando o valor. O entrevistado da Empresa 3 menciona que são as despesas adicionais, que acontecem se algo é realizado desnecessariamente, ou seja, “a existência de uma discrepância, e conseqüentemente uma alteração a ser efetuada sobre o que já estava pronto”.

Outro elemento da governança transacional diz respeito à incerteza. Para o diretor de exportação da Empresa 1, “tudo é incerto, não sabemos nem mesmo se estaremos aqui amanhã”. Segue dizendo que existem variáveis que podem acontecer até a finalização do processo. Já o gerente operacional da Empresa 2 diz que a maior incerteza está em manter o capital de giro e, conseqüentemente, se manter no mercado. Para o executivo de vendas da Empresa 3, a incerteza é

negociar um frete com um cliente e ficar na expectativa do seu embarque. O fato de este embarque por vários motivos não acontecer gera incertezas.

O supervisor de exportação da Empresa 1 afirma que existem variáveis que geram a incerteza. Uma delas é a ameaça do aumento do valor do frete, ou seja, o operador logístico pode aumentar o preço do frete de uma hora para outra, por influência, por exemplo, de políticas governamentais que promovem, no mínimo, uma paralisação por ano: greve dos caminhoneiros e/ou greve da Receita Federal nos portos. O entrevistado da Empresa 2 coloca que “muitas empresas acabam fechando suas portas”, o que gera grande incerteza e o medo de não receber pelo serviço oferecido. Para o executivo de vendas da Empresa 3, a incerteza pode ser gerada por uma informação não verdadeira no momento em que é realizada a cotação. Muitas empresas utilizam a negociação para baixar os valores com a concorrência. Existem várias variáveis, como, por exemplo, a não entrega do container no porto, para que o embarque não seja efetuado. O executivo reforça o que disse o supervisor de exportação da Empresa 1: as variáveis podem gerar incertezas.

O quinto elemento da governança transacional é a frequência. A frequência, para o supervisor de exportação da Empresa 1, é conseguir manter exigências que foram acordadas por um maior tempo possível, principalmente, em relação à qualidade do serviço prestado e, conseqüentemente, ao preço informado na negociação. Para o gerente operacional da Empresa 2, “a frequência tem uma relação direta com o volume de embarques e depende muito de exportador para exportador”. Há empresas que, frequentemente, têm volumes; já para outras, eventualmente. Os embarques mais frequentes são de produtos alimentícios. O executivo de vendas da Empresa 3 menciona que a frequência é o volume que o exportador embarca em cada navio, ou seja, quantos contêineres o exportador carrega por semana ou por navio.

Esta frequência, para o supervisor de exportação da Empresa 1, é respeitada se cumprir com as exigências estabelecidas entre as empresas, tais como: horários, valor de frete, condição de pagamento, capacidade de carga do contêiner, qualidade do contêiner. Sendo padrão alimentos, o maior o número possível de contêineres e a respectiva entrega no porto dentro do horário estabelecido para cumprir o *dead-line*. O gerente operacional da Empresa 2 menciona que a frequência é estabelecida se cumprir todas as exigências e se houver um mercado mais expressivo, o que

depende somente do exportador, que precisa conseguir negociar maiores volumes para aumentar a frequência de embarques e, conseqüentemente, melhorar a relação entre todos. Já para o executivo de vendas da Empresa 3, a frequência é estabelecida através de um contrato, seja por *e-mail* ou verbal, onde o cliente se compromete a embarcar determinado volume, em um determinado tráfego e para determinado destino.

No Quadro 4, demonstra-se de forma sintetizada como é estabelecido e exercido cada um dos elementos da governança transacional das empresas que compõem o caso 1.

Quadro 4 - A governança transacional no caso 1

Empresa	Oportunismo	Preço	Custo de Transação	Incerteza	Frequência
Empresa 1	- Preços competitivos. - Atender as exigências.	- Qualidade estará sempre acima do preço.	- Não é significativo. - Não mantém controle.	- Existir variáveis como: aumento do valor do frete, influências governamentais.	- Cumprir com as exigências estabelecidas.
Empresa 2	- Duas formas: através de uma indicação ou exportador entrar em contato com operador logístico. - Preços mais competitivos.	- Tabela de fretes. - Variam de acordo com cada rota.	- Emitir o conhecimento de frete.	- Medo de não receber pelo serviço.	- Cumprir com todas as exigências. - Houver um mercado mais expressivo.
Empresa 3	- Poder de atuação mediante o exportador. - Barganhar os valores de frete. - Preços competitivos	- Volume elevado, vai gerar preços mais competitivos. - Limite de tolerância	- Despesas adicionais. - Existência de discrepância.	- Informações não verdadeiras e várias variáveis como por exemplo a não entrega do container no porto.	- Contrato, por e-mail ou verbal.

Fonte: Elaborado pelo autor.

A governança transacional composta pelos elementos oportunismo, preço, custo de transação, incerteza e frequência também são importantes para a sobrevivência das organizações.

Os entrevistados mencionam que oportunismo é aproveitar os pontos fracos para barganhar preços, aproveitar as sazonalidades, entrar em contato com novos clientes, chegar a um custo ideal, oferecer valores de fretes altos para obter lucro. Estes conceitos vão ao encontro de Williamson (1996) ao dizer que o oportunismo pode ser entendido como uma forma de buscar o interesse próprio, incluindo

aquelas com intenções dolosas.

Em relação ao preço, ficou evidente que é um dos fatores determinantes, porém, não o principal. O preço pode variar de empresa para empresa, conforme a governança de cada uma delas. O preço é o valor de frete acordado de um determinado porto de origem até o destino final.

Quanto ao custo de transação, observou-se que os entrevistados consideraram três visões diferentes de avaliação: para um deles é custo operacional; para outro, é somente o custo do caminhão. O terceiro o define como sendo as despesas adicionais daquilo que foi contratado. Estas definições vão ao encontro do que afirma Williamson (1985) que se concentra na necessidade de buscar a economia dos custos de transação de forma a obter maior eficiência na adequação das atividades organizacionais às mudanças do ambiente econômico.

A incerteza foi conceituada pelos entrevistados como sendo formada por algumas variáveis que podem acontecer até finalizar o processo. Uma delas é o medo de não conseguir manter o capital de giro para manter-se no mercado; a outra, o medo de negociar um frete e ficar na expectativa de o embarque não acontecer. Conforme Williamson (1993), em se tratando de incerteza, as decisões da empresa são fortemente afetadas por elas, o que eleva os custos de transação.

A frequência foi definida no sentido de como conseguir manter as exigências, sem comprometer a qualidade do serviço prestado e, conseqüentemente, o preço na negociação. Outros dois entrevistados mencionaram que há uma relação direta com o volume de embarques. Esta definição comprova o que menciona Williamson (1993) que a frequência é a quantidade de vezes que a transação é realizada. A premissa é que quanto maior a frequência das transações, maior a probabilidade de reduzir os custos de transação através de atuação bilateral ou reputação.

4.1.3 Governança relacional

O primeiro elemento da governança relacional é a confiança. Para o supervisor de exportação da Empresa 1, ela é adquirida após um bom tempo, geralmente, a médio e longo prazo. Resulta do atendimento das exigências estabelecidas entre as empresas, isto é, adquire-se a confiança de ambos os lados. O gerente operacional da Empresa 2 concorda com o supervisor de exportação ao afirmar que a confiança é executar um bom serviço e cumprir com as exigências

estabelecidas no acordo. O executivo de vendas da Empresa 3 concorda com o que os demais entrevistados mencionaram. Com outras palavras, diz que a confiança é a efetivação das negociações em curso e, a partir daí, a realização de novos negócios. Quanto mais negócios gerados, maior será a confiança entre as empresas.

O supervisor de exportação da Empresa 1 afirma que a confiança é estabelecida com base na qualidade do serviço prestado e no cumprimento das exigências acordadas. Corrobora com esta afirmação o entrevistado da Empresa 2, quando menciona que a confiança é estabelecida através do serviço prestado, ou seja, a empresa prima sempre pela qualidade do serviço prestado. Este entrevistado faz uma análise antecipada de todos os processos, tais como: verificação das reservas com as companhias marítimas; agilidade para não ocorrerem atrasos na retirada do contêiner; avaliação da qualidade do equipamento, uma vez que existem diferenças entre os contêineres, no caso, para alimentos é um padrão; já para o fumo é outro. Segundo o entrevistado da Empresa 3, a confiança é exercida através de visitas às empresas. Caso haja algum problema, é importante que o cliente ligue para o escritório. De uma forma ou outra, a empresa resolverá o problema; o cliente terá a atenção necessária, o que aumenta sua confiança em virtude do bom serviço prestado pela empresa. A confiança é gerada no momento em que acontecem novos embarques.

Outro elemento na governança relacional é a habilidade. Para o supervisor de exportação da Empresa 1, ela está relacionada à experiência para a resolução de pequenos conflitos ou pendências a curto prazo. A habilidade, para o gerente operacional da Empresa 2, está diretamente relacionada à agilidade. Já para o executivo de vendas da Empresa 3, a habilidade passa pela capacidade de negociação; é habilidade interpessoal.

Para o entrevistado da Empresa 1, a experiência traz habilidades para resolver determinadas situações, como, por exemplo, a resolução de um fato inesperado durante o processo, que acontece a curto prazo é o que surpreenderá cada vez mais o cliente. Já o gerente operacional da Empresa 2 diz que é necessário ser ágil, principalmente, na liberação do contêiner junto aos terminais. Esta liberação deve ser solicitada antecipadamente para evitar que falte na hora, para não gerar despesas adicionais ao exportador. O entrevistado da Empresa 3 menciona que a habilidade é estabelecida e exercida através dos contatos efetuados nas empresas, o que gera maior aproximação com elas. Ou seja, trata-se da

habilidade interpessoal do vendedor para conseguir negociar ao máximo com esta empresa. A experiência também é colocada pelo entrevistado como sendo importante, principalmente, a experiência de mercado, conforme mencionado também pelo entrevistado da Empresa 1.

Quando trata de flexibilidade, que é o terceiro elemento da governança relacional, o supervisor de exportação da Empresa 1 destaca que não existe ou que é muito pequena a flexibilidade na sua empresa. Já o gerente de exportação discorda da posição. Afirma que existe flexibilidade, porém a empresa trabalha “sempre tão justinho”, que, em alguns momentos, antecipa alguns embarques. A grande maioria dos embarques já está definida, o que, segundo o entrevistado, é flexibilidade quase nula. O gerente operacional da Empresa 2 coloca que flexibilidade é a “flexibilização”, principalmente, a liberação dos contêineres, antecipadamente junto às companhias marítimas. O executivo de vendas da Empresa 3 conceitua flexibilidade dizendo que “é colocar-se à disposição do cliente para fazer algo da melhor forma possível”.

A flexibilidade, para o supervisor de exportação da Empresa 1, pode ser exercida através do diálogo, discutir uma mudança que foi exigida anteriormente. Algumas companhias marítimas não liberam o contêiner antecipadamente para o operador logístico; ele só é liberado próximo ao *dead-line*. Portanto, é um assunto que não requer flexibilidade por parte da companhia marítima. O entrevistado da Empresa 2 corrobora com o supervisor da Empresa 1 ao afirmar que a flexibilização pode ocorrer a partir da agilização na liberação antecipada do contêiner nos terminais da companhia marítima. As empresas devem ter mais cuidado por ocasião do fechamento do frete, pois, muitas vezes, o setor comercial fecha volumes de contêineres além da capacidade de entrega, o que causa a falta de equipamento nos terminais. Para o entrevistado da Empresa 3, a flexibilidade pode ser estabelecida nas negociações, nos preços de fretes, nos prazos de embarques, nos embarques de lotes únicos em vários navios, no volume e no tempo livre do contêiner. Tudo pode ser flexibilizado com base no que o cliente necessita num determinado negócio. Este conceito diverge um pouco do que diz o supervisor de exportação da Empresa 1 e o gerente operacional da Empresa 2, que afirmam que as companhias marítimas não liberam o contêiner antecipadamente; por isso, o entrevistado não pode afirmar que pode flexibilizar “tudo” o que cliente solicitar.

O quarto elemento da governança relacional diz respeito à autonomia. Para o

supervisor de exportação da Empresa 1, autonomia “é quem tem o poder de decisão nas mãos”, na relação entre a empresa e o operador logístico. A autonomia é da empresa. O entrevistado da Empresa 2 menciona que autonomia é ter maior preocupação em termos de relacionamento. Para o executivo de vendas da Empresa 3, a autonomia são os limites impostos em uma negociação.

O entrevistado da Empresa 1 destaca que as decisões são alavancadas em grande parte com a empresa exportadora, pois é ela que responde pela estufagem, pela análise do cumprimento do *dead-line*, pela análise de entrega no porto e pela contratação da reserva, o *booking*. A maior parte da autonomia é da empresa, estabelecida através do cumprimento de todas as exigências acordadas entre a empresa exportadora e o operador logístico. O gerente operacional, com base nesta linha de pensamento, reforça que a autonomia pode ser exercida prestando um bom serviço ao exportador, atendendo as exigências e dando maior atenção aos exportadores e prestadores de serviço a fim de satisfazê-los. O entrevistado da Empresa 3 menciona que a autonomia termina num tarifário pré-estabelecido. A empresa tem autonomia para negociar dentro desse limite tarifário. As negociações fora desse limite tarifário serão reportadas ao escritório em São Paulo, onde analisarão os custos logísticos dessa operação específica, a fim de verificar se existe viabilidade financeira para a empresa.

Outro elemento da governança relacional é a aliança. Para o supervisor de exportação da Empresa 1, falar em aliança é idêntico a falar em confiança: “aliança é fazer muito mais do que está acordado e a longo prazo”. Para o gerente operacional da Empresa 2, a aliança significa uma “parceria” entre todos envolvidos na cadeia. O entrevistado da Empresa 3 destaca que aliança é “formalizar as negociações que estão sendo realizadas com a empresa, seja um contrato esporádico ou não. Fazer com que este embarque aconteça é sinal de confiança e consequentemente de aliança”.

Para o entrevistado da Empresa 1, a aliança acontecerá naturalmente. Num primeiro momento, adquire-se confiança através das habilidades que serão desenvolvidas ao longo de um período. A aliança nesta cadeia é maior com operador logístico, que atende as exigências e tem preços competitivos. Esta aliança existe há mais de dois anos. As operações de transporte se estendem também à movimentação dos contêineres na cabotagem. Com as companhias marítimas não há registro de nenhuma aliança, uma vez que nas negociações a companhia

marítima é indicada pelo cliente no exterior.

Para o gerente operacional da Empresa 2, a aliança se solidifica no momento em que cada um fizer a sua parte e agilizar o processo. Fortalecer a relação interpessoal, tornando a aliança forte a fim de aumentar o volume de negócios no exterior será bom para todos os envolvidos na cadeia de distribuição. O executivo de vendas da Empresa 3 destaca que a aliança ocorre através de contratos formalizados, sejam eles esporádicos ou não, através de um arquivamento de frete, através de um e-mail, através de um contato telefônico, através de uma visita ao cliente. Reforçando o que foi comentado pelos dois entrevistados, a relação interpessoal é importante no processo de aliança, pois aproxima as relações comerciais. O Quadro 5 apresenta de forma sintetizada como é estabelecido e exercido cada um dos elementos na governança relacional nas empresas do caso 1.

Quadro 5 - A governança relacional no caso 1

Empresa	Confiança	Habilidade	Flexibilidade	Autonomia	Aliança
Empresa 1	- Qualidade do serviço prestado. - Cumprimentos das exigências.	- Experiência. - Surpreender cada vez mais o cliente. - Resolução de um fato inesperado.	- Diálogo. - Discutir uma mudança. - Não liberam o contêiner antecipadamente.	- Decisões estão alavancadas grande parte com a empresa exportadora. - Através do cumprimento de todas as exigências.	- Acontecer naturalmente. - Habilidade. - Atender as exigências e ter preços competitivo.
Empresa 2	- Qualidade do serviço prestado. - Análise antecipada.	- Ser ágil. - Solicitar antecipadamente.	- A partir agilização na liberação antecipadamente. - Ter mais cuidado nos fechamentos de frete.	- Prestar um bom serviço ao exportador. - Atender as exigências. - Dar mais atenção.	- Cada um fizer a sua parte. - Agilizar. - Fortalecer a relação interpessoal.
Empresa 3	- Visitas nas empresas. - Resolver problemas. - Atenção necessária. - Bom serviço prestado.	- Contatos. - Habilidade interpessoal. - Negociar o máximo. - Experiência de mercado.	- Nas negociações. - No que o cliente necessita.	- Termina até um determinado tarifário pré-estabelecido. - Negociar dentro desse limite tarifário.	- Contratos formalizados. - Contatos. - Visita ao cliente.

Fonte: Elaborado pelo autor.

A governança relacional composta pelos elementos confiança, habilidades, flexibilidade, autonomia e aliança também tem seu grau de importância para a sobrevivência das organizações.

A confiança, para um dos entrevistados, é adquirida após um bom tempo, a médio e longo prazo. Além disso, é o resultado do atendimento das exigências estabelecidas entre as empresas. Confiança é executar um bom serviço e gerar novos negócios. Esses conceitos reforçam o que dizem Lazzarini, Miller e Zenger (2008) que existem os vários benefícios ligados à confiança, destacando-se a possibilidade de diminuir as incertezas sociais e facilitar os processos de transferência de conhecimento entre os atores (JANSEN; WEBSTER, 2009; MESQUITA; LAZZARINI, 2008).

Outro elemento é a habilidade, que foi relacionada à experiência para a resolução de pequenos conflitos ou pendências de curto prazo. Está relacionada diretamente à agilidade e passa pela capacidade de negociação e habilidade interpessoal. Estes conceitos corroboram com o que diz Butler (1991): trata-se do conjunto de capacidades ou habilidades sobre determinado assunto que qualifica um ator para a execução de uma ação ou tarefa determinada.

O terceiro elemento da governança relacional é a flexibilidade, que foi conceituada como sendo quase nula pelo fato de a empresa dispor de tempo muito "justo". Outro conceito diz respeito à flexibilização de algo que poderia facilitar o processo. Por fim, flexibilização é colocar-se à disposição para fazer algo da melhor forma possível. Deve existir flexibilidade na determinação da intensidade dos mecanismos de governança para que o resultado sobre o comportamento do gestor seja eficaz (CHRISTOPHER, 2010).

Os entrevistados conceituaram a autonomia como sendo o poder de decisão nas mãos da empresa, que tem maior preocupação em termos de relacionamento, com base nos limites impostos numa negociação.

Em relação à aliança, para os entrevistados, ela é muito idêntica à confiança. Ou seja, é uma parceria entre os envolvidos na cadeia, formalizada através de negociações que estão sendo realizadas entre as empresas, seja através de contratos esporádicos ou não. O conceito organizacional está fortemente relacionado às alianças entre as empresas, com o objetivo de adquirir os recursos muitas vezes escassos num ambiente incerto (ULRICH; BARNEY, 1984).

Entre os respondentes da Empresa 1, o diretor de exportação afirma que, segundo seu ponto de vista, a governança relacional é a mais importante na cadeia de distribuição. O supervisor de exportação contribui dizendo que sem a governança, a qualidade do serviço estaria em risco, pois atingiria o importador final,

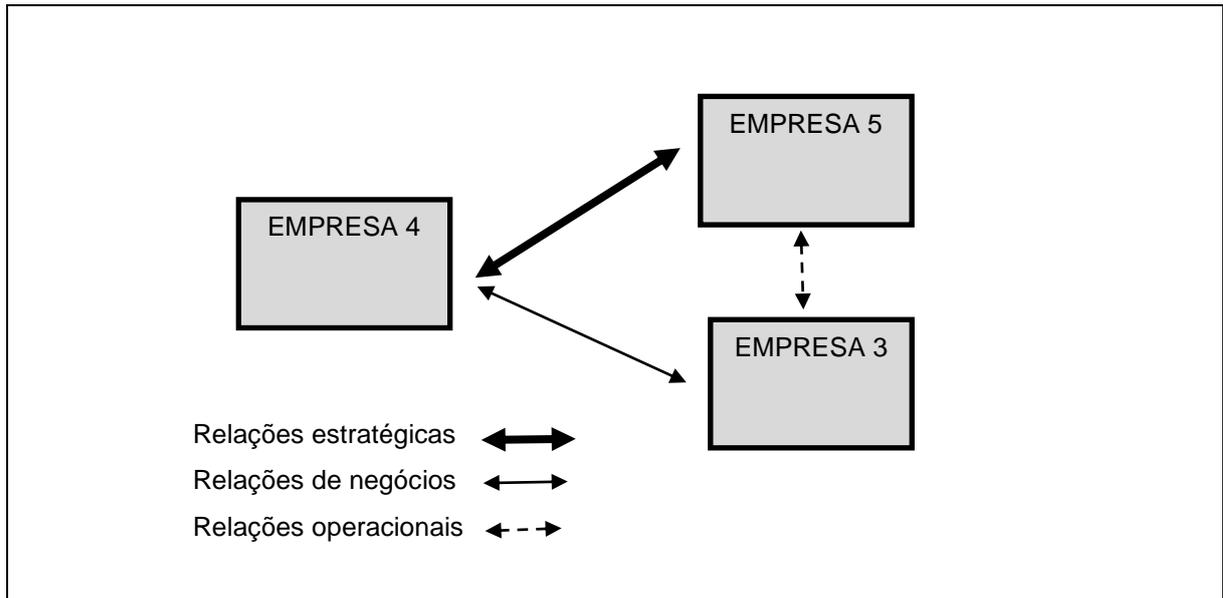
prejudicando, conseqüentemente, a empresa. Para o gerente operacional da Empresa 2, todas elas são importantes. Na verdade, uma depende da outra, o que torna importante o conjunto de governanças. Cada uma tem a sua função e importância dentro da governança, tornando-se indispensável na cadeia de distribuição. O executivo de vendas da Empresa 3 destaca que a governança relacional tem maior importância na cadeia de distribuição. Com base em experiência própria, afirma que é muito importante a relação interpessoal entre as empresas, a qual, junto com as outras duas, complementa a governança nas empresas.

4.2 Caso 2

O Estudo do Caso 2 é formado pelas Empresas 3, 4 e 5. A Empresa 4 é do setor fumageiro. Trata-se de uma empresa multinacional com sede no Japão, considerada atualmente uma das maiores empresas mundiais do setor, pois atua em todos os continentes. A Empresa 5 é o operador logístico, que movimentava seus contêineres até o porto de Rio Grande. A Empresa 3 é a companhia marítima, uma empresa multinacional fundada em 1978, em Marseille, também entrevistada no estudo de caso 1.

A Empresa 4 mantém uma relação mais próxima com o operador logístico (Empresa 5) através de troca de informações e relacionamento direto; portanto, as relações estratégicas estão mais presentes. A Empresa 4 e a Empresa 3 mantêm somente relações de negócio. Já o operador logístico (Empresa 5) e a companhia marítima (Empresa 3) mantêm relações operacionais, pois uma presta serviço para a outra, conforme demonstrado na Figura 2.

Figura 2 - Relação na cadeia de distribuição do caso 2



Fonte: Elaborada pelo autor.

4.2.1 Governança contratual ou formal

O primeiro elemento na governança contratual ou formal é o conflito de interesse. Para o supervisor de exportação da Empresa 4, conflito de interesse pode ser definido como sendo a diferença no tipo de serviço oferecido pelos concorrentes de operadores logísticos que atuam com a empresa. Contribui o coordenador de exportação, ao definir conflitos como sendo:

As atitudes ou relações em negociações mantidas entre cliente e fornecedor que fogem do ambiente corporativo sadio de concorrência leal, de confiança e informações em contrato que envolve toda essa parte de relacionamento, de conhecimento e de se conhecerem.

O conflito de interesse, na visão do diretor da Empresa 5, está baseado na estratégia de negócio. De um lado, a companhia marítima, que tem a estratégia de negócio em longo prazo, ou seja, até 5 anos. De outro lado, o operador logístico, que tem sua estratégia de negócio anual. Para o executivo de vendas da Empresa 3, há conflito de interesse, quando a empresa fornece valores diferentes de fretes para empresas do mesmo segmento. A empresa precisa ter cuidado para que nenhuma delas saiba dos preços praticados nas negociações. Sigilo comercial faz parte da ética transacional.

Para que não ocorram conflitos de interesses, o mais importante, para o supervisor de exportação da Empresa 4, é cuidar para não trocar as informações. O

negócio precisa fluir e funcionar para que as regras acordadas não sejam burladas em detrimento de uma situação, isto é, ser o mais transparente possível evitando quebra das regras. Para o entrevistado da Empresa 5, um dos fatores que gerou conflitos de interesses diz respeito à vistoria do contêiner, uma vez que era realizado pelo operador logístico e há três anos passou a ser de responsabilidade da companhia marítima. Ainda, no tabaco, é um padrão totalmente diferente dos demais. Não é classificado nem como padrão alimento, nem como carga geral. Outro fator que gera conflitos de interesse é a preocupação com o desempenho da logística das operações. As companhias marítimas, dentro de sua estratégia de negócios, querem oferecer serviços porta a porta para as empresas. Para o entrevistado, estes dois fatores geram conflitos de interesses, que podem influenciar qualquer política de renovação de contrato. Para o executivo de vendas da Empresa 3, os conflitos podem ocorrer, principalmente, quando se trata de informar valores de frete para empresas do mesmo segmento ou ramo de atuação. A empresa deverá ter cuidado com o sigilo das informações. Com a Empresa 4, isto não acontece, uma vez que pertence a um grupo de japoneses, sendo as negociações realizadas anualmente com a matriz na França. Ou seja, as empresas se reúnem e são informados os valores de frete baseados nos volumes para o ano. Com base nestas informações, é elaborada uma nova proposta comercial.

Outro elemento da governança contratual ou formal é o controle. Para o supervisor de exportação da Empresa 4, o conceito de controle é entender a cadeia, ou seja, ter a cadeia bem mapeada para identificar os gargalos e contar com um processo fácil, ágil e rápido. O diretor da Empresa 5 destaca que o controle deve ser eficiente e eficaz desde o ponto de coleta até o ponto de consumo. É fazer mais com menos: mais serviços, mais informações, com menos recurso, menos erros e menos retrabalhos. Corroborar o executivo de vendas da Empresa 3 ao dizer que o controle é a forma como controlamos as operações, o que é realizado através do *booking*, que controla basicamente o frete, volume, destino e prazo de embarque e de entrega no destino.

Para o supervisor de exportação da Empresa 4, os controles são criados a partir de necessidades. Algumas informações são importantes, tais como: o custo por processo, custo por transportadora e custo de armador. Reforça o coordenador de exportação que os controles são baseados em informações reais e concretas, gerando planilhas e gráficos, tudo isso para manter a maior relação de confiança e

de transparência possível junto ao operador logístico. Para controlar as operações da Empresa 5, foi criado o que se chama de "POP", Processo Operacional Padrão por Cliente. Existe um POP para cada cliente. Esse POP inicia no momento em que o exportador faz a solicitação de carregamento. É um controle eficiente de toda a operação. Este controle atualmente é digital e será virtual. Na Empresa 3, o controle é realizado através do *booking*. Semanalmente ou a cada navio programado, são analisados os embarques, ou seja, todos os embarques são monitorados e avaliados a fim de verificar quantos contêineres o cliente realmente carregou no navio. Estas informações são importantes para certificar-se de que não existe nenhuma divergência ou discrepâncias nos embarques, conforme as informações disponibilizadas no início da negociação.

O terceiro elemento da governança contratual ou formal é o contrato. O conceito de contrato, para o supervisor de exportação da Empresa 4, é:

A formalização do negócio, ou seja, quando é formalizado, documentado é assinado pelas partes, nele contém todas as regras do negócio e que elas sejam respeitadas, que sejam transparentes e que seja sempre bom para os dois lados, buscando o conceito do ganha a ganha, então, enquanto o parceiro está ganhando, com certeza a empresa está ganhando também, embora a empresa ainda mantém alguns acordos muito forte no fio do bigode e traz muito mais retorno do que aquele que está documentado

O diretor da Empresa 5 destaca que:

O contrato evoluiu muito, até um tempo atrás não significava nada, claro que ainda continua muito didático e teórico, atualmente existem mais participantes na cadeia, não somente a transportadora e embarcador, por isto o mesmo acaba sendo importante.

Para o executivo de vendas da Empresa 3, o contrato é a forma de formalizar a negociação que foi realizada entre as partes envolvidas, tais como: valor do frete, período acordado e o volume determinado. “Os contratos atuais não são mais feitos como os formais de antigamente em que era reconhecido firma em cartório”. Hoje o contrato se baseia apenas em um e-mail, com o arquivamento de frete, que tem uma data a ser considerada como contrato.

Para o entrevistado da Empresa 4, existem contratos com todos os operadores logísticos, fornecedores e outros prestadores de serviços. Nada entra ou sai da empresa sem contrato, embora, muitas vezes, o contrato não garanta muita coisa, dependendo do tipo de contrato. O diretor da Empresa 5 ressalta a importância do contrato ao afirmar que a empresa dá prioridade comercial às empresas que fornecem contrato de prestação de serviço, o que gera mais

tranquilidade no planejamento estratégico e, conseqüentemente, nos investimentos. Existem contratos somente com a Empresa 4. Com as companhias marítimas não existe nenhum contrato assinado. Este é estabelecido entre o exportador (Empresa 4) e a companhia marítima (Empresa 3). Menciona, ainda, o entrevistado que “existe pouco diálogo entre o operador logístico e a companhia marítima”. O executivo de vendas da Empresa 3 confirma o que dizem os entrevistados das empresas 4 e 5, quando mencionam a importância do contrato, estabelecido através de um contrato redigido entre as partes, com base em informações obtidas em reunião na França. Vale lembrar que a Empresa 4 pertence a um grupo de japoneses, sendo as negociações realizadas anualmente com a matriz. Ou seja, as empresas se reúnem para negociar volumes, destinos e valores de frete, baseados em informações anuais.

O quarto elemento da governança contratual ou formal é o poder. O supervisor de exportação da Empresa 4 conceitua o poder utilizando um velho ditado: “manda mais quem tem mais bala na agulha”, ou seja, quem tem mais volume tem mais poder político e, conseqüentemente, tem mais poder de barganha. Já o coordenador de exportação diz que “é a relação da importância e a influência que o seu negócio exerce dentro de uma cadeia, então quem tiver uma importância e uma influência maior dentro da cadeia, por consequência, terá um poder maior”. O poder, para o diretor da Empresa 5, também é baseado em um ditado antigo que diz que “poder é: manda quem pode e obedece quem precisa”. Já o executivo de vendas da Empresa 3 destaca que poder está no poder de avaliação de determinadas empresas e negócios.

Para o supervisor de exportação da Empresa 4, o poder é estabelecido através do contato direto. Já para o coordenador de exportação, é exercido respeitando as normas estabelecidas no contrato, sejam elas, internas, governamentais ou de mercado. É a parcela de influência dentro do negócio, que será útil e benéfico no momento oportuno para a empresa. Já na visão do entrevistado da Empresa 5, o poder, nesta relação, será sempre do operador logístico, visto que, tudo pode voltar-se contra ele, pois se perder o *dead line* e o contêiner não estiver em condições, mesmo que a responsabilidade de vistoriar o contêiner seja da companhia marítima, as reclamações serão sempre dirigidas ao operador logístico. Já para o entrevistado da Empresa 3, no caso da Empresa 4, o poder da companhia marítima é limitado, pois precisa manter os volumes acordados

na França. Então, a Empresa 4 tem o poder ou não de embarcar, até porque há contratos com outras companhias marítimas.

No Quadro 6, demonstra-se de forma sintetizada como é estabelecido e exercido cada um dos elementos na governança contratual e formal nas empresas que compõem o caso 2.

Quadro 6 - A governança contratual ou formal no caso 2

Empresa	Conflitos de interesses	Controle	Contrato	Poder
Empresa 4	<ul style="list-style-type: none"> - Não trocar as informações. - Regras acordadas não sejam burladas. - Ser o mais transparente. 	<ul style="list-style-type: none"> - Criados em cima de necessidades. - Informações reais e concretas. 	Existem contratos com todos os operadores.	<ul style="list-style-type: none"> - Contato direto. - Respeitando as normas estabelecidas no contrato.
Empresa 5	<ul style="list-style-type: none"> - A vistoria do contêiner. - Preocupação relacionada com desempenho da logística das operações. 	<ul style="list-style-type: none"> - "POP", Processo Operacional Padrão por Cliente. - É digital e será virtual. 	<ul style="list-style-type: none"> - Prioridade comercial. - Gera mais tranquilidade. - Nos investimentos. 	- Nesta relação será sempre do operador logístico.
Empresa 3	<ul style="list-style-type: none"> - Informar valores de frete para as empresas do mesmo segmento ou ramo de atuação. - Sigilo das informações. 	- <i>Booking</i> .	<ul style="list-style-type: none"> - Através de um contrato redigido. - Reunião na França. 	- Poder da companhia marítima é limitado e precisa manter os volumes acordados.

Fonte: Elaborado pelo autor.

A governança contratual ou formal composta pelos elementos conflitos de interesses, controle, contrato e poder são importantes para as organizações. Para os entrevistados, os conflitos de interesses também ocorrem constantemente entre as empresas do caso 2. Alguns conflitos podem estar diretamente relacionados com o preço; já outros, não. Percebe-se que os conflitos de interesse foram definidos como sendo a diferença no tipo de serviço prestado.

Os conflitos de interesses são atitudes ou relações em negociações dentro do ambiente corporativo, que podem ser utilizados dentro da estratégia de negócio. Outro conflito de interesse abordado no estudo está relacionado diretamente ao preço. Foi mencionado que o maior conflito está vinculado ao preço e aos valores do frete. A empresa precisa ter sigilo comercial e ética transacional, o que contribui com o que Ross (1973) coloca que a Teoria da Agência é um dos modelos de interação

social entre dois ou mais; por isso, está, também, relacionada ao risco moral, ao fluxo de informações, à intermediação financeira e/ou aos modelos monetários.

Outro elemento é o controle, que diz respeito ao entendimento da cadeia, isto é, ter a cadeia bem mapeada para identificar os gargalos e ter um processo fácil, ágil e rápido. O controle deve ser eficiente e eficaz; é a forma como controlamos as operações.

O terceiro elemento da governança contratual ou formal é o contrato, conceituado como sendo a formalização do negócio, assinado pelas partes envolvidas. Este elemento evoluiu muito, pois pode ser baseado apenas em um *e-mail*, desde que todos estejam cientes das regras estabelecidas. Reforça o que diz Jensen e Meckling (1976) que os contratos podem ser diferentes entre as empresas envolvidas. Seu valor pode ser dependente da forma de monitoramento realizado, da preferência por tipos específicos de concessões dos atores e da capacidade individual desses indivíduos na tomada de decisão, como, também, pode ser dependente de garantias.

O quarto elemento da governança contratual ou formal é o poder. Os entrevistados entendem o poder como sendo daquele que quem tem mais volume, que tem mais poder político e, conseqüentemente, tem maior poder de barganha. É a relação da importância e da influência no negócio: manda quem pode e obedece quem precisa; é o poder de avaliação sobre determinadas empresas e negócios.

4.2.2 Governança transacional

O primeiro elemento da governança transacional a ser analisado no caso 2 é o oportunismo. Para o supervisor de exportação da Empresa 4, oportunismo é fazer valer seu “poder de barganha” para ter uma certa vantagem competitiva, ter uma diferenciação para conseguir atingir os objetivos de forma mais rápida. Para o diretor da Empresa 5, oportunismo é “sair da caixinha, e não fazer a mesma coisa que todos fazem”, por isso, a empresa está há 10 anos no mercado, crescendo a cada ano. O oportunismo, para o executivo de vendas da Empresa 3, é aproveitar uma oportunidade, como, por exemplo, oferecer valores de fretes mais altos com o objetivo de obter lucro. Geralmente, isso acontece com cotações para empresas que atuam no mesmo segmento. Assim, a empresa aproveita para aumentar o lucro.

Para o entrevistado da Empresa 4, a oportunidade aparece e pode ser

identificada sempre que existir uma relação ganha-ganha e existir transparência entre as duas empresas. Contribui o coordenador de exportação ao afirmar que é muito importante esta relação ganha-ganha e que a “oportunidade pode ser favorável para todos, desde que mantenha esta relação. Quando um identificar a oportunidade, que seja bom para todos”, a fim de construir uma relação de maior confiança com o fornecedor, prestador de serviço e cliente. O entrevistado da Empresa 5 destaca que a oportunidade está nas ações e que a empresa, recentemente, aproveitou uma oportunidade na movimentação de fumo cru da Empresa 4. Foram instaladas iscas eletrônicas para fazer o rastreamento de toda a operação, desde a origem em Santa Catarina até a chegada à fábrica em Santa Cruz do Sul. Através deste sistema, a Empresa 4 realizou o acompanhamento necessário de todo o processo, Trata-se de um sistema inovador que não era realizado anteriormente. Como foi comentado pelo coordenador de exportação da Empresa 4, este sistema é “bom para todos”. O entrevistado da Empresa 3 destaca que a Empresa 4 mantém contrato com a matriz. Então, o oportunismo somente poderá acontecer quando a Empresa 4 realizar novas cotações com um agente de cargas e este, por sua vez, realizar a cotação com a empresa. Ao perceber que se trata da mesma cotação, a empresa pode valer-se do oportunismo para cotar fretes mais elevados para sempre embarcar diretamente com a Empresa 4.

Outro elemento da governança transacional diz respeito ao preço. O supervisor de exportação da Empresa 4 destaca que este elemento “é muito importante no processo”. O coordenador de exportação menciona que “o preço é o valor que se dá para um determinado negócio, para um determinado produto ou um determinado serviço, é a importância do valor, seja ele monetário ou qualitativo”. O diretor da Empresa 5 conceitua o preço, com as palavras de um dos sócios: “somos um item de custo na planilha de preço do cliente”. O preço é um elemento determinante em qualquer negócio. A empresa precisa preocupar-se com este item de custo, “porém da melhor forma possível e não da menor forma”. O executivo de vendas da Empresa 3 conceitua o preço dizendo que “é o valor de frete acordado de um determinado porto de origem até o destino final”.

Para o supervisor de exportação da Empresa 4, no cenário atual, os preços podem influenciar muito, ou seja, é o elemento que mais influencia o processo. O preço, num cenário difícil, principalmente, econômico, como o que o país enfrenta, é muito importante para a sobrevivência da organização. Então, quanto menos a

empresa pagar, mais receberá, sempre respeitando a relação “ganha-ganha” para ter preços justos. O preço, para o diretor da Empresa 5, influencia na hora de medir a qualidade do serviço em relação ao concorrente. A empresa precisa agregar valor ao cliente para que não abra mão do serviço, mesmo que o valor do frete seja maior que o do concorrente. O entrevistado da Empresa 3 comenta que preços podem influenciar a cadeia de distribuição, principalmente, quando se trata de volume: “se o volume for maior, teoricamente, vai gerar um frete mais competitivo para uma determinada empresa”. Como as negociações com a Empresa 4 são anuais, o valor do frete é diferenciado, levando em conta o contrato firmado entre as empresas.

O terceiro elemento da governança transacional é o custo de transação. Para o supervisor de exportação da Empresa 4, o custo de transação é o valor gasto para executar o processo desde o início até o final. Geralmente está atrelado ao orçamento e ao subsídio orçamentário da empresa. O diretor da Empresa 5 destaca que, para chegar ao custo de transação, é necessário conhecer muito bem todas as etapas do processo. Para o executivo de vendas da Empresa 3, o custo de transação se refere a todas as despesas adicionais, além do que foi contratado.

Para o supervisor de exportação da Empresa 4, o custo de transação é estabelecido através do mapeamento da cadeia. É importante neste processo a transparência na relação com o parceiro, principalmente no que diz respeito aos custos do operador logístico. O coordenador de exportação reforça a ideia dizendo que é conhecer toda a cadeia, saber todos os custos, tais como: o custo da produção, custo de estocagem e o custo de transporte. Para ter acesso a estes custos, o operador logístico precisa informá-los, tais como: o custo de combustível, de pessoas, se é caminhão próprio, quanto custa um caminhão por mês, manutenção, pneus, pedágios, motorista, diárias, balanças, entre outras despesas. Ou seja, é “conhecer todas as etapas do processo, mapear e ter o custo muito bem definido”. O entrevistado da Empresa 5 reforça o que disse o coordenador de exportação da Empresa 4 que realmente é necessário “conhecer todas etapas do processo”. É necessária uma avaliação do que o cliente quer e o que procura, pois, muitas vezes, quer algo e procura outro serviço. Muitas vezes, o cliente quer somente preço. Neste caso, será cotado o custo mínimo para este cliente; no entanto, existem clientes que procuram algo especial, um serviço diferenciado. Neste caso, faz-se uma análise para estipular o melhor preço. Avaliam-se alguns critérios, tais como o volume, a fim de verificar se o produto é sazonal ou não; se a

empresa emitirá contrato ou não; o valor da mercadoria; se a mercadoria é visada ou não, pois terá impacto no seguro. Todas estas variáveis farão parte do custo. O entrevistado da Empresa 3 menciona que são as despesas adicionais, que poderão ocorrer quando algo é realizado desnecessariamente, ou seja, “a existência de uma discrepância, e, conseqüentemente, uma alteração a ser efetuada sobre que já estava pronto”.

O quarto elemento da governança contratual é a incerteza. Para o supervisor de exportação da Empresa 4, a incerteza “é quando o seu negócio é influenciado por situações extras, por variáveis externas, ou seja, quando existem oscilações nesse ambiente e criam-se as incertezas”. Para o coordenador de exportação, “as incertezas são fatores externos, que podem ocorrer de diversas formas, tais como: política, clima, mercado mundial e matéria-prima”. Esses fatores externos influenciarão diretamente, gerando incertezas que fogem do domínio ou da decisão de um contrato que foi formalizado entre empresa, fornecedor e clientes. O diretor da Empresa 5 destaca o que foi mencionado pelos entrevistados da Empresa 4, ao afirmar que a incerteza é provocada pelas variáveis externas e atormentam as empresas privadas. Para o executivo de vendas da Empresa 3, a incerteza significa negociar um frete com um cliente e ficar na expectativa do seu embarque. A probabilidade de ele não acontecer por vários motivos gera incertezas.

Para o supervisor de exportação da Empresa 4, a incerteza, em alguns momentos, somente se manifestará e se estabelecerá se acontecer algo inesperado, pois não é possível prevê-la com antecedência, uma vez que é influenciada por variáveis externas e internas, como, por exemplo, um problema com a matéria-prima. Contribui nesta linha de pensamento o entrevistado da Empresa 5 ao dizer que várias variáveis externas e internas atrasam a operação, como, por exemplo: o motorista adoeceu, um acidente com o caminhão, o produto que não ficou pronto, atraso no carregamento, o terminal de carga está parado, o que impede o agendamento de entrega no Tecon (Terminal de Contêineres). Ou seja, são várias variáveis que geram incerteza. Para o entrevistado de Empresa 3, a incerteza pode ser estabelecida através de uma informação não verdadeira, no momento em que é realizada a cotação. Muitas empresas negociam para baixar os valores com a concorrência. Existem muitas variáveis externas e internas, como, por exemplo, a não entrega do contêiner no porto, o que pode impedir o embarque, concordando assim com o que disseram os entrevistados das Empresas 4 e 5.

O quinto e último elemento da governança transacional é a frequência. Conforme colocado pelo supervisor de exportação da Empresa 4, a frequência é a programação, ou seja, conhecer o volume para executar o processo. Para o coordenador de exportação, “é definindo como vamos trabalhar, baseado na nossa frequência, em nossa capacidade e volume a frequência irá definir a periodicidade, ordem, volume e o tempo que será gasto para fazer aquilo que está proposto a fazer”. A frequência, para o diretor da Empresa 5, pode ser conceituada de duas formas: frequência rotineira ou frequência sazonal. O executivo de vendas da Empresa 3 menciona que a frequência é o volume que o exportador embarca em cada navio, ou seja, quantos contêineres o exportador carrega por semana ou por navio.

Para o coordenador de exportação da Empresa 4, a frequência só será estabelecida no momento em que todos se reunirem para discutir assuntos relacionados com a operação, fazendo a intersecção com os operadores logísticos. Para o entrevistado da Empresa 5, a frequência, em ambas as formas, será estabelecida sempre através da continuidade e da repetitividade do processo. A repetição da operação fará com que seja criado um padrão nas operações. Para o entrevistado da Empresa 3, a frequência é estabelecida através do contrato realizado entre as empresas na França.

No Quadro 7, apresenta-se de forma sintetizada como é estabelecido e exercido cada um dos elementos da governança transacional nas empresas que compõem o caso 2.

Quadro 7 - A governança transacional no caso 2

Empresa	Oportunismo	Preço	Custo de Transação	Incerteza	Frequência
Empresa 4	<ul style="list-style-type: none"> - Existir uma relação ganha-ganha e existir transparência. - Pode ser favorável para todos. - Construir uma relação de maior confiança. 	<ul style="list-style-type: none"> - Podem influenciar muito. - Muito importante para a sobrevivência da organização. - Respeitando a relação “ganha-ganha”. 	<ul style="list-style-type: none"> - Mapeamento da cadeia. - Transparência na relação. - Conhecer toda a cadeia. - Saber todos os custos. 	<ul style="list-style-type: none"> - Acontecer algo inesperado. - Várias variáveis externas e internas, como por exemplo problema com a matéria-prima. 	<ul style="list-style-type: none"> - Reunirem para discutir.
Empresa 5	<ul style="list-style-type: none"> - Está nas ações. - Realizar o acompanhamento necessário. 	<ul style="list-style-type: none"> - Medição do serviço e da qualidade perante o concorrente. - Agregar valor. 	<ul style="list-style-type: none"> - Conhecer todas etapas do processo. - Fazer uma avaliação do que o cliente quer. 	<ul style="list-style-type: none"> - Várias variáveis externas e internas, o motorista adoeceu, o acidente com o caminhão. - Atrasam a operação. 	<ul style="list-style-type: none"> - Continuidade e a repetitividade.
Empresa 3	<ul style="list-style-type: none"> - Acontecer somente quando a Empresa 4 realizar novas cotações. - Cotar fretes elevados. 	<ul style="list-style-type: none"> - Valor de frete é diferenciado levando em conta o contrato. 	<ul style="list-style-type: none"> - Despesas adicionais. - Discrepância. - Uma alteração. 	<ul style="list-style-type: none"> - Informação não verdadeira. - Várias variáveis externas e internas como por exemplo a não entrega do container no porto. 	<ul style="list-style-type: none"> - Contrato.

Fonte: Elaborado pelo autor.

A governança transacional, composta pelos elementos oportunismo, preço, custo de transação, incerteza e frequência, também é importante para a sobrevivência das organizações.

Os entrevistados entendem por oportunismo o poder de barganha para tirar vantagem competitiva; não fazer a mesma coisa que todos fazem e oferecer o valor mais alto para obter mais lucro. Estas definições vão ao encontro do que diz Cornforth (2003) e Lunardi (2008): obtém-se o valor a partir da criação de diferentes formas de organização, buscando minimizar os efeitos perversos da racionalidade limitada e salvaguardando as transações contra o exercício de oportunismo por parte dos agentes envolvidos.

Em relação ao preço, ficou evidente que é um elemento muito importante em qualquer negócio, seja monetário ou qualitativo. A empresa precisa preocupar-se com este item de custo.

Houve três definições diferentes para o elemento custo de transação: para um, é o gasto necessário para executar o processo; para outro, antes de mais nada, é necessário conhecer muito bem todas as etapas do processo; e, para o terceiro, trata-se de todas as despesas adicionais daquilo que foi contratado. Estas definições

também vão ao encontro do que afirma Williamson (1985), que concentra o custo de transação na necessidade de buscar a economia, de forma a obter maior eficiência na adequação das atividades organizacionais às mudanças do ambiente econômico.

Em relação à incerteza, todos a conceituaram como sendo influenciada pelas variáveis externas que geram as incertezas nas relações das empresas. Conforme Williamson (1993), em se tratando de incerteza, as decisões da empresa são fortemente afetadas por elas, tanto que elevam os custos de transação.

A frequência foi conceituada como sendo a programação, isto é, como a empresa trabalhará o conhecimento para executar o processo e o volume que o exportador embarca.

4.2.3 Governança relacional

O primeiro elemento da governança relacional é a confiança. Para o supervisor de exportação da Empresa 4, a confiança é a segurança do bom atendimento; significa a transparência, o “fio de bigode”; é saber que realmente tem condições de atender a empresa, o que é o mais importante na relação de confiança. Para o diretor da Empresa 5, é muito difícil conceituar a confiança quando se trata de companhia marítima; quase não existe a confiança nesta relação; “posso colocar que duas companhias marítimas que a empresa mais confia”. Para o executivo de vendas da Empresa 3, a confiança é a efetivação das negociações em curso e, a partir daí, novos negócios são gerados. Quanto mais negócios forem gerados, mais confiança existirá entre as empresas.

Para o supervisor de exportação da Empresa 4, a confiança pode ser estabelecida na cadeia de distribuição, através de contatos, conversas, proximidade e transparência. “O importante também é deixar bem explícita a relação do ganhador; se o operador logístico está trabalhando com nossa empresa, está ganhando”. O coordenador de exportação destaca que a confiança só será estabelecida se ambos cumprirem com o que foi acordado no contrato; caso contrário, não existirá confiança nesta cadeia. O diretor da Empresa 5 menciona que a confiança só será estabelecida quando as partes estiverem dispostas a dialogar, a fim de resolver e dar suporte aos problemas caso aconteçam. Caso contrário, o nível de confiança vai diminuindo. “Em alguns momentos, algumas companhias marítimas tentam colocar o operador logístico contra o exportador, alegando que o caminhão

não está no terminal para carregar o contêiner”. Para o entrevistado da Empresa 3, a confiança será exercida através de visitas nas empresas. Caso haja algum problema, é importante que o cliente o comunique, o relate, para que a empresa possa resolvê-lo. Se cliente tiver a atenção necessária, aumentará sua confiança no serviço prestado pela empresa, para quem a confiança é gerada no momento em que acontecem novos embarques.

Outro elemento da governança relacional é a habilidade. O coordenador de exportação de Empresa 4 diz que habilidade é a capacidade de fazer bem o que está disposto a executar de maneira correta, ágil, segura e organizada, atendendo assim às expectativas do seu cliente. Já o supervisor de exportação afirma que a habilidade vem do conhecimento: quanto mais se conhece o processo, mais habilidade para observar onde estão as oportunidades e os gargalos. Para o diretor da Empresa 5, a habilidade é intrínseca ao ser humano; faz parte da experiência. Para o executivo de vendas da Empresa 3, a habilidade passa pela capacidade de negociação e pela habilidade interpessoal.

O supervisor de exportação da Empresa 4 comenta que a habilidade pode facilitar e deixar o negócio mais ágil; logo, a habilidade converge para a agilidade. Quanto mais se conhece o negócio, menos dificuldades para executar com maior rapidez os processos e, conseqüentemente, as oportunidades surgirão. Para o coordenador de exportação, a habilidade pode diminuir os conflitos de interesses, principalmente, quando acontecem alguns ruídos indesejados. Neste caso, a empresa precisa ter habilidade para resolver, sentar, sanar e eliminar qualquer problema ou qualquer ruptura. O diretor da Empresa 5 destaca que é necessário estar emocionalmente preparado para resolver determinados problemas; é preciso ter paciência com as pessoas, que conduzem as operações nas empresas. Muitas vezes, “trabalhar com pessoas é complicado”. O entrevistado da Empresa 3 menciona que a habilidade é estabelecida e exercida através de contatos com as empresas, o que gera maior aproximação, ou seja, trata-se da habilidade interpessoal do vendedor para conseguir negociar o máximo com a empresa. Este conceito reforça o que disse o coordenador de exportação, que é necessário ter habilidade para resolver, sentar, sanar e eliminar qualquer problema ou qualquer ruptura.

O terceiro elemento da governança relacional diz respeito à flexibilidade. Para o supervisor de exportação da Empresa 4, é a capacidade da empresa de moldar-se

a um cenário proposto. O coordenador de exportação contribui dizendo que é a capacidade de adaptação, pois tanto a empresa como todos os envolvidos na cadeia precisam adaptar-se em caso de problemas que podem acontecer em virtude de fatores externos. O diretor da Empresa 5 menciona que “a flexibilidade está muito ligada à habilidade, pois precisamos ser hábeis para fazer algo e flexíveis para fazer isto”. O entrevistado coloca que é necessário ter flexibilidade e habilidade para resolver os atritos e conflitos de interesses e concorda com o que diz o coordenador de exportação da Empresa 4, que a flexibilidade deve ser exercida por todos que estão envolvidos na cadeia de distribuição. O executivo de vendas da Empresa 3 conceitua flexibilidade, dizendo que é necessário “colocar-se à disposição do cliente para fazer algo da melhor forma possível”.

Para o supervisor de exportação da Empresa 4, a flexibilidade será exercida na cadeia, quando a empresa estiver propensa a fazê-lo; precisa fazer a flexibilidade acontecer e, muitas vezes, é inevitável. Na empresa, acontece frequentemente se o operador também for flexível. Cada safra é diferente; sempre acontecem novos problemas; os fatores externos estão presentes ano após ano. O fator clima, o fator político, o fator econômico, a crise mundial do tabaco, o aumento do petróleo que impactará no frete são alguns problemas que se revezam ano a ano. É necessário conhecer muito bem o mercado de atuação e ter consciência de que todos esses fatores podem interferir no processo. Contribui ainda o supervisor de exportação ao destacar que é “necessário quebrar paradigmas e reinventar a todo momento, estar constantemente mudando”. O diretor da Empresa 5 afirma que a flexibilidade é estabelecida e exercida no momento em que a empresa analisa a situação do exportador, pois, conforme mencionado, as safras nunca são as mesmas. Ano a ano haverá volumes diferentes, o que impõe frequentemente a flexibilidade. Para o entrevistado da Empresa 3, a flexibilidade pode ser estabelecida nas negociações, nos preços de fretes, nos prazos de embarques, nos embarques de lotes únicos em vários navios, no volume e no tempo livre do contêiner. Tudo pode ser flexibilizado, conforme as necessidades do cliente num determinado negócio. A empresa não é flexível na negociação com a Empresa 4, pois as negociações são globais e anuais, realizadas na França.

Outro elemento da governança relacional é a autonomia. O coordenador de exportação da Empresa 4 destaca que “autonomia é o conhecimento com o saber”. É saber e entender que o seu negócio começa em uma etapa X e vai até uma etapa

Y, a partir da etapa Y até a etapa Z. É necessária a participação de outra empresa para fazer esta operação. Para o diretor da Empresa 5, é necessário cuidado com a autonomia, pois remete também a poder e quando é dado poder a alguém são transmitidas responsabilidades. “A empresa tem uma autonomia resguardada”. Para o executivo de vendas da Empresa 3, a autonomia são os limites impostos em uma negociação.

Para o supervisor de exportação da Empresa 4, a autonomia será estabelecida no momento em que respeitar os limites de cada um no processo. É necessário saber onde inicia e onde termina o limite de cada um, ou seja, respeitar os acordos e princípios de negócios. O coordenador de exportação contribui ao afirmar que é questão de respeitar o processo, respeitar todas as etapas da cadeia até que ela esteja concluída. O entrevistado da Empresa 5 destaca que a autonomia, geralmente, é estabelecida quando acontecem alguns problemas, principalmente de relacionamento. Nesse momento, a autonomia se manifestará, pois é necessária a resolução do problema e, conseqüentemente, a busca de melhorias contínuas no processo, evitando os conflitos na cadeia. O entrevistado da Empresa 3 menciona que a autonomia termina até um tarifário pré-estabelecido, isto é, a empresa tem autonomia para negociar dentro do limite tarifário. As negociações fora desse limite tarifário serão reportadas ao escritório em São Paulo. No caso da Empresa 4, a companhia marítima aqui no Brasil não tem limites para negociar, uma vez que os fretes são negociados no contrato já firmado na matriz na França.

O quinto e último elemento da governança relacional diz respeito à aliança. Para o supervisor de exportação da Empresa 4, “aliança é o sentimento de parceria a médio e longo prazo”, com o objetivo de formar um grupo formado pela empresa, fornecedores e prestadores de serviço. Este grupo trabalhará para fortalecer o negócio, trazer benefícios, reduzir custos e os impactos negativos da própria cadeia. Contribuindo, o coordenador de exportação destaca que “aliança é o resumo de todos os esforços que foram feitos até então”. Manifestar-se-á a médio e longo prazo. A aliança é o resultado positivo de todos esses esforços realizados por todos, em torno de um objetivo comum, que é a relação ganha-ganha. O diretor da Empresa 5 menciona que a aliança é um fator primordial no processo. É necessário trabalhar com parcerias sérias e dedicadas. “As parcerias podem ser pontuais para um determinado negócio ou estratégicas, para outros negócios”. O entrevistado da Empresa 3 destaca que aliança é “formalizar as negociações que estão sendo

realizadas com a empresa, seja contrato esporádico ou não, fazer com que este embarque aconteça é sinal de confiança e, conseqüentemente, de aliança”.

A aliança é estabelecida e exercida na cadeia, segundo o supervisor de exportação da Empresa 4, “quando existir total transparência, através de regras claras e objetivas, com sentimentos comuns em prol do negócio, em prol da cadeia e em prol do fluxo como um todo”. Será necessário negociar com todos, executar com transparência, estabelecer metas em conjunto, critérios e regras claras. O entrevistado da Empresa 5 também destaca que, para ser estabelecida a aliança, é necessária a participação de todos os envolvidos na cadeia, “fazer uma reunião com todas as empresas antes de formalizar o contrato, pois existem muitas variáveis que podem atrapalhar a operação. A discussão saudável gera uma aliança”. O executivo de vendas da Empresa 3 destaca que a aliança ocorre através de contratos formalizados, sejam eles esporádicos ou não, através do arquivamento de frete, de um e-mail, de um contato telefônico, de uma visita ao cliente, reforçando assim o que fora mencionado pelos entrevistados das Empresas 4 e 5, que a presença de todos os envolvidos na cadeia é importante no processo de aliança.

O Quadro 8 demonstra resumidamente como é estabelecido e exercido cada um dos elementos na governança relacional nas empresas que compõem o caso 2.

Quadro 8 - A governança relacional no caso 2

Empresas	Confiança	Habilidade	Flexibilidade	Autonomia	Aliança
Empresa 4	- Contatos, conversas, proximidade e transparência. - Cumprir o que foi acordado.	- Facilitar e deixar o negócio mais ágil. - Diminuir os conflitos de interesses.	- Propensa a fazer isto. - Cada safra é diferente. - Conhecer muito bem o mercado. - Quebrar paradigmas e reinventar.	- Respeitar os acordos e princípios de negócios. - Respeitar todas as etapas da cadeia.	- Quando existir total transparência. - Negociar com todos. - Estabelecer metas em conjunto. - Critérios e regras claras.
Empresa 5	- Dialogar, resolver e dar suporte.	- Estar emocionalmente preparados para resolver determinados problemas. - Ter paciência com as pessoas.	- Analisar a situação do exportador.	- Quando acontecer alguns problemas. - Necessária a resolução.	- Necessária a participação de todos.
Empresa 3	- Através de visitas. - Cliente terá toda a atenção.	- Contatos efetuados. - Maior aproximação. - Habilidade interpessoal.	- Nas negociações. - Cliente necessita em um determinado negócio.	- Termina até um tarifário pré-estabelecido.	- Dará através de contratos formalizados. - Presença de todos os envolvidos na cadeia.

Fonte: Elaborado pelo autor.

A governança relacional composta pelos elementos confiança, habilidades, flexibilidade, autonomia e aliança também tem seu grau de importância para a sobrevivência das organizações, segundo os entrevistados das empresas do caso 2.

Questionados sobre a confiança, definiram-na como sendo a segurança de ser bem atendido; transparência; e a efetivação das negociações. Quanto mais negócios, mais confiança entre as empresas. Para um dos entrevistados, a confiança pode não existir em alguns casos, o que reforça o que dizem Lazzarini, Miller e Zenger (2008) que existem vários benefícios ligados à confiança, destacando-se a possibilidade de diminuir as incertezas sociais e facilitar os processos de transferência de conhecimento entre os atores (JENSEN; WEBSTER, 2009; MESQUITA; LAZZARINI, 2008).

Em relação à habilidade, foi mencionado que é algo intrínseco ao ser humano; faz parte da experiência e da habilidade interpessoal. É a capacidade de executar bem a operação, de forma correta, ágil, segura e organizada. Estes conceitos corroboram com o que diz Butler (1991), ou seja, trata-se do conjunto de capacidades ou habilidades sobre determinado assunto que qualifica um ator para a execução de uma ação ou tarefa determinada.

A flexibilidade, para os entrevistados, é a capacidade da empresa de moldar-se a um cenário proposto; é a capacidade de adaptação. A flexibilidade está ligada à habilidade para resolver atritos e conflitos de interesses. Deve existir flexibilidade na determinação da intensidade dos mecanismos de governança para que o resultado sobre o comportamento do gestor seja eficaz (CHRISTOPHER, 2010). A autonomia é conceituada como sendo o conhecimento com o saber; pode remeter também ao poder e à responsabilidade. A autonomia são os limites impostos em uma negociação.

Observou-se que os entrevistados conceituaram a aliança como sendo um sentimento de parceria a médio e longo prazo para fortalecer o negócio, trazer benefícios, reduzir custos e os impactos negativos da própria cadeia. A aliança é o resultado positivo de todos esses esforços, sendo um fator primordial no processo para formalizar as negociações realizadas entre as empresas. A confiança só pode ser construída através da experiência entre as empresas no longo prazo (RYU; SO; KOO, 2009).

O supervisor de exportação da Empresa 4 aponta que governança transacional é importante na cadeia de distribuição, uma vez que preço e custo de

transação estão diretamente envolvidos na operação. Contribuindo com esta resposta, o coordenador de exportação afirma que, mesmo existindo uma boa confiança e aliança entre os envolvidos, muitas empresas preocupam-se com o preço, pois querem sempre obter lucro para permanecerem no mercado. O entrevistado da Empresa 5 menciona que as três são importantes, porém a governança contratual predomina, visto que o contrato é a base de toda a operação e o início de toda a negociação. O executivo de vendas da Empresa 3 destaca que a governança relacional tem maior importância na cadeia de distribuição. Segundo a própria experiência, é muito importante a relação interpessoal entre as empresas, que junto com as outras duas complementa a governança nas empresas.

5 CONSOLIDAÇÃO DOS CASOS

Neste capítulo serão apresentadas as consolidações entre as análises dos dois estudos de caso.

5.1 Governança contratual ou formal

A governança contratual ou formal composta pelos elementos conflitos de interesses, controle, contrato e poder é importante para as organizações. No Quadro 9, será demonstrado, resumidamente, como é estabelecido e exercido cada um dos elementos da governança contratual e formal nos dois casos.

Quadro 9 – Consolidação da governança contratual ou formal nos dois casos

	Conflitos de interesses	Controle	Contrato	Poder
Governança Contratual e Formal	<ul style="list-style-type: none"> - Tempo de entrega e a oferta de equipamento adequado. - Falta deste equipamento. - Não cumprir com o prometido. - Continuidade ao processo. - Informar valores de frete para as empresas do mesmo segmento ou ramo de atuação. - Não trocar as informações. - Preocupação relacionada com desempenho da logística das operações. - Regras acordadas não sejam burladas. - Ser transparente. - Quem é responsável por vistoriar o contêiner. - Sigilo das informações. 	<ul style="list-style-type: none"> - Fazer o rastreamento do contêiner. - Planilha física. - Retirada do contêiner. - <i>booking</i> (efetivação da reserva). - Verificar se não existe nenhuma divergência ou discrepâncias. - Criados em cima de necessidades. - Informações reais e concretas. - "POP", Processo Operacional Padrão por Cliente. 	<ul style="list-style-type: none"> - Por e-mail com o exportador e o operador logístico. - Emissão do <i>booking</i>. - Existem contratos com todos os operadores. - Gera mais tranquilidade nos investimentos. 	<ul style="list-style-type: none"> - O poder é exercido pelo exportador. - Entre o operador logístico e a companhia marítima, é meramente uma relação operacional. - Exercido pela companhia marítima pois existe um "e-mail com o negócio acordado". - Empresa exportadora possui pouco volume de exportação. - Respeitando as normas estabelecidas no contrato. - Poder da companhia marítima é limitado e precisa manter os volumes acordados.

Fonte: Elaborado pelo autor.

Na governança contratual e formal, o conflito de interesses, para muitos entrevistados, está vinculado diretamente ao preço e às falsas promessas, ao não cumprimento de acordos e à diferença dos serviços oferecidos, ocasionando assim falta de ética transacional. O controle é fundamental em todos os processos. Muitas empresas adotam planilhas para controlar as operações e para analisar a qualidade

e o desempenho da operação. Para que o controle seja efetivado, é necessário conhecer muito bem toda a cadeia, para ser eficiente e eficaz nos resultados.

Para os entrevistados, o contrato é a formalização de um acordo assinado entre as partes envolvidas. Atualmente os contratos podem ser um simples e-mail no qual os envolvidos assinam o aceite, concordado com os termos inseridos. Em relação ao poder, ficou evidente que, para os entrevistados, o poder é de quem decide e tem em mãos a decisão final sobre a operação; é o que tem maior poder político em relação aos demais e, conseqüentemente, maior poder de barganha.

5.2 Governança transacional

A governança transacional, composta pelos elementos oportunismo, preço, custo de transação, incerteza e frequência, também é importante para a sobrevivência das organizações. No Quadro 10, será demonstrada de forma sintetizada a consolidação de como é estabelecido e exercido cada um dos elementos na governança transacional nos dois casos.

Quadro 10 - Consolidação da governança transacional nos dois casos

	Oportunismo	Preço	Custo de Transação	Incerteza	Frequência
Governança Transacional	<ul style="list-style-type: none"> - Preços competitivos. - Atender as exigências. - Barganhar os valores de frete. - Existir uma relação ganha-ganha e existir transparência. - Construir uma relação de maior confiança. - Está nas ações. - Realizar o acompanhamento necessário. - Acontecer somente quando a Empresa 4 realizar novas cotações. - Cotar fretes elevados. 	<ul style="list-style-type: none"> - Tabela de fretes. - Variam de acordo com cada rota. - Volume elevado, vai gerar preços mais competitivos. - Muito importante para a sobrevivência da organização. - Respeitando a relação “ganha-ganha”. - Medição do serviço e da qualidade perante o concorrente. - Agregar valor. - Valor de frete é diferenciado levando em conta o contrato. 	<ul style="list-style-type: none"> - Não é significativo. - Despesas adicionais. - Existência de uma discrepância. - Mapeamento da cadeia. - Saber todos os custos. - Fazer uma avaliação do que o cliente quer. 	<ul style="list-style-type: none"> - Existir variáveis internas e externas como: aumento do valor do frete, influências governamentais, problema com a matéria-prima, o motorista adoeceu, o acidente com o caminhão, a não entrega do container no porto. - Informações não verdadeiras. 	<ul style="list-style-type: none"> - Cumprir com as exigências estabelecidas. - Contrato, por e-mail ou verbal. - Reunirem para discutir. - Continuidade e a repetitividade.

Fonte: Elaborado pelo autor.

Na governança transacional, o oportunismo, para os entrevistados, é aproveitar os pontos fracos para barganhar preços e obter vantagens competitivas, isto é, chegar a um custo ideal e mesmo assim obter lucro. Para os entrevistados, o preço é um dos fatores determinantes; porém, não o principal. É necessário maior preocupação com este item na elaboração do custo final.

Quanto ao custo de transação, em ambos os casos, há definições bem diferentes: pode ser o custo operacional, o custo do caminhão, as despesas adicionais. É necessário conhecer todas as etapas do processo para saber o que será gasto com a operação.

A incerteza, conceituada com unanimidade por todos os entrevistados, diz respeito a várias variáveis, tais como: aumento do valor do frete, influências governamentais, problema com a matéria-prima, doença do motorista, acidente com o caminhão e a não entrega do contêiner no porto. Estas variáveis podem prejudicar o processo.

Em relação à frequência, concluiu-se que ela se estabelece através de uma programação muito bem elaborada pela empresa a fim de manter as exigências sem comprometer a qualidade do serviço prestado e, conseqüentemente, sem modificar o preço acordado na negociação.

5.3 Governança relacional

A governança relacional, composta pelos elementos confiança, habilidades, flexibilidade, autonomia e aliança, também tem alto grau de importância para a sobrevivência das organizações. No Quadro 11, será demonstrada, resumidamente, a consolidação de como é estabelecido e exercido cada um dos elementos da governança relacional nos dois casos.

Quadro 11 – Consolidação da governança relacional nos dois casos

	Confiança	Habilidade	Flexibilidade	Autonomia	Aliança
Governança Relacional	<ul style="list-style-type: none"> - Qualidade do serviço prestado. - Cumprimento das exigências. - Dialogar, resolver e dar suporte para resolver os problemas. - Cliente terá toda a atenção. - Contatos, conversas, proximidade e transparência. - Cumprirem o que foi acordado. 	<ul style="list-style-type: none"> - Experiência. - Surpreender cada vez mais o cliente. - Ser ágil. - Habilidade interpessoal. - Experiência de mercado. - Diminuir os conflitos de interesses. - Estar emocionalmente preparados para resolver determinados problemas. - Ter paciência com as pessoas. 	<ul style="list-style-type: none"> - Diálogo. - Agilização na liberação antecipada do contêiner. - Nas negociações. - Conhecer muito bem o mercado. - Quebrar paradigmas e reinventar. - Analisar a situação do exportador. 	<ul style="list-style-type: none"> - Atender as exigências. - Termina até um determinado tarifário pré-estabelecido. - Negociar dentro desse limite tarifário. - Respeitar os acordos e princípios de negócios. - Respeitar todas as etapas da cadeia. 	<ul style="list-style-type: none"> - Acontecer naturalmente. - Atender as exigências e ter preços competitivo. - Cada um fizer a sua parte. - Agilizar. - Fortalecer a relação interpessoal. - Quando existir total transparência. - Estabelecer metas em conjunto. - Critérios e regras claras. - Presença de todos os envolvidos na cadeia.

Fonte: Elaborado pelo autor.

Na governança relacional, a confiança, para os entrevistados, somente é formalizada no médio e longo prazo, sendo resultado do bom atendimento e do cumprimento das exigências estabelecidas entre as empresas. É a transparência e a efetivação das negociações. A habilidade é conceituada como sendo a experiência, a agilidade e habilidade interpessoal que o ser humano tem para resolver pequenos conflitos ou pendências em curto prazo. É intrínseco do ser humano, que tem a capacidade de executar bem a operação, de forma correta, ágil, segura e organizada.

A flexibilidade foi conceituada como sendo um elemento facilitador do processo, isto é, fazer algo da melhor forma possível para que a empresa se adapte e se molde a um cenário inesperado. Está relacionada à habilidade para resolver os atritos e conflitos de interesses. Em relação à autonomia, observou-se que os entrevistados a conceituam como ser detentor do poder de decisão. Alguns afirmam que é o conhecimento com o saber; está diretamente relacionada ao poder e à responsabilidade, sempre observando os limites impostos pela negociação.

A aliança é uma parceria de médio e longo prazo para fortalecer o negócio

entre todos envolvidos na cadeia, com o objetivo maior de trazer benefícios, reduzir custos e impactos negativos na cadeia. É estabelecida através das negociações entre as empresas e formalizada em contratos.

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Esta dissertação de mestrado buscou responder à questão: quais são os elementos que influenciam na governança de distribuição entre as empresas exportadoras, os provedores de serviços logísticos (PSLs) e as companhias marítimas?

Para responder a esse questionamento, foram analisadas cinco empresas de dois setores diferentes, através de entrevistas pessoais nas empresas, com oito executivos, com cargos importantes dentro das organizações. Os executivos destas áreas entendem com profundidade o tema relacionado à logística e tem conhecimento das relações com as outras empresas da cadeia de distribuição. Dessa forma, a pesquisa teve o objetivo de analisar os elementos da governança da cadeia de distribuição (governança contratual, transacional e relacional), entre as empresas exportadoras, os provedores de serviços logísticos (PSLs) e as companhias marítimas. Os seguintes objetivos específicos foram os seguintes:

- a) Identificar os elementos importantes que compõem a governança da cadeia de distribuição entre as empresas exportadoras, os provedores de serviços logísticos (PSLs) e as companhias marítimas. Para alcançar este objetivo, foram selecionados 14 elementos nas três governanças, a contratual ou formal, a transacional e a relacional, identificando-se os elementos da governança da cadeia de distribuição, que se encontram na subseção 2.6.3 (QUADRO 1).
- b) Identificar como esses elementos da governança da cadeia de distribuição são definidos pelos gestores nos relacionamentos entre os agentes da cadeia de distribuição (empresa exportadora, provedores serviços logísticos e companhias marítimas). Na governança contratual e formal, o conflito de interesses, para muitos entrevistados, está relacionado diretamente ao preço, pois, se ele não condisser com o estabelecido, configurará falta de ética transacional. Os controles são extremamente importantes; por isso, é fundamental que as empresas adotem planilhas para controlar as operações. O contrato é a formalização de um acordo assinado entre as partes envolvidas; porém, não é elaborado um contrato formal, mas um *e-mail* de acordo entre as partes. Em relação ao poder, ficou evidente que é exercido pela empresa mais forte.

Na governança transacional, sempre há oportunismo, pois a empresa sempre aproveita as fragilidades de concorrentes, principalmente, para barganhar preços, com o objetivo de se tornar competitiva. Para todos os entrevistados, o preço é um dos fatores determinantes, porém, não o principal. Para um preço melhor, é necessário melhorar o custo de transação. Para que isso aconteça, é preciso conhecer todas as etapas do processo. Há muitas incertezas até o final do processo, por causa das várias variáveis que podem prejudicá-lo. É necessário manter as exigências sem comprometer a qualidade do serviço prestado para garantir a frequência nas operações.

Na governança relacional, a confiança só será estabelecida a médio e longo prazo. Para que ela aconteça, é necessário bom atendimento e o cumprimento das exigências estabelecidas entre as empresas. Para ter habilidade, é necessário ter experiência, agilidade e habilidade interpessoal. A flexibilidade é adaptar-se e moldar-se a um cenário inesperado. Já a autonomia é o conhecimento com o saber, diretamente relacionada com o poder e a responsabilidade. A aliança é uma parceria de médio e longo prazo para fortalecer o negócio. Ela é estabelecida através de negociações entre as empresas e formalizada em contratos.

- c) Identificar como esses elementos da governança da cadeia de distribuição são estabelecidos e exercidos ao longo da cadeia de distribuição entre as empresas exportadoras, os provedores de serviços logísticos (PSLs) e as companhias marítimas. Conforme os entrevistados, os elementos analisados são estabelecidos e exercidos na cadeia de distribuição de forma diferenciada, porém, muitas vezes, com significado idêntico. Ou seja, a ação pode ser a mesma, porém, com reações diferentes. No Quadro 12, apresenta-se uma síntese de como os elementos da governança contratual ou formal, transacional e relacional são estabelecidos e exercidos nos dois casos.

Em duas empresas que compõem o caso 1, a governança relacional foi considerada importante na visão dos respondentes. Para eles, confiança, habilidades, flexibilidade, autonomia e alianças são elementos muito importantes para manter a governança da cadeia de distribuição. Igualmente, é importante manter um bom relacionamento entre todos os atores da cadeia para obter resultados sempre positivos. As demais governanças reforçam o elo desta cadeia.

Quadro 12 - Consolidação da governança nos dois casos

	Conflitos de interesses	Controle	Contrato	Poder	
Governança Contratual e Formal	<ul style="list-style-type: none"> - Tempo de entrega e a oferta de equipamento adequado. - Falta deste equipamento. - Não cumprir com o prometido. - Continuidade ao processo. - Não trocar as informações. Sigilo nas informações.	<ul style="list-style-type: none"> - Fazer o rastreamento do contêiner. - Planilha física. - <i>booking</i> (efetivação da reserva). - Verificar se não existe nenhuma divergência ou discrepâncias. 	<ul style="list-style-type: none"> - Emissão do <i>booking</i>. - Existem contratos com todos os operadores. - Gera mais tranquilidade nos investimentos. 	<ul style="list-style-type: none"> - O poder é exercido pelo exportador. - Exercido pela companhia marítima pois existe um "e-mail com o negócio acordado". - Empresa exportadora possui pouco volume de exportação. 	
	Oportunismo	Preço	Custo de Transação	Incerteza	Frequência
Governança Transacional	<ul style="list-style-type: none"> - Barganhar os valores de frete. - Construir uma relação de maior confiança. - Está nas ações. - Cotar fretes elevados. 	<ul style="list-style-type: none"> - Tabela de fretes. - Variam de acordo com cada rota. - Volume elevado, vai gerar preços mais competitivos. - Agregar valor. 	<ul style="list-style-type: none"> - Não é significativo. - Despesas adicionais. - Saber todos os custos. 	<ul style="list-style-type: none"> - Existir variáveis internas e externas como: aumento do valor do frete, influências governamentais, problema com a matéria-prima. - Informações não verdadeiras. 	<ul style="list-style-type: none"> - Cumprir com as exigências estabelecidas. - Reunirem para discutir. - Continuidade e a repetitividade.
	Confiança	Habilidade	Flexibilidade	Autonomia	Aliança
Governança Relacional	<ul style="list-style-type: none"> - Qualidade do serviço prestado. - Cumprimentos das exigências. - Contatos, conversas, proximidade e transparência. 	<ul style="list-style-type: none"> - Experiência. - Ser ágil. - Habilidade interpessoal. - Experiência de mercado. 	<ul style="list-style-type: none"> - Diálogo. - Conhecer muito bem o mercado. - Quebrar paradigmas e reinventar. 	<ul style="list-style-type: none"> - Termina até um determinado tarifário pré-estabelecido. - Respeitar os acordos e princípios de negócios. 	<ul style="list-style-type: none"> - Fortalecer a relação interpessoal. - Quando existir total transparência - Estabelecer metas em conjunto.

Fonte: Elaborado pelo autor.

Já no caso 2, não houve unanimidade nas respostas. Os três entrevistados externaram opiniões diferentes, porém convergem para a mesma ideia, quando afirmam que todas elas se complementam e são importantes para que a cadeia de distribuição obtenha bons resultados e que haja um bom relacionamento entre elas.

A revisão da literatura proporcionou um melhor entendimento das formas de governança corporativa nas organizações e como seus elementos podem influenciar

o relacionamento das empresas envolvidas na cadeia de distribuição, neste caso, as empresas exportadoras, os operadores logísticos e as companhias marítimas. Os conceitos foram fundamentais para a análise da cadeia de distribuição e para verificar como elas estão organizadas.

Quanto aos métodos adotados para o estudo de caso múltiplo, as entrevistas com perguntas semiestruturadas foram gravadas, posteriormente transcritas, analisadas e interpretadas. O resultado foi eficaz e enriquecedor, apesar de possíveis interferências subjetivas. O tratamento dos dados e a análise dos resultados exigiram árduo trabalho de interpretação dos elementos da governança nas entrevistas. Por outro lado, os executivos destas áreas têm profundo conhecimento e entendimento dessa abordagem e das relações com as demais empresas da cadeia de distribuição, de modo que as informações prestadas pelos entrevistados possibilitaram a análise dos resultados com abrangência e profundidade, o que contribuiu para alcançar os objetivos do estudo.

6.1 Contribuições acadêmicas e práticas

As contribuições da pesquisa sobre a governança na cadeia de distribuição foram no sentido de ampliar e aprofundar os estudos sobre o tema em empresas exportadoras, no que tange às relações entre as empresas envolvidas na cadeia de distribuição.

Além da contribuição teórica, o estudo disponibiliza informações acerca das percepções das empresas em relação os elementos da governança nas cadeias. Como a entrevista semiestruturada foi desenvolvida por completo em dois casos, os resultados encontrados não podem ser generalizados para toda a unidade de análise deste estudo. Assim, foi possível entender melhor como as empresas construíram sua trajetória de desenvolvimento ao longo dos últimos anos, em termos de cooperação e aprendizagem.

Percebe-se que há alguns elementos com maior interferência na cadeia de distribuição como, por exemplo, na governança contratual, o conflito de interesses, pois as empresas envolvidas ainda têm problemas com o cumprimento das exigências estabelecidas, o que ocasiona rupturas no processo. Já o poder não está bem definido para todos. Ora é determinado por um, ora por outro, o que pode gerar transtornos no processo de distribuição. Na governança transacional, o oportunismo,

infelizmente, sempre existirá, mas poderá ser reduzido se a relação entre os atores for mais transparente. A incerteza acontece com bastante frequência, pois existem muitas variáveis que podem interferir no andamento do processo. Ela poderia ser evitada com mais informações entre as empresas. Já a frequência poderia ser mais e melhor aproveitada se fossem cumpridas as exigências. Muitas vezes, acontece o rompimento das atividades por causa da falta de profissionalismo. Esse problema poderia ser evitado se houvesse maior empenho em cada empresa. Na governança relacional, a confiança está alicerçada na qualidade do serviço e na transparência entre as empresas. Esta confiança se adquire com o passar do tempo, bem como, depende de cada um. Já a habilidade foi relacionada com a experiência interpessoal e de mercado. Ela pode ser melhorada, oportunizando qualificação aos indivíduos que fazem parte do processo. Assim, terão maior flexibilidade para a tomada de decisões em prol da manutenção dos contratos ou dos acordos vigentes. A qualificação pode gerar mais autonomia e, conseqüentemente, maior respeito entre as partes, o que leva, futuramente, a celebração de uma aliança entre as empresas da cadeia de distribuição.

Por fim, tendo em conta a importância das empresas para a economia, para a sociedade e para o ambiente natural, este estudo, ainda que tenham sido observados somente esses 14 elementos de governança, pretende qualificar os relacionamentos entre os atores da cadeia e dar um caráter necessariamente sistêmico. De acordo com este estudo, é importante a participação de todos os atores, públicos e privados, que são parte ativa da cadeia de distribuição, quais sejam: o setor público, as entidades de trabalhadores e a comunidade em geral.

6.2 Limitações da pesquisa

Uma série de aspectos não foi aprofundada nesta dissertação, em virtude da limitação de tempo, de recursos e de escopo referente a pesquisas científicas. São limitações que dizem respeito à metodologia utilizada e à operacionalização da pesquisa, mas que, ao mesmo tempo, proporcionam novas oportunidades de pesquisa e de aperfeiçoamento no futuro. Outra limitação do estudo é a impossibilidade de generalização dos resultados obtidos, considerando o caráter não probabilístico e o tamanho reduzido de empresas entrevistadas, pois foram analisadas somente cinco empresas. O objetivo inicial era realizar o estudo em doze

empresas, analisando quatro casos; porém, em duas empresas não houve disponibilidade para realizar a entrevista dentro do tempo estimado, uma vez que, em uma delas, o executivo responsável estava de férias no período destinado à pesquisa e na outra empresa, o executivo não se mostrou interessado em colaborar com o estudo.

As empresas analisadas são de dois setores diferentes, ambas de grande importância para o país; porém, os resultados não podem ser utilizados para representar as empresas do país, devido à natureza não probabilística e por não contemplarem todos os estados e setores mais relevantes. Assim, os resultados da pesquisa contribuem para um melhor entendimento do fenômeno, ainda que não possam ser generalizados.

O grande número de elementos analisados na governança da cadeia de distribuição pode ter contribuído para a inibição dos respondentes dessas duas empresas. A última limitação é o tempo estimado para as entrevistas, que de mais ou menos uma hora e vinte minutos, o que pode alterar o entendimento dos entrevistados em relação às definições dos elementos analisados.

Outra limitação relaciona-se à escolha dos elementos de governança. Esse estudo foi elaborado a partir de uma extensa revisão bibliográfica. Poucos trabalhos foram encontrados na literatura relacionados a estes elementos de governança, o que acaba sendo uma das contribuições da pesquisa. Assim, essa limitação foi minimizada a partir da realização de uma etapa qualitativa, para explorar e identificar os elementos que compõem cada uma das três governanças e como eles podem ser relacionados entre os atores da cadeia de distribuição.

6.3 Estudos futuros

O presente trabalho permitiu visualizar temas acerca da cadeia de distribuição em empresas exportadoras ou em empresas nacionais a serem abordados em outros trabalhos científicos.

Durante as entrevistas, foi possível identificar outros níveis da cadeia, que poderiam ser investigadas, como, por exemplo, as companhias aéreas. Em algumas situações, as empresas exportadoras poderiam utilizar este modal de transporte. Outro aspecto que emergiu das entrevistas é que poderia ser incluído na cadeia de distribuição o despachante aduaneiro, empresa que desenvolve o despacho

aduaneiro das operações nos portos e aeroportos. O despachante aduaneiro, para os entrevistados, tem papel importante nas relações entre o operador logístico e a companhia marítima. Outra empresa que poderia ser incluída em estudos futuros é a dos portos e aeroportos, que desempenham uma função importante no embarque e no desembarque de mercadorias.

Assim, sugere-se aplicar, num estudo futuro, o questionário semiestruturado em outras cadeias de distribuição, como, por exemplo, o despachante aduaneiro e a dos portos e aeroportos.

REFERÊNCIAS

- AAKER, D. A.; KUMAR, V.; DAY, G. S. *Pesquisa de Marketing*. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2011.
- ANDRADE, M. M. *Introdução à metodologia do trabalho científico*. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2003.
- ARNOLD, J. R. T. *Administração de materiais: uma introdução*. São Paulo: Atlas, 1999.
- BALLOU, R. H. *Gerenciamento da cadeia de suprimentos / logística empresarial*. 5. ed. Porto Alegre: Bookman, 2006.
- _____. *Logística empresarial: transportes, administração de materiais e distribuição física*. 1. ed. São Paulo: Atlas, 2010.
- BARDIN, L. *Análise de conteúdo*. São Paulo: Edições 70, 2011.
- BARNEY, J. B. The debate between traditional management theory and organizational economics: substantive differences or intergroup conflict? *Academy of Management Review*, [S.l.], v. 15, n. 3, p. 382–393, 1990.
- BOWERSOX, D. J.; CLOSS, D. J. *Logística Empresarial: o processo de integração da cadeia de suprimento*. São Paulo: Atlas, 2001.
- BOWERSOX, D. J.; COOPER, M. B. *Gestão logística de cadeia de suprimentos*. Porto Alegre: Bookman, 2006.
- BUTLER, J. Toward understanding and measuring conditions of trust: evolution of conditions of trust inventory. *Journal of Management*, [S.l.], v. 17, n. 3, p. 643-663, 1991. doi: <10.1177/014920639101700307>.
- CAMPOS, L. F. R. *Logística: teia de relações*. Curitiba: Ibpex, 2007.
- CARVALHO, M. M.; LAURINDO, F. J. B. *Estratégias para a competitividade*. São Paulo: Futura, 2003.
- CASSIOLATO, J. E.; SZAPIRO, M. *Pequena empresa: cooperação e desenvolvimento local*. São Paulo: Relume Dumará, 2003.
- CASTIOGLIONI, J. A. M. *Logística operacional: guia prático*. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2009.
- CHEVALLIER, J. Estado e ordem concorrencial. *Revista de Direito Público da Economia*, [S.l.], v.3, n. 12, p. 129-146, 2005.
- CHOPRA, S.; MEINDL, P. *Gerenciamento da cadeia de suprimentos: estratégia, planejamento e operação*. São Paulo: Prentice Hall, 2003.

CHOPRA, S.; MEINDL, P. *Gestão da cadeia de suprimentos: estratégia, planejamento e operações*. 4. ed. São Paulo: Pearson, 2011.

CHRISTOPHER, J. Corporate governance: a multi-theoretical approach to recognizing the wider influencing forces impacting on organizations. *Critical Perspectives on Accounting*, [S.l.], v. 21, n. 8, p. 683-695, 2010.

COASE, R. The nature of the firm. *Economica*, [S.l.], v. 4, n. 16, p. 386-405, 1937.

CONFEDERAÇÃO NACIONAL DA INDÚSTRIA - CNI. *Internacionalização das empresas brasileiras: motivações, barreiras e demandas de políticas públicas*. Brasília: CNI, 2012.

CORNFORTH, C. J. *The governance of public and nonprofit organizations: what do boards do?* London: Routledge, 2003.

CORRÊA, H. L. *Administração de cadeias de suprimentos e logística: O essencial*. São Paulo: Atlas, 2014.

CUNHA, C.; MELO, M. A confiança nos relacionamentos interorganizacionais: o campo da biotecnologia em análise. *RAE Eletrônica*, [S.l.], v. 5, n. 2, 2006. doi: <10.1590/S1676-56482006000200009>.

DA SILVA, E. C. *Governança corporativa nas empresas: guia prático de orientação para acionistas, investidores, conselheiros de administração, executivos, gestores, analistas de mercado e pesquisadores*. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

DAVIS, J. H.; SCHOORMAN, F. D.; DONALDSON, L. Toward a stewardship theory of management. *Academy of Management Review*, [S.l.], v. 22, n. 1, p. 20-47, 1997.

DOLCI, P. C.; MAÇADA, A. C. G. *Um modelo conceitual da governança da cadeia de suprimentos: analisando suas concepções e elementos sob a ótica das teorias da governança*. Rio de Janeiro: Anpad, 2011.

DORNIER, F. P.; ERNST R.; FENDER, M.; KOUVELIS, P. *Logística e operações globais: textos e casos*. São Paulo: Atlas, 2000.

EIRIZ, V. Proposta de tipologia sobre alianças estratégicas. *Revista de Administração Contemporânea*, [S.l.], v.5, p. 65-90, 2001.

EISENHARDT, K. M. Agency theory: An assessment and review. *Academy of Management Review*, [S.l.], v. 14, n. 1, p. 57-74, 1989.

EISENHARDT, K. M.; GRAEBNER, M. E. Theory building from cases: opportunities and challenges. *Academy of Management Journal*, [S.l.], v. 50, n. 1, p. 25-32, 2007.

FARIA, A. C.; COSTA, M. F. G. *Gestão de custos logísticos: custeio baseado em atividades (ABC), balanced scorecard (BSC), valor econômico agregado (EVA)*. São Paulo: Atlas, 2005.

FARO, R.; FARO, F. *Curso de comércio exterior: visão e experiência brasileira*. São Paulo: Atlas, 2007.

FISCHER, M. L. What is the right supply chain for your product? *Harvard Business Review*, [S.l.], p. 105-116, mar./apr. 1997.

FLEURY, A.; FLEURY, M. T. L. *Estratégias empresariais e formação de competências*. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2001.

FLEURY, P. F. Terceirização logística no Brasil. In: FIGUEIREDO, K. F.; FLEURY, P. F.; WANKE, P. (Org.). *Logística e gerenciamento da cadeia de suprimentos*. São Paulo: Atlas, 2003. p. 313-324.

FLEURY, P. F.; FIGUEIREDO, K. F.; WANKE, P. *Logística empresarial: a perspectiva brasileira*. São Paulo: Atlas, 2000.

FRANCO, M. J. B. Tipologia de processos de cooperação empresarial: uma investigação empírica sobre o caso português. *Revista de Administração Contemporânea*, [S.l.], v. 11, n. 3, p. 149-176, 2007.

GIL, A. C. *Métodos e técnicas de pesquisa social*. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2012.

GODOY, A. S. *Introdução à pesquisa qualitativa e suas possibilidades*. São Paulo: Autêntica, 1995.

GONÇALVES, C. A.; MEIRELLES, A. M. *Projetos e relatórios de pesquisa em administração*. São Paulo: Atlas, 2004.

GONÇALVES, P. S. *Administração de materiais*. 4. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2013.

GUEDES, P. *Exigência do mercado aos operadores logísticos, no cenário de 2015*. n. 45. São Paulo: Revista Mundo Logístico, 2015.

HALL, R. *Organizações: estruturas, processos e resultados*. São Paulo: Prentice Hall, 2004.

HITT, Michel A., IRELAND, Duane R., HOSKISSON, Robert E. *Administração Estratégica: competitividade e globalização*. 2. ed. São Paulo: Cengage Learning, 2008.

JENSEN, M. C.; MECKLING, W. H. Theory of the firm: managerial behavior, agency costs and ownership structure. *Journal of Financial Economics*, [S.l.], v. 3, n. 4, p. 305-360, 1976.

KEEDI, S. *Logística de transporte internacional: veículo prático de competitividade*. 2. ed. São Paulo: Aduaneiras, 2004.

KEEDI, S.; MENDONÇA, Paulo C. C. de. *Transportes e seguros no comércio exterior*. 2. ed. São Paulo: Aduaneiras, 2000.

KEEDI, S.; MENDONÇA, Paulo C. C. *Transportes e seguros no comércio exterior*. 2. ed. São Paulo: Aduaneiras, 2003.

KRAJEWSKI, L. J.; RITZMANN, L.; MALLOTRA, M. *Administração de produção e operações*. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2009.

KRAMER, R. *Organizational trust: a reader*. Oxford: Oxford University Press, 2006.

LANGLEY, C. J.; DORT, E.; ANG, A.; SYKES, S. *Third-party logistics: results and findings of the 10th annual study*. [S.l.: s.n.], 2005.

LAZZARINI, S.; MADALOZZO, R.; ARTES, R.; SIQUEIRA, J. Measuring trust: an experiment in Brazil. *Economia Aplicada*, [S.l.], v. 9, n. 2, p. 153-169, 2005.

LOPES, A. B.; MARTINS, E. *Teoria da contabilidade: uma nova abordagem*. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2007.

LOPEZ, J. M. C. *Os custos logísticos do comércio exterior brasileiro*. São Paulo: Aduaneiras, 2000.

LUNARDI, A. L. *Operações de Câmbio e pagamentos internacionais no comércio exterior*. São Paulo: Aduaneiras, 2000.

LUNARDI, G. L. *Um estudo empírico e analítico do impacto da governança de TI no desempenho organizacional*. 200p. Tese de Doutorado (Doutorado em Administração) - PPGA/EA/UFRGS, Porto Alegre, 2008.

MACAULAY, S. Non-contractual relations in business: a preliminary study. *American Sociological Review*, [S.l.], v. 28, n. 1, p. 55-67, 1963. doi: <10.2307/2090458>.

MACNEIL, I. Contracts: adjustment of long-term economic relations under classical, neoclassical, and relational contract law. *Northwestern University Law Review*, [S.l.], v. 72, n. 6, p. 854-905, 1978.

MALHOTRA, N. K. *Pesquisa de Marketing: uma orientação aplicada*. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

_____. *Introdução à pesquisa de marketing*. São Paulo: Prentice Hall, 2005.

_____. *Pesquisa de Marketing: uma orientação aplicada*. 4. ed. Porto Alegre: Bookman, 2006.

_____. *Pesquisa de Marketing: uma orientação aplicada*. 6. ed. Porto Alegre: Bookman, 2012.

MARCONI, M. A.; LAKATOS, E. M. *Fundamentos de metodologia científica*. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2001.

MATTAR, F. N. *Pesquisa de Marketing: metodologia, planejamento*. 5. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

MAYERLE, S. F.; RODRIGUES, H. F. *Teoria das restrições aplicada à logística*. São Paulo: Revista Mundo Logística, n. 42, 2014.

MINISTÉRIO DO DESENVOLVIMENTO, INDÚSTRIA E COMÉRCIO EXTERIOR - MDIC. *Aprendendo a exportar / Termos Internacionais de Comércio Exterior - INCOTERMS*. Disponível em: <<http://www.aprendendoaexportar.gov.br/sitio/paginas/comExportar/incCategorias.html>>. Acesso em: 07 nov. 2014.

MINISTÉRIO DOS TRANSPORTES. *Banco de Informações e Mapas de Transportes*. Disponível em: <<http://www2.transportes.gov.br/bit/02-rodo/rodo.html>>. Acesso em: 22 set. 2014.

MURPHY, P. R.; POIST, R. F. Third-party logistics: some user versus provider perspectives. *Journal of Business Logistics*, [S.l.], v. 21, n. 1, p. 121-133, 2000.

NOVAES, A. G. *Logística e gerenciamento da cadeia de distribuição: estratégia, operação e avaliação*. 2. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

_____. *Logística e gerenciamento da cadeia de distribuição: estratégia, operação e avaliação*. Rio de Janeiro: Elsevier, 2007.

OLIVEIRA, D. P. R. *Governança corporativa na prática: integrando acionistas, conselho de administração e diretoria executiva na geração de resultados*. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2011.

OLIVEIRA, S. L. *Tratado de metodologia científica: projetos de pesquisas, tgi, tcc, monografias, dissertações e teses*. São Paulo: Pioneira, 2004.

OLIVER, C. Determinants of interorganizational relationships: integration and future directions. *Academy of Management Review*, [S.l.], v. 15, n. 12, p. 241-265, 1990.

PFEFFER, J.; SALANCIK, R. G. *The External Control of Organizations: a resource dependence perspective*. California: Stanford University Press, 1978.

PINTO JÚNIOR, H. Q.; PIRES, M. C. P. *Assimetria de informações e problemas regulatórios*. Disponível em: <www.ppge.ufrgs.br/giacomo/arquivos/eco02036/pintojr-pires-2000.pdf>. Acesso em: 18 abr. 2016.

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

_____. *Vantagem competitiva: criando e sustentando um desempenho superior*. 37. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 1989.

PORTO, M. M.; SILVA, C. F. *Transporte, seguros: e a distribuição física internacional de mercadorias*. 2. ed. São Paulo: Aduaneiras, 2003.

POZO, H. *Administração de recursos materiais e patrimoniais: uma abordagem logística*. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

_____. *Gestão de materiais e logística em turismo*. São Paulo: Atlas, 2008.

RICHEY, R. G.; ROATH, A. S.; WHIPPLE, J. M.; FAWCETT, S. E. Exploring a Governance Theory of Supply Chain Management: Barriers and Facilitators to Integration. *Journal of Business Logistics*, [S.l.], v. 31, n. 1, p. 237-256, 2010.

RING, P. S.; HUXHAM, C.; EBERS, M.; CROPPER, S. *The Oxford Handbook of Inter-Organizational Relations*. Oxford: Oxford University Press, 2008.

RODRIGUES, A.; MALO, M. Estruturas de governança e empreendedorismo coletivo: o caso dos doutores da alegria. *Revista de Administração Contemporânea*, [S.l.], v. 10, n. 3, 2006.

RODRIGUES, P. R. A. *Introdução aos sistemas de transporte no Brasil e à logística internacional*. 4. ed. São Paulo: Aduaneiras, 2007.

ROESCH, S. M. A. *Projetos de estágio e de pesquisa em administração: guia para estágios, trabalhos de conclusão, dissertações e estudo de caso*. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

_____. *Projetos de estágio e de pesquisa em administração: guia para estágios, trabalhos de conclusão, dissertações e estudo de caso*. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2005.

ROSS, S. A. The economic theory of agency: the principal's problem. *The American Economic Review*, [S.l.], v. 63, n. 2, p. 134-139, 1973.

ROSSETTI, J. P.; ANDRADE, A. *Governança corporativa: fundamentos, desenvolvimento e tendências*. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2012.

SAMPIERI, R. H.; COLLADO, C. F.; LUCIO, M. P. B. *Metodologia de pesquisa*. 5. ed. Porto Alegre: Penso, 2013.

SARTO, V. H. R.; ALMEIDA, L. T. A teoria dos custos de transação: uma análise a partir das críticas evolucionistas. *Revista Iniciativa Econômica*, [S.l.], v. 1, n. 3, 2014.

SCHUBERT, M. N.; WAQUIL P. D. *Análise dos custos de transação nas Cooperativas da cadeia produtiva do leite no oeste de Santa Catarina*. Lavras, Santa Catarina: Organizações Rurais & Agroindustriais, 2014.

SELVIARIDIS, K.; SPRING, M. Third party logistics: a literature review and research agenda. *The International Journal of Logistics Management*, [S.l.], v. 18, n. 1, p. 125-150, 2007.

SILVA, R. M.; SENNA, E. T. P.; SENNA, L. A. D. S.; LIMA JÚNIOR, O. F. Governança em plataformas logísticas: uma análise dos elementos e atributos a serem considerados neste tipo de empreendimento logístico. *Journal of Transport Literature*, [S.l.], v. 7, n. 3, p. 240-269, 2013b.

SILVEIRA, A. M. *Governança corporativa no Brasil e no mundo: Teoria e prática*. 2. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2015.

STOCK, G. N.; GREIS, N. P.; KASARDA, J. D. Logistics, strategy and structure: a

conceptual framework. *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, [S.l.], v.18, n.1, p.37-52, 1998.

TECNOLOGISTICA. *Especial operadores logísticos 2010*. São Paulo: Tecnológica, n. 175, 2010.

ULRICH, D.; BARNEY, J. B. Perspectives in organizations: resource dependence, efficiency, and population. *The Academy of Management Review*, [S.l.], v. 9, n. 3, p. 471-481, 1984.

VERGARA, S. C. *Projetos e relatórios de pesquisa em administração*. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2003.

_____. *Projetos e relatórios de pesquisa em administração*. 12. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

VIANA, F. L. E; NETO, J. P. B.; AÑEZ, M. E. M. *Gestão da cadeia de suprimentos e vantagem competitiva: um modelo de análise a partir da teoria baseada em recursos*. Fortaleza: Revista Ciência Administrativa, 2014.

VIEIRA, G. B. B. *Transporte internacional de cargas*. São Paulo: Aduaneiras, 2001.

WILDING, R.; JURIADO, R. Customer perceptions on logistics outsourcing in the European consumer goods industry. *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, [S.l.], v. 34, n. 8, p. 28-48, 2004.

WILLIAMSON, O. E. The economics of organizations: the transaction costs approach. *American Journal of Sociology*, [S.l.], v. 87, n. 3, p. 548-577, 1981.

_____. *The economic institutions of capitalism: firms, markets, relational contracting*. New York: The Free Press, 1985.

_____. *Las instituciones económicas del capitalismo*. México: Fondo de Cultura Económica, 1989.

_____. Comparative economic organization: the analysis of discrete structural alternatives. *Administrative science quarterly*, [S.l.], v. 36, n. 2, p. 269-296, 1991.

_____. Transaction cost economics and organization theory. *Journal of Industrial and Corporate Change*, [S.l.], v.2. n.1, p. 45-72, 1993.

_____. *The mechanisms of governance*. New York: Oxford University, 1996.

_____. Strategy research: governance and competence perspectives. *Strategic Management Journal*, [S.l.], v. 20, n. 12, p. 1087-1108, 1999.

YIN, R. K. *Estudo de caso: planejamento e métodos*. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.

_____. *Estudo de caso: planejamento e métodos*. 4. ed. Porto Alegre: Bookman, 2010.

APÊNDICE A - Questionário Semiestruturado

Questionário Semiestruturado

- 1) O que são conflitos de interesses na cadeia de distribuição?
- 2) Como podem ocorrer os conflitos de interesses na cadeia de distribuição?
- 3) O que é controle na cadeia de distribuição?
- 4) Como podemos estabelecer formas de controle na cadeia de distribuição?
- 5) O que é contrato na cadeia de distribuição?
- 6) Como o contrato pode ser estabelecido e exercido na cadeia de distribuição?
- 7) O que é poder na cadeia de distribuição?
- 8) Como o poder pode se estabelecido e exercido na cadeia de distribuição?
- 9) O que é oportunismo na cadeia de distribuição?
- 10) Como o oportunismo pode ser estabelecido e exercido na cadeia de distribuição?
- 11) O que é preço na cadeia de distribuição?
- 12) De que forma os preços podem influenciar na cadeia de distribuição?
- 13) O que é custo de transação na cadeia de distribuição?
- 14) Como o custo de transação pode ser estabelecido e exercido na cadeia de distribuição?
- 15) O que é incerteza na cadeia de distribuição?
- 16) Como a incerteza pode ser estabelecida e exercida na cadeia de distribuição?

- 17)O que é frequência na cadeia de distribuição?
- 18)Como a frequência pode ser estabelecida e exercida na cadeia de distribuição?
- 19)O que é confiança na cadeia de distribuição?
- 20)Como a confiança pode ser estabelecida e exercida na cadeia de distribuição?
- 21)O que é habilidades na cadeia de distribuição?
- 22)Como a habilidade pode ser estabelecida e exercida na cadeia de distribuição?
- 23)O que é flexibilidade na cadeia de distribuição?
- 24)Como a flexibilidade pode ser estabelecida e exercida na cadeia de distribuição?
- 25)O que é autonomia na cadeia de distribuição?
- 26)Como a autonomia pode ser estabelecida e exercida na cadeia de distribuição?
- 27)O que é aliança na cadeia de distribuição?
- 28)Como a aliança pode ser estabelecida e exercida na cadeia de distribuição?